

Marsiningsih - R. Madhakomala - Kazan Gunawan



**MODEL EVALUASI KEBIJAKAN
PENILAIAN KINERJA
(STUDI KASUS DI STAF LOGISTIK TNI)**



ISBN. 978-623-6865-32-3

**MODEL EVALUASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA
(STUDI KASUS DI STAF LOGISTIK TNI)**

Penulis:

Marsiningsih, R. Madhakomala, Kazan Gunawan

Editor :

Adi Bandono

MODEL EVALUASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA (STUDI KASUS DI STAF LOGISTIK TNI)

Penulis:

Marsiningsih, R. Madhakomala, Kazan Gunawan

Hak Cipta. Marsiningsih

ISBN. 978-623-6865-32-3

Cetakan Pertama, November 2020

Editor :

Adi Bandono



Diterbitkan oleh

Penerbit El Markazi

Jl. RE Martadinata 43 Pagar Dewa Kota Bengkulu

elmarkazipublisher@gmail.com

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari Penerbit, termasuk memfotocopi, tanpa ijin tertulis dari penerbit. Pengutipan harap menyebutkan sumbernya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa ijin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu milyar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat milyar rupiah).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, senantiasa Kami panjatkan, karena berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya, pada akhirnya penulis mampu menyelesaikan dan mempersembahkan sebuah buku yang berdimensi akademis dengan judul ***“MODEL EVALUASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA (STUDI KASUS DI STAF LOGISTIK TNI)”***.

Buku referensi yang penulis tulis ini adalah berbasis penelitian, sehingga dalam penyajiannya mengikuti perspektif akademis dengan pola dan alur pikir ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karenanya sistematika penulisannya diatur dalam bab-bab, yang meliputi: Bab 1 Pendahuluan yang berisi latar belakang, fokus penelitian, rumusan masalah, novelty atau kebaruan; Bab 2 Perspektif Akademis yang berisi landasan teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu; Bab 3 Metode penelitian yang berisi pendekatan metode penelitian yang digunakan; Bab 4 Pembahasan yang berisi penyelesaian masalah menjawab rumusan masalah yang ditetapkan; dan Bab 5 Penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

Dalam penyusunan buku ini tentu saja penulis tidak bekerja sendirian, namun melibatkan banyak para pihak yang telah secara ikhlas mendukung penerbitan buku ini. Mereka merupakan mitra kolaborasi yang sangat perhatian dan dengan sabar mereview buku ini sehingga dapat menguatkan pengayaan literasi guna menghasilkan karya ilmiah yang memiliki validitas dan kualitas tinggi.

Sebagai bentuk apresiasi yang tinggi, pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terimakasih yang tidak terhingga, kepada: Rektor Universitas Negeri Jakarta dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah banyak memberikan dukungan, bimbingan, tidak henti-hentinya memotivasi penulis, memberikan masukan dan saran guna penyempurnaan buku ini mulai dari awal penyusunan sampai dengan selesai. Semoga jasa-jasa kebaikan beliau senantiasa mendapatkan balasan kebaikan pula dari Tuhan Yang Maha Esa, Allah SWT.

Demikian sepele kata pengantar singkat yang bisa penulis sampaikan. Semoga buku ini dapat memberikan pencerahan dan memiliki kemanfaatan yang besar bagi siapa saja yang mau membacanya. Dalam rangka menyempurnakan kualitas konten buku ini, penulis membuka pintu selebar-lebarnya, jika ada kritik dan saran yang membangun dari para pembaca. Penulis menyadari bahwa dalam menyusun buku ini memang terdapat banyak kekurangan, hal ini dikarenakan keterbatasan wawasan, ilmu pengetahuan dan pengalaman penulis. Di dunia ini memang tidak ada kesempurnaan yang hakiki.

Akhir kata, Semoga Tuhan Yang Maha Esa, Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada kita semua dalam melaksanakan pengabdian terbaik kepada agama, bangsa dan negara Indonesia yang kita cintai. Aamiin ya robbal aalamiin.

Jakarta, November 2020

Penulis,

Marsiningsih, dkk

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	vi
Daftar Tabel	vii
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Perumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Novelty dan Signifikansi Penelitian	11
BAB 2 PERSPEKTIF AKADEMIS	
A. Pengukuran, Penelitian dan Evaluasi	13
1. Pengukuran	13
2. Penilaian	14
3. Evaluasi	15
B. Kinerja	
1. Pengertian Kinerja	18
2. Pengertian Penilaian Kinerja	19
3. Tujuan Penilaian Kinerja	20
3. Faktor dan Indikator yang Mempengaruhi Kinerja	21
5. Manajemen Kebijakan	22
C. Kebijakan Penilaian Kinerja di Lingkungan TNI	24
1. Susunan Organisasi	26
2. Tugas dan Tanggung Jawab	26
3. Syarat Personel	28
4. Materi Penilaian	29
5. Mekanisme Penilaian	32
6. Tahapan Kegiatan	33
7. Pengawasan dan Pengendalian	35
D. Metode <i>Discrepancy Evaluation Model</i> (DEM)	36
1. Kriteria Evaluasi	43

2. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	46
3. <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	50
E. Manajemen Logistik	53
1. Aktifitas Utama Sistem Logistik	53
2. Fungsi Logistik	54
3. Prinsip Logistik	55
F. Kajian Kritis Penelitian Terdahulu.	56
BAB 3 METODE PENELITIAN	69
A. Tempat dan Waktu Penelitian	69
B. Pendekatan dan Desain Penelitian	70
1. Pendekatan Penelitian	70
2. Desain Model Penelitian	71
3. Kerangka Konseptual Evaluasi Kebijakan	73
4. Kriteria Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja	75
C. Instrumen Penelitian	76
D. Teknik Pengumpulan Data	79
E. Teknik Analisis Data	83
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	86
G. Diagram Alir Penelitian	86
BAB 4 PEMBAHASAN	
A. Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja	89
1. Analisis Aspek Desain	89
2. Analisis Aspek Instalasi	92
3. Analisis Aspek Proses	93
4. Analisis Aspek Hasil dan Manfaat	95
5. Analisis Hasil Evaluasi Program Kebijakan Penilaian Kinerja	98
6. Analisis Implementasi Keberlanjutan Program Kebijakan	100
B. Pembahasan Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja	103
C. Pengembangan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> Staf Logistik	115
BAB 5 PENUTUP	
A. Kesimpulan	125
B. SARAN	129
DAFTAR PUSAKA	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Struktur Organisasi Personel TNI	25
Gambar 2.2. Langkah Proses Evaluasi pada DEM	42
Gambar 2.3. Struktur AHP	46
Gambar 3.1. Desain Penelitian	72
Gambar 3.2. Kerangka Konseptual Evaluasi Kebijakan berbasis AHP- DEM	73
Gambar 3.3. Model Hirarki Pengambilan Keputusan Rekomendasi Hasil	74
Gambar 3.4. Diagram Tahapan Analisis Data	84
Gambar 3.5. Diagram Alir Penelitian	87
Gambar 4.1. Histogram Hasil Evaluasi Aspek Desain	90
Gambar 4.2. Histogram Hasil Evaluasi Aspek Instalasi	92
Gambar 4.3. Histogram Hasil Evaluasi Aspek Proses	94
Gambar 4.4. Histogram Hasil Evaluasi Aspek Hasil dan Analisis Manfaat	96
Gambar 4.5. Histogram Hasil Evaluasi Keseluruhan Program Kebijakan Penilaian Kinerja	98
Gambar 4.6. Model Hirarki keberlanjutan penilaian kinerja	100
Gambar 4.7. Histogram Keputusan Keberlanjutan Program Kebijakan	102
Gambar 4.8. Alur Model Kebijakan Penilaian Kinerja	119
Gambar 4.9. Model Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira	120
Gambar 4.10. Model Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira	121
Gambar 5.1. Alur Model Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI	130
Gambar 5.2. Model Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI	132

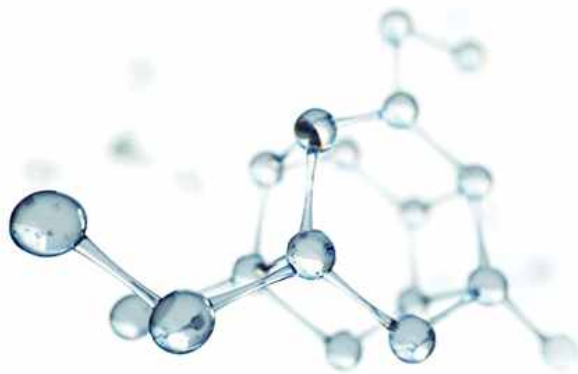
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Tahapan Evaluasi Kesenjangan	39
Tabel 2.2. Langkah Arah Evaluasi DEM	42
Tabel 2.3. Kriteria Evaluasi DEM	44
Tabel 2.4. Skala Penilaian AHP	49
Tabel 3.1. Kriteria Evaluasi Kebijakan Penilaian	75
Tabel 3.2. Rancangan Instrumen DEM	78
Tabel 3.3. Nilai Linguistik pada Penelitian	79
Tabel 3.4. Rencana Instrumen Penelitian	81
Tabel 3.5. Contoh Panduan Observasi Responden Penelitian	82
Tabel 3.6. Contoh Pedoman Wawancara Narasumber	83
Tabel 4.1. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Desain	90
Tabel 4.2. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Instalasi	92
Tabel 4.3. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Proses	93
Tabel 4.4. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Hasil dan Manfaat	95
Tabel 4.5. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Analisis Manfaat	95
Tabel 4.6. Nilai Hasil Evaluasi Keseluruhan Program Kebijakan Penilaian Kinerja	98
Tabel 4.7. Nilai bobot Aspek kriteria Penentuan Program	101
Tabel 4.8. Hasil Pembobotan Keputusan Keberlanjutan	101
Tabel 4.9. Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	116
Tabel 4.10. Tambahan 17 KPI pada Instrumen Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI	123



BAB 1

PENDAHULUAN



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.

Tujuan nasional bangsa Indonesia sebagaimana yang diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia tahun 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Dalam rangka menjamin tercapainya tujuan nasional tersebut, diperlukan upaya-upaya antara lain, upaya pertahanan dan keamanan negara yang merupakan tanggung jawab bersama bangsa Indonesia (Nuriyanto, 2014).

Negara sebagai badan publik otonom memiliki tugas menciptakan dan mempertahankan tertib sosial serta meningkatkan kesejahteraan hidup penduduk yang tinggal di area kekuasaan negara bersangkutan (Wicaksana, 2016). Sebagai negara pantai (*coastal state*), wilayah negara Indonesia terdiri dari tiga komponen, yakni: daratan (*land territory*), perairan (*water territory*), dan udara (*air space territory*). Berbicara mengenai negara maka tidak akan lepas dari kedaulatan. Negara yang berdaulat diartikan sebagai negara yang mempunyai kekuasaan tertinggi (*supreme authority*) yang berarti bebas dari kekuasaan negara lain. Kedaulatan merupakan isu yang sentral dalam diskursus kenegaraan. Hal ini dikarenakan, kedaulatan yang dimiliki oleh negara terkandung hal-hal yang berhubungan dengan kedaulatan dan tanggung jawab negara terhadap wilayahnya.

Dalam kehidupan bernegara, aspek pertahanan merupakan faktor yang sangat hakiki dalam menjamin kelangsungan hidup negara tersebut, tanpa mampu mempertahankan diri terhadap ancaman dari luar negeri dan atau dari dalam negeri, suatu negara tidak akan dapat mempertahankan keberadaannya. Bangsa Indonesia yang memproklamasikan kemerdekaannya pada tanggal 17 Agustus 1945

telah bertekad bulat untuk membela, mempertahankan, dan menegakkan kemerdekaan, serta kedaulatan negara dan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (Nuriyanto, 2014).

Pertahanan negara merupakan 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 (Kemenhan, 2015). Pertahanan negara diselenggarakan oleh pemerintah dan dipersiapkan secara dini dengan sistem pertahanan negara melalui usaha membangun dan membina kemampuan dan daya tangkal negara dan bangsa serta menanggulangi setiap ancaman (UU-RI, 2002). Pada hakikatnya pertahanan negara merupakan segala upaya pertahanan yang bersifat semesta, yang penyelenggaraannya didasarkan pada kesadaran akan hak dan kewajiban bagi seluruh warga negara serta keyakinan akan kekuatan sendiri untuk mempertahankan kelangsungan hidup bangsa dan negara Indonesia yang merdeka, berdaulat dan bersatu.

