



UNIVERSITAS PERTAHANAN

**EVALUASI PROGRAM PERUMUSAN DOKUMEN KEBIJAKAN
STRATEGIS PERTAHANAN NEGARA
(STUDI DI KEMENTERIAN PERTAHANAN
REPUBLIK INDONESIA)**

TESIS

**DAVID HATIGORAN HUTAGAOL
NPM 120160101009**

**FAKULTAS STRATEGI PERTAHANAN
PRODI STRATEGI PERANG SEMESTA**

**BOGOR
SEPTEMBER 2017**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

N a m a : David Hatigoran Hutagaol
NPM : 120160101009
Program Studi : Strategi Perang Semesta
Judul Tesis : Evaluasi Program Perumusan Dokumen
Kebijakan Strategis Pertahanan Negara
(Studi Di Kementerian Pertahanan Republik
Indonesia)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang ilmu Pertahanan pada Program Studi Strategi Perang Semesta, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Letjen TNI Dr. I Wayan Midhio, M.Phill (.....)

Pembimbing II : Kolonel Chb (K) Dr. Sri Sundari, S.E., M.M (.....)

Penguji I : Mayjen TNI Dr. Tri Legionosuko, S.IP.,M.AP (.....)

Penguji II : Kolonel Inf Dr. Pujo Widodo, S.E., M.A.,
M.D.S., M.Si (Han) (.....)

Penguji III : Kolonel Pas Dr. Drs. Marsono, M.Si (Han) (.....)

Ditetapkan di : Bogor

Tanggal : Septemper 2017

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya atau bagian karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan jenjang apapun di suatu Perguruan Tinggi; dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat istilah, frasa, kalimat, paragraf, subbab atau bab dari karya yang pernah ditulis atau diterbitkan; kecuali yang secara tertulis dirujuk dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa terdapat plagiat dalam tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan dan undang-undang yang berlaku.

Bogor, September 2017

David Hatigoran Hutagaol

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Pertahanan, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : David Hatigoran Hutagaol
NPM : 120160101009
Program Studi : Strategi Perang Semesta
Fakultas : Strategi Pertahanan
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pertahanan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-ekclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

EVALUASI PROGRAM PERUMUSAN DOKUMEN
KEBIJAKAN STRATEGIS PERTAHANAN NEGARA
(STUDI DI KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan), dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Pertahanan berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan Tugas Akhir selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta/Karya intelektual dari tesis ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran penuh tanpa paksaan dari pihak manapun.

Bogor, September 2017

David Hatigoran Hutagaol

KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas karunia-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyandang gelar Magister dalam bidang ilmu pertahanan dari Universitas Pertahanan.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dari bimbingan berbagai pihak, tidak mudah bagi saya untuk merampungkan tesis ini. Dalam kesempatan yang baik ini, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Letjen TNI Dr. I Wayan Midhio, M.Phil. Rektor Universitas Pertahanan sekaligus dosen pembimbing 1 yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- 2) Mayjen TNI Dr. Tri Legionosuko, S.IP.,M.AP. Dekan FSP yang telah memberikan arahan dalam penelitian ini;
- 3) Kolonel Inf Deni D.A.R.,M.Si (Han). Kaprodi SPS Cohort-8 yang telah memotivasi dan memberikan arahan dalam penelitian ini;
- 4) Kolonel Chb (K) Dr. Sri Sundari, S.E., M.M. Dosen pembimbing 2 yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- 5) Institusi Kementerian Pertahanan, Mabes TNI, Mabesad dan Mabesal yang banyak membantu untuk kelancaran penelitian ini;
- 6) Ir. Fina Irawati istri saya dan Maharani, Joshua, Angelica anak-anakku tercinta yang selalu menyemangati saya terlebih dalam masa-masa akhir pembuatan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat.

Bogor, September 2017

David Hatigoran Hutagaol

ABSTRAK

N a m a : David Hatigoran Hutagaol
NPM : 120160101009
Program Studi : Strategi Perang Semesta
Judul Tesis : Evaluasi Program Perumusan Dokumen
Kebijakan Strategis Pertahanan Negara
(Studi Di Kementerian Pertahanan Republik
Indonesia)

Latar belakang penelitian ini adalah belum sempurnanya hasil perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Penelitian ini bertujuan untuk terwujudnya kesempurnaan hasil perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Data penelitian ini dikumpulkan melalui informan berdasarkan metode kualitatif. Data yang dikumpulkan dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi dan studi kepustakaan kemudian dianalisis dengan model evaluasi *Context, Input, Process dan Product* (CIPP). Masing-masing elemen CIPP ini dianalisis kondisi aktualnya, untuk selanjutnya kondisi aktual dari setiap elemen tersebut di kombinasikan untuk menghasilkan kesimpulan program perumusan dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program perumusan dokumen kebijakan Strategis secara jelas mengatakan bahwa: 1) Tujuan dan sasaran program perumusan dokumen strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 telah sesuai secara konsep maupun empiris; 2) perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, telah sesuai secara konsep maupun empiris; 3) pelaksanaan program belum sepenuhnya sesuai dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 secara konsep maupun empiris; 4) hasil capaian program belum sepenuhnya sesuai dengan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 secara konsep maupun empiris. Disarankan perlu diadakan penyempurnaan evaluasi program program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara baik dari segi *context, input, process dan product*.

Kata kunci : Pertahanan negara, strategis, kebijakan, evaluasi program.

ABSTRACT

N a m e : David Hatigoran Hutagaol
NPM : 120160101009
Study Programmed : *Total War Strategy*
Title : *The Evaluation Programme Of The
Formulation of State's Defense Strategic
Policy (Study in The Ministry of Defense
of The Republic of Indonesia.*

This research background is the formulation of defense strategic policy document of State, especially Strategic Defense Product 2015 is not yet perfect in result. The purpose of this research is to improve and perfecting the formulation of State's defense strategic policy.

The data of this study were collected through informants based on interview method, observation, and documentation. Next, data were analyzed with evaluation Context, Input, Process and Product (CIPP) model. Each of these CIPP elements is analyzed for the actual conditions, for which the actual conditions of each element are combined to produce the conclusions of the formulation of State's defense strategic policy.

The results of the research indicate that the formulation of State's defense strategic policy clearly states that: 1) The purposes and objectives of the formulation of State's defense strategic policy has been in accordance with the strategic document conceptually and empirically, especially the State Defense Strategic product 2015; 2) the planning and preparation of the formulation of State's defense strategic policy has been in accordance with the strategic document conceptually and empirically, especially the State Defense Strategic Product 2015; 3) the implementation of the program has not been fully compatible in the formulation of the formulation of State's defense strategic policy has been in accordance with the strategic document conceptually and empirically, especially the State Defense Strategic Product 2015; 4) the outcome of the program is not yet fully in accordance with the formulation of State's defense strategic policy especially the State Defense Strategic Product 2015. It is suggested that evaluation programme of the formulation of State's defense strategic policy should be implemented in context, input, process and product.

Keywords: National defense, strategic, policy, program evaluation.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian.....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Signifikansi Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Aspek Teoritis	8
1.4.2 Aspek Praktis.....	8
1.5. Ruang Lingkup	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	11
2.1. Tinjauan Pustaka.....	11
2.1.1 Evaluasi Program.....	11
2.1.2 Model Evaluasi.....	13
2.1.3 Kebijakan.....	20
2.1.4 Pengertian Perumus Kebijakan.....	22
2.1.5 Konsep Strategis.....	23
2.1.6 Manajemen	24
2.1.7 Profesional	25
2.1.8 Konsep Pertahanan Negara.....	26

	2.1.9 Model Evaluasi Terpilih.....	28
	2.2. Penelitian Terdahulu.....	30
	2.3. Kerangka Pemikiran	32
BAB 3	METODE PENELITIAN	38
	3.1. Desain Penelitian.....	38
	3.2. Sumber Data/Subyek/Obyek Penelitian	40
	3.2.1 Sumber Data.....	40
	3.2.2 Subyek Penelitian	40
	3.2.3 Obyek Penelitian.....	41
	3.3. Teknik Pengumpulan Data	41
	3.3.1 Wawancara.....	41
	3.3.2 Observasi.....	42
	3.3.3 Dokumentasi	43
	3.3.4 Studi Kepustakaan.....	43
	3.4. Teknik Analisis Data.....	44
	3.4.1 Data <i>Reduction</i>	44
	3.4.2 Data <i>Display</i>	44
	3.4.3 <i>Conclusion Drawing</i>	45
	3.5. Prosedur Penelitian	46
	3.5.1 Instrumen Penelitian	46
	3.5.2 Data Primer.....	51
	3.5.3 Data Sekunder	51
	3.5.4 Pengujian Dan Keabsahan Keterandalan Data	52
	3.6. Jadwal Penelitian.....	53
BAB 4	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	55
	4.1. Hasil Penelitian.....	55
	4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	55
	4.1.2 Analisa Data (Interpretasi Hasil Penelitian)	61
	4.2. Pembahasan	87
	4.2.1 Tujuan Dan Sasaran Program	87
	4.2.2 Perencanaan Dan Persiapan Program.....	90
	4.2.3 Pelaksanaan Program	92

	4.2.4 Hasil Capaian Program.....	98
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	104
	5.1 Kesimpulan.....	104
	5.1.1 Tujuan Dan Sasaran Program	104
	5.1.2 Perencanaan Dan Persiapan Program.....	104
	5.1.3 Pelaksanaan Program	105
	5.1.4 Hasil Capaian Program.....	106
	5.2 Saran	107
	5.2.1 Tujuan Dan Sasaran Program	107
	5.2.2 Perencanaan dan Persiapan Program.....	107
	5.2.3 Pelaksanaan Program	108
	5.2.4 Hasil Capaian Program.....	109
	DAFTAR PUSTAKA	110
	LAMPIRAN 1 SURAT IJIN PENELITIAN	
	LAMPIRAN 2 PANDUAN WAWANCARA	
	LAMPIRAN 3 PANDUAN OBSERVASI	
	LAMPIRAN 4 TRANSKRIP WAWANCARA	
	LAMPIRAN 5 HASIL OBSERVASI	
	LAMPIRAN 6 DOKUMENTASI WAWANCARA	
	LAMPIRAN 7 TABEL PENSKORAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Evaluasi CIPP	30
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran	37
Gambar 3.1	Desain Penelitian.....	39
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Kementerian Pertahanan	56
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Direktorat Kebijakan Strategi.....	58
Gambar 4.3	Grafik Hasil Penelitian	102

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kriteria Evaluasi Program Kebijakan Perumusan Dokumen Dokumen Kebijakan Strategis Pertahanan Negara.....	31
Tabel 2.2	Matriks Perbandingan Penelitian Terdahulu	33
Tabel 3.1	Data Informan	40
Tabel 3.2	Kategori Interpretasi Data Hasil Penelitian.....	46
Tabel 3.3	Kisi-Kisi Instrumen	46
Tabel 3.4	Kisi-Kisi Instrumen Untuk Wawancara	47
Tabel 3.5	Kisi-Kisi Instrumen Untuk Dokumentasi	49
Tabel 3.6	Kisi-Kisi Instrumen Untuk Observasi.....	50
Tabel 3.7	Jadwal Penelitian	54
Tabel 4.1	Rangkuman Hasil Temuan Evaluasi Tujuan dan Sasaran Program	65
Tabel 4.2	Rangkuman Hasil Temuan Evaluasi Perencanaan dan Persiapan Program	68
Tabel 4.3	Rangkuman Hasil Temuan Evaluasi Pelaksanaan Program	78
Tabel 4.4	Rangkuman Hasil Temuan Evaluasi Hasil Capaian Persiapan Program	85


LEMBAR PENGESAHAN


Tesis ini diajukan oleh:

N a m a : David Hatigoran Hutagaol
NPM : 120160101009
Program Studi : Strategi Perang Semesta
Judul Tesis : Evaluasi Program Perumusan Dokumen
Kebijakan Strategis Pertahanan Negara
(Studi Di Kementerian Pertahanan Republik
Indonesia)


Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang ilmu Pertahanan pada Program Studi Strategi Perang Semesta, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan.


DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Letjen TNI Dr. I Wayan Midhio, M.Phil ()

Pembimbing II : Kolonel Chb (K) Dr. Sri Sundari, S.E., M.M ()

Penguji I : Mayjen TNI Dr. Tri Legionosuko, S.IP., M.AP ()

Penguji II : Kolonel Inf Dr. Pujo Widodo, S.E., M.A.,
M.D.S., M.Si (Han) ()

Penguji III : Kolonel Pas Dr. Drs. Marsono, M.Si ()

Ditetapkan di : Bogor

Tanggal : Septemper 2017

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertahanan negara adalah fungsi pemerintah untuk dilaksanakan melalui Sistem Pertahanan Rakyat Semesta (Sishanta) yang dimaksudkan dalam rangka menjaga serta untuk melindungi kedaulatan, negara kesatuan termasuk keamanan seluruh rakyat dari berbagai macam hal yang mengancam Indonesia. Hal ini senada dengan Strategi Pertahanan Negara (2015, p2) yang menyatakan bahwa Sistem Pertahanan Rakyat Semesta disusun sebagai satu kesatuan pertahanan yang utuh dan menyeluruh dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara dengan melibatkan segenap bangsa dan seluruh sumber daya maupun sarana prasarana yang dimiliki negara, termasuk wilayah negara.

Upaya mempertahankan negara secara semesta merupakan cara yang dikembangkan sebagai pilihan yang dilaksanakan dengan rasa percaya terhadap kemampuan yang dimiliki yang didasari kewajiban serta hak seluruh bangsa untuk mempertahankan negara Indonesia. Sebagai mana yang tertulis didalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 mengenai pertahanan negara khususnya Bab I Pasal 1 adalah segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah NKRI, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Dimana Sistem Pertahanan Rakyat Semesta dalam mengatasi ancaman militer menerapkan TNI sebagai komponen yang utama yang diperkuat pelibatan dari komponen cadangan dan pendukung. Kementerian/ lembaga di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama dibantu oleh unsur lain kekuatan bangsa untuk mengamankan wilayah dalam sistem pertahanan ini. Sistem pertahanan ini dijabarkan melalui kebijakan umum pertahanan sesuai peraturan Presiden yang oleh Menteri Pertahanan digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan kebijakan penyelenggaraan pertahanan negara dalam menghadapi ancaman yang akan datang. Kebijakan-

kebijakan ini sebagai dasar dalam merumuskan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara yang selalu mengalami perubahan secara dinamis sesuai dengan perkembangan lingkungan strategis dihadapkan dengan bentuk ancaman yang dihadapi.

Strategi Pertahanan Negara (2015, p.v) menyatakan bahwa ancaman dapat dikategorikan ke dalam wujud ancaman yang nyata dan belum nyata. Ancaman nyata merupakan ancaman berasal dari luar negeri dan dalam negeri yang berpotensi mengancam keselamatan bangsa, keutuhan seluruh wilayah kedaulatan negara Indonesia. Bentuk ancaman yang menjadi prioritas dalam penanganan ancaman nyata, meliputi: radikalisme, terorisme separatisme dan pemberontakan menggunakan senjata, pelanggaran dari wilayah perbatasan, bencana dan pencurian atau perompakan kekayaan dari alam, serangan wabah penyakit, spionase dan siber, termasuk penyalahgunaan peredaran narkoba. Selanjutnya ancaman belum nyata merupakan bentuk ancaman berupa perang konvensional atau konflik yang terbuka, mengandung arti konflik bersenjata kedua negara yang saat ini dan ke depan kemungkinannya Indonesia masih kecil.

Apabila dicermati pada pembukaan dalam UUD 1945 terlihat tugas dan fungsi dari pemerintah Indonesia yaitu seluruh bangsa dan wilayah Indonesia dilindungi, kesejahteraan umum dimajukan, kehidupan bangsa dicerdaskan dan adanya keikutsertaan dalam melakukan ketertiban dunia didasari kemerdekaan dan perdamaian abadi serta keadilan sosial. Tugas dan fungsi ini tentunya dilaksanakan dengan memperhatikan kepentingan nasional, seperti: tata kehidupan masyarakat berbangsa dan bernegara didasari Pancasila dan UUD 1945, potensi kekuatan dan sarana nasional yang terpadu yang berwawasan ketahanan nasional yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Kepentingan nasional dan perkembangan lingkungan strategis yang selalu berubah secara dinamis mengikuti perkembangan jaman, digunakan sebagai masukan dalam perumusan strategi besar (*grand strategy*) guna terwujudnya keamanan nasional.

Keamanan nasional yang stabil sangat penting merupakan prakondisi bagi terselenggaranya kelancaran pelaksanaan pembangunan nasional guna mewujudkan tujuan nasional. Dalam kebijakan pertahanan negara ditetapkan dengan melakukan pengelolaan penggunaan sumber daya pertahanan dalam rangka mencapai tujuan dan kepentingan nasional. Pemerintah menyusun Kebijakan Umum Pertahanan Negara dalam rangka mengemban fungsi pertahanan negara yang dijadikan sebagai pedoman dalam penyusunan kebijakan penyelenggaraan dalam rangka pertahanan negara. Pertahanan negara Indonesia memiliki dua dimensi yang merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan, yakni pertahanan militer dan nirmiliter. Berbicara peran dan fungsi militer Indonesia memiliki dua dimensi yaitu operasi militer selain perang yang disebut OMSP serta operasi militer untuk perang yang disebut OMP. Kebijakan Umum Pertahanan Negara Tahun 2015-2019 (2015, p.8) menyatakan bahwa pembangunan kelembagaan pertahanan nirmiliter dan militer penyelenggaraannya dalam rangka mewujudkan suatu pertahanan yang memiliki integrasi melalui restrukturisasi, penataan ulang dan penguatan kelembagaan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan pertahanan yang komprehensif dan terintegrasi sangat diperlukan dalam menghadapi berbagai bentuk ancaman yaitu dengan memadukan pertahanan nirmiliter dan pertahanan militer yang merupakan pejabaran sistem pertahanan yang bersifat semesta dari bangsa Indonesia dimana implementasi kebijakan penyelenggaraan suatu pertahanan ini dirumuskan dalam strategi pertahanan negara yang dikembangkan berdasarkan kekhasan dan kondisi geografi sebagai negara kepulauan berciri nusantara yang memiliki pulau-pulau terbanyak di dunia. Pertimbangannya dapat dilihat dari perairan Indonesia yang menjadi urat nadi dalam perdagangan internasional karena terletak pada posisi strategis antara dua benua dan dua samudera ditambah lagi posisi Indonesia berbatasan darat dan laut dengan sepuluh negara secara langsung. Kondisi ini menjadikan Indonesia rawan terhadap terjadinya perselisihan dan sengketa diantara negara negara tetangganya.

Berkaitan dengan hal tersebut Kementerian Pertahanan memiliki tugas dan tanggungjawab dalam menyelenggarakan kepentingan pemerintahan dalam hal pertahanan untuk membantu Presiden dalam menjalankan pemerintahan negara. Berdasarkan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (2014, p.37) bahwa Kemhan memiliki beberapa Direktorat Jenderal yang mempunyai tugas membuat suatu produk strategis pertahanan Negara yang salah satu Direktoratya adalah Direktorat Jenderal Strategi Pertahan yang memiliki tugas dan tanggungjawab merumuskan serta melakukan standardisasi teknis dan kebijakan dalam hal menyelenggarakan strategi pertahanan negara.

Direktorat Jenderal Strategi Pertahan sebagai *leading sector* untuk merumuskan dokumen kebijakan strategis pertahanan Negara. Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara. Dalam melaksanakan tugasnya, Ditjen Strahan menyelenggarakan fungsi: a) perumusan kebijakan di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara; b) Pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara meliputi perumusan kebijakan strategis, pengerahan komponen pertahanan, analisa lingkungan strategis, kerja sama internasional, wilayah pertahanan dan hukum strategi pertahanan; c) penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara; d) pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara; dan e) pelaksanaan administrasi Ditjen Strahan.

Hal ini sesuai dengan mekanisme penyusunan produk strategis dilingkungan Kementerian Pertahanan (2015, p.38-39) yang menjelaskan bahwa Tim Penyusun/Pokja dipersiapkan oleh staf Ditjen Strahan untuk ditetapkan melalui keputusan Menhan. Kegiatan pembentukan Tim Penyusun/Pokja dimulai dari penyiapan rancangan Surat Keputusan Menteri Pertahanan tentang pembentukan Tim Penyusun / Pokja Doktrin Hanneg. Susunan keanggotaan tim berasal dari pejabat Eselon I dan

pejabat Kemhan lain yang ditunjuk, para pejabat K/L lain atau ahli yang memiliki kemampuan dan kompetensi di bidang pertahanan. Guna efektivitas proses penyusunan dan kedalaman rumusan Doktrin Haneg, Tim Penyusun/Pokja dibagi ke dalam beberapa kelompok kerja (pokja) sesuai bidang yang ditentukan. Pembagian tersebut berdasarkan pengelompokan tugas, kewenangan dan tanggung jawab tim yang ditentukan dengan menjabarkan ke dalam agenda kerja yang dijadikan sebagai panduan kerja mulai dari tahap persiapan sampai dengan pengakhiran.

Susunan keanggotaan Tim Penyusun/Pokja yang ditetapkan, sebagai berikut: 1) Pelindung/Menhan; 2) Ketua Tim Pengarah/Sekjen Kemhan; 3) Anggota Tim Pengarah/Eselon I Kemhan dan Pejabat lain yang ditunjuk; 4) Nara Sumber/Para Ahli; 5) Akademisi dan pejabat lain yang ditunjuk; 6) Ketua Tim Harian/ Dirjen Strahan; 7) Sekretaris/Pejabat Kemhan yang ditunjuk; 8) Anggota Tim/Perwira TNI dan personel lain yang tunjuk. Hal ini mencerminkan bahwa perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan Negara disusun secara komprehensif dan terintegrasi dalam menghadapi berbagai bentuk ancaman, yang diwujudkan dalam 4 (empat) produk strategis pertahanan negara, meliputi: 1) Doktrin Pertahanan Negara; 2) Postur Pertahanan Negara. 3) Strategi Pertahanan Negara 4) Buku Putih Pertahanan Negara.

Namun didasari observasi awal pada produk strategis terdapat fenomena belum sempurnanya hasil perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, hal ini disebabkan: 1) Personel untuk merumuskan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara belum sesuai dengan yang diharapkan; 2) Perencanaan belum berdasarkan *feedback* dari militer (darat, laut, udara) berkaitan dengan pertahanan militer serta pertahanan nirmiliter oleh kementerian/ instansi terkait; 3) Proses dalam program perumusan produk strategis pertahanan negara belum berdasarkan kelanjutan dari perumusan produk sebelumnya dan belum didasari catatan yang dibahas dalam perencanaan; 4) Produk belum

sepenuhnya sempurna dalam hal pemahaman dan penggunaan kosa kata militer yang belum jelas dan sesuai dengan terminologi militer yang terbaru.

Padahal dalam perumusan produk strategis diharapkan dari sisi personel untuk merumuskan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara sesuai dengan yang diharapkan Kementerian pertahanan minimal eselon tiga keatas; perencanaan berdasarkan *feedback* militer berkaitan pertahanan militer dan militer; proses perumusan dokumen sebelumnya didasari catatan *feedback* yang merupakan kelanjutan perumusan sebelumnya; produk yang sempurna dalam pemahaman dan penggunaan kosa kata militer yang jelas serta sesuai dengan terminologi militer yang terbaru.

Mencermati adanya kesenjangan antara fenomena yang ada dalam perumusan produk strategis dengan perumusan produk strategis yang diharapkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang dibatasi pada produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Penelitian ini diberi judul, "Evaluasi Program Perumusan Dokumen Kebijakan Strategis Pertahanan Negara (Studi di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia). Penelitian dilaksanakan dengan metode kualitatif melalui pendekatan evaluasi CIPP meliputi *Context, Input, Process dan Product* dengan menelaah satu kasus dilakukan secara mendalam, mendetail dan komprehensif. Komponen yang diteliti dalam penelitian evaluasi ini terdiri dari 4 (empat) komponen, yaitu komponen tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara (*context*), komponen perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara (*input*), komponen pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara (*process*), dan komponen hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara (*product*). Keempat komponen tersebut adalah komponen di dalam evaluasi Model CIPP (*Context, Input, Process, dan Product*) yang dipilih sebagai model dalam evaluasi ini.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah, didapatkan belum sempurnanya hasil perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang dapat mengakibatkan pertahanan negara menjadi kurang maksimal. Melihat pokok masalah tersebut, peneliti menganggap menjadi perlu untuk mengevaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Adapun rumusan masalah sebagai berikut:

- 1.2.1** Bagaimana tujuan dan sasaran program perumusan dokumen strategis pertahanan negara?
- 1.2.2** Bagaimana perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara?
- 1.2.3** Bagaimana pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara?
- 1.2.4** Bagaimana hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara?

1.3 Tujuan dan signifikansi penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian yang akan dilaksanakan pada intinya bertujuan untuk mengevaluasi dan melihat sejauhmana evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara telah sesuai dengan harapan.

