

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Secara geografis, letak Indonesia sangat strategis di posisi silang antara benua Asia dan benua Australia, dan memiliki kekayaan sumberdaya alam yang besar. Menurut (Lasabuda,Ridwan, 2013) Indonesia sebagai negara kepulauan, telah diakui dunia internasional melalui konvensi hukum laut PBB ke tiga, *United Nation Convention on the Law of the Sea* 1982 (UNCLOS 1982). Kemudian, Indonesia telah meratifikasikannya dengan UndangUndang No.17 Tahun 1985 dengan total luas wilayah laut Indonesia menjadi 5,9 juta km<sup>2</sup> yang terdiri dari: 3,2 juta km<sup>2</sup> perairan teritorial dan 2,7 km<sup>2</sup> perairan Zona Ekonomi Eksklusif, sehingga menjadikan Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia (Lasabuda,Ridwan, 2013).

Dengan adanya bonus geografis berupa luas lautan Indonesia yang melebihi daratan maka sudah selayaknya bangsa Indonesia memiliki kekuatan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut yang selanjutnya disingkat TNI AL. TNI AL mempunyai tugas:melaksanakan tugas TNI matra laut di bidang pertahanan; menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yurisdiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum nasional dan hukum internasional yang telah diratifikasi; melaksanakan tugas diplomasi Angkatan Laut dalam rangka mendukung kebijakan politik luar negeri yang ditetapkan oleh pemerintah; melaksanakan tugas TNI dalam pembangunan dan pengembangan kekuatan matra laut; dan melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut (Pasal 9 UU Nomor 34 Tahun

2004 Tentang TNI, Angkatan Laut, dan Pasal 6 Peraturan Presiden Nomor 66 tahun 2019 tentang Susunan Organisasi Tentara Nasional Indonesia).

TNI AL dapat dimaknai sebagai salah satu komponen utama dari cabang angkatan perang Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang memiliki tanggung jawab atas operasi pertahanan negara Republik Indonesia di laut sebagaimana yang diamanatkan dalam Pasal 9 UU Nomor 34 Tahun 2004 Tentang TNI, Angkatan Laut, dan pasal 1 Peraturan Presiden Nomor 66 tahun 2019 tentang Susunan Organisasi Tentara Nasional Indonesia, TNI AL yang handal dan disegani guna menjaga dan mengamankan serta menegakkan hukum dan kedaulatan dilaut Indonesia serta mampu memiliki daya tangkal pada negara-negara pengancam kedaulatan laut dan kedaulatan Indonesia.

Guna mewujudkan keberhasilan tugas yang diemban oleh TNI AL bukanlah sesuatu hal yang mudah tanpa adanya kerja keras serta didukung oleh keberhasilan organisasi. Menurut para ahli bahwa faktor *critical* organisasi adalah bertumpu pada kemampuan organisasi untuk memastikan keberhasilan hasil kinerja kompetitif untuk individu, kelompok atau organisasi (Alazmi dan Zairi, 2015:19) serta didukung oleh konsep dan logika faktor penentu keberhasilan berupa rangkaian rantai pasokan dan *outsourcing* rangkaian logistik, di mana unsur-unsur seperti komunikasi, pengembangan hubungan, penetapan standar, dan kinerja kontrol sangat penting (Pourhanifeh & Mazdeh, 2016).

Oleh karena itu, dalam rangka pelaksanaan untuk mencapai tujuan organisasi ditentukan oleh berbagai faktor, salah satu faktor yang sangat menentukan adalah faktor sumber daya manusia (SDM), yaitu memandang orang sebagai aset untuk perubahan organisasi, untuk mengasah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan

sikap mereka untuk menjadi produktif di bidang mereka sendiri (Jalagat, Jr., 2017:146). Kemudian, para ahli dalam (Bruns, 2014) menyatakan bahwa studi terbaru tentang perubahan SDM di organisasi adalah ditegakkan oleh peraturan hukum, peluang dan ancaman untuk mengembangkan peran SDM strategis dan kebijakan serta praktik SDM yang efektif, yaitu berkontribusi untuk mengelola modernisasi. Pandangan ini senada dengan (Armstrong & Taylor, 2019:5) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi.

Kemudian, salah satu cara untuk meningkatkan inovasi organisasi adalah melalui praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif untuk menguji hubungan langsung antara praktik MSDM yang mencakup tentang hal penilaian kinerja, manajemen karir, pelatihan, sistem penghargaan, dan rekrutmen serta inovasi organisasi seperti inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi administrasi (Tan & Nasuridin, 2011:155). Menurut hasil penelitian (Deloitte's *Human Capital*, 2019:7), persyaratan keterampilan organisasi dalam menghadapi perubahan yang cepat adalah bagaimana organisasi mampu memobilisasi sumber daya internal, menemukan orang-orang dalam angkatan kerja alternatif, dan secara strategis memanfaatkan teknologi untuk menambah sumber daya serta meningkatkan produktivitas perekrutan.