Selaras dengan hakikat tujuan nasional tersebut, dalam Pasal 30 Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945 dan produk perundang-undangan yang berkaitan dengan sistem pertahanan negara sebagaimana termaktub di dalam Undang-Undang RI Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara, Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 Tentang TNI, ditetapkan bahwa peran TNI adalah sebagai alat pertahanan negara (Perpang-TNI, 2010).

Dalam organisasi Tentara Nasional Indonesia (TNI) terdapat prajurit TNI sebagai pengawak yang mengelola organisasi. Prajurit TNI merupakan warga negara yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam perundang-undangan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang untuk mengabdikan diri dalam dinas keprajuritan. Tentara Nasional Indonesia terdiri atas Angkatan Darat (AD), Angkatan Laut (AL), dan Angkatan Udara (AU).

TNI memiliki tugas pokok menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan wilayah NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD

1945 (Samego, 2015). Tugas pokok tersebut dilaksanakan melalui Operasi Militer Untuk Perang (OMP) dan Operasi Militer Selain Perang (OMSP) (Pasal 7 ayat (2) UU No 34 tahun 2004 tentang TNI). TNI dirancang (*to design*), diorganisasikan (*to organize*), dilengkapi (*to equipped*), dilatih kesiap siagaannya (*to train*), dan diberi tugas operasi (*to assign*) (Wicaksono, 2014).

Berdasarkan peran TNI sebagai alat negara di bidang pertahanan, maka menjadikan TNI menempati posisi strategis sebagai komponen utama dalam sistem pertahanan negara, sehingga dalam menjalankan perannya tersebut terdapat beberapa fungsi yang dimiliki oleh TNI, sebagaimana yang diatur dalam Pasal 6 ayat (1) Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004, yaitu: (1) Penangkal terhadap setiap bentuk ancaman militer dan ancaman bersenjata dari luar dan dalam negeri terhadap kedaulatan, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa; (2) Penindak terhadap setiap bentuk ancaman sebagaimana dimaksud pada ayat 1 huruf a; dan (3) Pemulih terhadap kondisi keamanan negara yang terganggu akibat kekacauan keamanan (Andrizal, 2014).

Fungsi penangkal merupakan keterpaduan usaha pertahanan untuk mencegah atau meniadakan niat dari pihak tertentu yang ingin menyerang Indonesia, yang bertumpu pada instrumen politik, ekonomi, psikologi, teknologi, dan militer (Chalim & Farhan, 2015). Fungsi penindakan merupakan keterpaduan usaha pertahanan untuk mempertahankan, melawan, dan mengatasi setiap tindakan militer suatu negara yang mengancam kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, serta menjamin keselamatan bangsa dari segala ancaman, yang dilaksanakan melalui tindakan perlawanan, sampai dengan mengusir musuh keluar dari wilayah Indonesia (Chalim & Farhan, 2015).

Fungsi Pemulihan merupakan keterpaduan usaha pertahanan negara yang dilaksanakan baik secara militer maupun nirmiliter, untuk mengembalikan kondisi keamanan negara yang telah terganggu sebagai akibat kekacauan keamanan karena perang, pemberontakan, atau serangan separatis, konflik vertikal atau horizontal, huru-hara, serangan teroris, atau bencana alam. Tentara Nasional Indonesia bersama dengan instansi pemerintahan lainnya serta masyarakat melaksanakan fungsi pemulihan sebagai wujud pertahanan semesta yang utuh (Chalim & Farhan, 2015).

Dalam rangka melaksanakan fungsi tugas pokok tersebut, faktor dukungan logistik menjadi sangat penting serta menjadi faktor kunci keberhasilan dan kemenangan (Otieno & Noor, 2014). Kebutuhan spesifik terhadap perencanaan logistik didasarkan pada rincian misi, antara lain: lamanya misi, pembagian usaha logistik yang ada dengan jumlah personel yang terlibat, dan teknologi yang digunakan (Pinzaru, 2012). Selama pelaksanaan proses pembinaan, pengembangan maupun penggunaan kekuatan TNI, logistik memegang peranan yang tidak boleh diremehkan (Wicaksono, 2014). Dalam rangka menjamin keberhasilan penyelenggaraan tugas pokok TNI maka diperlukan perencanaan dan pengendalian logistik yang mampu menyediakan personel, material, dan jasa sesuai kebutuhan operasi (Muthmainnah, 2011).

Logistik merupakan bagian penting dalam mendukung kesiapan satuan operasional TNI agar mampu melaksanakan tugas pokoknya. Logistik didefinisikan sebagai perencanaan pengembangan terpadu, pengorganisasian dan pengendalian semua arus barang dan bahan serta arus informasi terkait, mulai dari pemasok hingga pengiriman produk ke pelanggan, termasuk daur ulang dan pembuangan limbah (Kumar & Shirisha, 2014). Sistem logistik terdiri dari beberapa komponen, yakni: layanan pelanggan, manajemen persediaan, penanganan transportasi, penyimpanan dan material, pengemasan, pemrosesan informasi, peramalan permintaan, perencanaan produksi, pembelian, lokasi fasilitas dan kegiatan lainnya.

Pada organisasi tertentu dapat mencakup tugas-tugas sebagai bagian dari layanan purna jual kegiatan logistik, fungsi perawatan, penanganan barang bekas dan operasi daur ulang (Vlad & Pavel, 2012). Dengan demikian peran dan fungsi logistik pembekalan mulai dari penentuan perencanaan kebutuhan sampai dengan pendistribusian ke *user* sangat menentukan dan harus didukung oleh organisasi yang solid dan ditunjang dengan struktur organisasi yang kokoh, kondisi personel yang berkualitas, hubungan dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga jalur distribusi logistik dapat dipastikan berjalan dengan baik dan lancar.

Pentingnya logistik dalam suatu operasi, dapat digambarkan pada sejarah masa lalu. Dalam beberapa sejarah perang yang terjadi, operasi militer sangat tergantung pada logistik dalam memenangkan suatu pertempuran. Sejarah militer menorehkan catatan panjang tentang betapa pentingnya peran logistik perbekalan. Salah satu gambaran tentang peran perbekalan dapat dilihat dalam perang pertama di masa kuno, yakni perang antara Persia menghadapi negara tetangganya, Yunani. Raja Persia Xerxes I pergi bertempur pada tahun 480 SM dengan membawa sekitar 100.000 pasukan bersamanya menuju beberapa kota-kotadi Yunani. Mengingat pasukan Persia yang begitu banyak, maka pasokan logistik hanya bisa dilakukan melalui laut. Pasukan Xerxes maju bertempur dengan dikawal oleh armada kapal perang dan kapal barang. Namun dalam perang laut di pertempuran Salamis mengalami kekalahan, sehingga asang raja harus mundur karena khawatir akan hilangnya koneksi antara rantai suplai perbekalan dari laut ke darat dimana pasukannya bergerak didepan (Ober, 1993).

Begitu pentingnya peranan logistik dalam mendukung tercapainya suatu tugas operasi. Namun demikian, dukungan logistik saja tidak akan dapat berjalan secara efektif dan efisien, jika tanpa ditopang oleh keberadaan SDM dengan kompetensi logistik yang handal. Kinerja SDM sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja organisasi. Agar kinerja SDM dalam suatu organisasi dapat meningkat secara dinamis, maka dibutuhkan kemampuan dan kekuatan SDM yang memadai (Wicaksono, 2014). Organisasi apapun bentuknya, pegawai selalu ditempatkan pada kedudukan yang strategis. Jika pegawai berhasil maka akan membawa kemajuan bagi organisasi. Keuntungan yang diperoleh dapat dipetik oleh kedua belah pihak, yakni organisasi maupun pegawai itu sendiri. Bagi pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi organisasi keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan organisasi itu sendiri (Sayd, et al., 2016).

Di lingkungan organisasi militer, SDM merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*), secara fisik maupun non fisik

dalam mempertahankan eksistensi organisasi. Faktor SDM merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi, bagaimana pun sebuah organisasi memiliki peralatan yang sangat canggih dan modern dengan teknologi tinggi, namun manusia tetap merupakan faktor penggerak utama, karena tanpa manusia suatu organisasi tidak akan berfungsi (Zaenuri, 2015). Disamping itu produktifitas yang maksimal tidak terlepas dari peran manusia, dimana hidup manusia dapat tercukupi dengan cara bekerja mengerahkan kemampuan fisik dan non fisik manusia itu sendiri (Hamsinah, 2016).

SDM memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas organisasi. Agar kinerja SDM dalam suatu organisasi dapat meningkat secara dinamis, maka dibutuhkan penilaian yang dilakukan secara sistematis, bertahap dan berkelanjutan. Potensi setiap SDM yang ada dalam organisasi harus dapat didayagunakan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal (Wahyudi, 2014).

TNI telah melakukan serangkaian penilaian terhadap kinerja SDM atau personelnnya, dalam hal ini terhadap prajurit. Saat ini, TNI telah memiliki dasar kebijakan tentang penilaian kinerja individu bagi prajurit TNI sebagaimana yang tertuang dalam Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu. Hasil survei awal yang dilakukan selama rentang waktu bulan September sampai dengan Nopember pada tahun 2017, diperoleh temuan bahwa sejak dikeluarkannya Keputusan Panglima tersebut, pada tataran aplikasi masih terdapat beberapa Potensi Permasalahan, sebagai berikut:

1. Indikator pada instrumen penilaian kinerja perwira TNI, khususnya perwira staf logistik mempunyai ruang lingkup masih bersifat umum yang berlaku bagi semua golongan prajurit, sehingga diperlukan spesifikasi tertentu pada instrumen instalasi kebijakan. Instrumen yang ada masih terbatas pada penilaian dari atasan langsung, sehingga diperlukan metode penilaian baru yang melibatkan penilaian pejabat sejawat yang sejajar. Implementasi kebijakan masih belum menyeluruh sebagai akibat dari kurangnya sosialisasi. Pemanfaatan sarana dan prasarana masih sangat terbatas dan sebagian besar masih

belum menggunakan sistem informasi digital yang mempunyai sistem penyimpanan analisis data.

2. Perspektif penilaian masih terkendala pada subyektifitas dalam penilaian, sehingga masih memiliki kecenderungan dimana persepsi penilaian dari atasan lebih dominan dan menonjol. Disamping itu, yang menilai juga masih banyak yang belum memahami tentang mekanisme penilaian dengan benar, sehingga nilai yang dibuat seakan-akan hanya sekedar sebagai formalitas kelengkapan administrasi penilaian.

3. Hasil pengamatan penilai terhadap yang dinilai dalam rangka penilaian kinerja masih belum dilakukan secara kontinyu dan berkelanjutan. Metode penilaian yang digunakan masih menggunakan satu jenis alat penilaian saja, yaitu, rating skala, dan tidak ditriangulasi dengan alat atau metode penilaian lainnya, juga tidak terdapat pembobotan pada masing-masing kriteria.

4. Terbitnya Permenpan RB Nomor: 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), mengisyaratkan untuk perubahan perilaku kinerja bagi aparatur negara yang berintegritas, sehingga penilaian kinerja harus dilaksanakan secara komprehensif guna tercapainya organisasi yang efektif, efisien dan produktif.

Fenomena permasalahan tersebut, semakin mendasari peneliti untuk melakukan penelitian evaluasi secara lebih mendalam sekaligus melakukan pengembangan terhadap program penilaian kinerja yang telah diterapkan di lingkungan Mabes TNI. Temuan dalam hasil survei awal menunjukkan bahwa, penilaian kinerja yang ada belum merepresentasikan secara tepat seluruh aktivitas satuan kerja organisasi Mabes TNI dan tidak berkelanjutan. Padahal proses penilaian kinerja harus bersifat kontinyu dalam bentuk siklus yang saling terkait dan tidak ada putus-putusnya, sehingga paradigma peningkatan kinerja dapat berkelanjutan (*continuous improvement*) (Anita, et al., 2013).