- 1.3.1.1** Mengevaluasi tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.
- 1.3.1.2** Mengevaluasi perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.
- 1.3.1.3** Mengevaluasi pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.
- 1.3.1.4** Mengevaluasi hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

1.3.2 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian adalah menemukan benang merah dari permasalahan dan memberikan alternatif sebagai solusi mengenai faktor-faktor yang digunakan sebagai timbal balik (*feedback*) dalam meningkatkan kualitas program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara di Kementerian Pertahanan. Sehingga program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dapat lebih disempurnakan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Aspek Teoritis

Diharapkan dari hasil penelitian dapat memberikan kegunaan teoritis dalam bidang keilmuan strategi pertahanan yang baik langsung maupun tidak langsung dapat memperkaya ilmu pengetahuan dalam bidang strategi pertahanan negara, khususnya mengenai tujuan dan sasaran, perencanaan dan persiapan, pelaksanaan dan hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan. Hasil penelitian ini juga diharapkan, dapat digunakan dalam pengembangan para peneliti dan akademisi untuk melakukan penelitian lanjutan serta dapat memberikan sumbang saran tentang evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, bagi pihak Kemhan RI.

1.4.2 Aspek Praktis

Diharapkan dari hasil penelitian dapat memberikan kegunaan praktis sebagai referensi pelaksanaan program perumusan kebijakan strategis pertahanan negara dimasa mendatang khususnya sebagai masukan dalam pengambilan keputusan bagi para pimpinan yang berwenang di tingkat Direktorat Jenderal dan di lingkungan Kemhan RI pada umumnya.

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian difokuskan pada evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang dibatasi pada Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, dengan gambaran desain penelitian mengidentifikasi pada aspek: tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara, perencanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara, pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dan hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Adapun ruang lingkup penelitian disusun dengan tata urut yaitu:

BAB 1 PENDAHULUAN

Berisi: Latar belakang masalah; rumusan masalah tujuan dan signifikansi penelitian (tujuan penelitian, signifikansi penelitian); manfaat penelitian (aspek teoritis, aspek praktis); ruang lingkup.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Berisi: Tinjauan pustaka (Evaluasi program, kebijakan, pengertian perumus kebijakan, konsep strategis, konsep pertahanan negara, profesional); penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Berisi: Desain penelitian, sumber data/subyek/obyek (sumber data, subyek penelitian, obyek penelitian); teknik pengumpulan data, teknik analisa data, prosedur penelitian (instrumen penelitian, data primer, data sekunder, jadwal penelitian).

BAB 4 ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berisi: Hasil penelitian (gambaran umum obyek penelitian); Analisa data (interpretasi hasil penelitian); dan pembahasan (*context, input, process, product*).

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi: Kesimpulan (*context, input, process, product*) dan saran (*context, input, process, product*).

DAFTAR PUSTAKA

Berisi: Daftar buku-buku yang relevan dan menunjang penelitian.

LAMPIRAN

Berisi: Lampiran (surat ijin penelitian, panduan wawancara, panduan observasi, transkrip wawancara, dokumentasi wawancara, hasil observasi).

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Evaluasi Program

Evaluasi diterapkan untuk mendukung ketercapaian tujuan melalui mengukur dan menilai suatu hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang telah direncanakan. Willian Dunn (2004, p.608) menyatakan bahwa penilaian, pengukuran maupun evaluasi adalah kegiatan yang bersifat hierarki. Evaluasi dalam arti khusus berkaitan dengan produksi informasi tentang suatu nilai atau manfaat dari hasil suatu kebijakan.

Arikunto dan Safrudin (2010, p.1) mengatakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses dalam menentukan hasil yang telah diraih dari beberapa rencana kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung ketercapaian tujuan.” Dalam hal ini sesuatu yang baik berkaitan tentang nilai atau arti dari hasil yang didapat dari kegiatan evaluasi adalah kualitas. Sedangkan evaluasi merupakan kegiatan yang berakhir pada pemberian nilai dari arti itu. Dapat dikatakan evaluasi ini sebagai kegiatan terencana yang dilakukan seseorang untuk melihat sejauhmana keberhasilan dari sebuah kebijakan termasuk melihat dampak atau hasil yang dicapai oleh kebijakan tersebut.

Stufflebeam dan Shinkfield (2007, p.197) memiliki pendapat tentang evaluasi: *“the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives”*. Mengandung pengertian, evaluasi adalah proses dari menggambarkan, mendapatkan, dan menyediakan informasi yang bermanfaat dalam menilai alternatif-alternatif suatu keputusan. Stufflebeam menambahkan bahwa evaluasi berorientasi untuk menilai dan membantu serta merupakan hal mendasar dari disiplin untuk meningkatkan masyarakat disemua aspek kehidupan dan obyek yang tepat untuk evaluasi meliputi berbagai entitas.

Selanjutnya Stufflebeam serta Shinkfield (2007, p.5) mengatakan bahwa Evaluasi juga adalah proses dalam memberikan pengesahan tentang berbagai hal seperti efektivitas, kecepatan, kemudahan, efisiensi penggunaan, tepat guna dan kemanfaatan. Evaluasi melayani masyarakat melalui penegasan bernilai, nilai perbaikan, bagaimana dan kapan harus terjadi, akreditasi, akuntabilitas, dan bila perlu dapat digunakan sebagai dasar untuk mengakhiri kebijakan atau program yang tidak tepat, obyek evaluasi disebut *evaluand* atau *valuee*. Proses manajemen itu rumit, oleh karena itu suatu evaluasi dibutuhkan untuk mempermudah pelaksanaannya. Secara teknik dan sistimatis dalam menilai pengetahuan meningkatkan perencanaan, implementasi dan efektivitas program. Evaluasi hanya menyediakan satu bahan yang diperlukan untuk jaminan kualitas dan perbaikan, pihak pengambil keputusan yang perlu mendapatkan dan bertanggung jawab atas temuan evaluasi.

Kadarisman (2012, p.374) berpendapat bahwa *assessment centre* atau evaluasi, merupakan metode yang dipakai dalam mengevaluasi untuk menilai kapasitas dari seseorang dengan komprehensif didasari kriteria tertentu yang tentukan secara sistematis melalui hasil analisis pekerjaan. Melalui evaluasi dapat dijawab segala macam pertanyaan yang terkait untuk keberlanjutan sebuah kebijakan atau program. Hal ini menunjukkan dimana evaluasi merupakan proses berkelanjutan dalam mengajukan pertanyaan, mencerminkan pada jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, dan meninjau strategi berkelanjutan dan tindakan.

Preskill dan Jones (2009, p.3) mengatakan: "*evaluation is all about asking and answering questions that matter about programs, processes, products, policies and initiatives*". Mengandung pengertian bahwa evaluasi adalah semua tentang bertanya dan menjawab pertanyaan yang penting tentang program, proses, produk, kebijakan dan inisiatif.

Beberapa pandangan tentang evaluasi tersebut, maka dapat disintesiskan evaluasi merupakan proses berkelanjutan dalam mengajukan pertanyaan yang sistematis dari metode ilmiah yang dilakukan seseorang terkait untuk keberlanjutan sebuah program atau

kebijakan untuk melihat sejauhmana hasil atau keberhasilan yang dicapai dari kebijakan atau program.

Beberapa kegiatan yang saling terangkai dan pada umumnya dilaksanakan dari sebuah organisasi yang melibatkan sekelompok orang yang saling berhubungan dapat dikatakan sebagai program. Hal ini senada dengan pengertian program yang dinyatakan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2013, p.1104) dinyatakan bahwa program merupakan rancangan tentang asas dan usaha yang akan dilaksanakan.

Suharsimi Arikunto dan Cepi (2008, p.4) berpendapat bahwa pengertian program secara umum merupakan suatu kesatuan atau unit kegiatan yang dilaksanakan bukan hanya satu kali melainkan secara berkesinambungan.

Arikunto (2008, p.10), mengemukakan bahwa sebelum mulai dengan suatu kegiatan maka peneliti seharusnya mengidentifikasi komponen dari program yang dievaluasi. Komponen program adalah bagian-bagian yang menunjukkan napas penting keterlaksanaan program. Mungkin orang lebih senang menggunakan istilah "faktor". Banyaknya komponen untuk masing-masing program tidak sama, sangat banyak tergantung dari tingkat kompleksitas program yang bersangkutan

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat disintesis bahwa evaluasi program merupakan proses berkelanjutan dalam mengajukan pertanyaan yang sistematis dari metode ilmiah yang dilakukan seseorang terkait untuk keberlanjutan sebuah program atau kebijakan untuk melihat sejauhmana keberhasilan atau hasil yang dicapai oleh program atau kebijakan tersebut.

2.1.2 Model Evaluasi.

Suatu model untuk melakukan aktivitas pengumpulan informasi atau data yang berkaitan dengan evaluasi terhadap objek disebut juga model evaluasi. Selanjutnya informasi yang terkumpul dapat diberikan kepada pengambil keputusan agar dapat dengan tepat menentukan tindak lanjut tentang program yang sudah dievaluasi.

Beberapa model evaluasi telah diciptakan oleh para ahli, diantaranya tujuh buah model evaluasi, yaitu: a) Model evaluasi kesenjangan oleh Malcom Provus (*discrepancy*); b) Model evaluasi bebas tujuan oleh Scriven (*goal free evaluation*); c) Model evaluasi formatif dan sumatif oleh Scriven (*formative-summative evaluation*); d) Model evaluasi berorientasi pada tujuan oleh Tyler (*goal oriented*); e) Model evaluasi oleh Stake (*countenance*); f) Model evaluasi CSE UCLA oleh Marvin Alkin; dan g) Model CIPP oleh Stufflebeam (*context, input, process, product*).

2.1.2.1 Model Evaluasi Kesenjangan (*Discrepancy*)

Model evaluasi *Discrepancy* oleh Malcom Provus adalah suatu model yang menekankan pentingnya pemahaman sistem sebelum evaluasi dengan sudut pandang terdapat adanya kesenjangan dari pelaksanaan suatu program. Menurut Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin (2010, p.48) bahwa model ini menekankan pentingnya mengukur perbedaan yang ditemukan antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dicapai, dalam hal ini evaluator menjadi persyaratan bagi semua kegiatan evaluasi.

2.1.2.2 Model Evaluasi Bebas Tujuan (*Goal Free Evaluation*)

Model evaluasi Bebas Tujuan menurut Scriven, ini merupakan model evaluasi tentang pengaruh yang sebenarnya, objektif yang ingin dicapai dari program diman evaluator melakukan evaluasi untuk mengetahui pengaruh yang sesungguhnya dari operasi program. Scriven menjelaskan bahwa sebelum melakukan evaluasi, tujuan program harusnya tidak diketahui evaluator. Selanjutnya ditambahkan bahwa Pengaruh Program yang sebenarnya kemungkinan terdapat perbedaan atau lebih banyak atau bahkan lebih luas dari tujuan yang telah tertulis di program.

2.1.2.3 Model Evaluasi Formatif dan Sumatif (*Formative And Summative Evaluation*)

1) Evaluasi Formatif

The Program Evaluation Standards pada tahun 1994 menjelaskan pengertian evaluasi formatif adalah evaluasi yang digunakan dan didesain dalam mengoreksi suatu objek, khususnya pada saat objek dalam keadaan dikembangkan. Michael Scriven menjelaskan istilah evaluasi formatif atau yang lebih dikenal dengan istilah *formative evaluation* yang pertama kalinya tahun 1967. Awalnya istilah evaluasi yang digunakan adalah “*outcome evaluation of an intermediate stage in development of the teaching instrument*”. Mengandung pengertian hasil akhir yang diperoleh dari evaluasi pengembangan instrumen pengajaran pada tingkatan *intermediate*. Tujuan dilaksanakannya evaluasi formatif adalah untuk mengukur: 1) Hasil program yang dilaksanakan secara periodik; 2) Apakah program dapat dilaksanakan mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau tidak; 3) Apakah sesuai tujuan yang telah direncanakan aktivitas klien/partisipan. Program atau proyek dalam memberikan layanan kepada klien atau pemangku kepentingan, layanan tersebut perlu diukur kuantitas dan kualitasnya pada waktu tertentu secara periodik. Jika kuantitas dan kualitasnya tidak memenuhi target maka perlu dipahami hambatan yang dihadapi untuk mencapai target dan koreksi apa yang harus dilakukan; dan 4) Apakah rencana sudah sesuai dengan penggunaan dari sumber-sumber.

2) Evaluasi Sumatif

Pelaksanaan evaluasi sumatif dilaksanakan pada akhir pelaksanaan program dengan tujuan mengukur kinerja akhir objek evaluasi. Indikator-indikator yang diukur dalam evaluasi ini meliputi: 1) Pengaruh layanan atau intervensi dan hasil program; 2) Intervensi program dan persepsi klien tentang layanan; 3) *cost efficiency, cost benefit, cost effectiveness*, serta program evaluasi ini dilaksanakan dengan tujuan mengetahui pencapaian tujuan program yang dilaksanakan; 4) Mengukur kesuksesan secara menyeluruh dari

pelaksanaan program; 5) Mengukur tujuan khusus dan umum program telah dicapai; 6) Menetapkan apakah klien memperoleh manfaat program tersebut; 7) Mengukur mana yang paling efektif dari komponen suatu program; 8) Mengukur hasil keluaran yang belum diantisipasi program; 9) Mengukur *cost* dan *benefit* suatu program; 10) Menyampaikan hasil temuan dari evaluasi ditujukan pada pejabat yang berwenang; dan 11) Memutuskan apakah suatu program perlu dikembangkan, dihentikan, atau dilaksanakan di tempat yang lain.

2.1.2.4 Model Evaluasi Berorientasi Pada Tujuan (*Goal Oriented*)

Model evaluasi berorientasi pada tujuan, cocok diterapkan untuk mengevaluasi program yang jenisnya pemrosesan, program layanan dan dalam bentuk pelajaran. Peninjauan atas keterlaksanaan tujuan, dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin (2010, p.48) menjelaskan bahwa Tyler adalah orang pertama yang mengembangkan model evaluasi berorientasi pada tujuan. Pengamatan pada model ini ditujukan pada penetapan tujuan program sebelum dimulainya program. Evaluasi berorientasi pada tujuan diterapkan secara terus-menerus dan berkelanjutan untuk mengecek seberapa jauh proses pelaksanaan tujuan program tersebut sudah berjalan.

2.1.2.5 Model Evaluasi *Countenance*

Model evaluasi *Countenance* adalah satu model yang menekankan evaluasi dengan memakai bermacam-macam sumber data yang kemudian dijabarkan dalam dua macam matrik meliputi Matriks Pertimbangan (*Judgment Matrix*) dan Matriks Deskripsi (*Description Matrix*).

Robert R. Stake (1967, p.1-18) memperkenalkan model evaluasi *Countenance* dengan konsep evaluasi pada sifat dasar pendidikan yang kompleks dan dinamis, yang memberi penekanan pada tujuan yang beragam dan *Judgment evaluator*.

Jika evaluator telah menuntaskan *Description Matrix* maka *Judgment Matrix* dapat dilaksanakan. Setiap matriks mencakup dua unsur dan tiga bagian: *Description Matrix* terdiri dari *Intents* (tujuan) dan *observed* (observasi/ pengamatan/penelitian). Jika matriks *intents* dan observasi telah selesai dikerjakan, maka evaluator melanjutkan ke *Judgment Matrix* yang meliputi unsur standar (*Standard*) dan pertimbangan (*Judgment*) yang pada akhirnya bisa merumuskan keputusan oleh evaluator.

Selanjutnya Stake menambahkan bahwa sebelum suatu kebijakan diimplementasikan, ketika proses implementasi dan menghubungkannya dengan capaian hasil terdapat tiga fase penting dalam setiap unsur, meliputi: *antecedents*, *transactions*, dan *outcomes*. Mengandung pengertian *Antecedent* berarti keadaan sebelum, *transactions* berarti proses, dan *outcomes* memiliki arti hasil yang dicapai setelah melalui proses pelaksanaan.

2.1.2.6 Model Evaluasi CSE-UCLA

CSE-UCLA berasal dari singkatan *University of California Los Angeles* dan *center for the study of evaluation* atau pusat studi evaluasi yang merupakan perguruan tinggi di universitas tersebut. Model CSE-UCLA yang memiliki lima tahapan evaluasi, sebagai berikut: perencanaan, pengembangan, implementasi, hasil, dan dampak. Sedangkan model evaluasi UCLA menjabarkan kerangka kerja dalam evaluasi memiliki kemiripan dengan model CIPP dalam pemikiran. Secara garis besar model evaluasi UCLA dijabarkan menjadi lima yaitu: 1) *Assesment system* adalah sistem yang menginformasikan keadaan atau posisi dari suatu sistem; 2) *Planning program* yang dapat membantu menentukan program khusus yang mungkin lebih efektif serta dapat berhasil dalam memenuhi kebutuhan suatu program pendidikan; 3) *Implementation program* dilaksanakan untuk menyiapkan apakah informasi sudah sesuai disampaikan kepada suatu kelompok sesuai rencana yang diharapkan; 4) *Improvement program* merupakan tahapan untuk menginformasikan

fungsi program dapat berjalan atau bekerja serta hal-hal baru yang mungkin muncul secara mendadak; 5) *Certification program* merupakan kegiatan menginformasikan mengenai nilai guna program tertentu dan adanya kemungkinan penggunaan di masa mendatang.

2.1.2.7 Model Evaluasi *Context, Input, Process, Product* (CIPP)

CIPP merupakan model evaluasi yang dikemukakan Stufflebeam dan Anthony J. Shinkfield dimana model evaluasi ini bermaksud untuk membantu pimpinan dan anggota untuk dapat secara sistematis dan sistemik mengumpulkan informasi tentang program mereka dan sejauh mana keberhasilannya dalam pelaksanaannya. Berdasarkan pandangan Stufflebeam dan Anthony J. Shinkfield bahwa tujuan terpenting dari evaluasi adalah untuk memperbaiki berfungsinya suatu program. Model evaluasi *CIPP* terdiri dari *Context, Input, Process, Product*, yaitu:

1) Evaluasi konteks (*Context evaluation*), adalah evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui perumusan dari tujuan dan sasaran suatu program apakah telah sesuai dengan kebutuhan pihak yang berkepentingan atau organisasi. Hal ini erat kaitannya dengan menganalisis masalah kekuatan serta kelemahan suatu obyek sedang atau yang akan berjalan. Hasil analisis akan bermanfaat dalam menetapkan keputusan, merumuskan tujuan dan menentukan kebutuhan program dengan demokratis dan terarah.

Stufflebeam dan Shinkfield (2007, p.334) berpendapat bahwa Evaluasi konteks ini merupakan usaha dalam menjelaskan serta merinci belum terpenuhinya lingkup kebutuhan, pelayanan terhadap sampel dan populasi, termasuk tujuan proyek. Agar evaluasi konteks dapat lebih mudah dimengerti, evaluator bisa menjawab setiap pertanyaan yang diuraikan sebagai berikut: a) Apa saja kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi oleh kegiatan program; b) Apa saja tujuan program yang menjadi prioritas pencapaian; c) Apa saja sasaran pengembangan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan; d) sasaran manakah yang paling mudah diterapkan; e) Sasaran program manakah yang benar-benar organisasi inginkan.

2) Evaluasi Masukan (*Input evaluation*), pelaksanaan evaluasi untuk memahami seberapa jauh tindakan rencana yang akan dilaksanakan, memahami strategi serta mekanisme program maupun dukungan sumber daya dan sarana prasarana yang dalam pencapaian tujuan atau sasaran yang ditetapkan pada konteks.

Menurut Stufflebeam dan Shinkfield (2007, p.338-346), evaluasi masukan meliputi beberapa komponen: a) Komponen sumber Daya Manusia; b) Komponen sumber daya dan sarana peralatan pendukung; c) Anggaran atau dana; dan d) berbagai aturan dan prosedur yang dibutuhkan. Dalam mencari bermacam alternatif yang akan dilaksanakan seperti: menetapkan rencana yang matang, menentukan strategi yang akan dilaksanakan serta mengacu prosedur kerja untuk mencapainya, maka *Input evaluation* dapat memberikan masukan dalam menyusun keputusan serta memilih sumber-sumber yang diharapkan,

3) Evaluasi Proses (*Process evaluation*), adalah evaluasi tentang bagaimana jalannya pelaksanaan atau pengimplementasian dari program tersebut. Yang dibahas dalam Proses adalah: a) Tahap Implementasi; b) Memonitor pelaksanaan (kemajuan), mengarah proses; c) Melakukan evaluasi formatif melalui feedback; d) Meyakinkan bahwa pedoman hukum/etika sudah diikuti; e) Menginterpretasikan dampak; dan f) Bertanya mengenai bagaimana pelaksanaannya.

4) Evaluasi Produk (*Product evaluation*), adalah evaluasi dari hasil, dampak dan outcome dari pelaksanaan program tersebut, merujuk pada hasil dari keputusan mengenai keberlanjutan atau pemfokusan kembali kebijakan. Sehingga fokus evaluasi sebagai berikut: a) Hasil apa yang diperoleh; b) Sejauh mana terpenuhinya atau belum terpenuhinya kebutuhan; c) Apa saja yang perlu dikerjakan sesudah program selama ini sudah berlangsung (Marvin C. Alkin 2004, p.33). *Evaluasi produk* diterapkan untuk mengetahui keputusan apa yang dikerjakan selanjutnya, berkaitan dengan hasil yang telah tercapai termasuk hal yang akan dikerjakan setelah program berlangsung.

2.1.3 Kebijakan

Kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas sebagai dasar dan pedoman dari perencanaan, kepemimpinan maupun cara bertindak untuk dapat diterapkan pada pemerintahan, organisasi serta kelompok sektor swasta, termasuk individu berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan.

Thomas R. Dye (2002, p.1) mengatakan: "*Whatever governments choose to do or not to do*". Mengandung pengertian apapun yang pemerintah pilih untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan. Hal ini senada dengan pandangan Samsul Bakeri (2012, p.1) bahwa keputusan dilakukan oleh pejabat pemerintah yang memiliki kewenangan demi kepentingan rakyat.

Sedangkan pendapat Jenkins dalam Arif Rohman dan Teguh Wiyono (2010, p.2) mengatakan: "*Policy is a set of interrelated decisions, concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situations*". Memiliki arti, kebijakan merupakan rangkaian keputusan yang memiliki keterkaitan dengan pemilihan tujuan dalam situasi tertentu serta cara-cara mewujudkannya.

Selanjutnya Knoepfel dalam Solichin Abdul Wahab (2012, p.10), menyatakan pandangan mengenai kebijakan, bahwa:

"A series of decisions or activities resulting from structured and recurrent interactions between different actors, both public and private, who are involved in various different ways in the emergence, identification and resolution of problem defined politically as a public one".

Dengan pengertian bahwa sebagai rangkaian tindakan atau keputusan yang merupakan akibat interaksi bermacam aktor, baik pemerintah dan swasta yang dilibatkan dengan berbagai cara dalam mengidentifikasi dan memberikan kembali solusi masalah didefinisikan secara politik adalah permasalahan publik

Selanjutnya Billy Tunas (2010, p.3) pendapat bahwa pengertian kebijakan adalah proses pengambilan keputusan dalam mencari solusi dan mempertimbangkan keterkaitan dari faktor yang ada. Pengertian kebijakan ini memiliki arti bahwa kebijakan pemerintah harus dapat melihat dan mengantisipasi terhadap tujuan akhir yang ingin dicapai bagi Negara dan Masyarakat secara keseluruhannya dengan tidak melihatnya secara parsial.

Pandangan ini senada dengan yang dikemukakan oleh Schermerhorn Jr, Hunt, Osborn dan Bien (2010, p.390) yaitu kebijakan merupakan pedoman bertindak yang menguraikan dan menjelaskan pentingnya sasaran dan secara umum menunjukkan bagaimana kegiatan dapat dilaksanakan.

Sedangkan Wahab menjelaskan bahwa istilah kebijakan masih terdapat perbedaan pendapat para pakar. Wahab (2008, p.40) memberikan beberapa pedoman dalam memahami kebijakan sebagai berikut: 1) Kebijakan seharusnya dibedakan dengan keputusan; 2) Kebijakan sesungguhnya tidak sepenuhnya dibedakan dari administrasi; 3) Kebijakan mencakup lingkup harapan dan perilaku; 4) Kebijakan memiliki llingkup adanya ataupun ketiadaan tindakan; 5) Biasanya kebijakan memiliki pencapaian hasil akhir; 6) Baik eksplisit maupun implisit setiap kebijakan memiliki tujuan atau sasaran tertentu; 7) Munculnya kebijakan melalui suatu proses terjadi sepanjang waktu; 8) Kebijakan terdiri dari hubungan-hubungan yang memiliki sifat intra organisasi dan antar organisasi; 9) Meski tidak eksklusif, kebijakan publik menyangkut peran kunci lembaga-lembaga di pemerintahan; 10) Perumusan dan pendefinisian Kebijakan itu dilakukan secara subyektif.

Didasari beberapa pendapat yang telah diuraikan tadi dapat disintesis kebijakan adalah proses pengambilan suatu keputusan agar bisa memecahkan permasalahan yang ditetapkan oleh seorang atau sejumlah orang yang menjabarkan pentingnya sasaran serta memperlihatkan secara umum tentang kegiatan bisa dilaksanakan dalam

mempertimbangkan faktor yang terkait dan memecahkan masalah dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

2.1.4 Pengertian Perumus Kebijakan

Perumus kebijakan atau disebut pegawai merupakan orang-orang bekerja serta mendapat imbalan jasa meliputi tunjangan dan gaji yang diberikan oleh badan swasta atau pemerintah. Perumus kebijakan yang bekerja pada pemberi kerja berdasarkan kesepakatan kerja secara tertulis maupun tidak tertulis, dalam melakukan suatu pekerjaan berdasarkan kegiatan tertentu atau jabatan yang ditetapkan oleh pemberi kerja, baik sebagai pegawai tidak tetap atau tetap.

Widjaja (2006, p.113) menjelaskan pengertian pegawai adalah tenaga kerja manusia rohaniyah maupun jasmaniyah atau mental serta pikiran yang selalu dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu oleh karena itu dalam usaha kerja sama pegawai menjadi salah satu modal pokok suatu organisasi.