Menurut (Lado *et al.* dalam Narang, 2016:1-2), praktik sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan, fungsi, dan proses yang berbeda namun saling terkait yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara (atau membuang) sumber daya manusia perusahaan. Menurut (Boon., Den Hartog, & Lepak, 2019:2), para ahli menyatakan bahwa pengertian sistem SDM dapat dimaknai sebagai

hubungan positif yang konsisten antara sistem SDM dan kinerja, dan gagasan saling melengkapi atau sinergi antara praktik dalam suatu sistem SDM diterima secara luas sebagai logika konseptual di balik efektivitas sistem SDM. Dalam kompetisi untuk merekrut dan mempertahankan personel yang berkualitas, organisasi militer harus secara strategis menyelaraskan manajemen sumber daya manusia dengan strategi keseluruhan (Patrichi, 2015:76)

Dari berbagai uraian para pakar terkait dengan pengertian sumber daya manusia (SDM) dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) tersebut jika diimplementasikan didalam organisasi TNI AL maka keberhasilan tugas TNI AL adalah sangat dipengaruhi oleh kemampuan SDM yang dimilikinya. Senada dengan pandangan ini, Kementerian Pertahanan Indonesia 2008 menyatakan bahwa peningkatan kualitas dan kesejahteraan sumber daya manusia (SDM) pertahanan adalah menjadi salah satu sasaran utama selain upaya untuk meningkatkan kemampuan pertahanan, peremajaan dan penambahan alat utama sistem senjata dan peningkatan teknologi dan industri pertahanan dalam negeri (Warsono, Budiyanto, Riduwan, 2018:449).

Kemudian, tantangan tugas personel TNI AL pada saat ini semakin bertambah kompleks dalam menjaga tetap utuhnya Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Kompleksitas tantangan penugasan yang dihadapi oleh TNI AL berakibat terhadap kesiapan siagaan profil personel TNI dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Profil personel TNI memiliki kualitas dan kemampuan dalam mengemban setiap tugas-tugasnya secara profesional dan mengikuti perkembangan dan perubahan lingkungan penugasannya. Personel TNI yang berkualitas tidak hanya bertugas dilingkungan TNI AL saja, namun berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 34

Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia juga dapat bertugas di Kementrian dan Non Kementrian.

Konteks penugasan personel TNI AL adalah memanfaatkan personel dalam rangka bertugas di lingkungan TNI AL menjaga kedaulatan wilayah Laut Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) sesuai dengan yang diamanatkan oleh Undang-Undang. Penugasan personel yang terdiri dari Perwira, Bintara dan Tamtama menjadi hal penting yang juga didukung oleh kebijakan pemerintah agar dapat terwujud secara nyata dalam organisasi TNI AL. Penugasan perwira TNI AL diarahkan untuk mewujudkan perwira yang mampu berperan sebagai Pemimpin, pemikir, pemrakarsa, penentu dan penanggung jawab keberhasilan misi TNI AL. Perwira TNI AL memiliki peran dan fungsi sebagai komandan, pemimpin, guru, pembina dan bapak yang senantiasa sadar dan tahu akan panggilan tugasnya. Secara totalitas kepemimpinannya untuk mewarnai TNI AL secara keseluruhan, baik mutu, efektifitas, efisiensi maupun kepribadian untuk lingkup penugasan di dalam maupun di organisasi TNI AL.

Penugasan Perwira tidaklah cukup apabila tidak didukung adanya kesadaran dari pimpinan TNI AL untuk menyentuh secara total tentang pengelolaan sumber daya manusia (SDM) khususnya pada Perwira TNI AL dan bukan sebatas retorika belaka. Namun pada pelaksanaannya penugasan perwira TNI AL mengalami persoalan tentang meningkatnya permasalahan perwira terkait dengan permasalahan sikap dan perilaku (*attitude & behaviour*) yang melaksanakan penugasan. Oleh karena itu, memimpin dan mengelola orang memiliki peran penting bagi organisasi dan terutama bagi tenaga kerja terkait perubahan yang memungkinkan mereka mengasah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap mereka untuk menjadi produktif

di bidang mereka sendiri serta perubahan tersebut mendorong produktivitas dan profitabilitas organisasi (Jalagat, Jr., 2017:146).

Dalam hal permasalahan perilaku (*behaviour*) personel perwira dalam penugasan di lingkungan TNI AL, hasil temuan peneliti yang didasarkan pada data yang diperoleh dari sumber “Rapat Koordinasi Bidang Personel TNI AL Tahun 2016, 2017 dan 2018 “ mengindikasikan bahwa telah terjadi peningkatan jumlah pelanggaran personel sejak tahun 2016, sejumlah 115 pelanggaran, selanjutnya pada tahun 2017 ditemukan terjadi 551 pelanggaran. Namun pada tahun 2018 terdapat ada kecenderungan penurunan dalam hal jumlah pelanggaran oleh personel perwira, yaitu 238 kasus.

Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan data dan mendeskripsikan tentang permasalahan Personel Perwira dalam penugasan di lingkungan TNI Angkatan Laut sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Permasalahan Personel Perwira dalam Penugasan di Lingkungan TNI Angkatan Laut Tahun. 2016 – 2019 Pasca Pelaksanaan Program Dapen Persmil TNI AL**

No	Jenis Pelanggaran	Jumlah Pelanggaran			
		Ta 2016	Ta 2017	Ta 2018	Ta 2019
1.	Penyalagunaan	16	409	15	23
2.	Wewenang	-	-	-	-
3.	Investasi Bodong	70	57	38	11
4.	Desersi	8	7	7	12
5.	Asusila	13	66	127	71
6.	Mangkir	1	5	9	3
7.	Narkoba	7	7	18	20
<b>Total Pelanggaran</b>		<b>115</b>	<b>551</b>	<b>238</b>	<b>140</b>

**Sumber:** Rapat Koordinasi Bidang Personel TNI AL Tahun 2016,2017, 2018 dan 2019

Berdasarkan pada tabel 1.1 tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa telah terjadi peningkatan permasalahan perilaku (*behaviour*) personel yang dapat berakibat cukup serius terhadap penugasan personel perwira TNI AL. Perwira dalam data permasalahan tercatat Daftar Penilaian Perwira rata-rata 80 ( kategori nilai baik ). Hal ini menjadi tidak sesuai dengan program pembinaan karier personel TNI AL yang dicanangkan oleh Panglima TNI tahun 2016 sampai dengan 2019 dalam Pokok- pokok kebijakan Panglima TNI tentang peningkatan profesionalisme prajurit melalui penugasan, pendidikan dan latihan, pemenuhan peralatan, dan hak-hak prajurit dikelola dengan sistem manajemen yang baik.