Penilaian kinerja yang berkelanjutan akan membawa pada pencapaian kinerja SDM yang semakin baik dan berkualitas. Bagi yang kinerjanya baik dan berkualitas sebagai konsekuensi akan mendapatkan penghargaan berupa: pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, tunjangan, promosi dan pendidikan. Sedangkan yang kinerjanya menurun dapat dikenai sanksi atau di-*nonjob*-kan. Apabila penilaian kinerja dapat dijalankan dengan baik maka manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tersebut juga dapat berjalan dengan baik pula (Sugiono, 2015).

Didasarkan pada hasil pemetaan terhadap kompleksitas permasalahan yang ada, maka penelitian yang dilaporkan dalam bentuk buku ini difokuskan untuk membuat suatu pengembangan model instrumen pada evaluasi penilaian kinerja bagi perwira staf logistik di lingkungan Mabes TNI, khususnya instrumen penilaian kinerja perwira staf di lingkungan satuan kerja Staf Logistik TNI. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada satuan kerja dan khasanah keilmuan yang baru, serta pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terhadap pengembangan metode-metode evaluasi kinerja yang telah ada.

B. Fokus Penelitian.

Fokus pembahasan dalam penelitian ini adalah untuk menyusun Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik di lingkungan TNI, dengan *case study* adalah *Instrumen penilaian kinerja perwira staf logistik TNI* sesuai kebijakan Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015, yang sesuai latar belakang dan dijelaskan sebelumnya, dimana dalam penerapannya masih mempunyai banyak kendala ketika diimplementasikan. Buku ini dengan judul Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik di Lingkungan TNI akan berujung pada sebuah rekomendasi yang berkaitan dengan pemutakhiran mekanisme, Prosedur dan modifikasi penentuan parameter utama (*key performance Indikator*), dan Instrumen penilaian sebagai tolok ukur penilaian kinerja yang dapat merepresentasikan dengan tepat seluruh penilaian aktivitas perwira, khususnya perwira staf logistik TNI.

Secara rinci fokus penelitian ini dapat ditinjau dari enam aspek evaluasi, meliputi: aspek penyusunan desain, aspek instalasi program kebijakan, aspek proses implementasi, aspek analisis hasil program, aspek manfaat program, aspek keberlanjutan program. Tahap tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. **Aspek Penyusunan Desain kebijakan** penilaian kinerja perwira staf logistik TNI. Tahap ini terdiri dari visi dan misi organisasi, tujuan yang dicapai, dasar hukum yang dipakai, penyusunan waktu, obyek evaluasi, SDM yang terlibat, dan finansial.
2. **Aspek Instalasi Program** kebijakan penilaian kinerja perwira staf logistik TNI. Tahap ini terdiri dari instrumen yang digunakan, metode penilaian, sarana/prasarana terkait, prosedur pencapaian, dan sistem pelaporan.
3. **Aspek Proses Implementasi** kebijakan penilaian kinerja perwira staf logistik TNI. Tahap ini terdiri dari sosialisasi program, pelaksanaan program, Kemampuan SDM, pemanfaatan teknologi sarana dan prasarana, serta pengumpulan data evaluasi.
4. **Aspek Analisis Hasil program** terkait dengan aplikasi kebijakan penilaian kinerja perwira staf logistik TNI. Tahap ini terdiri dari ketercapaian tujuan/hasil program, kinerja organisasi, tingkat kepuasan, aspek evaluasi yang digunakan.
5. **Aspek manfaat kebijakan** penilaian kinerja perwira staf logistik TNI. Tahap ini terdiri dari dampak kebijakan penilaian kinerja terhadap organisasi dan personel prajurit, keberlanjutan dan rekomendasi program kebijakan penilaian kinerja.
6. **Aspek keberlanjutan program** penilaian kinerja didasarkan kepada kondisi hasil evaluasi implementasi kebijakan penilaian kinerja di lingkungan staf logistik TNI.

C. Perumusan Masalah.

Dari fokus penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan berupa pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis *Discrepancy* evaluasi pada aspek Desain Kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI?

2. Bagaimana analisis *Discrepancy* evaluasi pada aspek Instalasi Program kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI?
3. Bagaimana analisis *Discrepancy* evaluasi pada aspek Proses Implementasi kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI??
4. Bagaimana analisis *Discrepancy* evaluasi pada aspek Hasil Program pada aplikasi kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI?
5. Bagaimana analisis evaluasi *Discrepancy* dan evaluasi manfaat pada kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI?
6. Bagaimana keberlanjutan program penilaian kinerja tersebut didasarkan kepada kondisi hasil evaluasi implementasi kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI?

D. Tujuan Penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun Evaluasi implementasi Kebijakan Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/1081/XII/2015 tentang Penilaian kinerja perwira staf di lingkungan Mabes TNI. Secara operasional tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Memberikan hasil analisis *Discrepancy* evaluasi pada aspek desain kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI.
2. Memberikan hasil analisis *Discrepancy* evaluasi pada aspek instalasi kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI.
3. Memberikan hasil analisis *Discrepancy* evaluasi pada aspek proses/implementasi aplikasi kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI.
4. Memberikan hasil analisis *Discrepancy* evaluasi hasil pada aplikasi kebijakan penilaian kinerja perwira staf logistik TNI.
5. Memberikan hasil analisis *Discrepancy*, analisis manfaat dan rekomendasi program kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI.
6. Memberikan hasil analisis keberlanjutan program kerja yang didasarkan kepada kondisi hasil evaluasi implementasi kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI.

E. Novelty dan Signifikansi Penelitian.

Dalam penentuan keterbaruan dan originalitas, penelitian ini terdapat beberapa pendekatan yang dilakukan yakni obyek/*case study* penelitian, metode yang digunakan serta *output* yang dihasilkan.

Dari aspek obyek/*case study* belum pernah dilakukan penelitian tentang evaluasi penilaian kinerja beserta instrumen penilaiannya terhadap personel perwira staf TNI, khususnya staf logistik TNI. Saat ini dalam melaksanakan penilaian kinerja, institusi TNI masih menggunakan metode yang sifatnya masih umum sehingga terdapat beberapa kekurangan yang telah diidentifikasi, sehingga menghasilkan penilaian kinerja yang kurang optimal dan belum merepresentasikan kondisi yang sesungguhnya.

Dari aspek pengembangan metode, penelitian ini memberikan kebaharuan tentang pengembangan metode evaluasi penilaian kinerja dilembaga nirlaba seperti TNI yakni melaksanakan evaluasi kebijakan menggunakan integrasi metode analisis model *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) sebagai metode utama, yang diintegrasikan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan dipadukan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai metode pendukung. Metode DEM digunakan untuk identifikasi kriteria dan analisis gap antara kondisi yang relevan dengan kondisi yang diharapkan. Metode AHP digunakan untuk memberikan bobot pada kriteria dan penentuan rekomendasi hasil evaluasi. Sedangkan metode KPI digunakan untuk identifikasi indikator kunci pada pengembangan instrumen kebijakan, sehingga dapat memberikan gambaran secara menyeluruh terhadap proses evaluasi kebijakan penilaian kinerja dalam rangka pengambilan keputusan dan pengembangan/revisi kebijakan oleh pemimpin TNI.

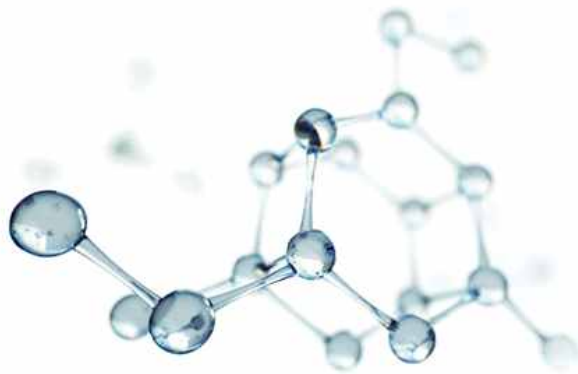
Integrasi dari beberapa metode tersebut menjadi sebuah keunggulan dari model penilaian kinerja mengingat didalamnya terdapat kebaruan prosedur penilaian kinerja yang sangat berbeda dengan prosedur yang ada pada saat ini. Meskipun secara parsial model dan metode tersebut sudah pernah bahkan sering banyak dilakukan oleh para praktisi dan peneliti sebelumnya, namun penggunaan model dan metode penilaian kinerja secara terintegrasi belum pernah dilakukan.

Dari aspek *output* atau keluaran, penelitian ini mampu memberikan *novelty* hal keterbaruan berupa rekonstruksi instrumen penilaian yang baru dari stuktur materi penilaian kinerja perwira staf logistik TNI. Selanjutnya metode analisis evaluasi kebijakan ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang terbaik dalam melaksanakan evaluasi penilaian kinerja Perwira staf logistik di lingkungan TNI secara komprehensif serta manfaat yang besar bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.



BAB 2

PERSPEKTIF AKADEMIS



BAB 2

PERSPEKTIF AKADEMIS

A. Pengukuran, Penilaian dan Evaluasi.

1. Pengukuran.

Sebelum evaluator menilai tentang proses kinerja organisasi maupun individu, maka langkah awal yang dilakukan adalah melakukan sebuah pengukuran. Dalam menilai kinerja, evaluator harus mengetahui standar penilaian yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan sebagai acuan dasar dalam melakukan pengukuran sesuai dengan apa yang seharusnya diukur di bidang kinerja. Pengukuran dapat diartikan sebagai suatu proses kuantifikasi dan tindakan yang berkorelasi dengan kinerja (Kasie & Belay, 2013).

Pengukuran merupakan proses eksperimental untuk mendapatkan nilai suatu kuantitas, sedangkan perbedaan antara nilai yang terukur dan nilai sebenarnya disebut *error* (Leito, et al., 2016). Roberts (1985) mengemukakan bahwa pengukuran terdiri atas aturan-aturan untuk mengenakan bilangan-bilangan kepada sesuatu obyek dalam rangka mempresentasikan kuantitas atribut pada obyek tersebut. Weiner (2007) menegaskan pengukuran merupakan proses yang sistematis dan dapat ditiru, dimana objek atau kejadian diukur dan diklasifikasikan terhadap dimensi tertentu. Lavela dan Gallan (2014) menyatakan bahwa waktu pengukuran juga harus disesuaikan dengan kebutuhan dan sesuai dengan interpretasi waktu yang ada.

Menurut *American Association for Laboratory Accreditation*, tujuan dari pengukuran adalah menentukan nilai untuk suatu jumlah bunga. Pengukuran merupakan proses yang menentukan nilai kuantitas (A2LA, 2014). Wright (1997) menyatakan bahwa sebuah bilangan membuat standar ukuran dan pemetaan sehingga memungkinkan seseorang untuk

mengetahui dimana dia berada, apa yang miliknya dan bagaimana kelayakannya. Menurut Brakel (1984), pengukuran didefinisikan sebagai penggeneralisasian pemberian nama. Menurut Ebel dan Friesbie (1986), pengukuran dinyatakan sebagai proses penetapan angka terhadap individu atau karakteristiknya menurut aturan tertentu.

Menurut teori pengukuran, pengukuran dapat didefinisikan sebagai homomorfisma antara struktur empiris dan numerik. Definisi klasik dari pengukuran adalah menentukan kriteria seleksi yang lebih ketat untuk apa yang disebut konstitutif sebagai sistem relasional empiris (Trendler, 2009).

Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan fakta kuantitatif yang berdasarkan kriteria-kriteria tertentu sesuai dengan objek yang akan diukur. Pengukuran merupakan suatu prosedur yang sistematis untuk memperoleh informasi data kuantitatif baik data yang dinyatakan dalam bentuk angka maupun uraian yang akurat, relevan, dan dapat dipercaya terhadap atribut yang diukur dengan alat ukur yang baik dan prosedur pengukuran yang jelas dan benar.

2. Penilaian.

Istilah penilaian banyak digunakan dalam kegiatan pembelajaran siswa. Guru mengomunikasikan kepada siswa tentang kemampuan mereka, prioritas dan harapannya melalui suatu proses penilaian. Penilaian merupakan suatu proses untuk mengambil keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran hasil belajar, baik menggunakan tes dan non tes (*Spiller, 2000*). Penilaian dapat diartikan sebagai sebuah proses sistematis yang memberikan evaluasi terhadap kinerja seseorang (*Büyükkarci, 2014*).