Jimmy L. Gaol (2014, p.11) memiliki pandangan tentang perumus, bahwa perumus dalam organisasi (pegawai) adalah setiap orang yang mengembangkan jasanya kepada suatu badan usaha/organisasi, baik lembaga swasta maupun lembaga pemerintahan, dan mendapatkan imbalan upah atau gaji atas jasa tersebut.

Berikutnya Sumartopo (2003, p.53) mengatakan bahwa kebijakan merupakan perilaku yang disengaja diikuti oleh sebuah lembaga pemerintah atau pejabat pemerintah untuk memecahkan isu perhatian publik.

Pendapat Jenkins yang dikutip Rohman dan Wiyono (2010, p. 2) mengatakan: "*Policy is a set of interrelated decisions, concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situations*". Mengandung arti: kebijakan merupakan serangkaian keputusan yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan seleksi dari tujuan serta cara-cara mencapainya dalam situasi khusus.

Soenarko dalam Samsul Bakeri (2012, p.1) memiliki pandangan bahwa kebijakan adalah pelaksanaan keputusan yang dilakukan pejabat pemerintah yang berkepentingan, untuk kepentingan masyarakat”.

Pandangan Anderson dalam Budi Winarno (2012, p.21) tentang kebijakan adalah kebijakan adalah arah dari aktivitas yang memiliki tujuan yang ditentukan oleh sejumlah orang atau seorang untuk mengatasi suatu masalah yang ada.

Senada dengan itu, Heglo mengatakan dalam Said Zainal Abidin, (2012, p.6), bahwa kebijakan: “*a course of action intended to accomplish some end.*” Dengan pengertian bahwa kebijakan adalah suatu tindakan menginginkan penuntasan beberapa tujuan.

Berdasarkan beberapa pandangan diatas, maka dapat disintesis bahwa perumus kebijakan adalah orang yang bekerja didasari kesepakatan kerja baik secara tidak tertulis maupun tertulis kepada yang memberi jasa untuk menuntaskan perumusan kebijakan tertentu.

2.1.5 Konsep Strategis

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) arti kata, ejaan penggunaan kata "strategis" stra-te-gis /stratégis/ berhubungan, bertalian, berdasar strategi.

Menurut Purnomo Setiawan Hari (1996, p.8), Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *general ship* yang artinya sesuatu yang dikerjakan oleh jenderal-jenderal untuk menyusun rencana dalam memenangkan perang dan menaklukkan musuh. Strategi sesungguhnya merupakan kata dari bahasa Yunani “*strategos*” asal kata yang pakai dari kata *stratos* yang artinya militer atau memimpin.

Pearce II dan Robinson (2008,p2) mengemukakan bahwa strategi merupakan rencana dengan skala yang besar untuk mencapai tujuan perusahaan melalui orientasi masa mendatang untuk berinteraksi dengan situasi yang penuh persaingan.

Menurut Henry Mintzberg (1994, p.23-27) dikemukakan bahwa strategi adalah suatu rencana tentang bagaimana dan cara yang dilakukan dari sini ke sana. Selanjutnya dikatakan strategi merupakan pola tindakan yang berkelanjutan.

Menurut Mudrajad (2006, p.1) bahwa strategi memiliki keterkaitan pada suatu keputusan yang besar dalam mengerjakan bisnis yang dihadapi organisasi, yakni suatu keputusan yang menentukan kegagalan dan kesuksesan organisasi.

Berdasarkan beberapa pandangan diatas, maka dapat disintesisakan bahwa strategis merupakan suatu rencana dalam menentukan bagaimana cara maupun sarana dan prasarana yang dilakukan secara berkelanjutan berkaitan dengan keputusan besar yang dihadapi organisasi

2.1.6 Manajemen

Manajemen merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan melalui kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI (2009, p.86) dikatakan bahwa manajemen adalah perilaku anggota dalam mencapai tujuannya untuk suatu organisasi. Terdapat tiga fokus pemikiran manajemen sebagai berikut: 1) Cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi adalah manajemen sebagai suatu keahlian atau kemampuan. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/ keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual; 2) Menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen merupakan manajemen sebagai proses; 3) Manajemen sebagai seni yang terwujud dari perbedaan gaya seseorang ketika memberdayakan orang lain atau menggunakan dalam mencapai tujuan.

Hal senada dinyatakan Syafaruddin dan Nurmawati (2011, p.16) bahwa manajemen merupakan proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Selanjutnya George R. Tarry seperti dikutip Syafaruddin (2011, p.41) menjelaskan tentang manajemen

adalah kemampuan dalam mengarahkan serta mencapai hasil yang diharapkan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya agar sesuai tujuan.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut maka dapat disintesis bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sesuai dan pengawasan agar tercapai hasil sesuai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.7 Profesional

Profesional merupakan profesi yang dimiliki seseorang yang berkaitan mutu, kualitas yang dimiliki seseorang. Hal ini senada dengan yang dinyatakan Kamus Besar Bahasa Indonesia bahwa Profesional memiliki arti: 1) terdapat pembayaran saat melakukannya 2) ada kaitannya dengan profesi; 3) perlu kepandaian tertentu untuk mengerjakannya;.

Menurut rumusan Undang-Undang Republik Indonesia, nomor 14 Tahun 2005 Bab I Pasal 1 ayat 4 dijelaskan bahwa profesional sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, dan kecakapan yang memenuhi standar mutu dan norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Pandangan Syafruddin Nurdin yang dikutip oleh Sangkot Sirait (2013, p.3) menjelaskan bahwa seorang pekerja profesional mempunyai filosofi untuk menyikapi dan melaksanakan pekerjaannya hal ini dapat dilihat dari seorang pekerja amatir dapat dibedakan seorang pekerja profesional walaupun sama-sama menguasai prosedur kerja tertentu dan sejumlah teknik,.

Menurut Kurniawan (2005. P.73) menjelaskan bahwa profesional berlaku bagi seluruh aparat pegawai mulai tingkat atas sampai dengan tingkat bawah atau memiliki arti kemampuan dan keterampilan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan sesuai bidang dan tingkatannya. Profesional adalah kemampuan dan keahlian aparat merefleksikan tujuan

dan arah yang akan dicapai organisasi menyangkut terhadap kecocokan antara kemampuan yang dipunyai oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas. Sehingga terpenuhinya kecocokan antara kebutuhan tugas dengan kemampuan yang juga adalah salah satu syarat terbentuknya para pegawai yang memiliki kemampuan professional.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat disintesiskan bahwa profesional merupakan ketrampilan tinggi yang dimiliki seseorang berupa kompetensi, efektivitas, efisiensi serta memiliki tanggungjawab yang mencerminkan tujuan dan arah yang ingin di capai suatu organisasi.

2.1.8 Konsep Pertahanan Negara

Pertahanan negara menurut Undang-Undang Nomor. 3 Tahun 2002 pada Bab 1 Pasal 1, adalah segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara.

Menurut Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2015, adalah pertahanan negara merupakan salah satu fungsi pemerintahan, yang diselenggarakan melalui sistem pertahanan negara yang bersifat semesta dengan melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional termasuk sarana prasarana nasional dan dilaksanakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut.

Untuk menghadapi berbagai tantangan dan ancaman yang disebabkan oleh perkembangan lingkungan strategis, diperlukan sistem pengelolaan dan penyelenggaraan pertahanan negara melalui Sistem Pertahanan Rakyat Semesta (Sishanta). Sishanta ini melibatkan seluruh sumber daya nasional, warga negara, dan wilayah Indonesia lainnya yang dipersiapkan Pemerintah secara dini dan diselenggarakan secara terpadu, total, terarah serta berlanjut demi keselamatan segenap bangsa dari segala ancaman, menegakkan kedaulatan negara serta menjaga keutuhan negara Indonesia.

Hal ini senada dengan Lampiran Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2015 tentang Kebijakan Penyelenggaraan Pertahanan Negara yang menyatakan bahwa dalam rangka mempersiapkan pertahanan negara yang memiliki kemampuan merespon berbagai ancaman Presiden selaku penyelenggara fungsi pemerintahan menetapkan Kebijakan Umum Pertahanan Negara.

Sesuai dengan Strategi Pertahanan Negara (2015, p.3) dinyatakan bahwa Implementasi dari kebijakan penyelenggaraan pertahanan negara kemudian dirumuskan dalam strategi pertahanan negara yang dikembangkan dengan dasar kekhasan serta kondisi geografi sebagai negara kepulauan bercirikan nusantara, yang mana Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disintesiskan pertahanan negara merupakan segala upaya dalam menghadapi segala gangguan dan ancaman pada keutuhan negara dan bangsa guna mempertahankan keselamatan segenap bangsa, keutuhan wilayah dan kedaulatan suatu negara.

2.1.9 Model Evaluasi Terpilih

Dari ketujuh model evaluasi yang telah diuraikan pada pembahasan sebelumnya, peneliti menentukan pilihan model evaluasi CIPP yang membahas *context, input, process dan product* didasari pada teori yang dikemukakan Stufflebeam dan Shinkfield.

2.1.9.1 Alasan Memilih Model Evaluasi CIPP

Menurut peneliti model evaluasi CIPP memiliki keunggulan yaitu: a) Dapat digunakan secara luas dan mudah digunakan untuk mengevaluasi program; b) Dapat digunakan dalam mewujudkan program yang mendorong peningkatan kualitas program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dimasa mendatang; c) dapat fokus dalam evaluasi yang komprehensif melalui tahapan-tahapan evaluasi yang sistematis pada *context, input, process dan product* untuk mendapatkan

keputusan; e) Dapat mengetahui sejauh mana kesempurnaan dari product yang dihasilkan. Sehingga diharapkan melalui pendekatan model CIPP ini diperoleh suatu kesimpulan atas penelitian evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang dilakukan.

2.1.9.2 Langkah-langkah penggunaan model evaluasi CIPP

Langkah-langkah penggunaan model evaluasi CIPP dengan aspek yang akan dievaluasi pada empat komponen yaitu: *Context*, *Input*, *Process*, dan *Product*.

1) *Context*, memuat evaluasi tentang sejauh mana perumusan tujuan dan sasaran dari program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dalam rangka pertahanan negara telah sesuai dengan kebutuhan organisasi atau pihak yang berkepentingan. Adapun beberapa aspek yang akan dievaluasi pada komponen *context* adalah: a) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis; b) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis; c) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.

2) *Input*, memuat evaluasi tentang sejauh mana persiapan dan perencanaan dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dalam rangka pertahanan negara dapat mendukung pencapaian tujuan atau sasaran yang diinginkan pada konteks tersebut. Adapun beberapa aspek yang akan dievaluasi pada komponen *input* adalah: a) Dukungan anggaran; b) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis.

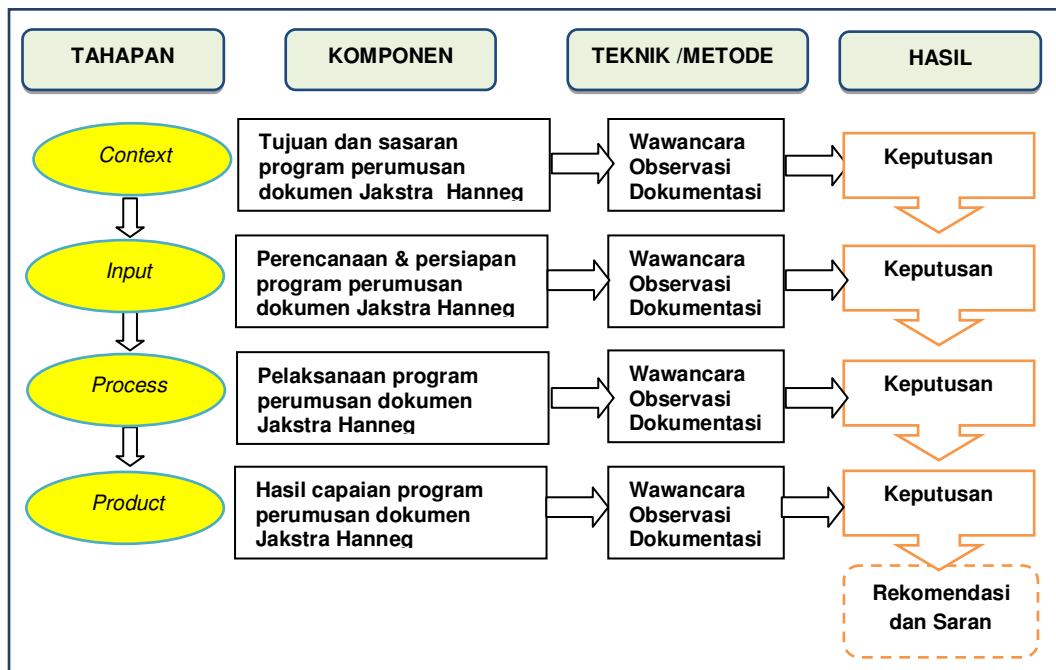
3) *Process*, dilakukan dengan mengevaluasi tentang bagaimana jalannya pelaksanaan atau pengimplementasian dari program tersebut. Aspek-aspek yang akan dievaluasi pada komponen *Procces* adalah: a) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara; b) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara; c) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen

kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008; d) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan Negara; e) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015; f) Umpan balik/ *feedback* dicatat dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015; g) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

4) *Product*, dilakukan dengan mengevaluasi sejauhmana hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dalam rangka pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dapat diimplementasikan dan dipahami oleh eksekutor/pelaksana. Beberapa aspek yang dievaluasi pada komponen *Product* adalah: a) Hasil capaian Program Perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. khususnya Strategis Pertahanan Negara 2015; b) Permintaan *feedback* dari Kemhan kepada yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Perlu dilihat kesesuaian data yang diperoleh dengan konsep teori, penelitian terdahulu dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang diteliti sehingga diperoleh kriteria pada setiap komponen dalam penelitian yang akan dianalisis untuk memperoleh suatu keputusan. Keputusan berupa kesimpulan dan saran akan diberikan kepada pemangku kepentingan guna penyempurnaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dimasa mendatang.

Evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara menggunakan desain evaluasi model CIPP yang dijabarkan sesuai gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Desain Evaluasi Model CIPP pada Evaluasi Program Perumusan Dokumen Kebijakan Strategis Pertahanan Negara

Sumber: Stufflebeam dan Shinkfield (telah diolah kembali)

Dari beberapa aspek program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang akan dievaluasi dibutuhkan kriteria dalam mengukur pencapaian program perumusan dokumen kebijakan strategis tersebut. Penyusunan kriteria evaluasi dimaksudkan untuk melakukan tindak lanjut mengenai beberapa aspek yang perlu dievaluasi mengenai komponen yang berkaitan dengan permasalahan yang ada, analisis mengenai beberapa konsep berdasarkan argumentasi logis.

Kriteria yang selanjutnya disebut dengan standar evaluasi kemudian ditampilkan dalam wujud tabel dijabarkan dalam kolom-kolom komponen, aspek yang dievaluasi, serta kriteria evaluasi. Secara garis besar, pembahasan kriteria evaluasi mengacu pada pada evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara di Kementerian Pertahanan. Kriteria-kriteria tersebut di atas sebagai ukuran dan standar yang kemudian akan dibandingkan dengan hasil evaluasi dari lapangan untuk dianalisis dan ditetapkan penilaiannya berdasarkan

standar yang telah ditentukan. Adapun tabel kriteria evaluasi program perumusan kebijakan strategis pertahanan negara, sebagai berikut:

Tabel 2.1 Kriteria Evaluasi Program Perumusan Dokumen Kebijakan Strategis Pertahanan Negara

NO	CIPP	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	KRITERIA EVALUASI
1	<i>Context</i>	Tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis. 2) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis 3) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.	1) Dokumen sesuai pada pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis 2) Adanya Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis 3) Kesesuaian Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.
2	<i>Input</i>	Perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Dukungan anggaran 2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis.	1) Adanya tanggungjawab dan dukungan anggaran 2) Adanya Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis.
3	<i>Process</i>	Pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 3) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008 4) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui Strategi Pertahanan Negara 5) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015 6) Umpan balik/ <i>feedback</i> dicatat dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 7) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015	1) Kesesuaian implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2) Adanya dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 3) Kesesuaian dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008 4) Kesesuaian orang yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan Negara 5) Adanya kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara 6) Adanya Pencatatan umpan balik/ <i>feedback</i> dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 7) Sejauhmana kesesuaian Peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

NO	CIPP	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	KRITERIA EVALUASI
4	<i>Product</i>	Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Hasil capaian Program Perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. khususnya Strategis Pertahanan Negara 2015 . 2) Permintaan <i>feedback</i> oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.	1) Program Perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. khususnya Strategis Pertahanan Negara 2015 dijadikan rujukan bagi eksekutor/ pelaksana. 2) Adanya permintaan <i>feedback</i> oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Sumber: Diolah oleh peneliti 2017

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu tentang evaluasi implementasi kebijakan terkait dengan pengembangan kompetensi dan hasil penelitiannya yang terkait dengan penelitian tersebut, adalah:

2.2.1 Penelitian yang dilakukan oleh Budi Harsono (2016, p.ii-iv) melakukan evaluasi program pendidikan dan pelatihan fungsional pemeriksaan pajak di Pusdiklat pajak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *evaluative* dengan model evaluasi yang digunakan adalah menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan model evaluasi CIPP yang terdiri dari *Context, Input, Process, dan Product* mengacu pada teori Daniel Stufflebeam. Teknik pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi sumber data, termasuk triangulasi metode yaitu observasi, wawancara dan kuesioner.

Hasil penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa kelemahan-kelemahan dari program diklat ini dari sisi konteks adalah belum nampak jelas bahwa program diklat ini berkontribusi kuat terhadap upaya penguatan fungsi penegakan hukum pajak, oleh seluruh komponen pelaksana program diklat ini. Hasil penelitian menemukan: a) Program Diklat ini telah memenuhi empat pilar yang akan turut berperan meningkatkan pegawai berkinerja prima. Empat pilar tersebut adalah pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, integritas tinggi, kepuasan tinggi dan memiliki budaya yang kuat; b) Kelemahan dari sisi input adalah

kurang optimalnya penyesuaian kurikulum dengan kamus kompetensi teknis. Perlu proses perencanaan yang lebih matang lagi khususnya adanya kompetensi penentuan jenis dokumen yang akan dijadikan alat bukti temuan pemeriksaan untuk dilanjutkan dengan melakukan peminjaman berkas dokumen pemeriksaan.

2.2.2 Penelitian yang dilakukan oleh Tatan Kustana (2017 p.iii), melakukan evaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira teknik komando pemeliharaan materiel (KOHARMATAU) TNI AU di Bandung dalam rangka mendukung *minimum essential force (MEF)*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi, wawancara, dokumentasi dengan teknik triangulasi. Analisis data memakai model evaluasi CIPP yang dijabarkan ke dalam *context, input, process dan product* untuk memperoleh kesimpulan secara keseluruhan implementasi kebijakan. Adapun hasil penelitian diperoleh bahwa terdapat kesesuaian antara kebutuhan dan perkembangan organisasi dengan implementasi kebijakan pembinaan perwira teknik namun masih memerlukan peningkatan dalam mendukung MEF, dukungan aktor dalam input cukup mendukung, kesesuaian penerapan dibanding dengan rencana pembinaan perwira teknik cukup baik/sedang tetapi masih memerlukan penambahan kuantitas personil perwira dan direkomendasikan untuk dilanjutkan.

2.2.3 Penelitian yang dilakukan Sri Sundari (2015, p.30) dengan judul Evaluasi implementasi kebijakan kinerja Analis Madya pada Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI. Tujuan penelitian ini adalah: 1) Mengevaluasi konteks kebijakan kinerja Analis Madya; 2) Mengevaluasi masukan lingkungan strategis internal Analis Madya; 3) Mengevaluasi proses pelaksanaan penugasan Analis Madya; dan 4) Mengevaluasi hasil kinerja Analis Madya. Adapun hasil/ temuan penelitian ini, beberapa hal yang dapat diambil dalam mendukung penelitian disertasi evaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira

teknik Koharmatau di Bandung adalah 1) sama-sama mengevaluasi implementasi kebijakan; 2) menggunakan model evaluasi CIPP; 3) memiliki tujuan, dasar kebijakan dan sasaran program yang jelas; 4) program perlu didukung oleh sumber daya yang memadai seperti SDM, sarana dan fasilitas, penugasan, adanya reward, tugas pokok dan fungsinya, diklat, memiliki keahlian dibidangnya, anggaran dan struktur organisasi; 5) adanya pelaksanaan kebijakan, *assessment center*; 6) hasil-hasil pencapaian kinerja personel sesuai dengan kompetensinya.

2.2.4 Penelitian yang dilakukan Herly Dwiyanto, dengan penelitian tentang Kebijakan Kekuatan Pokok Minimum (MEF) TNI AU dalam Pembinaan Perwira di Pangkalan TNI AU Atang Sendjaja Bogor. Tujuan penelitian ini adalah; 1) Mengevaluasi tujuan dan kebijakan kekuatan MEF; 2) Mengevaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira; 3) Mengevaluasi peningkatan SDM perwira; 4) Mengevaluasi hasil MEF dalam pembinaan perwira TNI AU. Beberapa hal yang dapat dipetik untuk mendukung penelitian disertai evaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira teknik Koharmatau di Bandung adalah: 1) Memiliki persamaan menggunakan model evaluasi CIPP; 2) untuk mengetahui implementasi kebijakan sehingga mendapatkan informasi awal mengenai kebijakan dan sebagai masukan guna kelanjutan pada tahap berikutnya; 3) Proses yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan evaluasi kebijakan yang telah dilaksanakan, sehingga akan memberikan penjelasan, saran dan alternatif dalam pelaksanaan kebijakan, yang pada akhirnya untuk meningkatkan SDM personel dalam mendukung kekuatan pokok minimum; 4) Hasil produk dan jaminan keselamatan dan kerja yang menuju kepada sasaran zero accident.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, disusun matriks perbandingan penelitian terdahulu, terdiri dari:

Tabel 2.2 Matriks Perbandingan Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	KESIMPULAN	PERSAMAAN/ PERBEDAAN
1	Budi Harsono	Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Pemeriksaan Pajak Di Pusdiklat Pajak	Fokus penelitian yang dilakukan peneliti ini adalah Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Pemeriksaan Pajak Di Pusdiklat Pajak. Peneliti menggunakan pendekatan dengan metode evaluasi dengan metode CIPP (<i>Context, Input, Process, dan Product</i>) dari Daniel Stufflebeam. Hasil penelitian menemukan: a) Program Diklat ini telah memenuhi empat pilar yang akan turut berperan meningkatkan pegawai berkinerja prima. Empat pilar tersebut adalah pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, integritas tinggi, kepuasan tinggi dan memiliki budaya yang kuat; b) Kelemahan dari sisi input adalah kurang optimalnya penyesuaian kurikulum dengan kamus kompetensi teknis. Perlu proses perencanaan yang lebih matang lagi khususnya adanya kompetensi penentuan jenis dokumen yang akan dijadikan alat bukti temuan pemeriksaan untuk dilanjutkan dengan melakukan peminjaman berkas dokumen pemeriksaan. Lokus di Pusdiklat Pajak.	Persamaan dari penelitian terdahulu adalah: a) Pendekatan penelitian kualitatif; b) Fokus penelitian memiliki persamaan yaitu: melakukan evaluasi program terhadap objek yang ditentukan; c) Menggunakan model evaluasi CIPP (<i>Context, Input, Process, dan Product</i>) dari Daniel Stufflebeam. Perbedaannya adalah: a) Judul penelitian; b) Rumusan masalah yang ditentukan; c) Lokasi penelitian berbeda.
2.	Tatan Kustana	Evaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira tehnik komando pemeliharaan materiel (KOHARMA TAU) TNI AU di Bandung dalam rangka mendukung <i>minimum essential force (MEF)</i>	Fokus penelitian adalah Evaluasi pada implementasi kebijakan pembinaan perwira tehnik komando pemeliharaan materiel (KOHARMATAU) di TNI AU Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi, wawancara, dokumentasi dengan teknik triangulasi. Analisis data memakai model evaluasi CIPP yang dijabarkan ke dalam context, input, process dan product untuk memperoleh kesimpulan secara keseluruhan implementasi kebijakan. Hasil penelitian diperoleh bahwa implementasi kebijakan pembinaan perwira tehnik memiliki kesesuaian dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi namun masih memerlukan peningkatan dalam mendukung MEF, dukungan dari aktor input cukup mendukung, pelaksanaan sesuai dibanding dengan rencana pembinaan perwira tehnik cukup baik/ sedang tetapi masih memerlukan penambahan kuantitas personil perwira dan direkomendasikan untuk dilanjutkan.	Persamaan dari penelitian terdahulu adalah: a) Pendekatan penelitian kualitatif b) Model evaluasi yang digunakan model CIPP dari Daniel Stufflebeam. Perbedaannya adalah: a) Judul penelitian Evaluasi implementasi kebijakan; b) Rumusan masalah yang ditentukan; c) Lokasi penelitian berbeda.