Menurut Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/59/X/2008 yang mengamanatkan bahwa penyelenggaraan penugasan dapat terwujud melalui sistem manajemen pembinaan karier personel TNI tepat, mantap, objektif dengan cara mengembangkan dan memanfaatkan setiap para prajurit dengan sebaik-baiknya agar dapat diperoleh daya hasil dan daya guna yang optimal. Merujuk pada Peraturan Panglima TNI tersebut maka dapat dimaknai bahwa pengertian penugasan merupakan bagian penting dari personel untuk dapat di gunakan dan dimanfaatkan oleh organisasi. Dengan adanya permasalahan Personel Perwira dalam penugasan dilingkungan TNI Angkatan Laut maka organisasi sudah pasti tidak dapat berjalan secara optimal dalam hal menugaskan personelnnya dilingkungan TNI AL.

Dengan demikian, upaya peningkatan profesionalisme perwira melalui penugasan, harus dikelola dengan sistem manajemen yang baik dengan cara mengoptimalkan peran penilaian Perwira dengan pendekatan konsep *Human Capital Management* dengan Perwira TNI AL, hal ini selaras dengan hasil penelitian (Tipee, 2010; 43) bahwa HCM dalam organisasi TNI adalah Perwira. Menurut para ahli (Baron & Armstrong, 2017:21) HCM adalah hubungan yang menentukan antara

sumber daya manusia (SDM) dan strategi bisnis karena HCM menekankan bahwa orang adalah aset. Membaca dari pemikiran para ahli sebelumnya Perwira merupakan aset HCM dalam organisasi yang penting untuk di kelola melalui kegiatan mengukur atau menilai Perwira TNI AL.

Menurut ahli yang didefinisikan oleh (Armstrong,2016:18), HCM berkaitan dengan memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah keputusan strategis, investasi dan operasional manajemen sumber daya manusia yang bernilai tambah di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan. Menurut (Kearns,2015:12) dalam Baron & Armstrong, (2017:20) lebih menekankan bahwa konsep HCM adalah tentang nilai dan pendekatan sistem untuk manajemen orang yang mencakup disiplin dalam memperoleh, mempertahankan, mengukur, mengelola, dan memanfaatkan tenaga kerja guna memahami keefektifan mereka sendiri dalam pekerjaan

Menurut *Army Regulation 600–100 Personnel* (2017:1-2) mendefinisika bahwa pengertian prajurit Perwira dapat dimaknai sebagai profesi yang terhormat, memiliki keahlian militer, dan *esprit de corps* yang berani, memiliki kompetensi profesional dan pemimpin yang memiliki cakupan pengetahuan di empat bidang utama: (1) pengembangan manusia dan pemimpin, (2) keahlian moral-etis, (3) taktis, (4) teknis, serta (4) geo-kultural dan politik.

Selanjutnya, penilaian kinerja terhadap prajurit Perwira dapat dilakukan melalui penilaian yang lebih baik terhadap potensi prajurit sebagai individu dan menyediakan sarana untuk berbagai keputusan sumber daya manusia, termasuk promosi, pelatihan, dan penugasan personil (Evans & Robinson, 2020:90). Upaya-upaya ini pasti membutuhkan investasi yang signifikan guna mengembangkan pengetahuan, keterampilan, atribut, perilaku prajurit untuk meningkatkan potensi

dan profesionalisme prajurit (*U.S. Army Noncommissioned Officer Professional Development Guide*, 2018:3).

Menurut (Evans, Bae, 2018:1), sistem penilaian kinerja formal adalah sebuah laporan evaluasi perwira yang digunakan untuk menilai para perwira dalam lima domain: kualitas fisik, kecerdasan, kepemimpinan, kualitas pribadi, dan nilai umum untuk layanan. Menurut para ahli dalam (Ayomikun O, 2017:16), penilaian kinerja sebagai evaluasi pekerjaan individu dengan tujuan utama untuk mencapai keputusan personil yang objektif, dan untuk memperoleh, menganalisis, serta mencatat informasi yang berkisar tentang nilai relatif karyawan terhadap organisasi melalui interaksi terencana antara pengawas organisasi dan karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Ketepatan penilaian terutama tergantung pada berbagai standar, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Proses penilaian karyawan adalah berhubungan dengan kinerja karyawan dan secara tradisional menjadi fokus utama oleh manajer sumber daya manusia. (Idowu, 2017:15). Menurut para ahli dalam (Idowu, 2017:15), pentingnya sistem penilaian kinerja adalah ditandai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi melalui kinerja karyawan yang unggul (Chen dan Eldridge, 2012) meskipun organisasi hampir tidak dapat mengontrol perilaku karyawan mereka (Attorney, 2007) namun organisasi dapat mengontrol bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka.

