

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

**THE EVALUATION OF STRATEGIC DEFENSE STATE POLICY DOCUMENT  
FORMULATION PROGRAM IN MINISTRY OF DEFENSE OF REPUBLIC OF  
INDONESIA**

I Wayan Midhio, M.Phil<sup>1</sup>, David Hatigoran Hutagaol<sup>2</sup>, Sri Sundari<sup>3</sup>

Universitas Pertahanan

(wayan.midhio@idu.ac.id, d91unhan@gmail.com, srisundari65@yahoo.co.id )

**Abstrak** -- 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 perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara baik dari segi *context, input, process dan product*.

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

---

<sup>1</sup> Rektor Universitas Pertahanan.

<sup>2</sup> Alumnus Mahasiswa Strata -2 Program Studi Strategi Perang Semesta, Fakultas Strategi Pertahanan Universitas Pertahanan Tahun Akademik 2016-2017.

<sup>3</sup> Kapus Perpustakaan Universitas Pertahanan.

**Abstract** -- 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

## Pendahuluan

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. Dalam merealisasikan usaha itu 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.

Berkaitan dengan hal tersebut, kementerian Pertahanan memiliki tugas dan tanggungjawab dalam menyelenggarakan kepentingan pemerintahan dalam hal pertahanan untuk membantu Presiden dalam menjalankan pemerintahan negara. Kemhan memiliki beberapa Direktorat Jenderal yang mempunyai tugas membuat suatu produk strategis

pertahanan negara. 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 ini sebagai *leading sector* untuk merumuskan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara yang merupakan wujud pertahanan negara yang komprehensif dan terintegrasi dalam menghadapi berbagai bentuk ancaman, antara lain 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;

Dalam produk strategis terdapat fenomena belum sempurnanya hasil perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi 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 (idealnya), maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan fokus penelitian pada evaluasi program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015. Penelitian ini diberi judul, “Evaluasi Program Perumusan Dokumen Kebijakan Strategis Pertahanan Negara (Studi di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia). Adapun rumusan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimana tujuan dan sasaran program perumusan dokumen strategis pertahanan negara?; 2) Bagaimana perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara? 3) Bagaimana pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara? 4) Bagaimana hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara?

## Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah kualitatif dengan pendekatan evaluasi CIPP meliputi *Context, Input, Process dan Product* dengan menelaah satu kasus dilakukan secara mendalam, mendetail dan komprehensif. Creswell mengemukakan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian dalam upaya untuk membangun makna suatu fenomena dari sudut pandang para partisipan.<sup>4</sup> Partisipan diambil dengan cara *purposively select*. Dalam hal ini subyek dipilih peneliti karena spesifikasi partisipan dan lokasi.<sup>5</sup> Peneliti mengambil partisipan sesuai dengan perannya masing-masing dengan teknik wawancara, observasi, dokumentasi serta studi kepustakaan.

Informan atau nara sumber yang digunakan sebanyak sepuluh (10) informan yang terdiri dari: 1 orang Direktur kebijakan strategi; 1 orang Kasubdit Jakstra; 1 orang Kasubdit Sunjakbang Ditjakstra; 1 orang

---

<sup>4</sup> John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, Edisi Keempat, terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2016), p.24.

<sup>5</sup> Ibid., p.253.

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 1/Jakrenstra Srenad.

### **Hasil Penelitian**

Data yang diperoleh pada setiap komponen dalam penelitian ini dianalisis dan dilihat kesesuaian antara tujuan dengan kriteria dengan data empiris. Peneliti menginterpretasikan hasil temuan, sebagai berikut:

- 1) *Context: tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara*
  - a) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis perumusan dokumen kebijakan strategis memiliki pedoman dan telah sesuai dengan harapan.
  - b) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015.