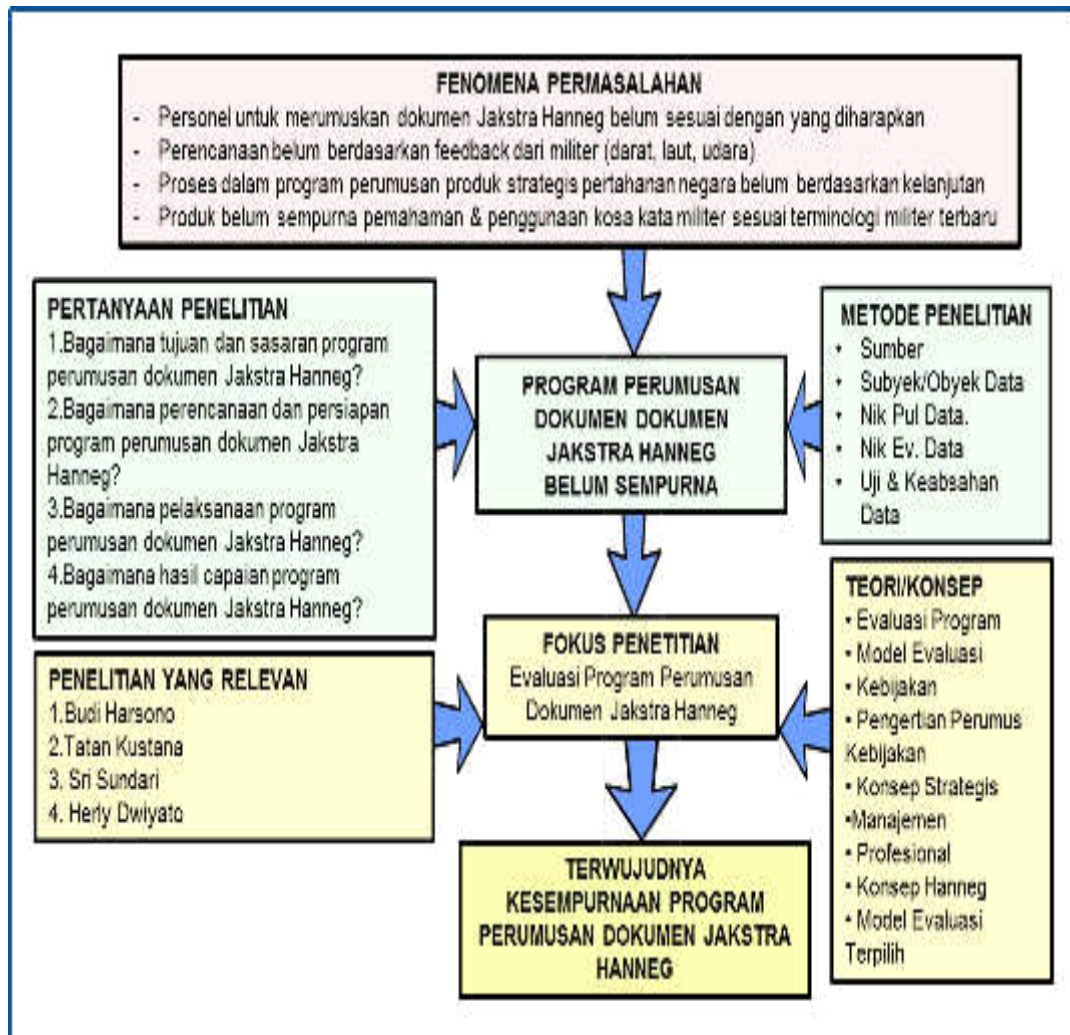
NO	PENELITI	JUDUL	KESIMPULAN	PERSAMAAN/ PERBEDAAN
3.	Sri Sundari	Evaluasi implementasi kebijakan kinerja Analis Madya pada Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI.	Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan model CIPP Tujuan penelitian ini adalah; 1) Mengevaluasi tujuan dan kebijakan kekuatan MEF; 2) Mengevaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira; 3) Mengevaluasi peningkatan SDM perwira; 4) Mengevaluasi hasil MEF dalam pembinaan perwira TNI AU.	Persamaan dari penelitian terdahulu adalah: a) Pendekatan penelitian kualitatif b) Model evaluasi yang digunakan model CIPP dari Daniel Stufflebeam.. c) Lokasi penelitian. Perbedaannya adalah: a) Judul penelitian; b) Rumusan masalah yang ditentukan.
4.	Herly Dwiyanto	Evaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira teknik Koharmatau di Bandung	Penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan model CIPP, dengan penelitian tentang Kebijakan Kekuatan Pokok Minimum (MEF) TNI AU dalam Pembinaan Perwira di Pangkalan TNI AU Atang Sendjaja Bogor. Tujuan penelitian ini adalah; 1) Mengevaluasi tujuan dan kebijakan kekuatan MEF; 2) Mengevaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira; 3) Mengevaluasi peningkatan SDM perwira; 4) Mengevaluasi hasil MEF dalam pembinaan perwira TNI AU.	Persamaan dengan penelitian terdahulu a) sama-sama menggunakan model evaluasi CIPP; b) untuk mengetahui informasi awal mengenai kebijakan dan sebagai masukan Perbedaannya adalah: a) Judul penelitian Evaluasi implementasi kebijakan; b) Rumusan masalah yang ditentukan; c) Lokasi penelitian berbeda.

Sumber: Diolah oleh peneliti 2017

Dengan demikian penelitian terdahulu yang hampir sama dengan peneliti adalah Budi Harsono (2016), meliputi: a) Menggunakan pendekatan penelitian kualitatif; b) Fokus penelitian memiliki persamaan yaitu: melakukan evaluasi program terhadap objek yang ditentukan; c) Memilii kesamaan dalam menerapkan model evaluasi evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, dan Product*) dari Daniel Stufflebeam.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan fenomena yang telah diuraikan, maka peneliti mewujudkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

BAB 3

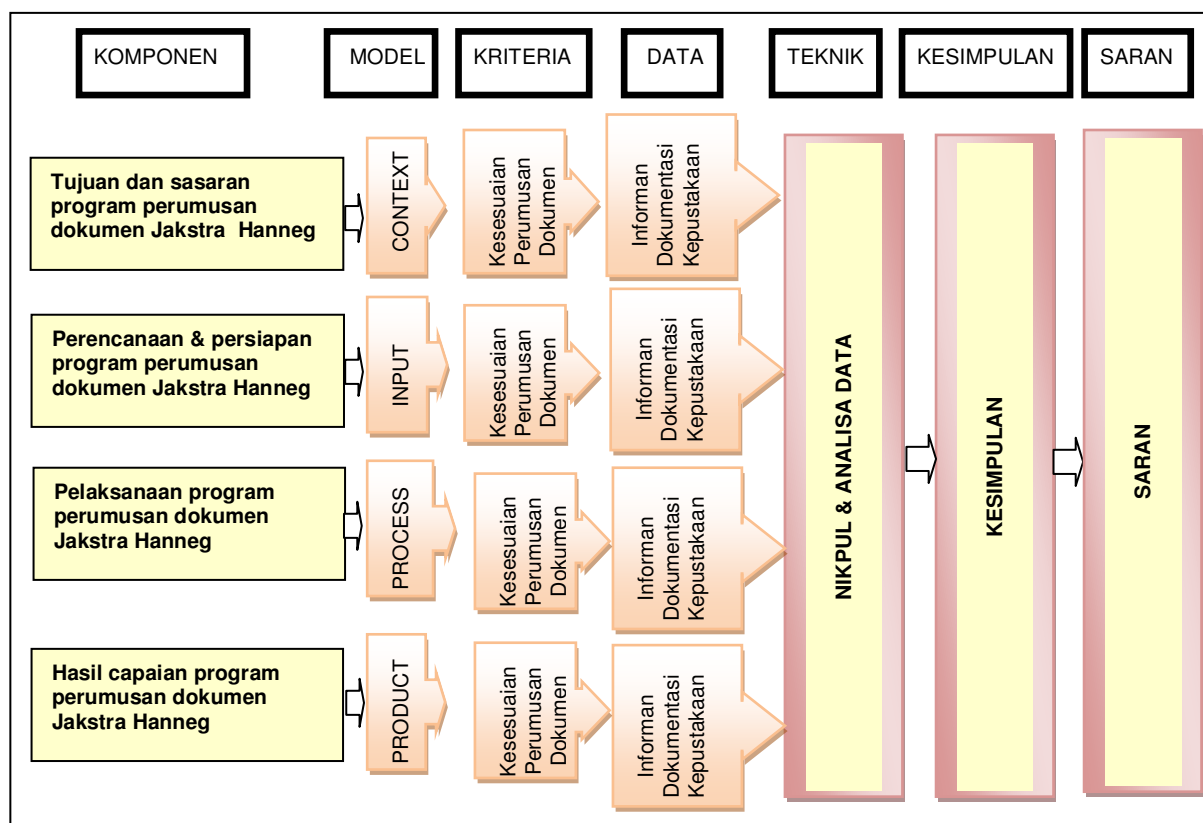
METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Metode Penelitian menurut Sugiyono (2012, p.2) merupakan: “Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah metode kualitatif dengan pendekatan evaluasi CIPP meliputi *Context, Input, Process dan Product* dengan menelaah satu kasus dilakukan secara mendalam, mendetail dan komprehensif. Creswell (2016, p. 24) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian dalam upaya untuk membangun makna suatu fenomena dari sudut pandang para partisipan. Peneliti dituntut untuk lebih menguasai teori dalam penelitian kualitatif yang dapat membuat wawasannya akan bertambah dan membuat instrumen penelitian menjadi lebih baik. Peneliti kualitatif juga diharapkan dapat memperoleh data dengan yang dirasakan, dialami, dan dipikirkan oleh sumber data atau informan bukan berdasarkan apa yang peneliti pikirkan.

Pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini menggunakan: 1) Pedoman pertanyaan wawancara (*interview guide*) berupa daftar pertanyaan yang diajukan kepada para informan. Teknik pengumpulan data dengan Wawancara dilakukan tatap muka secara langsung antara informan atau sumber data dengan pengumpul data atau peneliti; 2) Pedoman Observasi berupa daftar pertanyaan, yang dapat secara langsung mengobservasi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penelitian ini dalam keadaan yang sebenarnya; 3) Dokumentasi yang dilakukan melalui pengumpulan data pendukung seperti foto-foto yang relevan atau referensi yang digunakan; 4) Studi Kepustakaan, peneliti dapat memperoleh data melalui membaca dan mempelajari sejumlah literatur, buku, website internet, jurnal ilmiah untuk menyusun kerangka teori yang menjadi dasar dari penelitian.

Dari beberapa aspek program perumusan dokumen strategis pertahanan negara yang dievaluasi diperlukan kriteria untuk mengukur keberhasilan pencapaian program perumusan dokumen kebijakan strategis yang diteliti. Kriteria evaluasi yang tertuju pada evaluasi program perumusan dokumen strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara di Kementerian Pertahanan. Kriteria-kriteria tersebut di atas sebagai ukuran dan standar yang kemudian akan dibandingkan dengan hasil evaluasi dari lapangan untuk dianalisis dan ditetapkan penilaiannya berdasarkan standar yang telah ditentukan. Selanjutnya kejadian dan perilaku dicatat sesuai kejadian yang sesungguhnya. Selanjutnya desain yang digunakan penelitian sesuai gambar berikut ini :



Gambar 3.1 Desain Penelitian

Sumber: Stufflebeam dan Shinkfield (telah diolah kembali)

3.2 Sumber Data/Subyek/Obyek Penelitian

3.2.1 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian menurut Sugiyono (2012, p.225) terdiri dari sumber data primer, yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Sumber data baik data primer dan data sekunder yang dikumpulkan berkaitan dengan penelitian evaluasi program perumusan dokumen strategis pertahanan negara.

3.2.2 Subyek Penelitian

Subyek penelitian menggunakan sepuluh (10) informan yang terdiri dari: 1 orang Direktur Kebijakan Strategi; 1 orang Kasubdit Jakstra; 1 orang Kasubdit Sunjabkang Ditjakstra; 1 orang Kasubdit Jaklak Ditjakstra; 1 orang Paban II/Orstra TNI; 1 orang Paban II/Jemen Srenum TNI; 1 orang Paban Madya Jemen Srenum TNI; 1 orang Paban V/Stra Sopsal; 1 orang Paban I /Renstra Srenal. 1 orang Paban I/Jakrenstra Srenad. Selanjutnya data informan disusun sesuai dengan tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Data Informan

NO	INFORMAN	INSTANSI	JUMLAH INFORMAN	KODE INSTRUMEN
1.	Direktur Jakstra	Direktorat Kebijakan Strategi	1	1A-Wa
2.	Kasubdit Sunjabkang	Direktorat Kebijakan Strategi	1	1B-Wa1
3.	Kasubdit Jaklak	Direktorat Kebijakan Strateg	1	1B-Wa2
4.	Kasubdit Anstra	Direktorat Analisa Strategi	1	1B-Wa 3
5.	Paban II/ Orstra	Sops TNI	1	1C-Wa1
6.	Paban II/Jemen	Srenum TNI	1	1C-Wa2
7.	Paban Madya III/Siskum Penak	Srenum TNI	1	1C-Wa3
8.	Paban V/ Stra	Sopsal	1	1C-Wa4
9.	Paban I/ Renstra	Srenal	1	1C-Wa5
10.	Paban I/Jakrenstra	Srenad	1	1C-Wa6

Sumber: Diolah oleh peneliti 2017.

3.2.3 Obyek Penelitian

Objek penelitian merupakan permasalahan-permasalahan yang diteliti, meliputi: 1) Personel untuk merumuskan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara belum sesuai dengan yang diharapkan; 2) Perencanaan belum berdasarkan *feedback* dari militer (darat, laut, udara) berkaitan dengan pertahanan militer serta pertahanan nirmiliter oleh kementerian/ instansi terkait; 3) Proses dalam program perumusan produk strategis pertahanan negara belum berdasarkan kelanjutan dari perumusan produk sebelumnya dan belum didasari catatan yang dibahas dalam perencanaan; 4) Produk belum sepenuhnya sempurna dalam hal pemahaman dan penggunaan kosa kata militer yang belum jelas dan sesuai dengan terminologi militer yang terbaru.

Sehingga melalui penelitian evaluasi program perumusan kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 yang diharapkan dapat ditemukan faktor-faktor yang berpengaruh dan kendala-kendala yang diuraikan secara komprehensif berkaitan dengan pelaksanaan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Partisipan diperoleh melalui *purposively select* sesuai dengan yang dikemukakan Creswell (2016, p.253), dimana subyek yang dipilih peneliti didasari spesifikasi lokasi dan partisipan. Partisipan yang diambil peneliti mengacu pada peran maupun tugasnya masing-masing. Teknik wawancara, observasi, dokumentasi serta studi kepustakaan adalah teknik yang digunakan selama proses pengumpulan data.

3.3.1 Wawancara

Teknik Wawancara merupakan teknik yang dilakukan melalui pengajuan beberapa pertanyaan secara terstruktur dimana peneliti menggunakan pedoman wawancara yang secara sistematis disusun untuk memperoleh dan melengkapi data. Hal ini sesuai dengan yang pandangan

Sugiyono (2012, p.194) yang menjelaskan bahwa pelaksanaan wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan apabila peneliti melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin menggali hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil/sedikit.

Selanjutnya Sugiyono (2012, p.231) memiliki pendapat bahwa wawancara adalah pertemuan dua orang yang saling bertukar ide dan informasi melalui tanya jawab untuk dapat dirumuskan dalam suatu topik tertentu.

Peneliti akan menggunakan wawancara secara bebas terpimpin dengan menuliskan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan dari beberapa pokok masalah yang berkaitan dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Sehingga wawancara ini dapat tetap terarah pada permasalahan penting meskipun pertanyaan tidak selalu berdasarkan urutan nomor yang dibuat. Apabila memungkinkan, wawancara secara audio direkam dan ditranskripsikan setelah proses dari pengumpulan data berakhir.

3.3.2 Observasi

Dalam teknik ini peneliti melihat dan mengamati sendiri beberapa peristiwa yang terkait program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara, kemudian mencatat kejadian dan perilaku berdasarkan situasi yang terjadi pada keadaan yang sesungguhnya.

Moleong (2014, p.174) memiliki pandangan bahwa peneliti terlibat langsung untuk mengamati kegiatan situasi atau orang yang berlangsung sehari-hari dalam observasi ini. Observasi langsung merupakan metode yang digunakan untuk melengkapi metode yang lainnya. Dilakukan dengan melihat langsung program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara untuk mengetahui bagaimana *context, input, process, product* di Kementerian Pertahanan.

3.3.3 Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan melalui pengumpulan data pendukung seperti foto-foto yang relevan atau referensi yang digunakan dalam mendukung pelaksanaan penelitian evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Catatan ini dapat mengacu pada narasi pribadi yang menggambarkan tindakan atau pengalamannya. Hal ini sesuai dengan pandangan Bogdan dalam Sugiyono (2012, p.240) yang mengatakan bahwa:

“in most tradition of qualitatif research, the phrase personal document is used broadly to refer to any first person narrative produced by an individual which describes his or her own actions, experienced and belief”.

Mengandung arti pada sebagian besar tradisi dari penelitian kualitatif pernyataan dokumen pribadi digunakan secara umum mengacu pada setiap orang pertama yang menggambarkan tindakan, pengalaman dan keyakinannya secara individu.

3.3.4 Studi Kepustakaan

Peneliti mempelajari sejumlah buku dan membaca literatur, website internet maupun jurnal ilmiah dalam studi kepustakaan berkaitan dengan produk strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 untuk memahami konteks permasalahan secara mendalam serta memperkuat data-data yang diperoleh peneliti melalui metode wawancara yang telah dilakukan sebelumnya guna memperoleh kerangka teori yang dapat digunakan sebagai dasar pada penelitian.

Hal ini senada dengan pandangan Uma Sekaran (2006, p.158), yang mengemukakan studi kepustakaan dipakai bila penelitian dilakukan pada responden yang tidak besar serta difokuskan untuk mempelajari, proses kerja, perilaku manusia, gejala-gejala alam.

3.4 Teknik Analisis Data

Sugiyono (2013, p.89) memiliki pandangan bahwa analisis data merupakan proses menyusun dan mencari data yang telah didapat dari hasil catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi, secara sistematis melalui mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, sintesa, memasukkan ke dalam pola, memilih yang paling penting serta akan dipelajari selanjutnya kesimpulan agar mudah dipahami bagi peneliti dan orang lain.

Untuk memperoleh hasil penelitian yang komprehensif, peneliti telah melakukan penelitian sejak bulan Mei s.d Agustus 2017 melalui studi literatur Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, observasi, wawancara, dokumentasi. Data yang dikumpulkan dianalisis secara kualitatif mereduksi, mendisplay dan menarik kesimpulan. Hal ini senada dengan Sugiyono (2013, p.404-405) yang mengatakan aktivitas dalam penelitian paling tidak, bisa dibagi menjadi tiga yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion*.

3.4.1 Data Reduction

Sugiyono (2013, p.405) menjelaskan bahwa *data reduction* adalah suatu usaha untuk memilih, memfokuskan pada hal-hal yang penting, merangkum hal-hal yang pokok, mencari tema serta polanya. Berikutnya mereduksi data supaya gambaran yang lebih jelas dapat diperoleh sehingga mempermudah peneliti dalam melaksanakan pengumpulan data berikutnya. Selama proses pengambilan data peneliti selalu mengacu pada tujuan penelitian serta mencari temuan untuk dilaksanakan analisis.

3.4.2 Data Display

Data *display* dilaksanakan untuk memudahkan peneliti dalam memahami permasalahan sehingga hasilnya dapat dirangkum menjadi ilustrasi yang diperkuat dengan data sehingga dapat memperlihatkan hubungan antara aspek yang diteliti dalam evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan Sugiyono (2013, p.408) bahwa data *display* merupakan bentuk data yang disajikan dan telah tersusun atau terorganisasikan, dalam pola suatu hubungan sehingga menjadi mudah untuk dimengerti.

3.4.3 Conclusion Drawing

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013, p.412) menyatakan bahwa kesimpulan awal yang sudah didukung oleh bukti-bukti dan dapat menjawab rumusan masalah serta konsisten. Berdasarkan beberapa temuan yang diperoleh peneliti, peneliti selanjutnya menjawab rumusan masalah berkaitan dengan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Berdasarkan temuan yang diperoleh peneliti, peneliti akan mencoba menjawab rumusan masalah berkaitan dengan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

Interpretasi data hasil penelitian merupakan kesesuaian antara data empiris dengan kriteria evaluasi yang telah ditetapkan serta *intens* atau sesuai tujuan yang diharapkan. Dalam interpretasi ini digunakan tipe penskoran sesuai teori yang dikemukakan Djaali dan Pudji Muljono (2008, p.101-139) dimana penskoran merupakan kategori interpretasi tingkat keterlaksanaan, ketersediaan, dan ketercapaian komponen yang telah dievaluasi mulai kategori tinggi, moderat, serta rendah. Ketercapaian komponen tinggi atau baik. Tingkat ketersediaan/keterlaksanaan pencapaian komponen jika interpretasi data hasil analisis menunjukkan sebagian besar bahkan semua aspek terlaksana/ tersedia sesuai kriteria evaluasi (nilainya 71-100%). Komponen evaluasi merupakan kategori tingkat ketersediaan/keterlaksanaan pencapaian moderat atau cukup baik, jika interpretasi data hasil analisis menunjukkan belum terlaksana sebagian aspek tersedia/terlaksana sesuai kriteria evaluasi (nilainya 41-70%). Komponen evaluasi merupakan kategori tingkat ketersediaan/keterlaksanaan pencapaian kurang baik atau rendah jika interpretasi data hasil analisis menunjukkan hanya sedikit/ kurang tersedia/terlaksana

sesuai kriteria evaluasi (nilainya < 41 %). Selanjutnya pada tabel dibawah ini dapat dilihat penskoran, sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kategori Interpretasi Data Hasil Penelitian

KATEGORI TINGKAT KETERLAKSANAAN DAN KETERSEDIAAN (PENCAPAIAN)	DESKRIPTOR	
	INTERPRETASI	NILAI
Tinggi	Sebagian besar bahkan semua aspek terlaksana/tersedia sesuai kriteria	71-100%
Moderat	Sebagian aspek terlaksana/tersedia sebagian belum terlaksana sesuai kriteria	41-70%
Rendah	Kurang atau hanya sedikit yang terlaksana/tersedia sesuai kriteria	< 40%

Sumber: Djaali dan Pudji Muljono (2008).

3.5.1 Instrumen Penelitian

Sugiyono (2012, p.305) berpandangan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan alat atau instrumen penelitian. Peneliti terlibat langsung dengan partisipan selama proses penelitian berlangsung. Sedangkan instrumen lain terdiri dari pedoman wawancara, pedoman observasi, *voice recorder* dan jawaban partisipan.

Dalam penyusunan instrumen penelitian diperlukan kisi-kisi instrumen untuk membantu peneliti yang secara garis besar dijelaskan mengacu tabel berikut ini:

Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen

CIPP	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	SUMBER DATA	TEKNIK PENGUMPULAN DATA
<i>Context</i>	Tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis 2) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis 3) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.	Direktur Kasubdit	Observasi Wawancara Dokumentasi
<i>Input</i>	Perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Dukungan anggaran 2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis.	Direktur Kasubdit	Observasi Wawancara Dokumentasi

CIPP	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	SUMBER DATA	TEKNIK PENGUMPULAN DATA
<i>Process</i>	Pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 3) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara 2008 4) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan Negara 5) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 6) Umpan balik/ <i>feedback</i> dicatat dalam perumusan dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. 7) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015	Kasubdit Paban	Observasi Wawancara Dokumentasi
<i>Product</i>	Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Hasil capaian Program Perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. khususnya Strategis Pertahanan Negara 2015 . 2) Permintaan <i>feedback</i> oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015.	Kasubdit Paban	Observasi Wawancara Dokumentasi

Sumber: Diolah oleh peneliti 2017

Berikutnya, kisi-kisi instrumen penelitian untuk wawancara berikut ini:

Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Untuk Wawancara

CIPP	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	SUMBER DATA	KODE INSTRUMEN
<i>Context</i>	Tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis 2) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis 3) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.	Direktur Kasubdit	1A-Wa 1B-Wa

CIPP	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	SUMBER DATA	TEKNIK PENGUMPULAN DATA
<i>Input</i>	Perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Dukungan anggaran 2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis.	Direktur Kasubdit	1A-Wa 1B-Wa
<i>Process</i>	Pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 3) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara 2008 4) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan Negara 5) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 6) Umpan balik/ <i>feedback</i> dicatat dalam perumusan dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. 7) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015	Direktur Paban	1B-Wa 1C-Wa
<i>Product</i>	Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Hasil capaian Program Perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. khususnya Strategis Pertahanan Negara 2015 . 2) Permintaan <i>feedback</i> oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015.	Direktur Paban	1B-Wa 1C-Wa

Sumber: Diolah oleh peneliti 2017

Selanjutnya, kisi-kisi instrumen penelitian untuk dokumentasi, dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen untuk Dokumentasi

CIPP	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	SUMBER DATA
<i>Context</i>	Tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis 2) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis 3) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis. 	<ul style="list-style-type: none"> - UU No 3 Th. 2002 ttg Hanneg - Perpres 97 tahun 2005 tentang Jakum Hanneg. - Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2015 Tentang Kebijakan Penyelenggaraan Pertahanan Negara Tahun 2015 – 2019.
<i>Input</i>	Perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dukungan anggaran 2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis. 	<ul style="list-style-type: none"> - UU 17 Tahun 2007 Ttg RPJPN (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional). - Perpres no 2 tahun 2015 tetang RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional).
<i>Process</i>	Pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 3) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara 2008 4) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara 5) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 6) Umpan balik/ <i>feedback</i> dicatat dalam perumusan dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. 7) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 	<ul style="list-style-type: none"> - Lampiran I Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2014. tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1591). - Naskah Mekanisme Penyusunan Produk-produk Strategis di Lingkungan Kementerian Pertahanan

CIPP	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	SUMBER DATA
<i>Product</i>	Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Hasil capaian Program Perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. khususnya Strategis Pertahanan Negara 2015 . 2) Permintaan <i>feedback</i> oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015.	- Strategi Pertahanan Negara 2015 Disahkan dengan Peraturan Menteri Pertahanan republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2015 Tanggal 27 November 2015.