Wiliam (2013) memberikan definisi penilaian sebagai jembatan antara kinerja yang ada dengan kinerja yang diharapkan. Ini adalah realitas sederhana dan mendalam yang berarti bahwa penilaian merupakan proses utama dalam kinerja

yang efektif. Menurut Johnston (2003), penilaian merupakan sebuah tindakan dalam mengumpulkan dan menafsirkan data untuk menginformasikan tindakan. Dalam prakteknya, interpretasi data dibatasi oleh pandangan tentang keaksaraan, percakapan penilaian dan rentang tindakan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan penilaian adalah penerapan berbagai cara dan penggunaan berbagai alat untuk memperoleh informasi guna melakukan pertimbangan sebelum mengambil suatu keputusan. Proses penilaian dilakukan melalui prosedur pengukuran terlebih dahulu.

3. Evaluasi.

Pengertian evaluasi dapat berbeda-beda sesuai dengan tingkat pemahaman dan pengalaman dari para ahli evaluasi. Evaluasi merupakan proses dimana prosedur pendidikan dan pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian tersebut (*Jahanian, 2012*). Evaluasi memegang peranan penting dalam menentukan efektivitas, efisiensi, benefit, akselerasi dan keberlanjutan suatu program atau kebijakan. Evaluasi memberikan gambaran terhadap sebuah pembelajaran yang difokuskan pada sebuah aktivitas atau penyampaian suatu penekanan. Evaluasi terkadang juga digunakan untuk merujuk pada studi sebuah perilaku (*Coimbra, 2013*).

Performa program evaluasi adalah bagian sebuah kunci dari strategi pemerintahan untuk menata tujuan akhir. Menurut Coimbra (2013), dalam dunia pendidikan, evaluasi digunakan untuk memastikan bahwa setiap kinerja guru dalam sistem menunjukkan tingkat kompetensi minimum dengan mempertimbangkan keberhasilan siswa. Dari definisi di atas dapat dimaknai bahwa evaluasi merupakan penyelidikan sistematis terhadap beberapa objek. Secara operasional, evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, melaporkan, dan menerapkan informasi deskriptif dan evaluatif tentang manfaat beberapa obyek, nilai, makna, dan kejujuran untuk

memandu pengambilan keputusan, akuntabilitas, dukungan, menyebarkan praktek-praktek efektif, dan meningkatkan pemahaman tentang pelibatan fenomena.

Misi utama evaluasi program di bidang pelayanan dan pendidikan adalah untuk membantu meningkatkan kualitas program sosial. Namun, dikarenakan beberapa sebab, evaluasi program telah sampai pada fokus (baik secara implisit maupun eksplisit) lebih banyak membuktikan apakah sebuah program atau inisiatif bekerja, bukan pada peningkatan program (Kellog, 2004). Kersty Hobson et al (2014), mendefinisikan evaluasi sebagai "*evaluation is the periodic, retrospective assessment of an organization, project or programme that might be conducted internally or by external independent evaluators*".

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan, evaluasi program diartikan sebagai rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar. Evaluasi program merupakan proses untuk mengetahui apakah tujuan kegiatan telah dapat terealisasikan. Dalam pandangan lain, evaluasi program adalah penggunaan sebuah prosedur penelitian sosial untuk menyelidiki secara sistematis tentang efektivitas program intervensi sosial seperti pendidikan dan kepelatihan (McNamara & O'hara, 2010).

Evaluasi program juga dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang menggambarkan, mengumpulkan, dan menyajikan informasi deskriptif dan bersifat memutuskan tentang kelayakan dan kebermanfaatannya suatu tujuan, rancangan, implementasi, dan dampak dari suatu program untuk memberi masukan bagi pembuat keputusan, melayani kebutuhan-kebutuhan akuntabilitas dan mempromosikan pemahaman terhadap fenomena yang terlibat (Stufflebeam, 2001). Dengan evaluasi program, penyelenggara mendapat berbagai informasi mengenai sejumlah alternatif keputusan yang berkaitan dengan program pendidikan. Dengan sumbangan berbagai informasi ini dapat memilih berbagai alternatif keputusan secara bijaksana dan tepat.

Evaluasi dapat juga diartikan sebagai formatif, sumatif atau prospektif. Evaluasi formatif merupakan langkah sebuah evaluasi yang diimplementasikan terhadap program, kebijakan atau proyek. Evaluasi sumatif merupakan evaluasi yang dilakukan pada akhir intervensi untuk menentukan sejauh mana hasil yang diharapkan. Evaluasi prospektif merupakan evaluasi yang berdasarkan pada kemungkinan hasil proyek, program atau sebuah kebijakan yang diusulkan (Imas & Rist, 2009).

Dengan demikian, maka informasi yang dikumpulkan tersebut harus memenuhi metode dan prinsip riset secara benar, agar pengambilan keputusan oleh pembuat keputusan dapat dipertanggungjawabkan. Itulah sebabnya Roberts dan Greene menyatakan bahwa evaluasi program pada dasarnya berperan sebagai metode riset sosial ilmiah untuk mengakses perencanaan, pelaksanaan, hasil program dan intervensi sosial (Roberts & Greene, 2009).

Evaluasi dilakukan dengan suatu tujuan. Dalam pandangan umum, evaluasi memiliki empat tujuan yang berbeda, antara lain: (1) Tujuan etis, (2) Tujuan manajerial, (3) Tujuan keputusan, (4) Tujuan pendidikan dan motivasi. Selain tujuan, terdapat beberapa keuntungan dalam menjalankan sebuah evaluasi. Evaluasi membantu menjawab beberapa pertanyaan tentang intervensi, yakni: (1) Apa dampak dari intervensi tersebut, (2) Apakah intervensi berjalan sesuai rencana, (3) Adakah perbedaan di seluruh lokasi ketika intervensi dilakukan, (4) Siapakah yang mendapat manfaat dari intervensi ini (Imas & Rist, 2009).

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi program merupakan suatu upaya untuk mengumpulkan, menyusun, mengolah dan menganalisis fakta, data dan informasi mengenai suatu program, kantor, sekolah, organisasi atau lembaga dan sebagainya sebagai landasan dalam pengambilan suatu keputusan tentang program tersebut, apakah dilanjutkan atau dihentikan.

B. Kinerja.

1. Pengertian Kinerja.

Kinerja merupakan sebuah konsep yang didefinisikan dalam kualitas dan kuantitas aktivitas usaha, faktor kepribadian, ketrampilan, dan kemampuan yang diperlukan dalam memprediksi atau mengevaluasi kinerja karyawan (Iacob, 2010). Kinerja individu merupakan indikator kunci dari perusahaan, dan berkontribusi pada produktivitas dan kemampuan bersaing perusahaan (Koopmans, 2014). Kinerja adalah konstruksi intrinsik dalam literatur strategi. Kinerja dapat didekati sebagai tujuan akhir manajemen, tujuannya sendiri dapat disorot pada tingkat manajer individual, tim, bisnis dan perusahaan (Anwar, et al., 2016). Pengertian kinerja merupakan salah satu ukuran kriteria terpenting dalam penelitian psikologi industri dan organisasi (Johari, et al., 2015).

Dalam pandangan lain, kinerja sebagai bentuk upaya individu yang tidak terkait langsung dengan fungsi tugas utamanya. Kinerja sangat tergantung pada persepsi, nilai dan sikap (Jankingthong & Rurkkhum, 2012). Kinerja itu sendiri dapat dinilai oleh kesan subjektif dari petugas pelapor yang menilai kinerja dalam hal kualitas eksekutif yang tidak berwujud (Joseph, 2014). Kinerja sangat penting bagi organisasi dan terdapat saling keterkaitan antara kinerja karyawan yang mengarah pada kesuksesan dan kinerja bisnis yang penting bagi setiap individu karena menyelesaikan tugas merupakan sumber kepuasan (Thushel, 2015).

Dari beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai baik yang bersifat kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Ketika seorang karyawan atau pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, maka pada beberapa organisasi diberikan penghargaan atau *reward* atas prestasi kerja yang telah dicapainya.

2. Pengertian Penilaian Kinerja.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu bekerja, yaitu : (1) Jumlah produk yang dihasilkan, (2) Kualitas produk yang dihasilkan, (3) Ketepatan waktu dalam menghasilkan sebuah produk, (4) Kehadiran ditempat kerja (Mathis & Jackson, 2006).

Penilaian kinerja berfungsi sebagai sistem informasi manajemen untuk organisasi. Penilaian kinerja memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya oleh karena itu dapat dikatakan secara umum sebagai sarana untuk mengevaluasi, menganalisis dan memanfaatkan secara efektif kemampuan dan pengetahuan karyawan disemua tingkat organisasi.

Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi memonitor aspek penting dari program, sistem dan prosesnya. Dalam hal ini mencakup proses operasional yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menilai kinerja (DHHS, 2012). Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai sebuah proses evaluasi dimana seorang manager atau pimpinan memberikan evaluasi, membandingkan dan memberikan umpan balik mengenai kinerja karyawannya (Kateřina, et al., 2013). Dalam pandangan lain, penilaian kinerja merupakan sebuah evaluasi sistematis perorangan berkaitan dengan kinerjanya pada pekerjaan dan potensi pengembangannya (Toppo & Prusty, 2012). Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses memberikan penilaian kepada pegawai atau karyawan guna dapat ditetapkan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) hasil kerjanya.

Hal mendasar yang dapat direview pada teori dan pendapat para ahli tentang pengertian penilaian kinerja yang berhubungan dengan penelitian ini adalah adanya *gap* atau perbedaan bahwa pengertian penilaian kinerja secara umum menurut pendapat para ahli di atas merupakan proses evaluasi kinerja personel baik penilaian secara umum, khusus dan pribadi yang berkaitan dengan kemampuan pekerjaan personel atau karyawan.

3. Tujuan Penilaian Kinerja.

Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi memonitor aspek penting dari program, sistem dan prosesnya. Dalam hal ini terdapat kegiatan pengukuran kinerja yang mencakup proses operasional yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam menilai kinerja (DHHS, 2012). Penilaian kinerja memiliki peranan yang sangat penting bagi setiap organisasi dalam memberikan evaluasi terhadap hasil kerja para karyawan. Penilaian kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Penilaian kinerja memungkinkan organisasi untuk melihat ke belakang dan mengevaluasi aktivitas masa lalu dengan melihat ke depan dan mempersiapkan kinerja yang akan datang. Sedangkan tujuan pada tataran bawah yakni memotivasi dan memberi kompensasi. Setiap individu dapat mengevaluasi kinerja pribadi dan memberi kompensasi. Pada saat yang sama, pengukuran kinerja dapat memotivasi individu untuk masa depan.

Pada organisasi yang lebih besar dan rumit, langkah-langkah juga diharapkan bergulir dari bawah ke puncak organisasi, turun dari atas ke bawah, dan untuk memudahkan perbandingan kinerja di seluruh unit organisasi dan fungsional (Meyer, 2002). Penilaian kinerja mempunyai tujuan terhadap institusi dan profesional individu, yaitu : (1) sebagai ukuran kelulusan atau kegagalan, (2) sebagai seleksi masuk, (3) untuk

memilih kursus dan pemrograman di masa depan, (4) untuk menunjukkan standar kelembagaan, (5) untuk memilih sebuah pekerjaan, (6) untuk mendapatkan sebuah lisensi, (7) untuk memberikan akreditasi pada sebuah pekerjaan. Terdapat beberapa tujuan dan kegunaan penilaian kinerja, antara lain: (1) membantu organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan, dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebaik mungkin, (2) membantu peningkatan perbaikan dalam penilaian dan pelaporan kinerja (NAO, 2016).

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan yaitu mengukur, menilai dan mengevaluasi kinerja pegawai atau karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja pegawai meningkat maka kinerja organisasi pasti juga meningkat.