- c) Tujuan program perumusan dokumen kebijakan strategis program perumusan dokumen kebijakan strategis sudah sesuai karena memiliki tujuan.
- 2) *Input: perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara*
  - a) dukungan anggaran sudah didukung sesuai kebutuhan dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.
  - b) Perencanaan dan persiapan perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara melalui proses yang cukup panjang dan telah sesuai program dan jadwal yang telah ditentukan.
- 3) *Process: pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara*
  - a) Implementasi struktur organisasi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara telah sesuai dengan harapan;
  - b) 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.

c) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015, sudah sesuai dengan proses perumusan dokumen strategis pertahanan negara.

d) Sumber daya manusia yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara telah disesuaikan dengan peruntukannya dan sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015.

e) Kompetensi dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2015 adalah minimal eselon tiga dan sudah

sesuai dalam mendukung perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara.

f) 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.

g) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 masih belum sesuai dengan undangan yang diberikan karena kadang-kadang diwakilkan.

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

a) *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: (1) Kosa kata militer tahun 2013 belum mengacu pada terminologi militer yang digunakan Strategi 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. Sehingga dapat dikatakan produk Strategi Pertahanan Negara belum sempurna.

- b) Permintaan *feedback* dari Kemhan kepada yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategi Pertahanan Negara 2015 masih belum sesuai dengan harapan karena berkaitan dengan *feedback* hasil produk strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 belum ada, selain itu forum yang

diadakan untuk evaluasi untuk produk ini belum dilaksanakan.

## Pembahasan

- 1) *Context: Tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara*

- a) Pedoman perumusan dokumen kebijakan strategis. Perumusan dokumen kebijakan strategis memiliki pedoman. Hal ini sesuai dengan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015. Hal ini sesuai dengan teori kebijakan menurut John R. Schermerhorn Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl Bien, “Kebijakan merupakan pedoman bertindak yang menguraikan sasaran penting dan secara luas menunjukkan bagaimana aktivitas dapat dikerjakan”.<sup>6</sup>

- b) Visi dan misi program perumusan dokumen kebijakan strategis. Visi dan misi perumusan dokumen

---

<sup>6</sup> Schermerhorn Jr, J.R., Hunt, J.G., Osborn R.N. dan Bien, M.U, *Organizational Behavior* (Danvers: John Willey & Sons, Inc, 2010), p.390

kebijakan strategis pertahanan negara telah mengacu pada visi dan misi pemerintah. Kondisi ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Thomas R. Dye, “*Whatever governments choose to do or not to do*”.<sup>7</sup> Mengandung pengertian, apa yang tidak dilakukan maupun yang dilakukan oleh pemerintah.

- c) 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 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.<sup>8</sup>

Dengan demikian dari ulasan tersebut maka baik secara konsep maupun empiris secara jelas mengatakan bahwa Tujuan dan sasaran program perumusan dokumen strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 telah sesuai dengan dokumen strategis pertahanan negara.

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

- a) Dukungan anggaran. Dukungan anggaran didukung sesuai kebutuhan dan tanggungjawab dukungan anggaran pada Kementerian Pertahanan RI dalam mendukung program perumusan dokumen strategis pertahanan negara. Kondisi ini sesuai dengan pandangan Jimmy

---

<sup>7</sup> Dye, Thomas R, *Understanding Public Policy* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2002), p.1.

---

<sup>8</sup> Henry Mintzberg. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Basic Books. Dikutip dalam [http://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf) 2016 diakses pada 12 september 2017.



L. Gaol 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”.<sup>9</sup>

b) 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. Selanjutnya sesuai teori manajemen yang dikemukakan oleh Syafaruddin & Nurmawati bahwa manajemen merupakan proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Gaol, C.H.R. Jimmy L, A to Z, *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Gramedia, 2014), p.11.

<sup>10</sup> Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah*

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

3) *Process: pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara*

a) Implementasi struktur organisasi dalam proses perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Implementasi struktur organisasi dalam proses perumusan dokumen 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. Hal ini sesuai dengan pandangan Sumartopo yang mengatakan, “kebijakan merupakan sebuah perilaku yang disengaja diikuti

---

*Efektif.* (Medan: perdana Publishing, 2011), p.16.

oleh sebuah lembaga pemerintah atau pejabat pemerintah untuk memecahkan isu perhatian publik”.<sup>11</sup>

b) Dampak tidak melibatkan unsur dari instansi lain dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara akan berdampak kebijakan strategis pertahanan termasuk Strategi Pertahanan Negara 2015 tidak berjalan sesuai visi, misi dan tujuan pembuatannya. Hal ini sesuai dengan teori pegawai dimana Widjaja mengatakan, “Pegawai adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)”<sup>12</sup>.

c) Dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015, mengakomodir dokumen

kebijakan strategis pertahanan negara 2008. Dokumen kebijakan strategis ini mengakomodir dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2008 terlihat pada penggunaan *Strategy Defence Review* 2008 dari dokumen kebijakan strategis pertahanan negara 2008 sebagai umpan balik menjadikan produk strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 khususnya strategi tadi tetap terjaga validitasnya. Hal ini sesuai dengan teori manajemen yang dikemukakan Syafaruddin dan Nurmawati, bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.<sup>13</sup>

d) Orang yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan negara. Orang yang berhak memahami dan mengetahui strategi pertahanan

---

<sup>11</sup>Sumartopo, *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan* (Jakarta: LAN, 2003), p.53.

<sup>12</sup>Widjaja, *Administrasi Kepegawaian* (Jakarta: Rajawali, 2006), p.113.

---

<sup>13</sup>Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: perdana Publishing, 2011), p.41.

negara disesuaikan dengan peruntukannya. Hal ini sesuai dengan teori kebijakan menurut Sumartopo yang menegaskan bahwa kebijakan merupakan sebuah perilaku yang disengaja diikuti oleh sebuah lembaga pemerintah atau pejabat pemerintah untuk memecahkan isu perhatian publik.<sup>14</sup>

e) 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. Hal ini sesuai juga dengan teori manajemen yang diungkapkan oleh George R. Tarry seperti yang dikutip Syafaruddin bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan

dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.<sup>15</sup>

f) 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 *forum group discussion (FGD)* dalam bentuk notulen dan disimpan di bagian administrasi dan menjadi dasar dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan. Hal ini sesuai dengan pandangan Kadarisman 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.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Sumartopo, Op.Cit., p.53.

---

<sup>15</sup> Syafaruddin & Nurmawati, Op.Cit., p.41.

<sup>16</sup> Kadarisman, *Manajemen Pengembangan SDM* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), p.374).

g) Kesesuaian peserta yang diundang dalam perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan khususnya Strategi 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 bahwa profesional merupakan keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi.<sup>17</sup> Seharusnya peserta atau pegawai yang diundang sesuai dengan kehadirannya.

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

---

<sup>17</sup> Kurniawan Agung, *Transformasi Pelayanan Publik* (Yogyakarta: Pembaharuan, 2005). p.74.

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

a) Produk strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 dapat dijadikan rujukan bagi eksekutor/pelaksana. Produk strategis pertahanan negara ini dijadikan rujukan bagi eksekutor/pelaksana, namun hasil produk masih terdapat beberapa permasalahan seperti: (1) Kosakata militer tahun 2013 belum mengacu pada terminologi militer yang digunakan Strategi 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. Kondisi ini 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, bahwa kebijakan merupakan pedoman bertindak yang menguraikan sasaran penting dan secara luas menunjukkan bagaimana aktivitas dapat dikerjakan.<sup>18</sup>

- b) Permintaan feedback oleh Kemhan kepada instansi yang menggunakan/ melaksanakan produk Strategi Pertahanan Negara 2015 berkaitan dengan hasil produk strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 belum ada, selain itu forum yang diadakan untuk evaluasi untuk produk ini belum dilaksanakan. Hal ini belum sesuai dengan teori teori Evaluasi Produk (*Product evaluation*) Marvin C. Alkin yang mengemukakan 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: (1) Apa hasil yang diperoleh; (2)

---

<sup>18</sup> Schermerhorn Jr, J.R., Hunt, J.G., Osborn R.N. dan Bien, M.U,Op.Cit., p.390.

Sejauh mana kebutuhan sudah dapat terpenuhi atau belum terpenuhi; (3) Apa yang harus dilakukan setelah program berjalan selama ini.<sup>19</sup>

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

### **Kesimpulan**

- 1) *Context*: tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara) khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 telah sesuai dengan dokumen strategis pertahanan negara.
- 2) *Input*: perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015, telah

sesuai dengan dokumen strategis pertahanan negara.