Sumber: Diolah oleh peneliti 2017.

Selanjutnya kisi-kisi instrumen penelitian untuk observasi, meliputi:

Tabel 3.6 Kisi-kisi Instrumen Untuk Observasi

NO	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	KODE INSTRUMEN
1.	Tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis 2) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis 3) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.	IOk
2.	Perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Dukungan anggaran 2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis.	IOs
3.	Pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 3) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara 2008 4) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara 5) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 6) Umpan balik/ <i>feedback</i> dicatat dalam perumusan dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. 7) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015	IOp

NO	KOMPONEN YANG DIEVALUASI	ASPEK YANG DI EVALUASI	KODE INSTRUMEN
4.	Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	1) Hasil capaian Program Perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. khususnya Strategis Pertahanan Negara 2015 . 2) Permintaan <i>feedback</i> oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015.	IOh

Sumber: Diolah oleh peneliti 2017

3.5.2 Data Primer

Data primer diperoleh dari hasil wawancara. Dimana wawancara tersebut dilakukan dengan mempersiapkan seleksi informan, pendekatan dengan informan, dan pengembangan suasana saat wawancara dilakukan. Wawancara dilakukan langsung pada informan yang memiliki kapasitas dalam memberikan penjelasan terhadap masalah yang sedang diteliti. Sumber data primer atau utama diperoleh dari berbagai informan atau nara sumber pada Direktorat Kebijakan Strategi, Direktorat Analisa Strategi, serta informan atau nara sumber pada Mabes TNI AL, Mabes TNI, Mabes TNI AD. Berikutnya informasi atau keterangan yang diberikan dan dikumpulkan secara utuh tanpa adanya tanggapan atau persepsi peneliti.

3.5.3 Data Sekunder

Data sekunder dapat juga diperoleh dari undang-undang, riset media, jurnal dan tulisan yang sesuai dengan penelitian yang terkait dengan penelitian yang dilaksanakan. Data sekunder berupa referensi seperti dokumen-dokumen peraturan, literatur, dan foto. Dokumen pendukung akan didapatkan dari staf di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia berupa naskah perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara, peraturan Menteri pertahanan maupun referensi lain yang relevan. Data-data ini dipergunakan untuk menjelaskan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

3.5.4 Pengujian dan Keabsahan Keterandalan Data

Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan baik apabila instrumen tersebut dinyatakan mempunyai validitas yang tinggi dan mampu mengukur mengenai apa yang akan diukur. Menurut Rahayu (2004, p.142) mengatakan: “Metode triangulasi merupakan salah satu metode yang paling umum dipakai dalam uji validitas penelitian kualitatif”. Jenis uji validasi yang digunakan dalam penelitian evaluasi program perumusan dokumen strategis pertahanan negara sesuai dengan yang dikemukakan Sugiyono (2008, p.121-131) bahwa pengujian keabsahan data menggunakan uji *credibility* (validitas internal), uji *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan uji *confirmability* (obyektivitas).

1) Uji *Credibility*. Data hasil penelitian kualitatif diuji tingkat validitas internalnya melalui waktu pengamatan yang lebih panjang, ketekunan dalam pengamatan, melakukan triangulasi, menganalisis kasus negatif dan mengecek penggunaan referensi. Adapun penjelasan sebagai berikut:

- a) Pengamatan yang lebih panjang melalui wawancara berkali-kali. Wawancara tidak hanya dilakukan dengan subyek, tetapi juga dilakukan dengan beberapa informan (*signifikant other*). Hal itu juga dilakukan beberapa kali disertai observasi yang intens yang dilakukan dalam waktu cukup saat pagi hari dan siang hari;
- b) Ketekunan dalam pengamatan dilakukan secara berkesinambungan dengan membaca seluruh catatan hasil secara cermat agar didapatkan temuan permasalahannya sehingga diperoleh deskripsi secara sistematis tentang apa yang diamati;
- c) Melakukan triangulasi melalui triangulasi sumber triangulasi teknik, triangulasi waktu. Triangulasi sumber adalah mencari data melalui sumber data yang berbeda dengan pertanyaan yang sama. Triangulasi teknik adalah menggunakan teknik yang berbeda dalam mencari data seperti observasi, wawancara, studi kepustakaan serta dokumentasi terhadap sumber data primer. Selanjutnya Triangulasi waktu adalah pengumpulan data yang dilakukan setiap kesempatan yang ada baik pagi hingga sore hari;
- d) Menganalisis kasus negatif melalui pencarian mencari data yang memiliki perbedaan yang diperoleh dari para informan. Namun para

informan memberikan data sama artinya data adalah kredibel; e) mengecek penggunaan referensi guna membuktikan dan mendukung data yang diperoleh peneliti.

2) Uji *Dependability*. *Dependability* disebut juga reliabilitas. Suatu penelitian yang reliable adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Hasil yang diperoleh dari observasi dan wawancara adalah hasil yang valid. Dalam hal ini, uji *dependability* ini dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat catatan lapangan yang akan dilampirkan pada halaman belakang laporan yang isinya meliputi bagaimana peneliti mulai menentukan fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai dengan membuat kesimpulan.

3) Uji *Conformability*. Pengujian ini merupakan uji obyektifitas penelitian. Uji ini dilakukan dalam rangka mengkonfirmasi bahwa proses yang dilakukan dikaitkan hasil penelitian sesuai metodologi penelitian serta selaras dengan tujuan penelitian.

3.6 Jadwal Penelitian

Peneliti memilih lokasi penelitian pada Kantor Kementerian Pertahanan, di Jalan Merdeka Barat 14-15, Jakarta Pusat. Penelitian dilaksanakan oleh penulis selama 4 (empat) bulan yang dimulai pada bulan Mei s.d Agustus 2017. Jadwal penelitian sesuai tabel berikut.

Tabel 3.7 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	TAHUN 2017											
		Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	Sept	Okt				
1	Penyiapan draf proposal	■	■	■									
2	Studi kelayakan penelitian & kepustakaan.		■	■	■	■	■						
3	Bimbingan awal & Teknis.		■	■	■	■							
4	Final proposal & seminar proposal.					■							
5	Pengumpulam & pengolahan data.					■	■	■	■	■	■	■	
6	Paparan Hasil Penelitian											■	
7	Penyusunan tesis & bimbingan teknis.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8	Sidang Tesis.											■	
9	Perbaikan Tesis											■	■

Sumber: Diolah oleh peneliti 2017

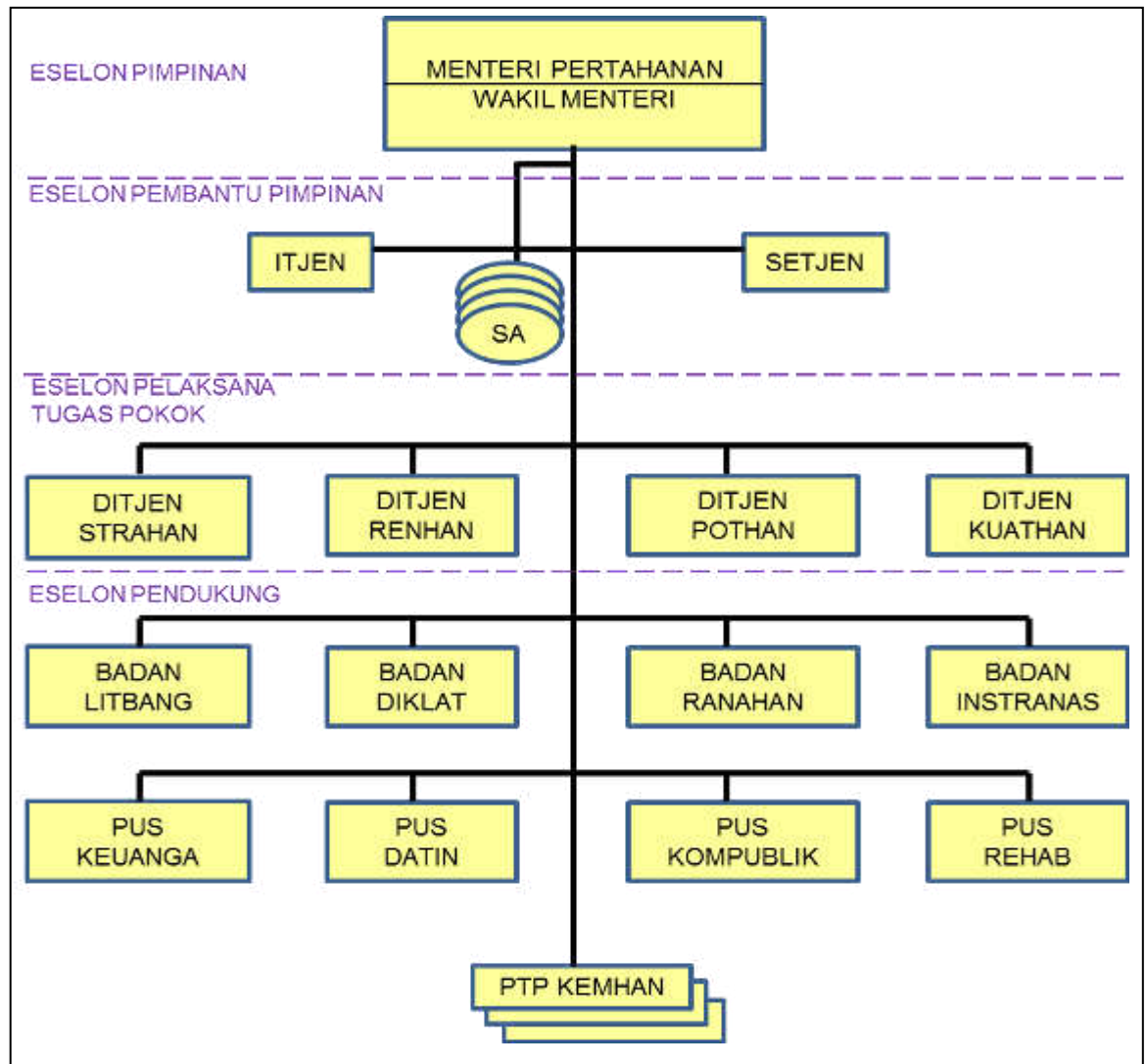
BAB 4

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Gambaran umum obyek penelitian merupakan studi di Kementerian Pertahanan. Kementerian Pertahanan berada di Jalan Medan Merdeka Barat Nomor 13-14 Jakarta Pusat. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Perpres nomor. 58 tahun 2015 tentang Kementerian Pertahanan khususnya Pasal 2, Kementerian Pertahanan menyelenggarakan fungsi: perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang strategi pertahanan, perencanaan pertahanan, potensi pertahanan, dan kekuatan pertahanan; koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pertahanan; pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pertahanan; pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Pertahanan; pelaksanaan pengelolaan sarana pertahanan; pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertahanan; pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang pertahanan; pelaksanaan pengelolaan instalasi strategis pertahanan; pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah; dan pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pertahanan. Adapun Susunan Organisasi Kemhan terdiri atas: 1) Sekretariat Jenderal; 2) Inspektorat Jenderal; 3) Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan; 4) Direktorat Jenderal Perencanaan Pertahanan; 5) Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan; 6) Direktorat Jenderal Kekuatan Pertahanan; 7) Badan Penelitian dan Pengembangan; 8) Badan Pendidikan dan Pelatihan; 9) Badan Sarana Pertahanan; 10) Badan Instalasi Strategis Nasional; 11) Staf Ahli; 12) Pusat Keuangan; 13) Pusat Data dan Informasi; 14) Pusat Komunikasi Publik; 15) Pusat Rehabilitasi; dan 16) Pelaksana Tugas Pertahanan di daerah.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Pertahanan

Sumber: Lampiran I Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2014 .

4.1.1.1 Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan

Berdasarkan Permenhan RI Nomor 58 (2014, p.37-38) Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan. selanjutnya disebut Ditjen Strahan adalah unsur pelaksana tugas dan fungsi pertahanan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri. Ditjen Strahan dipimpin oleh Direktur Jenderal Strategi Pertahanan disebut Dirjen Strahan. Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara. Dalam melaksanakan tugasnya, Ditjen Strahan menyelenggarakan fungsi: a) perumusan kebijakan di bidang

penyelenggaraan strategi pertahanan negara; b) Pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara meliputi perumusan kebijakan strategis, pengerahan komponen pertahanan, analisa lingkungan strategis, kerja sama internasional, wilayah pertahanan dan hukum strategi pertahanan; c) penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara; d) pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara; dan e) pelaksanaan administrasi Ditjen Strahan.

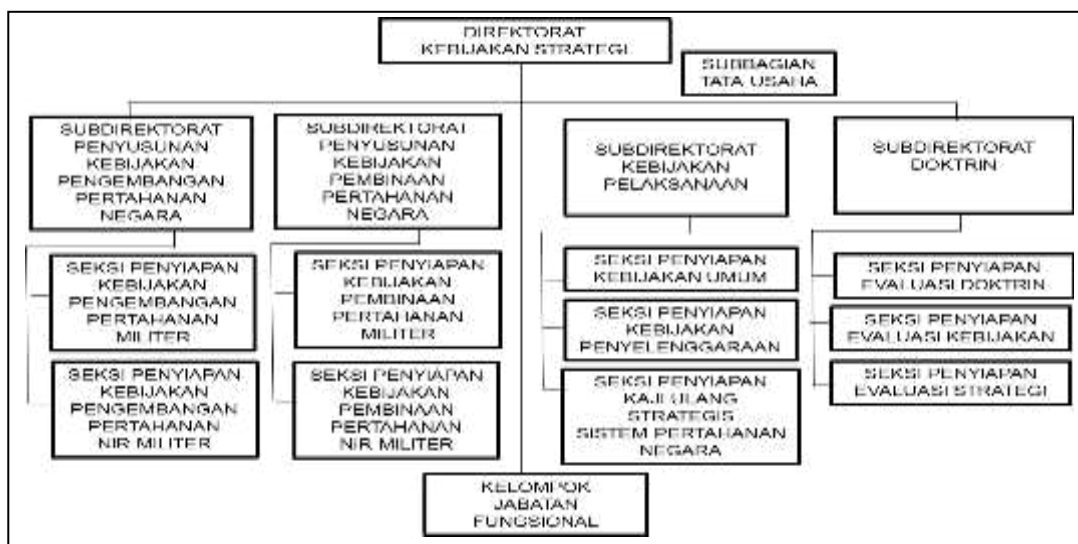
Susunan Organisasi Ditjen Strahan terdiri atas: a) Sekretariat; b) Direktorat Kebijakan Strategi; c) Direktorat Pengerahan; d) Direktorat Analisa Strategi; e) Direktorat Kerja Sama Internasional; f) Direktorat Wilayah Pertahanan; dan g) Direktorat Peraturan Perundang-Undangan.

4.1.1.2 Direktorat Kebijakan Strategi

Berdasarkan Permenhan RI Nomor 58 (2014, p.42) Direktorat Kebijakan Strategi selanjutnya disebut Direktorat Jakstra adalah unsur pelaksana tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Ditjen Strahan Kemhan yang berada di Jalan Medan Merdeka Barat Nomor 13-14 Jakarta Pusat. Direktorat Jakstra dipimpin oleh Direktur Kebijakan Strategi disebut Dir Jakstra mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan serta standardisasi teknis, pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kebijakan strategis pertahanan negara. Dalam melaksanakan tugasnya, Dit Jakstra menyelenggarakan fungsi: 1) Perumusan kebijakan di bidang strategi pertahanan; 2) Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang kebijakan umum pertahanan negara, kebijakan penyelenggaraan pertahanan negara, pembinaan doktrin dan kebijakan pelaksanaan; 3) Pelaksanaan dan evaluasi kebijakan strategi pertahanan di bidang kebijakan umum pertahanan negara, kebijakan penyelenggaraan pertahanan negara, pembinaan doktrin dan kebijakan pelaksanaan; 4) Pemberian bimbingan, supervisi dan perizinan di bidang kebijakan umum pertahanan negara,

kebijakan penyelenggaraan pertahanan negara, pembinaan doktrin serta kebijakan pelaksanaan; 5) Pelaksanaan bimbingan dan evaluasi di bidang pertahanan negara di daerah; 6) Pelaksanaan administrasi dan kerumahtanggaan Dit Jakstra.

Berdasarkan Permenhan RI Nomor 58 (2014, p.43), Subdirektorat Penyusunan Kebijakan Pengembangan Pertahanan Negara selanjutnya disebut Subdit Sunjackson Haneg dipimpin oleh Kepala Subdirektorat Penyusunan Kebijakan Pengembangan Pertahanan Negara disebut Kasubdit Sunjackson Haneg mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan serta evaluasi kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penyusunan kebijakan pengembangan pertahanan negara. Selanjutnya berdasarkan Permenhan RI Nomor 58 (2014, p.45) Subdirektorat Kebijakan Pelaksanaan Pertahanan Negara selanjutnya disebut Subdit Jaklacksonhaneg dipimpin oleh Kepala Subdirektorat Kebijakan Pelaksanaan Pertahanan Negara disebut Kasubdit Jaklacksonhaneg mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan analisa kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kebijakan umum, penyelenggaraan pertahanan serta kaji ulang strategis sistem pertahanan negara. Adapun struktur organisasi Direktorat kebijakan strategi sebagai berikut:



Gambar 4.2 . Struktur Organisasi Direktorat Kebijakan strategi

Sumber: Lampiran I Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan

4.1.1.3 Direktorat Analisa Strategi

Berdasarkan Permenhan RI Nomor 58 (2014, p.51) Direktorat Analisa Strategis selanjutnya disebut Dit Anstra adalah unsur pelaksana tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan dipimpin oleh Direktur Analisa Strategis disebut Dir Anstra mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan serta standarisasi teknis, pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang analisis strategis.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Permenhan RI Nomor 58 dalam pasal 263, Direktorat Anstra menyelenggarakan fungsi: perumusan kebijakan di bidang analisis strategis; penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang analisis strategis dalam negeri, Asia Pasifik, Amerika, Eropa, Afrika, Organisasi Internasional dan isu global; perencanaan dan pelaksanaan evaluasi kebijakan analisis strategis dalam negeri, Asia Pasifik, Amerika, Eropa, Afrika, Organisasi Internasional dan isu global; pelaksanaan bimbingan, supervisi kebijakan analisis strategis; dan pelaksanaan administrasi dan kerumahtanggaan Dit Anstra.

4.1.1.4 Mekanisme penyusunan produk-produk strategis dilingkungan Kementerian Pertahanan.

Berdasarkan Mekanisme penyusunan produk-produk strategis dilingkungan Kementerian Pertahanan (2015, p.1-3) merupakan suatu acuan yang bersifat umum dan dipakai sebagai panduan dan pedoman untuk melakukan suatu program maupun rangkaian kegiatan masing-masing satuan kerja (Satker) dilingkungan Kemhan agar dapat mencapai sasaran dan tujuan secara optimal. Adapun dasar hukum mekanisme penyusunan produk-produk strategis dilingkungan Kementerian Pertahanan didasarkan pada: 1) Undang-Undang 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan; 2) Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang Nomor 12 tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan; 3) Permenhan Nomor 18 tahun 2014 tentang Tata Cara Penyusunan Program Legislasi Bidang Pertahanan; 4) Permenhan RI

Nomor 19 tahun 2014 tentang Tata Cara Mempersiapkan Rancangan Peraturan Perundang-undangan dilingkungan Kemhan dan TNI. Selanjutnya dalam penyusunan produk-produk strategis dilingkungan Kementerian Pertahanan berpedoman kepada mekanisme dan tata kerja yang diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kebijakan, dan pedoman yang berlaku. Selanjutnya mekanisme penyusunan dengan menggunakan pendekatan prinsip manajemen organisasi guna menghasilkan produk atau dokumen yang baik dan sesuai kebijakan pimpinan.

Mekanisme penyusunan produk-produk strategis dilingkungan Kementerian Pertahanan (2015, p.38-39) menjelaskan bahwa Tim Penyusun/Pokja dipersiapkan oleh staf Ditjen Strahan untuk ditetapkan melalui keputusan Menhan. Kegiatan pembentukan Tim Penyusun/Pokja dimulai dari penyiapan rancangan Surat Keputusan Menteri Pertahanan tentang pembentukan Tim Penyusun / Pokja Doktrin Haneg. Susunan keanggotaan tim berasal dari pejabat Eselon I dan pejabat Kemhan lain yang ditunjuk, para pejabat K/L lain atau ahli yang memiliki kemampuan dan kompetensi di bidang pertahanan. Guna efektivitas proses penyusunan dan kedalaman rumusan Doktrin Haneg, Tim Penyusun/Pokja dibagi ke dalam beberapa kelompok kerja (pokja) sesuai bidang yang ditentukan. Pembagian tersebut berdasarkan pengelompokan tugas, kewenangan dan tanggung jawab tim yang ditentukan dengan menjabarkan ke dalam agenda kerja yang dijadikan sebagai panduan kerja mulai dari tahap persiapan sampai dengan pengakhiran. Tim Penyusun/Pokja dipersiapkan oleh staf Ditjen Strahan untuk ditetapkan melalui keputusan Menhan. Susunan keanggotaan Tim Penyusun/Pokja yang ditetapkan. Susunan keanggotaan Tim Penyusun/Pokja yang ditetapkan, sebagai berikut: 1) Pelindung/Menhan; 2) Ketua Tim Pengarah/Sekjen Kemhan; 3) Anggota Tim Pengarah/Eselon I Kemhan dan Pejabat lain yang ditunjuk; 4) Nara Sumber/Para Ahli; 5) Akademisi dan pejabat lain yang ditunjuk; 6) Ketua Tim Harian/ Dirjen Strahan; 7) Sekretaris/Pejabat Kemhan yang ditunjuk; 8) Anggota Tim/Perwira TNI dan personel lain yang tunjuk.

4.1.2 Analisa Data (Interpretasi Hasil Penelitian)

Komponen yang diteliti dalam penelitian evaluasi ini terdiri dari 4 (empat) komponen, yaitu komponen tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara (*context*), komponen perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara (*input*), komponen pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara (*process*), dan komponen hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara (*product*). Keempat komponen tersebut adalah komponen di dalam evaluasi Model CIPP (*Context, Input, Process, dan Product*) yang dipilih sebagai model dalam evaluasi ini. Selanjutnya data yang diperoleh pada setiap komponen dalam penelitian ini dianalisis dan dilihat kesesuaian antara tujuan dengan kriteria dengan data empiris.

4.1.2.1 Evaluasi tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara

Evaluasi ini berkaitan dengan sejauh mana perumusan tujuan dan sasaran dari program telah sesuai dengan kebutuhan organisasi atau pihak yang berkepentingan. Beberapa aspek yang akan dievaluasi pada komponen *context* adalah: 1). Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis; 2) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis; 3) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.

Dari hasil pengumpulan data melalui wawancara, dan didukung dengan pengumpulan data melalui obeservasi serta studi dokumentasi, maka diperoleh hasil evaluasi untuk setiap aspek yaitu:

1) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis.

Pedoman dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara penting diperhatikan sehingga perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dapat lebih terarah dan

menghasilkan kesempurnaan khususnya perumusan Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Direktur Kebijakan Strategi, Kasubdit Penyusunan Kebijakan Pengembangan Pertahanan Negara dan Kepala Subdirektorat Kebijakan Pelaksanaan Pertahanan Negara bahwa perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 memiliki pedoman. Lebih lanjut dikatakan bahwa setelah dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dirumuskan pada tataran kebijakan, instansi lain akan mengikuti, menginduk ke strategi dan dijabarkan oleh operasional TNI.

Selanjutnya Kasubdit Penyusunan Kebijakan Pengembangan Pertahanan Negara menjelaskan bahwa alur penyusunan produk dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 didasari pada ancaman yang muncul dari perkembangan lingkungan strategis, yang mana ancaman tersebut mengganggu nasional. Kemudian sesuai Undang-undang Pertahanan Negara, Presiden membuat kebijakan Umum Pertahanan Negara pasal 16. Kemudian dari sana Kementerian Pertahanan menyusun kebijakan penyelenggaraan pertahanan Negara, yang mana wujud dari Kebijakan Umum Pertahanan Negara (Jakum Hanneg) maupun Kebijakan Penyelenggaraan (Jakgara) Pertahanan Negara dalam satu rencana strategis (Renstra) lima tahunan, kemudian Kementerian Pertahanan membuat kebijakan pertahanan Negara tahunan yang mana ini dijadikan sebagai dasar untuk Kemhan TNI untuk melaksanakan Program. Produk-produk strategis yang lain tentunya tidak boleh lepas dari itu semua. Pedoman yang digunakan dalam setiap perumusan kebijakan termasuk produk kebijakan strategis pertahanan itu sendiri sebetulnya merupakan rangkaian yang tidak terpisah. Jadi pedoman yang digunakan bentuknya Undang-undang Pertahanan Negara, kemudian ada Perpres 97 tahun 2005 tentang Jakum Hanneg/Kebijakan umum pertahanan Negara, yang mana ini merupakan Perpres walaupun dirumuskan oleh Kementerian Pertahanan. Kementerian Pertahanan dalam hal ini Menteri Pertahanan

membantu Presiden untuk merumuskan kebijakan umum tersebut. Kemudian dari dasar itulah Kementerian Pertahanan merumuskan (bentuknya Permen/Peraturan Menteri) Kebijakan penyelenggaraan pertahanan, yang mana Jakum Haneg dan Jagara Haneg adalah produk lima tahunan. Kemudian implementasinya pada tahapan lima tahunan dirumuskanlah Kebijakan pertahanan Negara tahun berlaku, misalnya Kebijakan Pertahanan Negara tahun 2015 yang dijadikan acuan dalam perumusan program Kemhan TNI. Beliau menambahkan bahwa Landasan hukum yang pokok digunakan UU Haneg (Pertahanan negara), UU 17 Tahun 2007 RPJPN (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional), Perpres nomor. 2 tahun 2015 tentang RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional).