Memerhatikan konsep hubungan antara penilaian dengan Perwira TNI AL sebagai *Human Capital* maka penilaian yang di gunakan pada saat ini mengalami persoalan sebab daftar penilain Perwira yang merupakan konsep HCM Perwira TNI AL, hanya berhenti di penilaian kinerja perwira secara normatif dan belum menyentuh kepada upaya-upaya untuk menilai perilaku moral Perwira sehingga

berpengaruh terhadap terdapat perwira yang penilaian kategori baik, namun pelanggaran perilaku Perwira tinggi. Pasca Daftar Penilaian dilaksanakan penilaian hanya lebih fokus kepada prestasi kerja atau kinerja personel, Dalam penelitian di temukan Peningkatan Perwira yang melakukan pelanggaran memiliki hasil Penilaian dalam Daftar penilaian Personel dengan rata-rata nilai 80 ( Kategori Baik) sesuai Surat Keputusan Nomor : Skep/879/V/2003 tentang Daftar Penilaian Personel Militer TNI Angkatan Laut (Dapen Persmil TNI AL), sehingga dari sisi prestasi dan kinerja baik, namun disisi lingkup perilaku kurang dari subntansi penilaian perilaku pelanggaran sebagaimana yang dipersoalkan diatas maka dapat dimaknai sebagai indikator ketidak berhasilan penggunaan Daftar Penilaian untuk penugasan perwira TNI AL di Angkatan, Mabes TNI dan instansi di luar TNI AL. Menurut Perpang TNI Nomor Perpang 59/X/2008, bahwa kebijakan penugasan perwira TNI AL ditentukan tidak hanya oleh penentu kebijakan Mabes TNI sebagai pengguna serta perumus kebijakan pembinaan bidang personel TNI secara makro, tetapi melibatkan Mabes TNI AL juga sebagai perumus, serta pelaksana kebijakan operasional dalam perannya sebagai pembina personel.

Oleh karena itu, guna menentukan eksistensi TNI AL ke depan dan merujuk pada Kebijakan Kepala Staff TNI AL tahun 2018 bidang personel maka penugasan diselenggarakan secara selektif dengan sistem merit. Implementasi pembinaan sistem merit di lingkungan TNI AL salah satunya adalah menggunakan program penilaian perwira (Dapen Persmil TNI AL) untuk digunakan dalam menilai Perwira yang akan dan sedang bertugas dilingkungan TNI AL. Penegasan program penilaian personel tersebut juga telah tetuang di dalam Renstra TNI AL sampai tahun 2024. Dalam kaitan ini, pelaksanaan pembinaan karier yang optimal sebagai aspek makro dan mensinergikannya dengan aspek mikro baik secara kuantitas dan kualitas untuk

memenuhi kebutuhan organisasi adalah suatu keharusan. Perangkat penugasan personel TNI AL adalah Daftar Penilaian Personel (Dapen Persmil TNI AL) yang menjadi piranti atau alat dalam pembinaan personel TNI AL.

Dari berbagai uraian yang telah dikemukakan tersebut, obyek yang menjadi sasaran penelitian adalah evaluasi program Dapen Persmil TNI AL, yaitu menilai perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL. Dalam hal ini, peneliti menemukan bahwa terbatasnya penelitian terdahulu yang secara khusus meneliti program Dapen Persmil TNI AL sehingga perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap programnya dan faktor-faktor yang dipergunakan dalam menilai dan pengaruh program perubahan perilaku Perwira, sehingga program yang berjalan hingga saat ini dapat di lanjutkan dengan memperbaiki, meningkat dan melakukan inovasi model penilaiannya.

Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperbaiki tahapan-tahapan dan Kemudian, obyek yang menjadi sasaran evaluasi pogram Dapen Persmil adalah tahapan – tahapan program dan pengaruhnya pada perilaku (*behaviour*) Perwira TNI AL yang di tugaskan di dalam lingkungan TNI AL. Sehingga pada masa depan tidak lagi menimbulkan permasalahan. Kemudian, berdasarkan kerangka konsep pemikiran dan signifikansi penelitian ini maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan pendekatan evaluasi tentang **“EVALUASI PROGRAM DAFTAR PENILAIAN PERSONEL PERWIRA YANG BERTUGAS DILINGKUNGAN TENTARA NASIONAL INDONESIA ANGKATAN LAUT”**

Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperbaiki tahapan-tahapan, model evaluasi yang relevan, dasbord penilaian Perwira dan pengaruhnya kepada perubahan perilaku (*behavior*) pasca dilaksanakan

nya program Daftar Penilaian Personel Perwira (Dapen Persmil) yang bertugas dilingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut dan untuk selanjutnya disebut Dapen Persmil TNI AL serta data diperoleh melalui instrumen observasi, wawancara, dan dokumentasi serta menggunakan metode penelitian *descriptive survey*, dengan cara *explanatory* dan pendekatan kualitatif

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian memerhatikan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya maka pada penelitian ini dibagi menjadi tujuh sub fokus sebagai berikut:

1. Desain (*design*) pada landasan hukum, tujuan, sasaran dan strategi dengan penilaian Perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.
2. Pelaksanaan jaringan kerja (*installation*) kegiatan kerjasama, koordinasi, evaluasi/monitoring penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.
3. Pelaksanaan (*Process*) penilaian perilaku (*behavior*) pada faktor pendukung dan penghambat dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.
4. Hasil implementasi program (*Product*) kepada pihak Internal dan eksternal dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.
5. Manfaat (*Benefit*) reaksi dan pembelajaran kepada pihak internal dan eksternal dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.

6. Perubahan perilaku (*Behaviour*) kepribadian Perwira pasca mengikuti Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.
7. Hasil perubahan perilaku (*Result*) kepribadian pada jumlah pelanggaran perilaku perwira kepada pihak internal dan eksternal pasca mengikuti Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.