- 3) *Process*: pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 dengan dokumen strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 baik secara konsep maupun empiris masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan.
- 4) *Product*: hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 baik secara konsep maupun empiris masih belum sepenuhnya sempurna dan sesuai dengan harapan.

### **Saran**

- 1) *Context*: tujuan dan sasaran program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara. Perlu adanya Pedoman strategi pertahanan nirmiliter yang tidak hanya dijabarkan oleh TNI angkatan (Darat, Laut, Udara) juga

---

<sup>19</sup> Alkin, Marvin C, *Evaluation Roots* (London: Sage Publication, Inc, 2004), p.33.

K/L terkait. Namun K/L terkait sampai sekarang belum menjabarkan dari pedoman pertahanan nirmiliter. Hal ini didasari pada sistem pertahanan negara dalam Undang-Undang nomor 3 tahun 2002 pertahanan negara yang menjelaskan semua warganegara terlibat. Selanjutnya perlu dibentuk DPN (Dewan Pertahanan Nasional) yang diketuai oleh bapak Presiden benar-benar bisa dipedomani oleh seluruh kementerian serta sebagai koordinator dalam keterpaduan antara pertahanan militer dan nirmiliter.

2) *Input*: perencanaan dan persiapan program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara. Perlu ada satu dokumen lagi yang menjadi road map sebagai penjelasan dari kebijakan-kebijakan yang sudah ditentukan, misalnya dokumen yang valid dalam lima tahun, maka perlu dijabarkan 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 bertahan sampai anggap saja 20 tahun setiap lima tahun ini dilaksanakan revisi dan berkesinambungan.

3) *Process*: pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategi pertahanan negara. Perlu dicantumkan langkah-langkah menghadapi ancaman terutama ancaman legislasi yang tertulis dalam dokumen khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015, halaman 33 serta ancaman hibrida yang tertulis dalam Strategi Pertahanan Negara 2015 halaman 100. Pada pelaksanaan program perumusan dokumen kebijakan strategis 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. Oleh karena itu 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 khususnya lulusan S2 Universitas Pertahanan Indonesia karena relevan dengan pengetahuan akademik pertahanan negara.

- 4) *Product*: hasil capaian program perumusan dokumen kebijakan strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015.

Dokumen 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 strategis pertahanan negara sebaiknya tidak lebih banyak pada peran TNI saja tapi peran sipil dalam pertahanan nirmiliter perlu dungkap lebih banyak. Selanjutnya perlu penyempurnaan dokumen 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, hal ini terlihat penanganan ancaman teroris berada di daerah abu-abu (halaman 100 pada Dokumen strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015). Sehingga tidak akan menyulitkan pada cara menjabarkannya; c) Penggunaan nomenklatur perlu lebih konsisten khususnya pada pembahasan tiga jenis ancaman pada Dokumen kebijakan strategis dalam hal ini 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. Selain itu perlu adanya permintaan *feedback* dari Kemhan kepada yang menggunakan/ pelaksana dokumen strategis pertahanan negara khususnya Strategi Pertahanan Negara 2015 karena sudah berjalan 2 tahun guna evaluasi penyempurnaan dari produk.



## Daftar Pustaka

### Buku

- Agung, Kurniawan 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Alkin, Marvin C. (2004). *Evaluation Roots*. London: Sage Publication, Inc.
- 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.
- Henry Mintzberg. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Basic Books. Dikutip dalam [http://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf) 2016 diakses pada 12 september 2017.
- John W. Creswell. (2016). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, Edisi Keempat, Terjemahan: Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan SDM*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Schermerhorn Jr, J.R., Hunt, J.G., Osborn R.N. dan Bien, M.U. (2010). *Organizational Behavior* (Danvers: John Willey & Sons, Inc.
- Stufflebeam, Daniel L & Shinkfield, Anthony J. (2007). *Evaluation Theory, Models, & Applications*. San Fransisco: John Wiley & Sons Inc.
- Sumartopo. (2003). *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: LAN.
- Syafaruddin & Nurawati. (2011). *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*. Medan: perdana Publishing.
- Widjaja. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.

### Peraturan Perundang-Undangan

- 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
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1591.
- Tanggal 27 November 2015 tentang Buku strategi pertahanan negara 2015.
- 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).