4. Faktor dan indikator yang Mempengaruhi Kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, antara lain :

- a. *Quality*. Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal didalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.
- b. *Quantity*. Jumlah yang dihasilkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
- c. *Length of Service*. Tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lainnya.
- d. *Presence at work*. Kedisiplinan seorang karyawan dalam suatu perusahaan dapat dilihat dan diukur dari tingkat kehadiran mereka dalam melakukan suatu pekerjaan, karena tingkat kehadiran adalah salah satu faktor yang menentukan produktivitas perusahaan.
- e. *Flexibility*. Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok. Fleksibilitas membutuhkan kemampuan memahami dan menghargai

pandangan yang berbeda dan bertentangan mengenai suatu isu, menyesuaikan pendekatannya karena suatu perubahan situasi, dan dapat menerima dengan mudah perubahan dalam organisasinya.

f. Compatibility with other. Tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerjasama diantara rekan kerja.

5. Manajemen Kebijakan.

Seseorang perlu memahami konsep-konsep seperti 'kebijakan' dan 'perumusan kebijakan' untuk melakukan analisis kebijakan publik. Sebelum mendefinisikan kebijakan, hal yang perlu dipahami bahwa tidak ada tindakan administratif yang dapat dilakukan jika tujuan dan sasaran spesifik belum ditetapkan. Dalam prakteknya, ini mengisyaratkan bahwa tujuan akan ditetapkan untuk setiap lembaga pemerintah. Penentuan sasaran dan tujuan, serta 'pedoman', atau kebijakan, untuk mengikuti untuk mencapai tujuan tertentu, harus didasarkan pada kebutuhan aktual masyarakat (Roux, 2002).

Menurut Roux (2002), pejabat publik dan pemegang jabatan politik menjadi sadar akan kekurangan dalam masyarakat. Mereka juga akan menyadari daerah-daerah di mana pemerintah tidak memberikan layanan yang seharusnya diberikan. Setelah para pejabat mengumpulkan informasi menyeluruh, menjadi mungkin bagi mereka untuk mengidentifikasi tujuan. Pejabat publik, harus dapat menunjukkan maksud, bagaimana cara mencapai tujuan dan dengan cara apa (yaitu strategi pendayagunaan sumber daya dan modal yang diperlukan) tujuan akan tercapai.

Definisi kebijakan sebagai suatu fungsi harus dipertimbangkan dalam istilah yang lebih konkrit. Menurut Dye dalam Roux (2002), "kebijakan publik adalah apa pun yang dipilih atau dilakukan oleh pemerintah". Menurut Roux (2002), kebijakan harus dinamis, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi seperti berikut: (1) Keadaan, yang mencakup lingkungan total, sebagaimana ditentukan oleh waktu dan tempat; (2) Perkembangan teknologi; (3) Peningkatan populasi

dan efek urbanisasi; (4) Bencana alam; (5) Hubungan internasional dan tren, serta efek dari globalisasi; (6) Pembangunan ekonomi dan industri; (7) Kebutuhan dan aspirasi publik; (8) Dinamika politik partai; (9) Pandangan kelompok minat dan tekanan; (10) Penelitian dan investigasi oleh komisi dan komite; (11) Pandangan pribadi pejabat publik dan pemain peran politik.

Meskipun kebijakan adalah fenomena dinamis, harus dicatat bahwa tujuan, dengan sendirinya, bersifat statis. Ini menyiratkan bahwa kebijakan yang berisi pedoman luas atau program tindakan pemerintah harus berubah sesuai dengan kebutuhan, sementara tujuan akan diperbaiki atau statis dalam hal waktu. Untuk memahami pemikiran kebijakan publik abstrak diperlukan. Kebijakan, dengan sendirinya, tidak dapat dilihat kecuali ditulis atau dimuat dalam dokumen. Bahkan kemudian, dapat dikatakan bahwa itu bukan kebijakan, yang dapat dilihat atau dievaluasi, tetapi hanya kata-kata tertulis atau dokumen (Roux, 2002).

Terdapat berbagai pendekatan dalam manajemen terutama di hari-hari yang bergejolak saat ini. Karena lingkungan banyak berubah sehingga kebijakan dan strategi pembuatan kebijakan selalu berubah dan menjadi lebih rumit dan canggih. Saat ini manajemen berbasis kebijakan adalah salah satu dari strategi ini. Manajemen berbasis kebijakan adalah pendekatan administratif yang digunakan untuk menyederhanakan manajemen dari upaya yang diberikan dengan menetapkan kebijakan untuk menghadapi situasi yang mungkin terjadi. Kebijakan merupakan aturan operasi yang dapat disebut sebagai cara untuk menjaga ketertiban, keamanan, konsistensi, atau sebaliknya, menjabarkan tujuan atau misi. Dalam pembuatan kebijakan, terdapat siklus kebijakan sebagai alat yang digunakan untuk menganalisis pengembangan item kebijakan. Siklus kebijakan memiliki beberapa tahapan sebagai berikut (Hernandez, et al., 2011): (1) Pengaturan agenda (Identifikasi masalah); (2) Perumusan Kebijakan; (3) Adopsi; (4) Implementasi; (5) Evaluasi.

Teori manajemen kebijakan sangat diperlukan dalam penelitian ini sebagai teori dasar dan teori pendukung dalam melakukan pengembangan model evaluasi kebijakan penilaian kinerja perwira staf logistik TNI. Beberapa hal yang mendasarinya adalah bahwa evaluasi kebijakan penilaian kinerja di organisasi TNI merupakan wujud manajemen atau pengaturan kebijakan organisasi TNI yang bersifat dinamis yang sesuai dengan pendapat Roux (2002) dan manajemen kebijakan dilingkungan TNI harus berkembang sesuai siklus kebijakan dengan beberapa tahapan baik secara khusus maupun umum, hal ini senada dengan pendapat Hernandez et al (2011). Sehingga hal tersebut mendasari adanya evaluasi yang dinamis dan berkembang sesuai siklus pada Kebijakan Penilaian Kinerja di lingkungan TNI.

C. Kebijakan Penilaian Kinerja di Lingkungan TNI.

Penataan sistem manajemen SDM Aparatur merupakan salah satu program reforma birokrasi dilingkungan TNI yang ditujukan untuk mendorong perbaikan pembinaan personel dan tenaga manusia di lingkungan TNI. Salah satu tolok ukur reformasi birokrasi ini adalah adanya penerapan penilaian kinerja individu, sehingga kinerja setiap personel TNI secara berkala dapat dinilai, diukur dan dianalisa serta dievaluasi.

Sistem penilaian personel di lingkungan TNI sebenarnya telah dilaksanakan secara baik dan terukur, baik berupa Daftar Penilaian untuk Prajurit maupun Daftar Penilaian Prestasi Kerja bagi PNS. Namun sistem penilaian yang selama ini dilaksanakan belum sesuai dengan tuntutan dari reformasi birokrasi, baik dari segi format maupun materi penilaian khususnya yang berkaitan dengan penilaian terhadap pencapaian kinerja dan kompetensi individu dalam setiap jabatan.

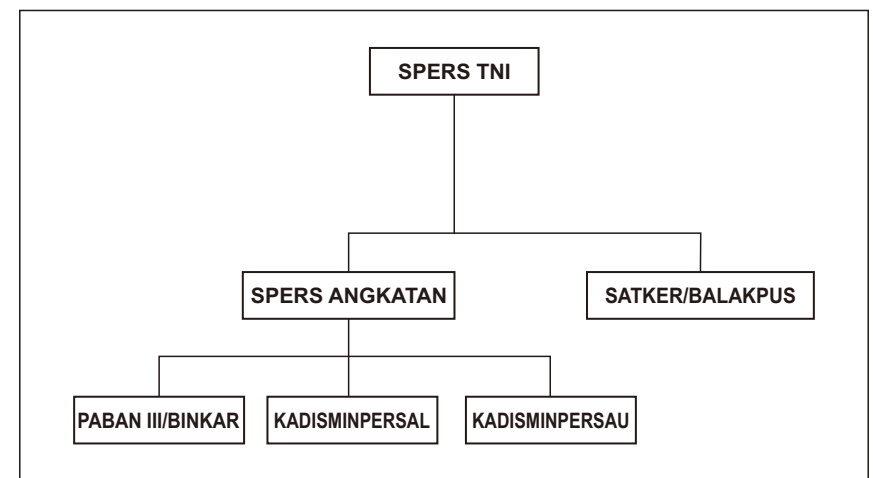
Dalam rangka memenuhi tuntutan dan kriteria penilaian yang dikehendaki tersebut maka telah disusun suatu petunjuk teknis tentang penilaian kinerja individu yang mampu menggambarkan sistem penilaian kinerja individu yang lebih lengkap dan komprehensif

bagi setiap personel TNI (khususnya Staf di lingkungan Mabes TNI). Penilaian kinerja tersebut diatur dalam Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu.

Tujuan penilaian kinerja individu sebagaimana diatur dalam Keputusan Panglima TNI adalah untuk menilai dan mengukur kinerja setiap personel TNI sehingga dapat menentukan tingkat pencapaian kinerja individu yang berkaitan langsung dengan pemberian tunjangan kinerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sasaran penilaian kinerja individu, meliputi: (1) Terwujudnya penilaian kinerja individu yang objektif dan menyeluruh dan memenuhi ketentuan dari reformasi birokrasi, (2) Terwujudnya penyaluran tunjangan kinerja yang sesuai dengan pencapaian kinerja dan kompetensi personel, (3) Terwujudnya personel TNI yang profesional yang didukung tingkat kesejahteraan yang memadai.

Manajemen penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik jika ditopang dengan struktur organisasi yang efektif. Struktur organisasi penilaian kinerja yang efektif, di lingkungan TNI dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Struktur Organisasi Personel TNI.
Sumber: (Perpang-TNI, 2015)

1. Susunan Organisasi.

Susunan organisasi penilaian kinerja di lingkungan TNI, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Tingkat Mabes TNI. Organisasi penilaian kinerja individu di tingkat Mabes TNI diselenggarakan oleh Spers TNI dalam hal ini Paban VII/Dalpers untuk melaksanakan tugas pembinaan dan supervisi terhadap pelaksanaan penilaian kinerja Individu di lingkungan TNI.
- b. Tingkat Mabes Angkatan. Organisasi penilaian kinerja Individu di tingkat Mabes Angkatan diselenggarakan oleh Spers Angkatan (TNI AD oleh Paban III/Binkar dan TNI AL/AU oleh Kadisminpers) untuk melaksanakan tugas pembinaan dan supervisi terhadap penilaian kinerja individu di lingkungan Mabes Angkatan.
- c. Tingkat Satuan Kerja. Pada tingkat Satuan Kerja yang bertanggung jawab adalah Komandan/Kasatker. Selaku sekretaris ditunjuk pejabat personel satker. Selaku atasan penilai ditunjuk pejabat satu tingkat diatas pejabat penilai. Sedangkan sebagai penilai ditunjuk atasan langsung yang dinilai.

2. Tugas dan Tanggung Jawab.

Tugas dan tanggung jawab pelaksanaan penilaian kinerja individu diatur sebagai berikut:

- a. Tingkat Mabes TNI. Aspers Panglima TNI bertugas dan bertanggung jawab:
 - 1) Menyelenggarakan pembinaan dan menetapkan kebijakan umum pelaksanaan penilaian kinerja individu di lingkungan TNI;
 - 2) Menyusun program kerja pelaksanaan penilaian kinerja individu di lingkungan TNI;
 - 3) Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja individu kepada Panglima TNI; dan
 - 4) Dalam pelaksanaan tugas penilaian kinerja

individu ini Aspers Panglima TNI dibantu oleh Paban VII/Dalpers.

- b. Tingkat Mabes Angkatan. Aspers Kas Angkatan bertugas dan bertanggung jawab:
 - 1) Menyelenggarakan pembinaan dan menetapkan kebijakan umum pelaksanaan penilaian kinerja individu ditingkat Angkatan;
 - 2) Menyusun program kerja pelaksanaan penilaian kinerja individu di tingkat Angkatan;
 - 3) Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja individu kepada Kas Angkatan; dan
 - 4) Dalam pelaksanaan tugas penilaian kinerja individu ini Aspers Kas Angkatan dibantu oleh Paban III/Binkar Spersad dan Kadisminpers AL/AU.
- c. Tingkat Satuan Kerja.
 - 1) Kasatker:
 - a) Menyusun program kerja pelaksanaan penilaian kinerja individu disatuannya.
 - b) Mengesahkan hasil penilaian individu disatuannya.
 - c) Memutuskan personel yang menerima atau tidak menerima tunjangan kinerja berdasarkan syarat kinerja yang ditentukan.
 - 2) Pejabat Personel:
 - a) Membantu Kasatker menyusun program kerja pelaksanaan penilaian kinerja individu disatuannya;
 - b) Mengatur secara teknis pelaksanaan penilaian kinerja individu;
 - c) Mengoordinir dan menyusun hasil penilaian kinerja individu; dan
 - d) Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja individu kepada Kasatker.