### **C. Pembatasan Penelitian**

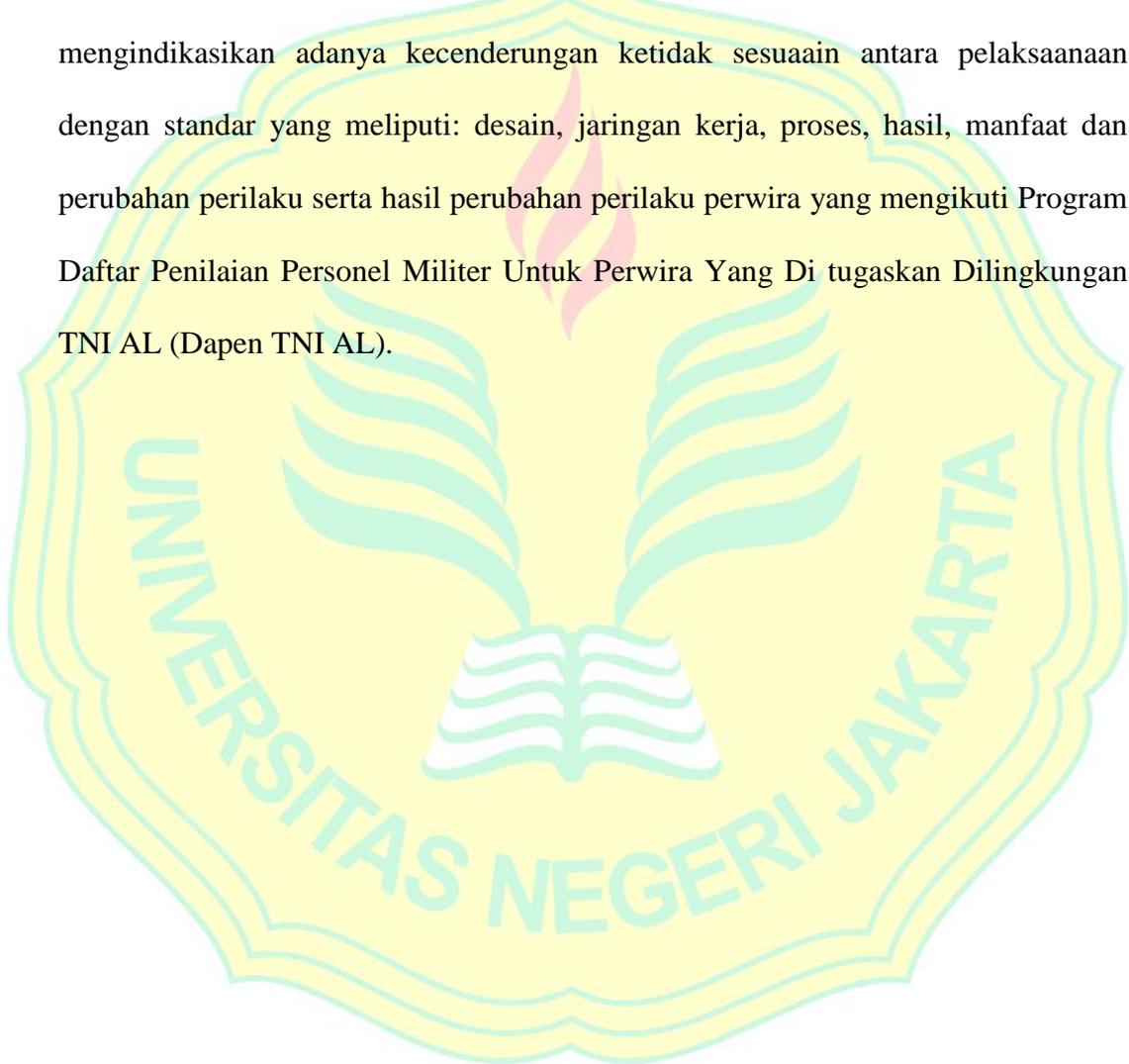
Sehubungan adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh peneliti, dan didasarkan pada pertimbangan efisiensi dan efektifitas serta kemudahan akses maka penelitian ini diarahkan pada evaluasi pelaksanaan Program Daftar Penilaian Personel Perwira Yang Bertugas Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut dengan membandingkan standar untuk memperbaiki tahapan – tahapan, menemukan model evaluasi, membuat dasbord penilaiannya yang didasarkan kepada aturan program penilaian Perwira dalam Surat Keputusan Nomor : Skep/879/V/2003 tentang Daftar Penilaian Personel Militer TNI Angkatan Laut (Dapen Persmil TNI AL).

### **D. Masalah Penelitian**

Data empiris menunjukkan bahwa adanya antagonisme (pertentangan) antara keberadaan landasan hukum/norma hukum yang ada dengan aplikasi terhadap norma hukum tersebut yang dibuktikan oleh serangkaian kasus-kasus yang terjadi. Terjadinya persoalan pada tahapan-tahapan program, sehingga terjadi peningkatan permasalahan perilaku (*behaviour*) Perwira paskah melaksanakan program yang dapat berakibat cukup serius terhadap penugasan personel perwira TNI AL.