Sedangkan Kasubdit Analisa Strategi Pertahanan Negara mengatakan bahwa Penyusunan dan perumusan kebijakan strategis pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 harus mengacu kepada pedoman dasar untuk menanamkan pemahaman dan kesadaran bagi tiap warga negara, pedoman kerja bagi aparat pertahanan dan TNI mengenai strategi pertahanan. Tujuannya adalah agar terselenggaranya substansi sasaran strategi yang mencakup sasaran dibidang penangkalan, sasaran dalam menangani agresi militer, agresi bukan militer, sasaran bidang ancaman nirmiliter dan sasaran mewujudkan perdamaian dunia.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara memiliki pedoman dan hal ini sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

2) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis.

Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis seharusnya sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan pemerintah. Hasil

wawancara dengan Direktur Kebijakan Strategi dan Kepala Subdirektorat Kebijakan Pelaksanaan Strategi Pertahanan Negara mengemukakan bahwa visi dan misi mengikuti visi, misi yang dirumuskan oleh pemerintah. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Kasubdit Penyusunan Kebijakan Pengembangan Pertahanan Negara bahwa visi dan misinya sama dengan visi misi pemerintah. Senada dengan itu Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara mengatakan bahwa visinya adalah “Terwujudnya Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”. Ini sama dengan visinya pemerintah yang tertuang dalam RPJPN/Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional, termasuk dalam RPJMN/ Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional itu sama sehingga tidak merumuskan hal itu. Visi misi sama tentu penjabarannya harus mengacu pada ini. Contohnya: Keputusan Menteri Pertahanan Nomor: KEP/435/M/V/2016 tentang Kebijakan Pertahanan Negara Tahun 2017, upaya untuk mewujudkan visi ini melalui 7 (tujuh) misi pembangunan pertahanan Negara yaitu: a) Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumber daya maritim dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai Negara kepulauan; b) Mewujudkan masyarakat maju berkesinambungan dan demokratis berlandaskan Negara hukum; c) Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai Negara maritim; d) Mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju dan sejahtera; e) Mewujudkan bangsa yang berdaya saing; f) Mewujudkan Indonesia menjadi negara maritim yang mandiri, maju, kuat dan berbasiskan kepentingan nasional; g) Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka visi dan misi perumusan dokumen kebijakan strategis mengacu pada visi dan misi pemerintah, hal ini sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

3) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.

Program perumusan dokumen kebijakan strategis memiliki tujuan terselenggaranya substansi sasaran strategi. Hasil wawancara dengan Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara dan Kasubdit Kebijakan Pelaksanaan Strategi Pertahanan Negara menjelaskan bahwa memberikan gambaran tentang perlunya penyusunan kebijakan strategis tentang pertahanan Negara untuk kepentingan nasional serta tujuan program dimasukkan dalam TOR (*Term Of Reference*) dituangkan dalam dokumen administrasi kaitannya dengan penganggarannya. Sedangkan Kasubdit Analisa Strategi Pertahanan Negara menegaskan bahwa Perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 memiliki tujuan diantaranya terselenggaranya substansi sasaran strategi yang mencakup sasaran di bidang penangkalan, sasaran dalam menangani agresi militer, agresi bukan militer, sasaran bidang ancaman nirmiliter dan sasaran mewujudkan perdamaian dunia.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis sudah sesuai dan memberikan gambaran pencapaian yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan organisasi.

Dari evaluasi tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara, peneliti menginterpretasikan hasil temuan yang terangkum sebagai berikut:

Tabel 4.1 Rangkuman Hasil Temuan Evaluasi Tujuan dan Sasaran Program

NO	ASPEK	RANGKUMAN HASIL TEMUAN
1.	Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis.	Perumusan dokumen kebijakan strategis memiliki pedoman. Hal ini sesuai dengan harapan dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 71 %
2	Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis.	Visi dan misi perumusan dokumen kebijakan strategis mengacu pada visi dan misi pemerintah, hal ini sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 100 %

NO	ASPEK	RANGKUMAN HASIL TEMUAN
3	Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.	Program perumusan dokumen kebijakan strategis sudah sesuai karena memiliki tujuan yaitu: terselenggaranya substansi sasaran strategi yang mencakup sasaran di bidang penangkalan, sasaran dalam menangani agresi militer, agresi bukan militer, sasaran bidang ancaman nirmiliter dan sasaran mewujudkan perdamaian dunia. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 71 %

Sumber: Diolah Peneliti Tahun 2017.

Dengan demikian hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis perumusan dokumen kebijakan strategis memiliki pedoman dan telah sesuai dengan harapan. Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis program perumusan dokumen kebijakan strategis memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) tinggi karena karena Sebagian besar bahkan semua aspek terlaksana sesuai telah ditentukan yaitu memiliki tujuan dengan nilai 80,66%.

4.1.2.2 Evaluasi perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara

Evaluasi ini berkaitan dengan sejauh mana rencana tindakan, strategi dan prosedur dari program serta sarana prasarana dan sumber daya yang bersangkutan dapat mendukung pencapaian tujuan atau sasaran yang diinginkan. Beberapa aspek yang akan dievaluasi pada komponen *input* adalah: 1) Dukungan anggaran; 2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis. Selanjutnya, data empiris dari hasil penelitian melalui wawancara yang didukung dengan observasi dan studi dokumen, sebagai berikut:

1) Dukungan anggaran.

Program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara perlu didukung anggaran yang memadai. Hasil wawancara dengan

Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara dan Kasubdit Kebijakan Pelaksanaan Strategi Pertahanan Negara mengatakan bahwa tanggungjawab dukungan anggaran adalah Kementerian Pertahanan. Hal senada dijelaskan oleh Kasubdit Analisa Strategi Pertahanan Negara bahwa dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 yang bertanggung Jawab untuk dukungan anggaran adalah Kementerian Pertahanan RI. Selanjutnya beliau menambahkan bahwa dukungan anggaran didukung sesuai kebutuhan.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka tanggungjawab dukungan anggaran pada Kementerian Pertahanan RI dan dukungan anggaran sudah didukung sesuai kebutuhan dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis.

Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis yang sesuai dapat mendukung pencapaian tujuan atau sasaran yang diinginkan. Hasil wawancara dengan Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara dijelaskan bahwa seluruh dokumen kebijakan strategis yang disusun oleh Kementerian Pertahanan, tentunya ini melalui proses yang cukup panjang dan melalui mekanisme yang telah ditetapkan, salah satu contoh: dalam salah satu program penyusunan dokumen kebijakan strategis itu, sebelum mengawali kegiatan tentunya membuat namanya kerangka acuan atau *Terms of reference (TOR)* yang ini dijadikan acuan awal dalam rencana program tersebut. Kemudian didalam TOR tersebut dicantumkan rencana-rencana kegiatan yang akan dilaksanakan termasuk kegiatan-kegiatan yang rencananya melibatkan seluruh tim penyusun. Seperti: mulai rapat pendahuluan, kemudian penentuan kerangka tulisnya, dan sebagainya. Demikian juga dengan rencana-rencana yang terkait masalah kegiatan survei yang harus dilaksanakan di daerah, itu juga coba masukkan

didalam program tersebut. Kemudian juga rencana-rencana terkait dengan masalah pencarian atau pengumpulan data yang diinginkan dari para nara sumber atau tim pakar yang berasal dari luar, khususnya dalam kegiatan FGD (*Forum group discussion*), maupun seminar seperti itu harus direncanakan juga sehingga berharap dengan adanya input data baik itu dari luar dari para tim pakar maupun dari tim internal/ tim penyusunan itu sendiri memperoleh informasi yang sangat akurat. Sehingga dengan adanya rencana program yang disusun ini harapannya sesuai dengan program dan jadwal yang telah ditentukan, produk kerjaan strategis itu bisa diselesaikan dengan baik secara *output* maupun baik secara prosedur. Selanjutnya berkaitan tahapan-tahapan pelaksanaannya dicantumkan dalam TOR sesuai dengan rencana yang disusun diarsipkan oleh Kataud (Kepala tata urusan dalam). Perencanaan dan persiapan ini sesuai dengan program dan dan jadwal yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara melalui proses yang cukup panjang dan telah sesuai program dan jadwal yang telah ditentukan.

Dari evaluasi pada perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara, peneliti menginterpretasikan hasil temuan terangkum pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Rangkuman Hasil Temuan
Evaluasi Perencanaan dan Persiapan Program**

NO	ASPEK	RANGKUMAN HASIL TEMUAN
1.	Dukungan anggaran.	Tanggungjawab dukungan anggaran pada Kementerian Pertahanan RI dan dukungan anggaran sudah didukung sesuai kebutuhan dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 71 %.
2	Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis.	Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara melalui proses yang cukup panjang dan telah sesuai program dan jadwal yang telah ditentukan. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 71 %.

Sumber: Diolah Peneliti Tahun 2017.

Dengan demikian hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dukungan anggaran sudah didukung sesuai kebutuhan dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara melalui proses yang cukup panjang memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) tinggi karena Sebagian besar bahkan semua aspek terlaksana sesuai telah ditentukan dengan nilai rata-rata hasil evaluasi penelitian 71 %

4.1.2.3 Evaluasi pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara

Evaluasi ini berkaitan dengan bagaimana jalannya pelaksanaan atau pengimplementasian dari program tersebut. Beberapa aspek yang akan dievaluasi pada komponen *Procces* adalah: 1) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara; 2) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara; 3) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara tahun 2008; 4) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara; 5) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015; 6) Umpan balik/*feedback* dicatat dan dijadikan dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015; 7) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Dari hasil pengumpulan data melalui wawancara, dan didukung dengan pengumpulan data melalui obeservasi serta studi dokumentasi, maka diperoleh hasil evaluasi untuk setiap aspek yaitu:

1) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan Negara.

Implementasi struktur organisasi yang sesuai dapat mendukung dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Hasil wawancara dengan Direktur Kebijakan Strategi mengatakan bahwa organisasi disusun berdasarkan tujuan, visi, misi jadi kalau Kemhan mempunyai tugas pokoknya apa, organisasinya mendukung. Organisasi disusun berdasarkan pencapaian tugas. Jadi organisasi tidak perlu tambah lagi, yang perlu adalah dioptimalkan fungsi dan peran.

Hal senada dikemukakan Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara bahwa kalau berbicara masalah pertahanan negara itu bukan dominasi Kementerian Pertahanan bukan dominasi TNI, ini tanggungjawab bersama seluruh bangsa Indonesia. Artinya kesemestaan inilah yang diangkat, pemahaman inilah yang harus perlu. Hal ini tentunya berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam organisasi yang membutuhkan instansi lain. Dalam perumusannya seluruh *stake holder* dilibatkan. Beliau menambahkan bahwa dalam perumusan dokumen kebijakan strategis kebijakan pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 tidak ada organisasi (dalam Kemhan) yang ada adalah tim pokja (kelompok kerja) yang melibatkan dari unsur-unsur militer dan unsur non militer. idealnya kalau dikaitkan dengan dengan menghadapi masalah ancaman militerkan jelas TNI, untuk menghadapi ancaman non militer tanggungjawabnya adalah kementerian lain atau K/L diluar bidang pertahanan. Sementara Kementerian Pertahanan yang dirumuskan oleh Ditjen Potan sebagai konsep kepada Kementerian/Lembaga (K/L) supaya mengacu dari Jakum Pertahanan Negara ini juga merumuskan kebijakan pertahanan nirmiliter, Ditjen Potan mengawali dengan memuat pedoman srategis pertahanan nirmiliter dengan harapan sebagai acuan untuk mereka. Tapi tidak bisa memaksakan tapi mendorong saja. Sehingga produk ini diharapkan komprehensif bisa diimplementasikan disemua jajaran, semua kementerian/lembaga.

Demikian pula yang ditegaskan Kasubdit Kebijakan Pelaksanaan Strategi Pertahanan Negara menjelaskan bahwa didalam kegiatan organisasi tidak bisa berdiri sendiri karena ada keterkaitan. Dalam melaksanakan satu sistem pertahanan negara, implikasinya ada dua yang melaksanakan sistem pertahanan negara. Bukan hanya melibatkan kementerian pertahanan saja ,juga dari instansi-instansi sipil. Jadi pertahanan itu adalah ada pertahanan militer dan pertahanan nirmiliter. Dimana pertahanan militer adalah untuk menghadapi ancaman militer. Kalau pertahanan nirmiliter untuk menghadapi ancaman non militer kan begitu. Implikasi daripada sistem pertahanan negara adalah pengintegrasian antara kementerian pertahanan dengan kementerian-kementerian lain.

Selanjutnya Kasubdit Analisa Strategi pertahanan negara mengatakan bahwa Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Kemhan RI) secara struktur organisasi telah efektif didalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di bidang pertahanan negara, termasuk diantaranya dalam merumuskan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, yang dilaksanakan oleh satuan kerja (Satker) Dirjen Strategi Pertahanan Kemhan RI.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka Implementasi struktur organisasi dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara adalah tidak ada organisasi khusus dalam Kemhan yang ada adalah tim pokja (kelompok kerja) yang melibatkan dari unsur-unsur militer dan unsur non militer. idealnya kalau dikaitkan dengan dengan menghadapi masalah ancaman militer adalah TNI sedangkan untuk menghadapi ancaman non militer tanggungjawabnya adalah kementerian lain atau K/L diluar bidang pertahanan. Proses ini telah sesuai dan dapat mendukung pencapaian tujuan atau sasaran yang diinginkan.dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015.

2) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan Negara.

Dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, keterlibatan instansi lain sangat diperlukan. Hasil wawancara dengan Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara bahwa penyusunan dokumen kebijakan strategis ini bisa diimplementasikan di semua jajaran kementerian dan lembaga, dapat digunakan seluruh warga negara, bukan hanya kementerian/ lembaga termasuk LSM, organisasi masyarakat lainnya kalau perlu dilibatkan didalam penyusunannya sehingga komprehensif tadi. Tentunya kalau tidak melibatkan semua *stake holder* terkait akan menyulitkan didalam implementasinya. Demikian juga halnya disampaikan oleh Kasubdit Kebijakan Pelaksanaan Strategi Pertahanan Negara bahwa pasti dampaknya jelas, sistem pertahanan bersifat semesta yang mendayakan sumber daya nasional jadi tidak efektif. Berbicara tentang sumber daya nasional, semuanya berbuat karena pertahanan negara ini bukan punya TNI saja tapi punya bangsa. Selanjutnya Kasubdit Analisa Strategi Pertahanan Negara menjelaskan bahwa Perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dilakukan dengan maksud sebagai pedoman yang mengatur hubungan interaksi dan koordinasi antara Kementerian dan Lembaga terkait dalam mengimplementasikan kebijakan strategis pertahanan sesuai tugas pokok dan fungsinya di lapangan, oleh karena itu apabila dalam perumusan kebijakan strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 tidak melibatkan unsur dari instansi lain akan berdampak kebijakan strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 tidak berjalan sesuai visi, misi dan tujuan pembuatannya.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka apabila tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, akan berdampak kebijakan

strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 tidak berjalan sesuai visi, misi dan tujuan pembuatannya. Dalam Hal ini pelibatan instansi lain dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara sudah sesuai.

3) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008.

Dalam mewujudkan kesempurnaan proses perumusan dokumen kebijakan strategis Akomodir dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara tahun 2008 tentunya diperlukan. Hasil wawancara dengan Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara bahwa dokumen kebijakan Strategis Pertahanan Negara tahun 2008 tidak serta diakomodir. Ada beberapa yang bisa diakomodir, tetapi lebih mengedepankan kepada kebijakan yang ada, makanya pemerintahan baru khususnya pada pemerintahan lima tahun Jokowi ini, inilah yang diakomodir terkait masalah visi maritim. Tapi intinya produk tahun 2008 itu juga dijadikan sebagai acuan, dalam arti bukan diambil semuanya tapi beberapa hal yang sekiranya kebijakan itu masih relevan tetap diakomodir. Secara akademis hasil evaluasi dari *SDR (Strategy Defence Review)* dijadikan umpan balik didalam penyusunan dokumen kebijakan strategis berikutnya. Dokumen kebijakan strategis ada di Kebijakan strategis (Jakstra). Beliau menambahkan bahwa minimal implementasi 2 tahun telah dilaksanakan evaluasi melalui program SDR (*Strategy Defence Review*) yang mana program SDR ini adalah merupakan wadah untuk melaksanakan evaluasi terhadap implementasi dokumen tadi, juga mewadahi adanya perubahan-perubahan dalam dinamika perkembangan lingkungan strategis itu yang diwadahi sehingga diharapkan dengan adanya umpan balik dari SDR tadi diharapkan produk strategis tadi tetap terjaga validitasnya.

Hal senada dikemukakan Kasubdit Kebijakan Pelaksanaan Strategi Pertahanan Negara bahwa Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh

pimpinan pemerintah terdahulu yang masih dapat digunakan dalam pemerintahan sekarang tentunya tidak dibuang begitu saja, kebijakan di *update* sesuai kondisi saat ini. Selanjutnya Kasubdit Analisa Strategi Pertahanan Negara menegaskan bahwa Pada dasarnya pembuatan dan perumusan kebijakan strategi pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dilakukan melalui mekanisme perkembangan lingkungan strategis yang terjadi saat ini sesuai data dan fakta, ditambah dengan hasil evaluasi dari kebijakan strategi pertahanan terdahulu (Strategi Pertahanan Negara tahun 2008) serta ramalan kemungkinan ancaman yang akan terjadi di masa mendatang. Dalam merevisi dokumen kebijakan strategi pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 juga menggunakan *strategy defence review* 2008 sebagai umpan balik, selain perkembangan lingkungan strategis saat ini sesuai data dan fakta, dan kemungkinan ancaman dimasa mendatang.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten terlihat adanya penggunaan *Strategi Defence Review* 2008 sebagai umpan balik selain perkembangan lingkungan strategis saat ini sesuai data dan fakta dan kemungkinan ancaman dimasa mendatang. Sehingga dengan adanya umpan balik dari SDR tadi diharapkan produk strategis tadi tetap terjaga validitasnya. Hal ini sudah sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015

4) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara.

Dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara perlu khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 perlu diketahui sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara. Hasil wawancara dengan Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara dikemukakan bahwa semua dokumen kebijakan strategis ini harus disosialisasikan sesuai dengan peruntukannya. Contohnya Produk

strategis doktrin sifatnya lebih umum untuk itu seluruh stake holder ada, kecuali produk strategis postur, sama pembangunan Kekuatan esensial minimum /*minimum essential forces* (MEF) itu spesifik. Kalau MEF hanya Kementerian Pertahanan dan TNI tapi kalau Postur masih bisa umum tapi hal-hal tertentu yang tidak bisa disosialisasikan hanya militer yang tahu.

Sedangkan Kasubdit Kebijakan Pelaksanaan Strategi Pertahanan Negara berpandangan bahwa Buku putih yang tersebar bisa dibaca oleh masyarakat luas tapi strateginya itu sendiri, posturnya itu sifatnya rahasia, tidak boleh orang umum tahu, tapi buku putuhnya rangkuman dari strategi, rangkuman dari postur, rangkuman dari MEF, rangkuman dari doktrin bisa dibaca oleh masyarakat.

Kasubdit Analisa Strategi Pertahanan Negara menegaskan bahwa Produk kebijakan strategi pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 merupakan dokumen negara yang bersifat rahasia dan terbatas, sehingga yang berhak memahami dan mengetahui adalah para pejabat yang berkompeten dalam bidang strategi pertahanan negara di Kementerian Pertahanan termasuk para pejabat dari Kementerian dan Lembaga lain yang terkait sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Sedangkan Paban II/Orstra Sops TNI, mengemukakan bahwa Berbicara strategi pertahanan negara berarti sudah masuk pada tataran kebijakan, maka Angkatan (AD, AL, AU) dilibatkan, Sren (staf perencanaan), Sops (staf operasi) juga dilibatkan dimana staf operasi sebagai tindak lanjutnya termasuk Mabes TNI juga perlu dilibatkan dimana staf operasi merupakan bagian dari eksekutornya karena strategi seperti ini nanti bentuknya kebijakan nanti dituangkan dalam produk dan doktrin.

Senada dengan itu Paban V/Stra Sopsal dan Paban I/Jakrenstra memiliki pandangan yang sama bahwa jangan hanya menganggap bahwa pertahanan negara itu urusannya tentara. Pertahanan negara itu urusannya sebagai bangsa dimana bangsa Indonesia itu terdiri dari berbagai komponen salah satunya adalah TNI. Tapi tidak bisa pertahanan negara itu hanya dilaksanakan oleh TNI. Jadi untuk strateginya mungkin

TNI yang lebih paham, tapi pemahaman pertahanan negara itu harus dipahami secara utuh oleh seluruh bangsa. Masyarakat perlu mengetahui Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 karena ini bukan dokumen rahasia.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara disesuaikan dengan peruntukannya. Contohnya Produk strategis doktrin sifatnya lebih umum, kecuali produk strategis postur, sama pembangunan MEF itu spesifik. Kalau MEF hanya Kemhan TNI tapi kalau Postur masih bisa umum tapi hal tertentu yang tidak bisa disosialisasikan hanya militer yang tahu.

Sehingga hal ini dapat dikatakan sudah sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

5) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015.

Perlu adanya kesesuaian Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015 sehingga hasil perumusan dapat sempurna. Hasil wawancara dengan Direktur Kebijakan Strategi mengatakan bahwa mengawaki organisasi pada level kebijakan gak sembarangan artinya ya dia betul-betul berkompetensi.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara bahwa Kementerian pertahanan juga sudah memperhitungkan itu, jadi salah satu wujudnya adalah membentuk tim keanggotaan penyusunan seperti ini wujudnya keputusan menteri. Jadi keanggotaan tim penyusunan naskah kebijakan sesuai dengan bidangnya. Kemudian pembuatannya melibatkan seluruh *stake holder* kementerian dan lembaga dan tentunya mulai dari nara sumber, pengarah, ketua sampai keanggotaannya sendiri minimal eselon tiga. Sehingga diharapkan tepat *the right man on the right place*.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015 adalah seluruh stake holder kementerian dan lembaga dan tentunya mulai dari nara sumber, pengarah, ketua sampai keanggotaannya sendiri minimal eselon tiga. Sehingga diharapkan tepat dalam menempatkan sumber daya manusia agar sesuai dan dapat mendukung perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

6) Umpan balik/*feedback* dicatat dan menjadi dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Pencatatan umpan balik/*feedback* diperlukan untuk sebagai bahan masukan dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Hasil wawancara dengan Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara bahwa tentunya terdokumentasi dalam setiap kegiatan rapat-rapat keanggotaan dalam setiap seminar, dalam setiap *Forum Group Discussion* (FGD) dalam bentuk notulen dan disimpan di bagian administrasi. Beliau menambahkan adanya instruksi tertulis bila ada perubahan akan ditindak lanjuti yang implementasi dari tindak lanjut itu terkait dengan perubahan-perubahan, dituangkan dalam program evaluasi SDR (*Strategiy Defence Review*) dan dijadikan umpan balik terhadap validasi dokumen tadi.

Hal senada dikemukakan oleh Paban I/Jakrenstra bahwa setiap perencanaan khususnya yang menyangkut masalah produk ketika mengkonsepkan itu, selalu dicatat dan memberi masukan kepada kementerian pertahanan.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka terlihat adanya pencatatan dalam setiap kegiatan rapat-rapat keanggotaan dalam setiap seminar, dalam setiap FGD dalam bentuk notulen dan disimpan di bagian administrasi. Pencatatan oleh para perumus kebijakan sudah sesuai dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

7) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Diperlukan kesesuaian peserta yang diundang dalam menghadiri kegiatan guna kesempurnaan hasil perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Hasil wawancara dengan Kasubdit Penyusunan Kebijakan pengembangan pertahanan Negara dikemukakan bahwa kadang-kadang dihadiri oleh yang bersangkutan sendiri, kadang-kadang diwakilkan. Pertemuan ini dalam perumusan ini dilakukan berkali-kali bukan sekali, bisa sampai sepuluh kali sesuai kepentingan masing-masing.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka peserta yang diundang dalam menghadiri kegiatan kadang-kadang dihadiri oleh yang bersangkutan sendiri, kadang-kadang personel yang datang diwakilkan. Hal ini kurang sesuai dengan proses perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Dari evaluasi pelaksanaan program, peneliti menginterpretasikan hasil temuan pada yang terangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Rangkuman Hasil Temuan Evaluasi Pelaksanaan Program

NO	ASPEK	RANGKUMAN HASIL TEMUAN
1.	Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	Dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara adalah tidak ada organisasi khusus dalam Kemhan yang ada adalah tim pokja (kelompok kerja) yang melibatkan dari unsur-unsur militer dan unsur non militer. idealnya kalau dikaitkan dengan dengan menghadapi masalah ancaman militer adalah TNI sedangkan untuk menghadapi ancaman non militer tanggungjawabnya adalah kementerian lain atau K/L diluar bidang pertahanan. Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara telah sesuai dengan harapan. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 71 %.
2.	Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.	Apabila tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, akan berdampak kebijakan strategis pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 tidak berjalan sesuai visi, misi dan tujuan pembuatannya. Dalam Hal ini pelibatan instansi lain dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara sudah sesuai. nilai hasil evaluasi penelitian 71 %.