- 3) Atasan Penilai:
 - a) Melaksanakan pengamatan dan pengawasan secara terus menerus terhadap personel yang dinilainya;
 - b) Memberikan penilaian kinerja individu kepada personel sampai dengan dua tingkat dibawahnya;
 - c) Melaksanakan konfirmasi dan klarifikasi terhadap hasil penilaian penilai;
 - d) Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja individu kepada Kasatker melalui pejabat personel.
- 4) Penilai:
 - a) Melaksanakan pengamatan dan pengawasan secara terus menerus terhadap personel yang dinilainya;
 - b) Memberikan penilaian kinerja individu kepada personel sampai dengan satu tingkat dibawahnya/bawahan langsung;
 - c) Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja individu kepada atasan penilai.

3. Syarat Personel.

Dalam kebijakan Panglima TNI telah ditetapkan beberapa persyaratan personel yang terlibat dalam penilaian, meliputi: persyaratan penilai, dan personel yang dinilai. Kedua persyaratan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Persyaratan penilai, meliputi:
 - 1) Tim penilai terdiri dari dua orang Perwira yang menduduki jabatan sesuai TOP/DSPP yaitu atasan langsung dan atasan penilai;
 - 2) Memiliki integritas moral yang baik, jujur, adil dan terbuka;
 - 3) Menguasai tata cara penilaian;
 - 4) Sehat jasmani dan rohani;
 - 5) Tidak sedang menjalani proses hukum

dan/atau sedang menjalani hukuman sesuai putusan pengadilan militer dan pengadilan umum; dan

- 6) Tidak sedang melaksanakan skorsing/dinonaktifkan.

b. Persyaratan personel yang dinilai, meliputi:

- 1) Personel yang menduduki jabatan sesuai TOP/DSPP;
- 2) Sehat jasmani dan rohani;
- 3) Tidak sedang menjalani proses hukum dan/atau sedang menjalani hukuman sesuai putusan pengadilan militer dan pengadilan umum;
- 4) Tidak sedang melaksanakan skorsing/dinonaktifkan;
- 5) Personel yang tidak sedang menjalani pendidikan selama 6 bulan atau lebih;
- 6) Personel yang sedang menunggu jabatan/LF; dan
- 7) Personel yang tidak bisa melaksanakan tugas karena sakit menahun.

4. Materi Penilaian.

Menurut Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu, untuk menentukan hasil penilaian kinerja individu personel TNI maka ditetapkan indikator/parameter utama yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan perhitungan kinerja individu seseorang, yaitu:

- a. Pencapaian Kinerja
 - 1) Pelaksanaan Program/Kegiatan, yaitu pencapaian, konsistensi dalam pelaksanaan serta relevansi dengan visi, misi dan tujuan organisasi terhadap program/kegiatan yang merupakan tanggung jawabnya.
 - 2) Pelaksanaan Kegiatan Individu, yaitu penyelesaian pekerjaan individu secara tepat

- waktu dengan kualitas hasil yang dapat dipertanggungjawabkan terhadap satuan.
- 3) Kualitas Penugasan, yaitu penguasaan tugas yang merupakan tanggung jawabnya, dilaksanakan sesuai prosedur, disiplin, bertanggung jawab, cepat, adil, penggunaan anggaran secara akur tabel serta berintegritas tinggi serta bebas dari KKN.
- b. Kompetensi yang diperlukan, diukur berdasarkan tiga indikator/parameter, yaitu:
- 1) Pengetahuan, adalah penguasaan tentang tugas pokok dan fungsi, visi, misi dan tujuan organisasi, konsep, ketentuan/peraturan yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan tugas serta didukung oleh pendidikan umum, pendidikan militer serta kursus-kursus yang memadai sesuai jabatan.
 - 2) Keahlian/Keterampilan, adalah keahlian/keterampilan dalam menemukan, menyelesaikan permasalahan, kemampuan menyusun dokumen berupa kajian, apresiasi maupun telaahan staf dan mampu mengoperasikan peralatan yang mendukung tugasnya.
 - 3) Perilaku, diukur dengan indikator sebagai berikut:
 - a) Kepemimpinan, yaitu kemampuan memahami tugas dan fungsi dan kedudukan sebagai atasan, kemampuan mengawasi dan mengendalikan pekerjaan, memotivasi, memberi contoh kepada bawahan. Mengkoordinir pekerjaan dengan baik, memberikan kesejahteraan dan memberi tanggung jawab serta berlaku adil kepada bawahan. Dapat mengambil keputusan dan berani

- mengambil resiko untuk kemajuan organisasi serta membangun network dengan satuan terkait.
- b) Komitmen terhadap pelaksanaan pekerjaan, yaitu loyal terhadap organisasi, mampu menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien dengan hasil kerja yang maksimal. Kemampuan mengambil tanggung jawab dari resiko yang ditimbulkan, menegakkan aturan, konsisten dengan nilai-nilai organisasi, mematuhi aturan hukum.
 - c) Orientasi terhadap pelayanan, yaitu sikap empati, kepedulian dan memberikan kemudahan terhadap kesulitan bawahan, rekan, atasan dan masyarakat serta satuan sendiri maupun satuan lainnya dalam lingkup tugas dan wewenangnya.
 - d) Pengembangan diri, yaitu menyukai tantangan, meingkatkan kemampuan dengan belajar dan berlatih secara mandiri, mengevaluasi dan mengembangkan cara kerja untuk efektivitas dan efisiensi, mampu mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
 - e) Kerjasama, yaitu kemauan membantu teman kerja, kemampuan membina hubungan kerja, toleransi serta kemampuan bekerja dalam team work.
 - f) Disiplin, yaitu bekerja sesuai aturan yang berlaku, tepat waktu, tidak menyalahgunakan wewenang, patuh terhadap semua aturan yang berlaku.
 - g) Kesamaptaan Jasmani, yaitu kondisi postur tubuh yang ideal, mampu menjaga

kesegaran dan ketangkasan dalam mendukung pelaksanaan tugas.

5. Mekanisme Penilaian

a. Model penilaian.

Penilaian menggunakan formulir kuesioner dengan model skala likert dengan nilai kategori jawaban sebagai berikut:

- 1) Baik Sekali (BS) dengan skor 5.
- 2) Baik (B) dengan skor 4.
- 3) Cukup (C) dengan skor 3.
- 4) Kurang (K) dengan skor 2.
- 5) Kurang Sekali (KS) dengan skor 1.

b. Tim Penilai.

Tim penilai kinerja individu terdiri dari 2 orang perwira yang merupakan atasan langsung yang dinilai dan pejabat di atas penilai dalam satu Satker atau pejabat yang ditunjuk.

c. Waktu Penilaian.

Penilaian kinerja individu dilakukan setiap 1 (satu) bulan.

d. Indeks Penilaian.

Indeks penilaian kinerja individu diperoleh berdasarkan hasil perhitungan dari pengisian kuesioner oleh tim penilai. Indeks penilaian hanya untuk personel Perwira, Bintara, Tamtama dan PNS yang menduduki jabatan definitif, dengan ketentuan pengaturan indeks penilaian dengan rentang nilai sebagai berikut:

- 1) Rentang nilai antara 91,00 sampai dengan 100,00 dalam kategori Baik Sekali (BS).
- 2) Rentang nilai antara 80,00 sampai dengan 90,00 dalam kategori Baik (B)
- 3) Rentang nilai antara 60,00 sampai dengan 79,99 dalam kategori Cukup (C).
- 4) Rentang nilai antara 40,00 sampai dengan 59,99 dalam kategori Kurang (K).

- 5) Rentang nilai antara 20,00 sampai dengan 39,99 dalam kategori Kurang Sekali (KS).

e. Sanksi.

Personel yang hasil penilaian kinerja individunya dalam kategori **kurang** (rentang nilai antara 40,00 sampai dengan 59,99) dan **kurang sekali** (rentang nilai antara 20,00 sampai dengan 39,99) maka pemberian tunjangan kinerjanya dihentikan dan dicabut dan dilaporkan secara berjenjang untuk mendapatkan tindak lanjut secara resmi.

Sedangkan Personel yang hasil penilaian kinerja individunya dalam kategori **cukup** maka akan dibina dan diusulkan untuk mengikuti pendidikan, latihan, kursus, dan pembekalan yang sesuai bidang profesinya sehingga akan dapat meningkatkan kompetensi individunya yang berimplikasi langsung terhadap peningkatan kinerjanya

6. Tahapan Kegiatan

a. Tahap Perencanaan.

- 1) Merencanakan dan merumuskan kebijakan umum mengenai penilai kinerja individu dilingkungan TNI sesuai tingkatannya.
- 2) Setiap Satker membuat kalender kegiatan penilaian kinerja individu di Satkernya masing-masing.
- 3) Menyusun dan memvalidasi susunan atau daftar personel yang eligibel untuk dinilai di Satkermasing-masing.
- 4) Menyusun mekanisme penilaian di Satker untuk semua strata jabatan.

b. Tahap Persiapan.

- 1) memberikan pembekalan/ pelatihan kepada para pejabat personel Satker tentang materi penilaian kinerja individu.
- 2) memberikan sosialisasi/pengarahan kepada seluruh pejabat penilai dan personel yang akan dinilai tentang mekanisme penilaian kinerja individu.

- 3) mempersiapkan Instrumen penilaian Kinerja Individu yaitu format penilaian kinerja individu sesuai pangkat/golongan.
- c. Tahap Pelaksanaan.
- 1) melaksanakan penilaian kinerja individu terhadap seluruh personel di Satker masing-masing oleh tim penilai sesuai format dan mekanisme yang telah ditentukan.
 - 2) pejabat personel Satker melaksanakan asistensi dan supervisi tentang mekanisme penilaian.
 - 3) pejabat personel Satker melaksanakan pengumpulan data hasil pengisian kuesioner yang dinilai oleh tim penilai.
 - 4) pejabat personel Satker melaksanakan perhitungan dilakukan berdasarkan rumusan yang memuat hasil perhitungan Indeks kinerja individu.
 - 5) pejabat personel Satker melaksanakan analisa terhadap hasil penilaian yang telah dihitung.
 - 6) pejabat personel Satker melaporkan hasil perhitungan penilaian kinerja individu dan analisisnya kepada Kasatker.
 - 7) Kasatker memutuskan dan mensahkan hasil penilaian kinerja individu di Satkernya masing-masing.
- d. Tahap Pengakhiran.
- 1) Kasatker melaksanakan analisa dan evaluasi tentang penyelenggaraan penilaian kinerja individu.
 - 2) Kasatker melaporkan hasil putusan penilaian kinerja individu secara berjenjang dari tingkat Kotama, angkatan dan diteruskan ke Aspers Panglima TNI dengan tembusan Kapusku dan Kapusinfo TNI.

7. Pengawasan dan Pengendalian.

a. Pengawasan.

Pengawasan kegiatan penilaian kinerja individu dilaksanakan sesuai dengan tataran kewenangan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Panglima TNI memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan secara keseluruhan penyelenggaraan penilaian kinerja individu dilingkungan TNI dibantu oleh Aspers Panglima TNI.
- 2) Kepala Staf Angkatan memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan penilaian kinerja individu di Angkatan masing-masing dibantu oleh Aspers Kas Angkatan. Kasatker memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan penilaian kinerja individu di Satker masing-masing dibantu oleh Pejabat Personel Satker.

b. Pengendalian.

Pengendalian terhadap kegiatan penilaian kinerja individu dilakukan agar pelaksanaan kegiatan penilaian dapat berjalan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku:

- 1) Panglima TNI melaksanakan pengendalian terhadap keseluruhan penyelenggaraan kegiatan penilaian kinerja individu di lingkungan TNI yang dilaksanakan oleh Aspers Panglima TNI;
- 2) Kepala Staf Angkatan melaksanakan pengendalian terhadap penyelenggaraan kegiatan penilaian kinerja individu di Angkatan masing-masing yang dilaksanakan oleh Aspers Kas Angkatan; dan Kasatker memiliki melaksanakan pengendalian

terhadap penyelenggaraan kegiatan penilaian kinerja individu di Satker masing-masing yang dibantu oleh Pejabat Personel Satker.