Hal ini menjadi tidak sesuai dengan Surat Keputusan Nomor : Skep/879/V/2003

tentang Daftar Penilaian Personel Militer TNI Angkatan Laut (Dapen Persmil TNI AL) yang mengamanatkan bahwa penyelenggaraan penugasan dapat terwujudnya melalui sistem manajemen pembinaan karier personel TNI tepat, mantap, objektif dengan cara mengembangkan dan memanfaatkan setiap para prajurit dengan sebaik-baiknya agar dapat diperoleh hasil guna dan daya guna yang optimal. Pengulangan pelanggaran oleh perwira yang bertugas di lingkungan TNI AL mengindikasikan adanya kecenderungan ketidak sesuaian antara pelaksanaan dengan standar yang meliputi: desain, jaringan kerja, proses, hasil, manfaat dan perubahan perilaku serta hasil perubahan perilaku perwira yang mengikuti Program Daftar Penilaian Personel Militer Untuk Perwira Yang Di tugaskan Dilingkungan TNI AL (Dapen TNI AL).



## E. Pertanyaan Penelitian Atau Rumusan Masalah

Berdasarkan fakta-fakta yang telah diuraikan pada latar belakang masalah dalam penelitian ini serta keberadaan aturan formal terhadap Program Daftar Penilaian Personel Militer Untuk Perwira Yang Di Tugaskan Dilingkungan TNI AL. (Dapen Persmil TNI AL) tersebut maka pertanyaan penelitian atau rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana ketidak sesuaian landasan hukum, tujuan, sasaran dan strategi dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL ?
2. Bagaimana ketidak sesesuaian jaringan kerja (*installation*) kegiatan kerjasama, koordinasi, evaluasi/monitoring dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL ?
3. Bagaimana ketidak sesesuaian pelaksanaan (*Process*) pada faktor pendukung dan penghambat dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL ?
4. Bagaimana ketidak sesesuaian hasil (*Product*) implementasi program kepada pihak internal dan eksternal dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam program Daftar Penilaian Personel Untuk Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL?
5. Bagaimana ketidak sesesuaian manfaat (*Benefit*) reaksi dan pembelajaran kepada pihak Internal dan eksternal dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL ?

6. Bagaimana perubahan perilaku (*Behavior*) kepribadian Perwira pasca mengikuti Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL ?
7. Bagaimana hasil dari perubahan perilaku (*Result*) kepribadian pada jumlah pelanggaran perilaku Perwira kepada pihak internal dan eksternal pasca mengikuti Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL ?



## F. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka tujuan penelitian ini adalah untuk secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi deskriptif tentang program Daftar Penilaian Personel Militer Untuk Perwira Yang Di Tugaskan Dilingkungan TNI AL (Dapen Persmil TNI AL). Secara khusus penelitian dilaksanakan dengan tujuan untuk melakukan penelitian terhadap program penilaian perilaku (*behavior*) dan pengaruhnya kepada perubahan sikap integritas dan moralitas serta pengaruh kepada penurunan jumlah pelanggaran moral perwira, agar dapat: 1) mengevaluasi program 2) memperbaiki program yang direncanakan 3) menemukan inovasi daftar penilaian yang mampu menilai perkembangan perilaku (*behavior*) perwira 4) menemukan model evaluasi program yang menggabungkan Model DEM dan Kick Patrick yang kedepan perlu dikembangkan. Berdasarkan tujuh aspek sebagai berikut:

1. Desain, landasan hukum, tujuan, sasaran dan strategi dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.
2. Instalasi, kegiatan kerjasama, koordinasi, evaluasi/monitoring dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.
3. Proses, pelaksanaan kegiatan program pada faktor pendukung dan penghambat penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL
4. Produk, hasil implementasi program kepada pihak internal dan eksternal dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam program Daftar Penilaian Personel Untuk Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.

5. Manfaat, reaksi penerimaan dan pembelajaran kepada pihak Internal dan eksternal dengan penilaian perilaku (*behavior*) dalam Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.
6. Perilaku, perubahan perilaku kepribadian Perwira pasca mengikuti Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.
7. Hasil Perilaku, hasil dari perubahan perilaku kepribadian pada jumlah pelanggaran perilaku Perwira kepada pihak internal dan eksternal pasca mengikuti Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan TNI AL.

#### **G. Kegunaan Penelitian**

Dalam hal kegunaan penelitian maka penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam 2 (dua) aspek kegunaan, yaitu:

1. Aspek teoritis :
  - a. Sebagai bahan pembahasan evaluasi program Penilaian Personel Militer, serta memberikan perpektif baru terhadap pentingnya penilaian perilaku tingkat pimpinan pada penelitian ini Perwira.
  - b. Hasil temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang konstruktif dan signifikan bagi literatur akademik khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam hal pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pendekatan konsep *Human Capital Mangement* (HCM) berkenaan dengan penilaian perilaku pimpinan dan menemukan model evaluasi yang relevan, khususnya program penilaian kepribadian/perilaku Perwira TNI AL.

2. Aspek praktis :

- a. Evaluasi program memberikan gambaran secara mendalam dan komprehensif tentang bagaimana menyusun pondasi suatu program atau kebijakan yang terukur secara metodologis dan sistematis. Penyusunan suatu program atau kebijakan yang sistematis akan mendorong pembahasan detil seluruh aspek penting dalam penentuan desain, jaringan kerja, proses, hasil, manfaat dan perubahan perilaku serta dampak perubahan perilaku, sehingga program dapat berjalan secara realistis dan berdaya guna;
- b. Hasil Penelitian ini diharapkan digunakan sebagai perbaikan pada tiap tahapan, penemuan model evaluasi program yang baru dan menemukan inovasi Dasbord untuk Program Daftar Penilaian Personel Militer Untuk Perwira Yang Di Tugaskan Dilingkungan TNI AL. (Dapen Persmil TNI AL) mulai dari tahap desain, jaringan kerja, proses, hasil, manfaat dan perubahan perilaku serta dampak perubahan perilaku. Selain itu, Penelitian evaluasi program kali ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) dan Kick Patrick dengan menempatkan berbagai informan antara lain pejabat dari lingkungan TNI AL dan Markas Besar TNI.
- c. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan parameter yang akan dapat digunakan dalam hal merumuskan dan melaksanakan program penilaian bagi pemimpin atau kebijakan TNI oleh Kementerian Pertahanan Republik Indonesia di masa yang akan datang dan juga bagi pemangku kepentingan lain.