NO	ASPEK	RANGKUMAN HASIL TEMUAN
3.	Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 mengakomodir dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008.	Terlihat adanya dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008 yang diakomodir. Penggunaan <i>Strategy Defence Review</i> 2008 sebagai umpan balik selain perkembangan lingkungan strategis saat ini sesuai data dan fakta dan kemungkinan ancaman dimasa mendatang. Sehingga dengan adanya umpan balik dari SDR tadi diharapkan produk strategis tadi tetap terjaga validitasnya. Hal sudah sesuai karena pembuatan dan perumusan kebijakan strategi pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dilakukan melalui mekanisme perkembangan lingkungan strategis yang terjadi saat ini sesuai data dan fakta, ditambah dengan hasil evaluasi dari kebijakan strategi pertahanan terdahulu (Strategi Pertahanan Negara 2008) serta ramalan kemungkinan ancaman yang akan terjadi di masa mendatang. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 71%.
4.	Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan Negara.	Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara disesuaikan dengan peruntukannya. Contohnya Produk strategis doktrin sifatnya lebih umum untuk itu seluruh stake holder ada, kecuali produk strategis postur, sama pembangunan MEF itu spesifik. Kalau MEF hanya Kemhan TNI tapi kalau Postur masih bisa umum tapi hal-hal tertentu yang tidak bisa disosialisasikan hanya militer yang tahu. Hal ini sudah sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 71 %.
5.	Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015.	Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015 adalah seluruh stake holder kementerian dan lembaga dan tentunya mulai dari nara sumber, pengarah, ketua sampai keanggotaannya sendiri minimal eselon tiga. Sehingga diharapkan tepat <i>the right man on the right place</i> sudah sesuai dalam mendukung perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 71 %.
6.	Umpan balik/ <i>feedback</i> dicatat dan menjadi dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan.	Terlihat adanya pencatatan dalam setiap kegiatan rapat-rapat keanggotaan dalam setiap seminar, dalam setiap FGD dalam bentuk notulen dan disimpan di bagian administrasi dan menjadi dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan. Pencatatan oleh para perumus kebijakan sudah sesuai dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 71 %.
7.	Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.	Personel yang diundang dalam menghadiri kegiatan kadang-kadang dihadiri oleh yang bersangkutan sendiri, kadang-kadang diwakilkan. Hal ini kurang sesuai harapan dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 yang dilaksanakan. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 60 %.

Sumber: Diolah Peneliti Tahun 2017.

Dengan demikian hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara telah sesuai dengan harapan. Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, akan berdampak kebijakan strategis pertahanan termasuk

Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 tidak berjalan sesuai visi, misi dan tujuan pembuatannya. Dalam Hal ini pelibatan instansi lain dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara sudah sesuai. Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, sudah sesuai dengan proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara telah disesuaikan dengan peruntukannya dan sudah sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015 adalah minimal eselon tiga dan sudah sesuai dalam mendukung perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Umpan balik/*feedback* dicatat dan menjadi dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan, hal ini sudah sesuai dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Namun kesesuaian peserta yang diundang belum sesuai harapan dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Sehingga dapat dikatakan pelaksanaan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) tinggi karena sebagian aspek belum terlaksana atau belum sepenuhnya sesuai program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang telah ditentukan dengan nilai rata-rata hasil evaluasi penelitian 69,42 %

4.1.2.4 Evaluasi hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015

Evaluasi ini berkaitan dengan *outcome* dari pelaksanaan program tersebut. Aspek yang akan dievaluasi pada komponen *Product* adalah

pada: 1) Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015; 2) Permintaan *feedback* oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Adapun hasil penelitian melalui wawancara yang didukung dengan observasi dan studi dokumen, sebagai berikut:

1) Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Kesempurnaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dapat dilihat dari hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Berdasarkan hasil wawancara dengan Paban II/Orstra Sops TNI, Paban II/Jemen Srenum TNI dan Paban I/Jakrenstra Srenad, mengatakan bahwa produk strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dapat dijadikan rujukan atau referensi.

Selanjutnya Paban II/Jemen Srenum TNI menambahkan bahwa terdapat kendala dimana kosa kata militer tahun 2013 belum mengacu pada terminologi militer yang digunakan pada tahun 2015, contohnya: pemahaman tentang Hibrida belum jelas, beliau mengatakan contoh lain tentang kalimat dukungan angkutan udara strategis, terminologi strategis ini apa yang dipakai, masih belum jelas. Beliau menambahkan kembali harus mempunyai terminologi yang disepakati TNI (yang dapat disosialisasikan di luar TNI).

Senada dengan itu, Paban Madya III/ Siskum Penak Srenum TNI menjelaskan adanya temuan pada Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 yang mana pada produk ini sudah membagi ancaman menjadi tiga: Hibrida, militer dan non militer. sedangkan di Doktrin Tridek 2012 masih belum ada tentang Hibrida. Sehingga pengertian Hibrida masih belum jelas. Selanjutnya beliau menjelaskan pada saat produk Strategis

Pertahanan Negara 2015 memberikan contoh kombinasi antara ancaman konvensional, asimetris, teroris dan cyber. Misalnya teroris itu ancaman militer supaya militer bisa menangani. Akibatnya dalam penggolongan ini masih belum jelas penempatannya apakah ancaman militer, non militer atau penggabungan sehingga cara menjabarkan agak sulit dalam merumuskan doktrinnya, petunjuknya dan sebagainya. Jadi menurut beliau ancaman teroris berada di daerah abu-abu, hal ini dapat dilihat pada Strategis Pertahanan Negara 2015 halaman 100. Selanjutnya ditambahkan lagi adanya ketidak konsistenan penggunaan nomenklatur yang dapat dilihat pada salah satu produk strategis pertahanan negara yaitu Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 halaman 47, tentang tiga jenis ancaman dimana tertulis ancaman militer, ancaman non militer dan ancaman Hibrida, tapi terkadang dalam bukunya digunakan istilah ancaman nirmiliter sehingga tidak konsisten. Selanjutnya dikatakan: apakah beda penggunaan untuk orang sipil dibanding non militer. Kalau di militer baik di Undang-Undang TNI biasa menggunakan militer dan non militer. Di Kemhan bilang (menggunakan istilah) militer dan nirmiliter dan beberapa menggunakan non militer juga.

Sedangkan Paban V/Stra Sopsal, mengemukakan bahwa Produk Strategi Pertahanan Negara digunakan sebagai rujukan dalam tingkat kebijakan bisa tapi begitu mau menerapkan pelaksanaannya masih meraba-raba. Belum ada juga *guidance* (panduan) misalnya disebutkan kebijakan pertahanan negara itu A tapi apa yang harus dilakukan tidak ada disitu. misalnya, untuk memenuhi kebutuhan komponen utama pertahanan negara dimana angkatan darat harus apa saja, angkatan laut harus apa saja, angkatan udara harus apa saja, itu tidak ada. Kalau dari segi isinya memang produk-produk strategis yang dikeluarkan oleh Kemhan pada saat itu masih pada level kebijakan, isinya juga adalah kalimat-kalimat seperti memberikan batasan-batasan kenapa dan mengapa tapi menurut beliau untuk implementasinya dilapangan butuh penjelasan tentang bagaimana. Beliau menambahkan bagaimana itu yang mungkin belum begitu jelas. Sehingga mungkin perlu ada produk

strategi yang mungkin dikeluarkan oleh Mabes TNI atau ditingkat angkatan sebagai penterjemahan dari strateginya Kemhan ini. Menurut beliau kerawanannya adalah kalau “bagaimananya” ini tidak ada arahan yang jelas takutnya persepsinya bisa bermacam-macam sehingga tidak seiring sejalan dengan aspirasi atau wacana dimana yang warnanya mewarnai produk-produk Kemhan ini, yang menurut beliau masih sangat ada missing link antara produk kebijakan yang di Kemhan dengan yang nanti untuk di angkatan. Selanjutnya dikemukakan beliau bahwa penjelasan pertahanan militer itu masih cenderung dalam aspek combat-tempur pertahanan militer. Pertahanan nirmiliter itu sendiri kalau pemahaman dari buku putih yang ada itu disebutkan adalah pertahanan yang mengedepankan kementerian atau lembaga non pertahanan jadi kementerian lain selain Kementerian pertahanan. Selanjutnya dikatakan beliau: Apakah sudah seiring dan sejalan, itu yang beliau belum melihat. Karena seperti contoh Kementerian perhubungan masih berorientasi bagaimana menjalin jalur perhubungan yang efektif dan efisien baik darat, laut dan udara. Apakah sudah mengakomodir seumpama masuk masalah konflik atau masalah perang jalur-jalur tersebut bisa dimanfaatkan oleh militer atau adakah penyusunan jalur tersebut yang kira-kira bisa mendukung strategi pertahanan militer masih belum jelas. Contohnya: gudang perbekalan posisinya dimana, jalur perhubungan yang akan memberikan akses penyaluran perbekalan itu ke depot-depot logistik tentara itu sampai sekarang belum ada penggambarannya. Itu yang kalau dibilang pertahanan nirmiliter kan tidak harus dalam kondisi perang, tapi dari sekarang sudah bisa dirancang hingga kalau misalnya pemahaman pertahanan dalam menghadapi situasi yang krisis, apa yang dipunyai ini bias dimanfaatkan untuk menghadapi sesuatu yang krisis itu. Ini masih tanda tanya bisa gak sekarang. Jalur-jalur penerbangan misalnya dari Surabaya ke Jakarta atau surabahnya ke Ambon saja, poin-poinnya mana saja yang bisa digunakan oleh militer masih belum tahu. Jadi belum terintegrasi dengan baik.

Senada dengan itu Paban I/Renstra Srenal mengatakan bahwa Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dapat digunakan sebagai rujukan, namun pembahasannya cenderung hanya TNI. Harusnya di departemen yang yang jumlah sipilnys lebih besar daripada TNI harusnya yang jadi fokusnya. Kalau bicara pertahanan sudah jelas dibidang pertahanan bukan milik TNI, pertahanan itu milik seluruh bangsa. Karena bentuk pertahanan tidak sama seidentik dengan bentuk militer.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten yang maka hasil program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dapat dijadikan rujukan oleh instansi yang menggunakan Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, namun hasil produk masih terdapat beberapa permasalahan seperti: 1) Kosa kata militer tahun 2013 belum mengacu pada terminologi militer yang digunakan Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, belum konsisten dalam menggunakan istilah militer; 2) Belum ada juga *guidance* (panduan) misalnya disebutkan kebijakan pertahanan negara itu A tapi apa yang harus dilakukan tidak ada disitu. misalnya, untuk memenuhi kebutuhan komponen utama pertahanan negara dimana angkatan darat harus apa saja, angkatan laut harus apa saja, angkatan udara harus apa saja, itu tidak ada. Kalau dari segi isinya memang produk-produk strategis yang dikeluarkan oleh Kemhan pada saat itu masih pada level kebijakan, isinya juga adalah kalimat-kalimat seperti memberikan batasan-batasan kenapa dan mengapa tapi menurut beliau untuk implementasinya dilapangan butuh penjelasan tentang bagaimana; 3) Pembahasannya cenderung hanya TNI, seharusnya di departemen yang jumlah *civilian* lebih besar daripada TNI harusnya yang jadi fokusnya. Kalau bicara pertahanan sudah jelas pertahanan bukan milik TNI, pertahanan itu milik seluruh bangsa. Karena bentuk pertahanan *civilian* tidak sama seidentik dengan bentuk militer.

2) Permintaan *feedback* oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Feedback oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dapat mendukung penyempurnaan dari produk tersebut. Hasil wawancara dengan Paban II/Orstra Sops TNI, Paban V/Stra Sopsal dan Paban I/Renstra Srenal serta Paban I/Jakrenstra Srenad dikemukakan bahwa Selama ini Kemhan belum meminta *feedback* berkaitan dengan pelaksanaan produk strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015. Selain itu forum yang diadakan untuk evaluasi untuk produk ini tidak pernah ada.

Berdasarkan hasil evaluasi dengan pejabat yang berkompeten, maka Permintaan *feedback* oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015 berkaitan dengan hasil produk strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 belum ada, selain itu forum yang diadakan untuk evaluasi untuk produk ini belum dilaksanakan.

Dari evaluasi hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara, peneliti menginterpretasikan hasil temuan sebagai berikut:

Tabel 4.4 Rangkuman Hasil Temuan Evaluasi Hasil Capaian Program

NO	ASPEK	RANGKUMAN HASIL TEMUAN
1.	Produk strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dijadikan rujukan bagi eksekutor/ pelaksana.	Hasil program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dapat dijadikan rujukan oleh instansi yang menggunakan Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, namun hasil produk masih terdapat beberapa permasalahan seperti: 1) Kosa kata militer tahun 2013 belum mengacu pada terminologi militer yang digunakan Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, tidak konsisten dalam menggunakan istilah militer; 2) Belum ada juga <i>guidance</i> (panduan) misalnya disebutkan kebijakan pertahanan negara itu A tapi apa yang harus dilakukan tidak ada disitu. misalnya, apa yang harus dilakukan komponen utama pertahanan negara dimana angkatan darat, angkatan laut untuk memenuhi kebutuhan.

NO	ASPEK	RANGKUMAN HASIL TEMUAN
		Kalau dari segi isinya memang produk-produk strategis yang dikeluarkan oleh Kemhan pada saat itu masih pada level kebijakan, isinya juga adalah kalimat-kalimat seperti memberikan batasan-batasan kenapa dan mengapa tapi menurut beliau untuk implementasinya dilapangan butuh penjelasan tentang bagaimana; 3) Pembahasannya cenderung hanya TNI, seharusnya di departemen yang jumlah sipilnya lebih besar daripada TNI harusnya yang jadi fokusnya. Kalau bicara pertahanan sudah jelas pertahanan bukan milik TNI, pertahanan itu milik seluruh bangsa. Karena bentuk pertahanan <i>civilian</i> tidak sama seidentik dengan bentuk militer. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produk Strategi Pertahanan Negara belum sepenuhnya sesuai dan sempurna. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 64 %.
2.	Permintaan <i>feedback</i> dari Kemhan kepada yang menggunakan/ melaksanakan produk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.	Permintaan <i>feedback</i> oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015 masih belum sesuai dengan harapan karena berkaitan dengan <i>feedback</i> hasil produk strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 belum ada, selain itu forum yang diadakan untuk evaluasi untuk produk ini belum dilaksanakan. Dengan nilai hasil evaluasi penelitian 60 %.

Sumber: Diolah Peneliti Tahun 2017.

Dengan demikian hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hasil capaian program khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dapat dijadikan rujukan bagi eksekutor/ pelaksana namun masih belum sepenuhnya sesuai. Hal ini disebabkan hasil produk masih terdapat beberapa permasalahan seperti: 1) Kosa kata militer tahun 2013 belum mengacu pada terminologi militer yang digunakan Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, tidak konsisten dalam menggunakan istilah militer; 2) Belum ada juga *guidance* (panduan); 3) Pembahasannya cenderung hanya TNI, seharusnya di departemen yang jumlah *civilian* lebih besar daripada TNI harusnya yang jadi fokusnya. Selanjutnya permintaan *feedback* dari Kemhan kepada yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015 masih belum sesuai dengan harapan karena berkaitan dengan *feedback* hasil produk strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 belum ada, selain itu forum yang diadakan untuk evaluasi untuk produk ini belum dilaksanakan.

Sehingga dapat dikatakan hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) moderat karena sebagian belum terlaksana atau belum sepenuhnya sesuai program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang telah ditentukan dengan nilai rata-rata hasil evaluasi penelitian 62 %.

4.2 Pembahasan

Tujuan dari Pembahasan adalah adanya pemahaman yang lebih baik dan mendalam dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Neuman (2006), bahwa penelitian kualitatif akan membutuhkan lebih banyak penjelasan atau pembahasan oleh karena peneliti berusaha membangun empati dari sebuah kesadaran subyektif dan pemahaman kepada pembaca mengenai kejadian faktual dan interpretasi analisis. Pada pembahasan ini, peneliti mengaitkan rangkuman hasil temuan dengan teori/konsep yang relevan yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran.

4.2.1 Tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara

1) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis.

Perumusan dokumen kebijakan strategis memiliki pedoman. Hal ini sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, sehingga dalam merumuskan suatu kebijakan menurut John R. Schermerhorn Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl Bien (2010, p.390), “kebijakan merupakan pedoman bertindak yang menguraikan sasaran penting dan secara luas menunjukkan bagaimana aktivitas dapat dikerjakan”.

Selanjutnya Solichin Abdul Wahab (2008, p.40) memberikan beberapa pedoman meliputi:1) Kebijakan harus dibedakan dari keputusan;

2) Kebijakan sebenarnya tidak serta merta dapat dibedakan dari administrasi; 3) Kebijakan mencakup perilaku dan harapan-harapan; 4) Kebijakan mencakup ketiadaan tindakan ataupun adanya tindakan; 5) Kebijakan biasanya mempunyai hasil akhir yang akan dicapai; 6) Setiap kebijakan memiliki tujuan atau sasaran tertentu baik eksplisit maupun implisit; 7) Kebijakan muncul dari suatu proses yang berlangsung sepanjang waktu; 8) Kebijakan meliputi hubungan-hubungan yang bersifat antar organisasi dan yang bersifat intra organisasi; 9) Kebijakan publik meski tidak eksklusif menyangkut peran kunci lembaga-lembaga pemerintah; 10) Kebijakan itu dirumuskan atau didefinisikan secara subyektif.

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 sudah sesuai dan memiliki pedoman.

2) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis.

Visi dan misi perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara telah mengacu pada visi dan misi pemerintah. Kondisi ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Thomas R. Dye (2002, p.1), "*Whatever governments choose to do or not to do*". Mengandung pengertian, apa yang tidak dilakukan maupun yang dilakukan oleh pemerintah.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan William Dunn (2004, p.608) bahwa pengukuran, penilaian dan evaluasi merupakan kegiatan yang bersifat hierarki.

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

3) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis.

Program perumusan dokumen kebijakan strategis sudah sesuai karena memiliki tujuan yaitu: terselenggaranya substansi sasaran strategi yang mencakup sasaran di bidang penangkalan, sasaran dalam menangani agresi militer, agresi bukan militer, sasaran bidang ancaman nirmiliter dan sasaran mewujudkan perdamaian dunia.

Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis ini sesuai dengan teori strategi yang dikemukakan menurut Henry Mintzberg (1994, p.23-27) dikemukakan bahwa strategi adalah suatu rencana tentang bagaimana dan cara yang dilakukan dari sini ke sana, dikatakan strategi merupakan pola tindakan yang berkelanjutan. Selanjutnya tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis ini sesuai juga dengan teori kebijakan menurut Arif Rohman dan Teguh Wiyono (2010, p.2) yang mengutip pendapat Jenkins yaitu: *“Policy is a set of interrelated decisions, concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situations”*. Dengan pengertian, kebijakan adalah serangkaian keputusan yang saling berkaitan, berkenaan dengan pemilihan tujuan dan cara-cara untuk mencapainya dalam situasi tertentu. Tujuan ini sesuai dengan pr.ogramperumusan dokumen kebijakan strategis

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu Herly Dwiyanto terdapat beberapa persamaan dengan penelitian terdahulu yang dapat digunakan dalam penelitian ini, antara lain: sama-sama menggunakan model evaluasi CIPP, Perbedaannya adalah: a) Judul penelitian Evaluasi implementasi kebijakan; b) Rumusan masalah yang ditentukan; c) Lokasi penelitian berbeda.

Dengan demikian dari ulasan tersebut maka tujuan dan sasaran perumusan dokumen kebijakan strategis sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

4.2.2 Perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara

1) Dukungan anggaran.

Dukungan anggaran didukung sesuai kebutuhan dan tanggungjawab dukungan anggaran pada Kementerian Pertahanan RI dalam mendukung program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

Kondisi ini sesuai dengan pandangan Jimmy L. Gaol (2014, p.11) tentang perumus, bahwa: “perumus dalam organisasi (pegawai) adalah setiap orang yang mengembangkan jasanya kepada suatu badan usaha/organisasi, baik lembaga swasta maupun lembaga pemerintahan, dan mendapatkan imbalan upah atau gaji atas jasa tersebut”.

Menurut Stufflebeam dan Shinkfield (2007, p.338-346), Komponen evaluasi masukan terdiri dari: a) Sumber Daya Manusia; b) Sarana dan peralatan pendukung serta sumber daya lainnya; c) Dana atau anggaran; dan d) berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan. Masukan atau *input* dalam evaluasi ini akan memberikan bantuan agar dapat menata keputusan, menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, mencari berbagai alternatif yang akan dilakukan, menentukan rencana yang matang, membuat strategi yang akan dilakukan dan memperhatikan prosedur kerja dalam mencapainya.

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa dukungan anggaran sudah sesuai dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015

2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis.

Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara melalui proses yang cukup panjang dan sesuai program dan jadwal yang telah ditentukan.

Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis ini sesuai dengan teori manajemen yang dikemukakan oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI (2009, p.86) bahwa manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen yaitu: 1) Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual; 2) Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen; 3) Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis juga berkaitan dan sesuai dengan pandangan Arif Rohman dan Teguh Wiyono (2010, p. 2) mengutip pendapat Jenkins yaitu "*Policy is a set of interrelated decisions, concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situations*". Artinya: kebijakan adalah serangkaian keputusan yang saling berkaitan, berkenaan dengan pemilihan tujuan dan cara-cara untuk mencapainya dalam situasi tertentu.

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis sudah sesuai dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan oleh Budi Harsono (2016) memiliki kaitan dengan metode kualitatif dengan pendekatan model evaluasi yang digunakan adalah menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan model evaluasi Model CIPP (*Context, Input, Process, dan Product*) dari Stufflebeam. Hasil penelitian menemukan: a) Program Diklat ini telah memenuhi empat pilar yang akan turut berperan meningkatkan pegawai berkinerja prima. Empat

pilar tersebut adalah pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, integritas tinggi, kepuasan tinggi dan memiliki budaya yang kuat; b) Kelemahan dari sisi input adalah kurang optimalnya penyesuaian kurikulum dengan kamus kompetensi teknis. Perlu proses perencanaan yang lebih matang lagi khususnya adanya kompetensi penentuan jenis dokumen yang akan dijadikan alat bukti temuan pemeriksaan untuk dilanjutkan dengan melakukan peminjaman berkas dokumen pemeriksaan.

Beberapa hal yang dapat dipetik untuk mendukung penelitian apabila dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Budi Harsono (2016), adalah: Persamaan dari penelitian yang relevan adalah: a. Tujuan penelitian memiliki persamaan yaitu: melakukan evaluasi program terhadap objek yang ditentukan; b. menggunakan pendekatan dengan metode CIPP dari Stufflebeam. Sedangkan perbedaannya adalah: a. Judul penelitian; b. Rumusan masalah yang ditentukan; c. Lokasi penelitian berbeda. Evaluasi program ini relevan dan memberikan masukan dalam penggunaan model evaluasi CIPP dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Dengan demikian dari ulasan tersebut maka secara jelas mengatakan bahwa perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, telah sesuai baik secara konsep maupun empiris.

4.2.3 Pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara

1) Implementasi struktur organisasi dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

Implementasi struktur organisasi dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis ini, tidak ada organisasi khusus dalam Kemhan yang ada adalah tim pokja (kelompok kerja) yang melibatkan dari unsur-unsur militer dan unsur non militer.

Implementasi struktur organisasi dalam proses perumusan ini sesuai dengan pandangan Sumartopo (2003, p.53) mengatakan “kebijakan merupakan sebuah perilaku yang disengaja diikuti oleh sebuah lembaga pemerintah atau pejabat pemerintah untuk memecahkan isu perhatian publik”.

Selanjutnya sesuai teori manajemen yang dikemukakan oleh Syafaruddin & Nurmawati (2011, p.16) bahwa manajemen merupakan proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa Implementasi struktur organisasi dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara sudah sesuai dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

2) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

Tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, akan berdampak kebijakan strategis pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 tidak berjalan sesuai visi, misi dan tujuan pembuatannya. Dalam Hal ini pelibatan instansi lain dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara sudah sesuai.

Hal ini sesuai dengan teori kebijakan menurut Knoepfel dalam Solichin Abdul Wahab (2012, p.10), bahwa:

“A series of decisions or activities resulting from structured and recurrent interactions between different actors, both public and private, who are involved in various different ways in the emergence, identification and resolution of problem defined politically as a public one.”

Dengan pengertian bahwa serangkaian keputusan atau tindakan-tindakan sebagai akibat dari interaksi terstruktur dan berulang di antara berbagai aktor, baik publik/pemerintah yang terlibat berbagai cara dalam merespon, mengidentifikasi dan memecahkan suatu masalah yang secara politis di definisikan sebagai masalah publik.

Selanjutnya menurut Widjaja (2006, p.113) mengartikan tentang pegawai sebagai berikut, "Pegawai adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)"

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain akan berdampak kebijakan strategis pertahanan termasuk Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 tidak berjalan sesuai visi, misi dan tujuan pembuatannya. Oleh karena itu kondisi ini sudah sesuai dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

3) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, mengakomodir dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008.

Dokumen kebijakan strategis ini mengakomodir dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008 terlihat pada penggunaan *Strategy Defence Review 2008* dari dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008 sebagai umpan balik menjadikan produk strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 tetap terjaga validitasnya.

Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, mengakomodir dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008 sesuai dengan konsep pertahanan negara yang diuraikan dalam Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2015, yaitu: "Pertahanan negara merupakan salah satu fungsi pemerintahan, yang diselenggarakan melalui

sistem pertahanan negara yang bersifat semesta dengan melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional termasuk sarana prasarana nasional dan dilaksanakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut.