D. Metode *Discrepancy Evaluation Model* (DEM).

Model evaluasi kesenjangan pertama kali dikembangkan oleh Malcom Provus. Model evaluasi ini memfokuskan pada perbandingan hasil evaluasi dengan standar kinerja yang telah ditentukan. Selanjutnya, hasil dari evaluasi tersebut dimanfaatkan dalam rangka pengambilan kebijakan tentang program yang telah dilaksanakan. Model evaluasi kesenjangan ini terdiri dari 4 tahap kegiatan dimana tahapan tersebut sesuai dengan tahapan dari program yang akan dievaluasi, keempat tahapan tersebut antara lain (Rahman, et al., 2018):

1. Identifikasi program. Pada tahap ini evaluasi berfokus pada penentuan dan rumusan tujuan.
2. Penyusunan program. Pada tahap ini evaluasi berfokus pada isi atau substansi dalam program, cara-cara, metode, mekanisme dalam pencapaian tujuan program.
3. Implementasi program. Pada tahap ini difokuskan untuk mengetahui sejauh mana perbedaan antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditentukan.
4. Hasil pencapaian program. Pada tahap ini difokuskan untuk menginterpretasikan hasil temuan yang ada serta memberikan laporan terhadap pemangku kebijakan. Kebijakan tersebut dapat berupa revisi program atau kelanjutan dari program kegiatan.

Menurut Popham (1974), terdapat lima tahap pelaksanaan model evaluasi kesenjangan, yaitu: tahap desain (*design*), instalasi (*installation*), proses (*process*), hasil (*product*), dan tahap perbandingan dengan program lain. Penjelasan dari kelima tahap tersebut dideskripsikan sebagai berikut (Popham, 1974):

1. Desain. Tahap pertama dari model kesenjangan adalah tahap desain. Kegiatan pada tahap ini difokuskan pada penyediaan input program termasuk (1) tujuan program, (2) personil, staf, dan sumber-sumber lain yang seharusnya disediakan sebelum tujuan program dapat direalisasikan,

dan (3) aktivitas penilaian kinerja untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut.

2. Instalasi. Tahap kedua dari model kesenjangan adalah pelibatan usaha untuk melihat apakah sebuah program yang terinstal sesuai dengan rencana instalasi. Desain program yang dibangun pada tahap I mewakili standar-standar (S) dan kinerja program (P) dibandingkan (C) untuk mendeteksi ada tidaknya kesenjangan (D). terdapat empat pilihan yang dapat diambil bagi pengambil keputusan, yaitu: dihentikan, diproses, menyesuaikan kinerja, atau menyesuaikan standar.
3. *Process*. Pada tahap ketiga dari model kesenjangan, evaluator mempelajari pertanyaan “apakah tujuan atau standar dapat dicapai”. Lazimnya paradigma model kesenjangan adalah menggunakan pelibatan perbandingan antara standar dan kinerja dengan informasi hasil kesenjangan yang menuntun pengambil keputusan.
4. *Product*. Tahap keempat dari model kesenjangan difokuskan pada pertanyaan “apakah program itu telah mencapai tujuan akhir?” Standar (tujuan) ditujuan selama tahap I diperjelas dengan kinerja program akhir untuk mendeteksi adanya kesenjangan. Tahap ini melibatkan kegiatan-kegiatan yang dapat diperbandingkan dengan tahap akhir dari model CIPP.
5. *Program Comparison*. Tahap terakhir dari model kesenjangan adalah perbandingan program yang difokuskan pada analisis manfaat (*cost-benefit analysis*). Pada tahap ini pengambil keputusan bertanggung jawab memberikan informasi kepada audiens tentang manfaat dari program.

Senada dengan pendapat di atas, Provus menetapkan bahwa sebuah program yang sedang dikembangkan perlu empat langkah pengembangan dan satu langkah tambahan. Uraian dari langkah-langkah tersebut yaitu sebagai berikut (Provus, 1972):

1. Definisi.
Fokus dari langkah ini adalah menentukan sasaran dan tujuan, proses atau kegiatan dan menggambarkan sumber

penting bagi peserta untuk melaksanakan aktivitas dalam mencapai sasaran. Standar-standar ini merupakan tujuan atau kriteria yang menjadi tolok ukur keseluruhan kerja evaluasi selanjutnya. Tugas evaluator pada tahap ini adalah: (a) menemukan kriteria tertentu untuk menguatkan secara teori dan struktural, dan (b) membuat sebuah perangkat lengkap tentang spesifikasi desain.

2. Instalasi.

Fokus pada tahap kedua ini adalah menggunakan desain program atau definisi sebagai standar untuk menilai pelaksanaan program. Tugas penting evaluator pada tahap ini adalah melakukan serangkaian pengujian kongruensi untuk mengidentifikasi ketidakcocokan antara yang diharapkan dan pelaksanaan nyata program atau aktivitas. Maksud dari kegiatan ini adalah untuk memastikan bahwa program telah terpasang atau dilaksanakan sesuai dengan rancangan. Metode yang efektif digunakan adalah observasi langsung.

3. Proses.

Fokus pada tahap ini adalah pengumpulan data untuk menentukan kemajuan para peserta, apakah perilaku mereka berubah sebagaimana yang diharapkan. Tugas terpenting dari evaluator pada tahap ini adalah mengukur tujuan jangka pendek (*enabling objective*) atau hasil sementara jika tujuan tersebut tidak dicapai, aktifitas-aktifitas yang mendorong pada tujuan tersebut harus direvisi atau didefinisikan ulang, pilihan yang lain adalah menghentikan program jika kesenjangan yang muncul tidak dapat diatasi.

4. Produk.

Fokus dari tahap keempat ini adalah: (a) menentukan apakah tujuan akhir program telah tercapai, dan (b) membuat kajian tindak lanjut berdasarkan pencapaian tujuan paling akhir dari keseluruhan evaluasi program.

5. *Cost Benefit Analysis* (CBA)

Cost-benefit analysis didefinisikan sebagai alternatif analisis yang baik dalam membandingkan antara biaya dan manfaat ketika diukur dengan uang. Manfaatnya tidak selalu dapat diproyeksikan pada keuntungan jumlah uang tertentu yang

harus dibayar. Kelemahan dalam CBA adalah bahwa pengukuran manfaat tidak selalu dapat diterjemahkan ke dalam istilah moneter. Berbeda dengan *Cost-effectiveness analysis*, yakni analisis yang meliputi penilaian terhadap biaya dan beberapa pengaruhnya secara umum (Worthen & Sanders, 1987).

CBA berguna dalam menganalisis suatu program atau kebijakan untuk menentukan apakah besarnya manfaat program yang dirasakan oleh masyarakat melebihi biaya yang dikeluarkan, atau untuk membandingkan program alternatif guna melihat mana yang mencapai manfaat terbesar bagi masyarakat. Kesulitan utama CBA adalah dalam menentukan harga uang terhadap biaya dan manfaatnya (Wholey, et al., 2010). Langkah analisis ini merupakan langkah tambahan dari model kesenjangan, artinya bahwa analisis manfaat/biaya tidak mesti dilakukan dalam penggunaan model evaluasi kesenjangan ini.

Namun demikian dapat menjadi nilai tambah, karena lebih melengkapi informasi yang diperlukan dalam kegiatan evaluasi, sehingga menjadi lebih lengkap bila dibandingkan dengan model CIPP. Fokus dari tahap ini adalah membandingkan hasil yang diperoleh pada sebuah program dengan analisis manfaat pada program yang sedang dievaluasi atau program-program lain yang sejenis. Dengan demikian dapat dianalisis besarnya biaya yang telah dikeluarkan dengan manfaat yang diperoleh (bersifat *intangible*) untuk membantu pengambilan keputusan. Untuk merangkum penjelasan dari setiap tahapan-tahapan tersebut dapat dilihat Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1. Tahapan Evaluasi Kesenjangan.

Tahap	Kinerja (Performance)	Standart
I	Desain Program (Dimensi input, Proses dan output)	Kriteria Desain
II	Pelaksanaan Program	Desain Program (Dimensi Input dan Proses)
III	Hasil Sementara Program	Desain Program (Dimensi Input dan Proses)
IV	Hasil Akhir Program	Desain Program (Dimensi <i>Output</i>)
V	Manfaat Program	Manfaat bagi Program lain yang produknya sama

Sumber: (Provus, 1969); (Ozudogru, 2016); (Nurchayati, 2017); (Rahman, et al., 2018)

Terdapat 5 (lima) tahap evaluasi dalam DEM, meliputi: desain program (Tahap I), instalasi program (Tahap II), proses program (Tahap III), produk program (Tahap IV) dan analisis biaya-manfaat (Tahap V). Pada Tahap I, informasi tentang desain program dikumpulkan yang kemudian berubah menjadi standar program. Ada tiga kriteria utama program pada Tahap I yang terdiri dari *input*, *proses*, dan *output*. Perbandingan pertama antara kinerja program dan standar program terjadi. Tahap II yang dikenal sebagai input program. Perbandingan dibuat untuk mengevaluasi instalasi program, dan untuk mengidentifikasi perbedaan yang muncul. Tahap III, proses program, menilai apakah proses dapat mengubah *input* menjadi *output*. Hal ini untuk memastikan bahwa sumber daya dan teknik yang diterapkan sesuai dengan tujuan program. Tahap IV, evaluasi dilakukan untuk menetapkan apakah tujuan program telah dicapai dengan mengevaluasi output program. Tahap V, membandingkan program dengan program serupa lainnya secara finansial untuk memutuskan program mana yang lebih baik dalam mengelola alokasi program secara efektif (Provus, 1969). Singkatnya, Tahap I adalah standar program sedangkan Tahapan II, III, dan IV adalah kinerja program.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan di atas, komponen utama dari model kesenjangan dapat disarikan menjadi 3 bagian, yaitu: Standar (*standard*), kinerja (*performance*), dan kesenjangan (*Discrepancy*) (Provus, 1972).

1. Standar (Kriteria).

Pada setiap kegiatan evaluasi, selalu membuat perbandingan atau komparasi. Secara khusus dapat dikatakan bahwa untuk mengevaluasi sebuah program atau objek, maka program tersebut dibandingkan kepada sebuah standar. Menurut Steinmetz dalam Madaus, sebuah standar dapat dimaknai sebagai sebuah daftar, deskripsi atau representasi dari kualitas atau karakteristik objek yang seharusnya diajukan. Dengan kata lain sebuah standar adalah deskripsi bagaimana sesuatu hal seharusnya dinamakan standar (S) (Madaus, et al., 1992).

Worthen dan Sanders (1987), mengemukakan bahwa

standar atau harapan diperlukan pada setiap komponen input, proses dan hasil. Standar ini berisi tujuan-tujuan pada seluruh kerja evaluasi selanjutnya bergantung. Kerja evaluator pada tahap desain adalah melihat bahwa sejumlah penyelesaian kegiatan sebagai hasil yang dikaitkan dengan tujuan atau kriteria. Dengan demikian, pelaksanaan kegiatan evaluasi selalu mengacu kepada standar yang telah ditetapkan. Standar tersebut dapat berupa kriteria, acuan, tujuan atau tolok ukur (*benchmarking*) keberhasilan pelaksanaan program. Standar yang telah ditetapkan harus bisa diukur ketercapaiannya melalui data pelaksanaan program. Sedangkan data pelaksanaan program merupakan cerminan performansi atau kinerja aktual yang dihasilkan berdasarkan input dan proses program.