## G. Signifikansi Penelitian

Disrupsi atau perubahan yang mendasar (*fundamental change*) pada era revolusi industri 4.0 adalah menjadi tantangan karakter pemimpin yang memiliki moralitas yang kuat bagi pemimpin negara Indonesia bahkan dunia. Hal ini mau tidak mau memiliki implikasi juga dalam penugasan personel TNI AL. Dalam kaitan ini, Perwira TNI AL harus menyiapkan diri dan mempunyai perilaku (*behavior*) kepribadian perwira yang kuat dalam menghadapi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sudah, sedang dan akan terus berkembang di lingkungan TNI AL.

Dalam rangka menghadapi perubahan yang fundamental tersebut maka diperlukan metode yang relevan untuk menilai perilaku (*behavior*) Perwira TNI AL, yaitu penilaian untuk Perwira TNI AL yang terbarukan dan mampu beradaptasi dengan era digitalisasi dalam revolusi industri 4.0. Oleh karena itu, tantangan yang harus dijawab adalah dengan bagaimana dan apa cara untuk memperbaharui Penilaian Perwira yang berlaku saat ini, yaitu Program Daftar Penilaian Personel TNI AL (Dapen Persmil TNI AL) yang telah ditetapkan tahun 2003 berbasis pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dengan pendekatan konsep *Human Capital Management* (HCM). Akan tetapi, dalam realitasnya Dapen Persmil ini belum mampu untuk mengakomodir kompetensi sikap dan perilaku sehingga signifikansi penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Bagi pembuat Kebijakan

Mabes TNI dan Mabes TNI AL, sebagai dasar informasi, pertimbangan dan rekomendasi dalam pengambilan keputusan untuk memperbaiki, meningkatkan dan mengembangkan Program Dapen Persmil TNI AL menjadi lebih terintegrasi dengan sistem IT, sehingga menghasilkan data serta informasi yang sangat obyektif tentang sikap dan perilaku (*behavior*)

bagi Perwira TNI dan TNI AL, dalam rangka mewujudkan Perwira yang berkepribadian dan berkinerja tinggi yang mampu melaksanakan dan menjawab tantangan tugas pada masa depan.

## 2. Bagi Institusi

Dinas Personel TNI AL: sebagai masukan dan pertimbangan untuk melakukan perbaikan, peningkatan dan pengembangan tiap tahapan program penilaian dan dapat dimanfaatkan sebagai umpan balik yang konstruktif terhadap penemuan model dan dasbord penilaian baru untuk personel TNI AL, sehingga menghasilkan Perwira yang berkepribadian dan berkinerja tinggi di penugasan TNI AL.

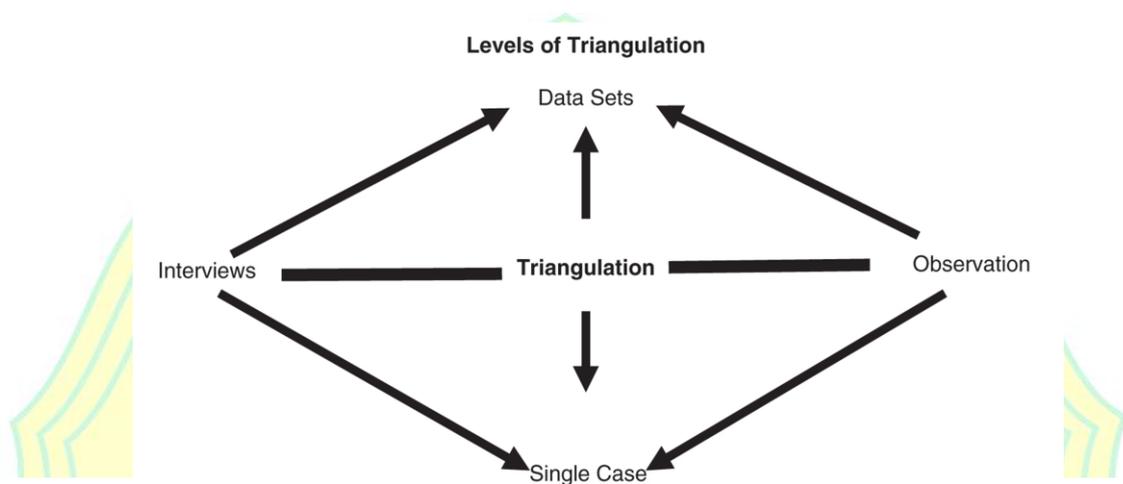
## 3. Bagi Perwira

Sebagai alat menilai yang obyektif, sehingga dapat mendorong motivasi dalam melaksanakan tugas sehari hari sebagai Perwira TNI AL sesuai dengan level jabatan dan kewenangan di penugasannya masing – masing.