Selanjutnya sesuai dengan teori manajemen yang dikemukakan Syafaruddin (2011, p.41), bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, mengakomodir dokumen kebijakan strategis pertahanan negara tahun 2008 sudah sesuai dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

4) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara.

Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara disesuaikan dengan peruntukannya. Hal ini sesuai dengan teori manajemen menurut Syafaruddin & Nurmawati (2011, p.16) bahwa manajemen merupakan proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya sesuai dengan teori kebijakan menurut Sumartopo (2003, p.53) yang menegaskan bahwa kebijakan merupakan sebuah perilaku yang disengaja diikuti oleh sebuah lembaga pemerintah atau pejabat pemerintah untuk memecahkan isu perhatian publik.

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara disesuaikan dengan peruntukannya sudah sesuai dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

5) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015.

Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015 adalah seluruh stake holder kementerian dan lembaga dan tentunya mulai dari nara sumber, pengarah, ketua sampai keanggotaannya sendiri minimal eselon tiga.

Kompetensi dalam perumusan ini memerlukan keahlian, kemahiran, dan kecakapan yang memenuhi standar mutu dan norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Hal ini sesuai dengan rumusan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 Tahun 2005 Bab I Pasal 1 ayat 4 bahwa profesional sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, dan kecakapan yang memenuhi standar mutu dan norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Senada dengan itu, Kurniawan (2005, p.74) mengatakan bahwa profesional merupakan keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin di capai oleh sebuah organisasi.

Hal ini sesuai juga dengan teori manajemen yang diungkapkan oleh George R. Tarry seperti yang dikutip Syafaruddin (2011, p.41) bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015 sudah sesuai dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

6) Umpan balik/*feedback* dicatat dan menjadi dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan.

Umpan balik/*feedback* dapat dilihat dengan adanya pencatatan dalam setiap kegiatan rapat-rapat keanggotaan dalam setiap seminar, dalam setiap FGD dalam bentuk notulen dan disimpan di bagian

administrasi dan menjadi dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan.

Umpan balik/*feedback* dicatat dan menjadi dasar dalam perumusan sesuai dengan pandangan Kadarisman (2012, p.374) bahwa *assessment centre* atau evaluasi, adalah suatu metode penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan.

Menurut Billy Tunas (2010, p.3) menyatakan: “kebijakan merupakan proses pengambilan keputusan untuk dapat memecahkan masalah dan mempertimbangkan faktor yang terkait.” Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan dengan teori kebijakan.

Dari beberapa pandangan diatas, bahwa umpan balik/*feedback* dicatat dan menjadi dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan sudah sesuai dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

7) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Peserta yang diundang dalam menghadiri kegiatan, kadang-kadang diwakilkan oleh orang lain. Hal ini merefleksikan ketidaksesuaian peserta serta bertolak belakang dengan teori profesional dikemukakan Kurniawan (2005, p.74) bahwa profesional merupakan keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin di capai oleh sebuah organisasi.

Seharusnya peserta atau pegawai yang diundang sesuai dengan kehadirannya. Hal ini sejalan dengan pandangan Widjaja (2006, p.113) bahwa pegawai adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa Kesesuaian personel untuk merumuskan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 masih belum sesuai harapan dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Sri Sundari (2015) tentang Evaluasi implementasi kebijakan kinerja Analis Madya pada Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI. Hal-hal yang dapat dimanfaatkan yaitu persamaan dari penelitian terdahulu adalah: a) Pendekatan penelitian kualitatif b) Model evaluasi yang digunakan model CIPP dari Stufflebeam. c) Lokasi penelitan sama-sama di Kemhan. Perbedaannya adalah: a) Judul penelitian; b) Rumusan masalah yang ditentukan. Hal ini relevan dengan penggunaan model evaluasi CIPP yang digunakan.

Dengan demikian dari ulasan tersebut maka secara jelas mengatakan bahwa pelaksanaan program belum sepenuhnya sesuai dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 baik secara konsep maupun empiris.

4.2.4 Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

1) Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dijadikan rujukan bagi eksekutor/ pelaksana.

Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 dijadikan rujukan bagi eksekutor/ pelaksana, namun hasil produk masih terdapat beberapa permasalahan seperti: 1) Kosa kata militer tahun 2013 belum mengacu pada terminologi militer yang digunakan Produk Strategis Pertahanan Negara 2015, tidak konsisten dalam menggunakan istilah militer; 2) Belum ada juga *guidance* (panduan) misalnya disebutkan kebijakan pertahanan

negara itu A tapi apa yang harus dilakukan tidak ada disitu. misalnya, untuk memenuhi kebutuhan komponen utama pertahanan negara dimana angkatan darat harus apa saja, angkatan laut harus apa saja, angkatan udara harus apa saja, itu tidak ada. Kalau dari segi isinya memang produk-produk strategis yang dikeluarkan oleh Kemhan pada saat itu masih pada level kebijakan, isinya juga adalah kalimat-kalimat seperti memberikan batasan-batasan kenapa dan mengapa tapi untuk implementasinya dilapangan butuh penjelasan tentang bagaimana; 3) Pembahasannya cenderung hanya TNI, seharusnya di departemen yang jumlah *civilian* lebih besar daripada TNI harusnya yang jadi fokusnya. Kalau bicara pertahanan sudah jelas pertahanan bukan milik TNI, pertahanan itu milik seluruh bangsa. Karena bentuk pertahanan *civilian* tidak sama seidentik dengan bentuk militer.

Beberapa permasalahan dalam produk strategis pertahanan negara menunjukkan bahwa produk strategi pertahanan negara masih belum sesuai dengan teori kebijakan yang dikemukakan John R. Schermerhorn Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl Bien (2010, p.390), bahwa kebijakan merupakan pedoman bertindak yang menguraikan sasaran penting dan secara luas menunjukkan bagaimana aktivitas dapat dikerjakan.

Permasalahan dalam produk strategis pertahanan negara ini menunjukkan belum sesuai dengan teori evaluasi Stufflebeam dan Shinkfield (2007, p.197), dimana mendefinisikan evaluasi sebagai *“the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives”*. Artinya evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan.

Permasalahan dalam produk ini juga dapat berdampak pada pelaksanaan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara selanjutnya. Hal ini relevan dengan teori strategis yang diungkapkan Henry Mintzberg (1994, p.23-27) bahwa strategi adalah suatu rencana tentang

bagaimana dan cara yang dilakukan melalui pola tindakan yang berkelanjutan.

Berdasarkan beberapa pandangan diatas dapat dikatakan bahwa produk Strategi Pertahanan Negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 belum sepenuhnya sempurna atau sesuai sebagai rujukan bagi eksekutor/ pelaksana.

2) Permintaan *feedback* dari Kemhan kepada yang menggunakan/ melaksanakan produk strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Permintaan *feedback* oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategis Pertahanan Negara 2015 berkaitan dengan hasil produk strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 belum ada, selain itu forum yang diadakan untuk evaluasi untuk produk ini belum dilaksanakan.

Kondisi ini juga belum sesuai dengan teori strategi yang dikemukakan yang dikemukakan Porter (1996, p.11) mengatakan "*Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities*". Dimana belum melibatkan masukan dari beberapa kegiatan yang berkaitan dengan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dalam hal *feedback*.

Selain itu, belum adanya *feedback* menunjukkan belum sesuai dengan teori Evaluasi Produk (*Product evaluation*) yang dikemukakan Marvin C. Alkin (2004, h.33) bahwa evaluasi dari hasil, dampak dan *outcome* dari pelaksanaan program tersebut, merujuk pada hasil dari keputusan mengenai keberlanjutan atau pemfokusan kembali kebijakan. Sehingga fokus penilaian ini meliputi: a) Apa hasil yang diperoleh; b) Sejauh mana kebutuhan sudah dapat terpenuhi atau belum terpenuhi; c) Apa yang harus dilakukan setelah program berjalan selama ini.

Hal senada dikemukakan Preskill dan Jones (2009, p.3) mengatakan "*evaluation is all about asking and answering questions that matter about programs, processes, products, policies and initiatives*".

Mengandung pengertian bahwa evaluasi adalah semua tentang bertanya dan menjawab pertanyaan yang penting tentang program, proses, produk, kebijakan dan inisiatif.

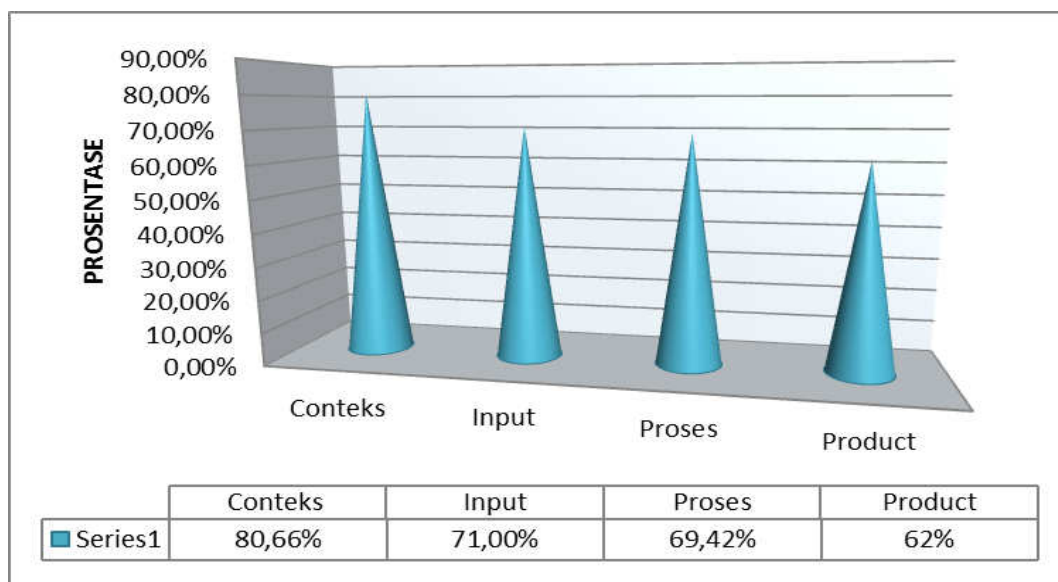
Dari beberapa pandangan diatas, menunjukkan bahwa permintaan *feedback* dari Kemhan kepada yang menggunakan/ melaksanakan produk strategis belum sesuai harapan dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Tatan Kustana (2017) yang berjudul evaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira tehnik komando pemeliharaan materiel (KOHARMATAU) TNI AU di Bandung dalam rangka mendukung *minimum essential force (MEF)*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi, wawancara, dokumentasi dengan teknik triangulasi. Analisis data memakai model evaluasi CIPP (*context, input, process dan product*) dalam menghasilkan kesimpulan keseluruhan implementasi kebijakan.

Beberapa hal yang dapat dipetik untuk mendukung penelitian apabila dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tatan Kustana (2017) didasari adanya persamaan dan perbedaan. Persamaan dari penelitian yang relevan adalah: a) Pendekatan penelitian kualitatif b) Model evaluasi yang digunakan dalam evaluasi implementasi kebijakan ini, menggunakan model CIPP dari Stufflebeam. Perbedaannya adalah: a) Judul penelitian Evaluasi implementasi kebijakan; b) Rumusan masalah yang ditentukan; c) Lokasi penelitian berbeda. Penelitian terdahulu memberikan masukan dalam teori kebijakan dan penggunaan model evaluasi CIPP.

Dengan demikian dari ulasan tersebut maka secara jelas mengatakan bahwa hasil capaian program belum sepenuhnya sesuai dengan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Produk Strategis Pertahanan Negara 2015 baik secara konsep maupun empiris. Adapun grafik hasil penelitian evaluasi

program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dengan komponen CIPP sebagai berikut :



Gambar 4.3 Grafik Hasil Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2017.

Keterangan :

- 1) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis program perumusan dokumen kebijakan strategis (*Context*) memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) tinggi karena sebagian besar bahkan semua aspek terlaksana sesuai telah ditentukan yaitu memiliki tujuan dengan nilai 80,66%.
- 2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara (*Input*) melalui proses yang cukup panjang memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) tinggi karena sebagian besar bahkan semua aspek terlaksana sesuai telah ditentukan dengan nilai rata-rata hasil evaluasi penelitian 71 %
- 3) Pelaksanaan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara (*Pocess*) memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) tinggi karena sebagian aspek belum terlaksana atau belum sepenuhnya sesuai program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang telah ditentukan dengan nilai rata-rata hasil evaluasi penelitian 69,42 %.

4) Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara (*Product*) memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) moderat karena sebagian belum terlaksana atau belum sepenuhnya sesuai program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang telah ditentukan dengan nilai rata-rata hasil evaluasi penelitian 62 %

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 *Context*: tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara)

- 1) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis perumusan dokumen kebijakan strategis memiliki pedoman dan sesuai harapan.
- 2) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya strategi pertahanan negara 2015.
- 3) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis program perumusan dokumen kebijakan strategis sesuai karena memiliki tujuan.

Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis program perumusan dokumen kebijakan strategis (*Context*) memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) tinggi karena sebagian besar bahkan semua aspek terlaksana sesuai telah ditentukan yaitu memiliki tujuan dengan nilai 80,66%.

5.1.2 *Input*: perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

- 1) Dukungan anggaran sudah didukung sesuai kebutuhan dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.
- 2) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara melalui proses yang cukup panjang dan telah sesuai program dan jadwal yang telah ditentukan.

Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara (*Input*) memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) tinggi karena sebagian besar bahkan semua aspek terlaksana sesuai telah ditentukan dengan nilai rata-rata hasil evaluasi penelitian 71 %

5.1.3 Process: pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara

- 1) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara telah sesuai dengan harapan.
- 2) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015, akan berdampak kebijakan strategis pertahanan termasuk Strategi Pertahanan Negara 2015 tidak berjalan sesuai visi, misi dan tujuan pembuatannya. Dalam Hal ini pelibatan instansi lain dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara sudah sesuai.
- 3) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015, sudah sesuai dengan proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.
- 4) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara telah disesuaikan dengan peruntukannya dan sudah sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya strategi pertahanan negara 2015.
- 5) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015 adalah minimal eselon tiga dan sudah sesuai dalam mendukung perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.
- 6) Umpan balik/*feedback* dicatat dan menjadi dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan, hal ini sudah sesuai dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015.
- 7) Kesesuaian peserta atau personil yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 masih belum sesuai yang diharapkan karena kadang-kadang diwakilkan.

Pelaksanaan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara (*Pocess*) memiliki kategori tingkat ketersediaan dan

keterlaksanaan (pencapaian) tinggi karena sebagian aspek belum terlaksana atau belum sepenuhnya sesuai program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang telah ditentukan dengan nilai rata-rata hasil evaluasi penelitian 69,42 %.

5.1.4 *Product*: hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015

1) *Product* strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 dapat dijadikan rujukan bagi eksekutor/ pelaksana namun masih belum sepenuhnya sesuai. Hal ini disebabkan hasil produk masih terdapat beberapa permasalahan seperti: a) Kosa kata militer tahun 2013 belum mengacu pada terminologi militer yang digunakan Strategi pertahanan Negara 2015, tidak konsisten dalam menggunakan istilah militer; b) Belum ada juga *guidance* (panduan); c) Pembahasannya cenderung hanya TNI, sebaiknya departemen yang jumlah *civilian* lebih besar daripada TNI yang jadi fokusnya.

2) Permintaan *feedback* dari Kemhan kepada yang menggunakan produk strategi pertahanan negara 2015 masih belum sesuai harapan karena berkaitan dengan *feedback* hasil produk strategis pertahanan negara contohnya: Strategi Pertahanan Negara 2015 belum ada dan forum untuk evaluasi untuk produk ini belum dilaksanakan.

Hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara (*Product*) memiliki kategori tingkat ketersediaan dan keterlaksanaan (pencapaian) moderat karena sebagian belum terlaksana atau belum sepenuhnya sesuai program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang telah ditentukan dengan nilai rata-rata hasil evaluasi penelitian 62 %

5.2 Saran

Beberapa hal yang perlu disarankan agar secara konsep maupun empiris dalam program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara dapat sempurna dan sesuai dengan harapan, meliputi:

5.2.1 *Context*: tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara

- 1) Perlu adanya Pedoman strategi pertahanan nirmiliter yang tidak hanya dijabarkan oleh TNI angkatan (Darat, Laut, Udara) juga K/L terkait. Namun K/L terkait sampai sekarang belum menjabarkan dari pedoman pertahanan nirmiliter. Hal ini relevan dengan UU nomor 3 tahun 2002 pertahanan negara bahwa semua warganegara terlibat.
- 2) Perlu dibentuk DPN (Dewan Pertahanan Nasional) yang diketuai oleh bapak Presiden sebagai koordinator dalam keterpaduan antara pertahanan militer dan nirmiliter yang dipedomani seluruh kementerian.

5.2.2 *Input*: perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang tertera dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan termasuk Strategi Pertahanan Negara 2015 belum dapat diimplementasikan secara sepenuhnya oleh Kementerian Pertahanan beserta Kementerian dan Lembaga terkait karena berbagai kendala di lapangan, diantaranya regulasi yang masih tumpang tindih, belum adanya kesamaan persepsi dan cara pandang antara Kementerian Pertahanan dengan Kementerian dan Lembaga terkait, serta dukungan politik yang ada saat ini khususnya dalam bidang pertahanan negara. Sehingga disarankan perlu ada satu dokumen lagi yang menjadi *road map* dari kebijakan-kebijakan yang sudah ditentukan didalamnya itu dijelaskan, misalnya dokumen yang valid dalam lima tahun, seperti: dalam lima tahun itu apa saja yang dikerjakan misalnya tahun pertama angkatan darat harus menyusun apa, laut apa, angkatan udara apa, tahun ke dua apa sehingga dalam lima tahun itu ada sasaran-

sasaran yang terukur yang akan dicapai kebijakan ini bisa terlaksana. Lebih baik lagi kalau kebijakan itu bisa konsisten sampai anggap saja 20 tahun setiap lima tahun ini dilaksanakan revisi dan berkesinambungan.

5.2.3 *Process*: pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara

1) Dalam dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015, pada pembahasan menghadapi ancaman berdimensi legislasi, dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015) belum dijelaskan apa langkah-langkah untuk menghadapi ini termasuk apa yang harus dilakukan oleh mabas TNI dan angkatan. Hal ini penting sebab berbicara masalah legislasi sebaiknya ada keterlibatan dengan pihak lain yang menyusun legislasi seperti Kemenkumham, apalagi kalau level Peraturan Presiden keatas. Oleh karena itu disarankan dalam Strategi Pertahanan Negara 2015 perlu dicantumkan langkah-langkah menghadapi ancaman terutama ancaman legislasi dan Hibrida (ancaman legislasi pada dokumen kebijakan strategis pada buku Strategi Pertahanan Negara 2015, p.33) (ancaman hibrida pada Buku Strategi Pertahanan Negara 2015, p.100).

2) Pada pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 sebaiknya dilaksanakan orang-orang yang benar-benar berkompeten secara konsisten sehingga dokumen kebijakan pertahanan negara ini bisa didapatkan hasil yang baik dan maksimal, karena kalau melihat perkembangan saat ini begitu cepat, begitu multi dimensional, ancaman begitu banyak. Oleh karena itu disarankan pemilihan para perumus dokumen kebijakan strategis pertahanan negara selain memiliki kompetensi yang dikategorikan jabatan minimal eselon tiga, perlu ditingkatkan mutu standar pengetahuan dengan standar minimal S2 yang memiliki kemampuan analisa yang memadai. Hal ini dapat diperoleh dari lulusan S2 Universitas Pertahanan yang memang secara khusus

menyiapkan kader-kader lulusannya memiliki wawasan bela negara dan memahami pengetahuan tentang pertahanan negara.

5.2.4 Product: hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015

- 1) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara perlu memiliki: a) Kosa kata militer tahun yang sudah mengacu pada terminologi militer yang sudah disempurnakan atau diperbarui; b) Konsisten dalam menggunakan istilah militer; c) Pembahasannya dalam dokumen kebijakan strategi pertahanan negara sebaiknya tidak lebih banyak pada peran TNI saja tapi peran sipil dalam pertahanan nirmiliter perlu dungkap lebih banyak.
- 2) Perlu penyempurnaan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015: a) pengertian Hibrida diperjelas; b) perlu diperjelas penggolongan teroris ada di ancaman militer, non militer atau penggabungan, penanganan ancaman teroris masih berada didaerah abu-abu (halaman 100 pada Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015), guna memperjelas penjabarannya; c) Penggunaan nomenklatur perlu lebih konsisten khususnya pada pembahasan tiga jenis ancaman pada Dokumen kebijakan strategis dalam hal ini buku Strategi Pertahanan Negara 2015 halaman 47. Dimana tertulis ancaman militer, ancaman non militer dan ancaman Hibrida tapi terkadang dalam bukunya menggunakan misalnya ancaman nirmiliter sehingga tidak konsisten.
- 3) Perlu adanya permintaan *feedback* dari Kemhan kepada yang menggunakan/ pelaksana dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 karena sudah berjalan dua tahun guna evaluasi penyempurnaan produk tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU DAN JURNAL

- Abidin, Said Z. (2012). *Kebijakan Publik*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Humanika.
- Agung, Kurniawan. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Alkin, Marvin C. (2004). *Evaluation Roots*. London: Sage Publication, Inc.
- Arikunto, S. & Safrudin, C. (2008). *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bakeri, Samsul. (2012). *Kebijakan*. Jakarta: Pusbin KPK, BPKSDM.
- Creswell, John W. (2016). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, Edisi Keempat, Terjemahan: Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djaali dan Pudji Muljono. (2008). *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Dunn (2004). *Public Policy Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dye (2002). *Understanding Public Policy* (New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gaol, C.H.R. Jimmy L. (2014). *A to Z, Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia.
- Harsono, Budi. (2016), *Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Pemeriksaan Pajak di Pusdiklat Pajak*. disertasi, Universitas Negeri Jakarta.
- Mintzberg, Henry. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Basic Books. Dikutip dalam http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf 2016 diakses pada 12 september 2017.
- Dwiyanto. Herly. (2013). *Kebijakan Kekuatan Pokok Minimum (MEF) TNI AU dalam Pembinaan Perwira di Pangkalan TNI AU Atang Sendjaja Bogor*. Disertasi.
- Rahayu, I & Ardani, T. (2004). *Observasi dan Wawancara*. Malang: Banyu-media.

- Pearce II, J & Robinson, R Jr., (2008). *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan SDM*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2013). Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, PT Gramedia Pustaka Umum.
- Kuncoro, Mudrajad. (2006). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Kustanta, Tatan. (2017). *Evaluasi implementasi kebijakan pembinaan perwira tehnik komando pemeliharaan materiel (KOHARMATAU) TNI AU di Bandung dalam rangka mendukung minimum essential force (MEF)*. Disertasi, Universitas Negeri Jakarta.
- Moleong, Lexy.J. (2014). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda-karya.
- Preskill, H & Jones, N. (2009). *A Practical Guide For Engaging Stakeholders In Deceloping Evaluation Question* (Princeton: Robert Wood Johnson Foundation.
- Rohman, A & Wiyono, T. (2010). *Education Policy In Decentralization Era*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Sangkot Sirait. (2013). *Profesionalitas Guru Mi Program Dual Mode System Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta Dalam Pembelajaran Aqidah*. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dikutip dalam <http://ejournal.uin-suka.ac.id/>. Diakses pada tanggal 7 September 2017 .
- Schermerhorn Jr, J.R., Hunt, J.G., Osborn R.N. dan Bien, M.U. (2010). *Organizational Behavior* (Danvers: John Willey & Sons, Inc.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sri Sundari. (2015), *Evaluasi Implementasi Kebijakan Kinerja Analis Madya Pada Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan*. Desertasi: Universitas Negeri Jakarta.
- Stufflebeam, Daniel L & Shinkfield, Anthony J. (2007). *Evaluation Theory, Models, & Applications*. San Fransisco: John Wiley & Sons Inc.
- Sugiyono. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*. Bandung: Afabeta.

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung, Jawa Barat, Indonesia: Alfabeta
- Sumartopo. (2003). *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: LAN.
- Syafaruddin & Nurmawati. (2011). *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*. Medan:perdana Publishing.
- The American Heritage® *Dictionary of the English Language*, Fourth Edition copyright ©2000 by Houghton Mifflin Company. Updated in 2009. Published by Houghton Mifflin Company.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI (2009), *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Al-Fabeta.
- Tunas, Billy. (2010). *Memahami dan Memecahkan Masalah dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: PT Nimas Multima.
- Wahab, Solichin Abdul. (2008). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Universitas Muhammadiyah. Malang Press.
- Wahab, Solichin Abdul. (2012). *Analisis Kebijakan: dari Formulasi Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Widjaja. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.
- Winarno, Budi. (2012). *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Jakarta: Buku Kita.

B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Naskah Mekanisme Penyusunan Produk-produk Strategis di Lingkungan Kementerian Pertahanan. Ditjakstra 2015.
- Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 01 Tahun 2011 Tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum Kementerian Pertahanan.
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2015 tentang Kebijakan Penyelenggaraan Pertahanan Negara Tahun 2015-2019 beserta Lampirannya. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 41.
- Peraturan Menteri Pertahanan republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2015 Tanggal 27 November 2015 tentang Buku strategi pertahanan negara 2015.

Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1591).

Perpres no 2 tahun 2015 tentang RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional).

Undang-Undang 17 Tahun 2007 Ttg RPJPN (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional).

Undang-Undang nomor 14 Tahun 2005 Bab I Pasal 1 ayat 4 tentang Profesional.

Undang-Undang Nomor. 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 3.