Kemudian, dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti telah menempatkan berbagai informan, dan menggunakan teknik triangulasi untuk menguji validasi dalam hal mengumpulkan data dengan menggunakan dua macam triangulasi, yaitu triangulasi data, dan triangulasi investigator sebagai berikut:

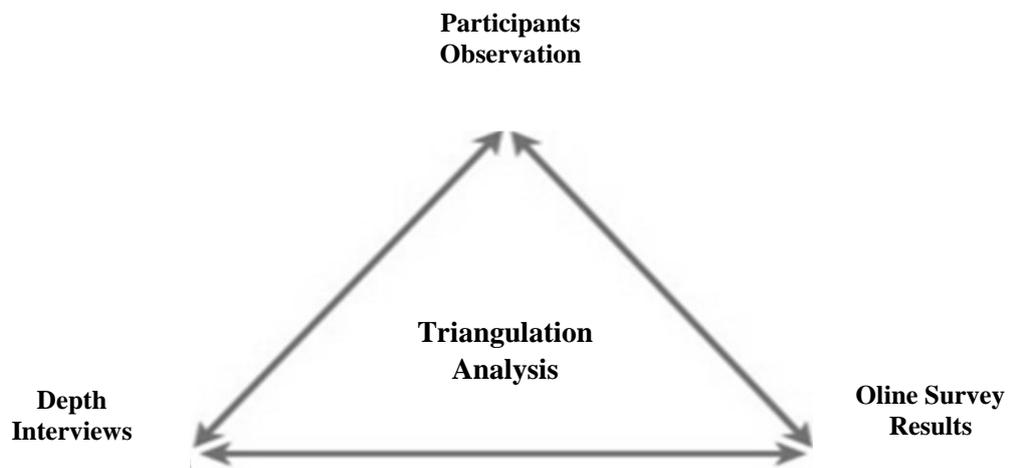
1. Triangulasi data adalah gambaran data yang dikombinasikan dari beragam sumber dan dalam waktu yang berbeda, tempat yang berbeda, dan berasal dari orang yang berbeda (Denzin,1978) dalam (Flick, von Kardorff, & Steinke,2004:179-183; Flick,,2006:444). Triangulasi lebih dari sekadar verifikasi, namun dapat untuk memperdalam dan memperluas pemahaman kerangka kerja konseptual atau untuk lebih menggambarkan atau menjelaskan kekayaan dan kompleksitas perilaku manusia dari berbagai

perspektif (Cohen & Manion, 2007). Dalam hal ini, peneliti juga menggunakan triangulasi metodologis, yaitu penggunaan lebih dari satu opsi untuk mengumpulkan data, seperti wawancara mendalam, observasi, kuesioner, dan dokumen (Kennedy, 2009) untuk sumber data dan kasus yang sama secara simultan (Sugiyono, 2013: 330-331), dan



**Gambar 2.1** : Triangulation in Data Collection ( Flick, 2006 : 444)

2. Triangulasi investigator adalah menggunakan pewawancara atau observer lain untuk mengimbangi pengaruh subjektivitas peneliti (Denzin,1978) dalam (Flick, von Kardorff, & Steinke,2004:179-183; Flick,,2006:444). dengan tujuan untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama (Sugiyono, 2013: 330-331). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.2** : Three Types of Triangulating For Minimize Bias  
(Cohen & Manion, 2007)

### I. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas Program Daftar Penilaian Personel Perwira TNI AL (Dapen Persmil TNI AL) yang bertugas dilingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut, dan data diperoleh melalui instrumen observasi, wawancara, dan dokumentasi serta menggunakan metode penelitian *descriptive survey*, dengan cara *explanatory* dan pendekatan kualitatif. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan analisis yang mendalam terkait dengan Evaluasi Program Daftar Penilaian Personel Perwira yang bertugas dilingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL) atau Program Dapen Persmil TNI AL yang menjadi kebaruan (*State of the art*) dalam penelitian ini, yaitu sangat terbatas sekali oleh para peneliti terdahulu secara khusus Evaluasi program Discrepancy Evaluation Model digunakan selain program Pendidikan, serta belum pernah ada penggabungan dua model antara Model Evaluasi Kesenjangan atau Discrepancy Evaluation Model – DEM ((Provus, 1969 dalam Rahman & Jahmad, 2015:95), dengan Model evaluasi Kirkpatrick pada level 3 (perilaku) dan level 4 (hasil dan dampak).

Pengabungan antara *Discrepancy Evaluation Model* – DEM dengan Model evaluasi Kirkpatrick, yang bertujuan untuk mengevaluasi dan menganalisa tahapan – tahapan program untuk dilakukan perbaikan dan selanjutnya menganalisis perubahan perilaku paska program dilaksanakan serta menemukan Dasbord penilaian dengan menggunakan level 3 (*behavior*) yaitu dengan menganalisis perubahan perilaku. Pada akhirnya level 4 (*result*) adalah dengan mengidentifikasi dampak perubahan perilaku kepada penurunan kasus kepribadian Perwira TNI AL. Kedua model evaluasi ini tidak dapat dipisahkan, karena evaluasi program ini tidak hanya berhenti untuk memperbaiki tahapan – tahapan program, juga dapat mengevaluasi perubahan perilaku setelah mengikuti program dan menemukan Dasbord penilaiannya. Sehingga dapat menentukan keberhasilan dalam implementasinya.

Selanjutnya, faktor-faktor yang diteliti berkenaan dengan standar yang ditetapkan dengan hasil program, agar dapat diketahui serta diperbaiki ketidaksesuaian tiap tahapan program, menemukan model evaluasi yang relevan dan menemukan dasbord penilaian, sehingga diketahui dampak perubahan perilaku yang sebenarnya paska program dijalankan, sehingga penilaian perwira dimasa yang akan datang dapat lebih bermanfaat kepada TNI dan TNI AL, sehingga perlu ada langkah-langkah inovatif dalam membuat model evaluasi dan Dasbord penilaian Perwira.