2. Kinerja (*Performance*).

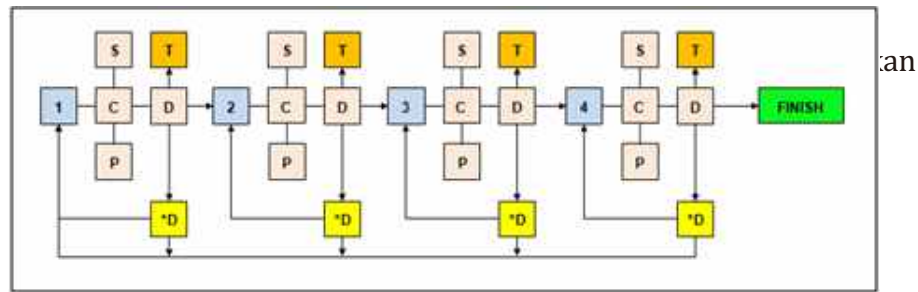
Pada saat evaluator menjelaskan bagaimana sesuatu itu harus dilakukan, dapat melakukan proses untuk mendapatkan kenyataan yang terjadi. Ketika terlibat dalam pencarian karakteristik yang nyata sebagai objek evaluasi, dapat dilakukan pengukuran kinerja (P), sehingga evaluasi merupakan kegiatan membandingkan antara standar (S) dengan *performance* atau kinerja (P).

3. Kesenjangan (*Discrepancy*).

Istilah lain yang meliputi kegiatan membandingkan antara (S) dengan (P), merupakan hasil berupa informasi kesenjangan/*Discrepancy* (D). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa evaluasi adalah suatu keputusan terkait baik buruknya atau tinggi rendahnya pencapaian tujuan berdasarkan kesenjangan antara (S) dan (P). Konsep (S), (P), dan (D) tampaknya merupakan sesuatu yang biasa terjadi di banyak kegiatan dan merupakan hasil dari evaluasi program, sebagai salah satu yang ingin diputuskan tentang baik buruknya sebuah program.

Dalam mengevaluasi program menggunakan model evaluasi *Discrepancy* pertama-tama harus mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi yang divalidasi melalui kegiatan *Focus Group Discussion (FGD)*, mencakup pada 5 aspek yaitu;

(1) Aspek Desain; (2) Aspek Instalasi terdiri dari Organisasi, Sumber Pemodal, Program, Pengelolaan Profit, Pembukuan dan Pertanggungjawaban Keuangan; (3) Aspek Proses; (4) Aspek Hasil; dan (5) Aspek Analisis Manfaat (Sujoko & Ismanto, 2017) (Rahman, et al., 2018).



Gambar 2.2. Langkah Proses Evaluasi pada DEM.
Sumber: (Nurchayati, 2017); (Provus, 1969)

Tabel 2.2. Langkah Arah Evaluasi DEM.

Fase Evaluasi	Perbandingan	Discrepancy
1. Evaluasi desain	S= Standar	T=pemutusan
2. Evaluasi Instalasi	P= Performansi	Program
3. Evaluasi Proses	C= Perbandingan S	*D= Perbaiki Program atau perubahan standar
4. Evaluasi dampak	dan P	
5. Biaya dan Manfaat	D= Discrepancy	

Sumber: (Nurchayati, 2017); (Ozudogru, 2016); (Rahman, et al., 2018)

Standar; (2) Pengukuran Kinerja; (3) Pengukuran Perbedaan; (4) Pengambilan keputusan; (5) Mengurangi Nilai Perbedaan; (6) Kembali ke evaluasi langkah pertama. Berdasarkan aliran pada gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa pada setiap tahap evaluasi, dari evaluasi desain, instalasi, implementasi, dan hasil selalu melakukan analisis komparatif antara Standar (S) dan Performansi/Kinerja (P), yang

hasilnya dalam nilai Perbedaan (D).

Pada penelitian ini, pengembangan model evaluasi kinerja berdasarkan evaluasi *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) dikembangkan lagi dengan mengintegrasikannya pada model *Analytical Hierarchy Proess* (AHP) dan *Key Performance Indicator* (KPI), Model evaluasi DEM memiliki keterbatasan yaitu belum merepresentasikan penilaian secara kuantitatif tingkat kepentingan dari variabel dan kriteria-kriteria yang disusun, sehingga untuk mendapatkan hasil yang *robust* dari sebuah evaluasi kinerja, maka metode DEM perlu diintegrasikan dengan model pembobotan AHP yang bisa merepresentasikan model penilaian kuantitatif. Integrasi kedua model tersebut mendapatkan hasil evaluasi yang lebih tajam dan terstruktur serta sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk melakukan evaluasi kebijakan penilaian kinerja perwira staf logistik di lingkungan TNI.

Selanjutnya dilaksanakan perumusan instrumen penilaian kinerja baru dengan pendekatan *key Performance Indicator* (KPI), sehingga hasil yang didapat mampu memecahkan permasalahan kompleks secara sistemik, lebih komprehensif, efektif dan efisien. Hal selanjutnya adalah penyusunan Kriteria Evaluasi yang merupakan teori dasar dalam penilaian kinerja prajurit TNI dengan pendekatan DEM, AHP dan KPI, sesuai pengembangan metode pada penelitian ini.

1. Kriteria Evaluasi.

Kriteria dalam model evaluasi *Discrepancy* dapat juga dikatakan sebagai standar (S). Standar meliputi sasaran dan tujuan program serta beberapa persyaratan ataupun ketentuan yang terkait dengan acuan dalam perencanaan dan pelaksanaan sebuah program. Untuk mendapatkan besarnya kesenjangan sebagai hasil perbandingan antara kinerja program dengan standar, maka perlu dipedomani beberapa kriteria evaluasi seperti tampak dalam berikut.

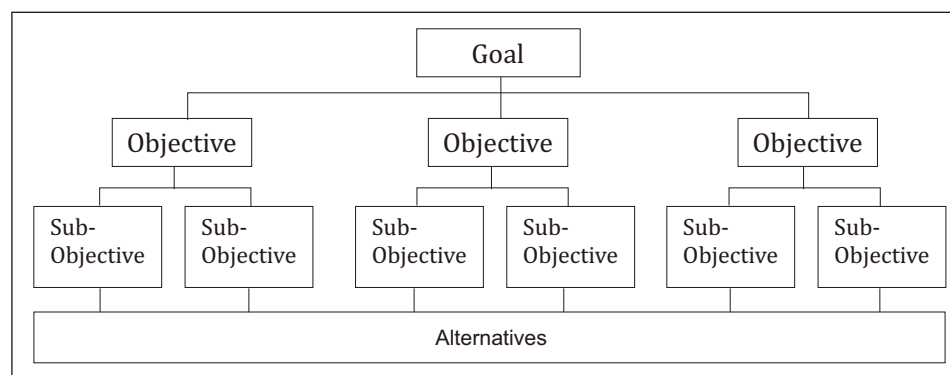
Tabel 2.3. Kriteria Evaluasi DEM Kinerja Perwira TNI.

No	Komponen Evaluasi	Aspek	Kriteria/ Standar	Referensi
1	Desain	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan. • kebijakan dasar dan dasar hukum. • Sumber daya manusia yang terlibat • Waktu pelaksanaan. • Ruang lingkup • Sumber daya • finansial 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya dasar hukum pembuatan kebijakan • Tujuan kebijakan • SDM evaluator • SDM partisipan • Waktu penilaian evaluasi • Objek evaluasi • Ketersediaan sarana/prasarana • Menentukan sumber daya yang diperlukan 	<ul style="list-style-type: none"> • (Nurchayati, 2017) • (Rahman & Ahmad, 2015) • (Widyastuti, 2017) • (Ozudogru, 2016) • (Lestari, et al., 2018)
2	Instalasi	<ul style="list-style-type: none"> • Sarana/prasarana • Instrumen • Metode penilaian • Pembuatan agenda • Pedoman, produser kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan sarana/prasarana • Tempat pelatihan • Tempat pengujian • Metode penilaian evaluasi • Pembuatan jadwal agenda evaluasi kebijakan • Sistem pelaporan Startegi pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • (Rahman & Ahmad, 2015) • (Saputra, 2015) • (Widyastuti, 2017) • (Ozudogru 2016) • (Nurchayati, 2017) • (Rahman, et al., 2018) • (Lestari, et al., 2018)

3	Proses	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah tatap muka • Proses Penilaian • Teknologi • Fase atau proses • Penilaian yang dilaksanakan • Aktivitas program 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah penilaian pada personel • Standarisasi proses evaluasi • Pemanfaatan Teknilogi • Jumlah data evakuasi yang terkumpul • Ketepatan waktu pelaksanaan 	<ul style="list-style-type: none"> • (Rahman & Ahmad, 2015) • (Saputra 2015) • (Widyastuti, 2017) • (Ozudogru, 2016) • (Nurchayati, 2017) • (Hardito, et al., 2018)
4	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi kebijakan/program • Jumlah pencapaian • Jumlah partisipan • Kepuasan <i>Stakeholder</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas pencapaian kebijakan • Jumlah evaluasi pencapaian penilaian • Jumlah unit kerja yang melaksanakan • Tingkat kepuasan <i>Stakeholder</i> • Efektifitas program kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> • (Rahman & Ahmad, 2015) • (Sofyan, 2012) • (Widyastuti, 2017) • (Ozudogru, 2016) • (Nurchayati, 2017) • (Lestari, et al., 2018)
5	Analisis Manfaat (<i>Outcome</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Dampak kebijakan • Berkelanjutan kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kebijakan • Presentase Keberlanjutan Program 	<ul style="list-style-type: none"> • (Sofyan, 2012) • (Rahman & Ahmad, 2015) • (Widyastuti, 2017) • (Ozudogru, 2016) • (Nurchayati, 2017) • (Lestari, et al., 2018)

2. Analytical Hierarchy Process (AHP).

AHP menguraikan masalah multifaktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Saaty hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level, dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya kebawah hingga level terakhir dari alternatif dengan hirarki suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan dalam kelompok-kelompok yang kemudian diatur menjadi suatu hirarki sebagai permasalahan akan tampak lebih terstruktur dengan sistematis. Salah satu keuntungan utama AHP yang membedakan dengan model pengambilan keputusan lainnya adalah tidak ada syarat konsistensi mutlak. Sehingga permasalahan yang ada dapat dirasakan dan dicermati, namun kelengkapan data numerik tidak menunjang untuk memodelkan permasalahan secara kuantitatif (Saaty, 1990). Dalam penentuan bobot masing-masing kriteria dalam AHP dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3. Struktur AHP.

Sumber: (Saaty, 1990)

Terdapat 7 pilar yang digunakan dan harus diperhatikan dalam pemodelan AHP (Saaty, 2003), antara lain :

a. Skala rasio adalah perbandingan dua nilai (a/b) dimana nilai a dan b bersamaan jenis (satuan). Skala rasio adalah sekumpulan rasio yang konsisten dalam suatu transformasi yang sama (multiplikasi dengan konstanta

positif). Sekumpulan nilai (dalam satuan yang sama) dapat distandarnisasi dengan melakukan normalisasi sehingga satuan tidak diperlukan lagi dan obyek-obyek tersebut dapat dengan lebih mudah dibedakan satu sama yang lainnya.

b. Perbandingan berpasangan. Perbandingan berpasangan dilakukan untuk memberikan bobot relatif antar kriteria dan/atau alternatif, sehingga akan didapatkan prioritas dari kriteria dan/atau alternatif tersebut. Ada tiga pendekatan untuk mengurutkan alternatif atau kriteria yaitu relatif, absolut, dan patok duga (*benchmarking*). Pendekatan digunakan untuk kriteria-kriteria umum yang kritikal. Pendekatan absolut digunakan pada level bawah dari hirarki dimana biasanya terdapat keterangan detail yang dapat dikuantifikasikan dari masing-masing kriteria. Pada pendekatan patok duga, alternatif-alternatif dibandingkan dengan alternatif referensi yang sudah diketahui, kemudian alternatif-alternatif itu diurutkan sesuai dengan hasil perbandingannya.

c. Kondisi-kondisi untuk sensitivitas dari vektor eigen. Sensitivitas vektor eigen terhadap perubahan kriteria membatasi jumlah elemen pada setiap set perbandingan. Hal ini membutuhkan homogenitas dari elemen-elemen yang bersangkutan. Perubahan haruslah dengan cara memilih elemen yang kecil sebagai suatu unit dan menanyakan berapa pengaruhnya terhadap elemen yang lebih besar.

d. Homogenitas dan klusterisasi. Klusterisasi dipakai apabila perbedaan antar elemen lebih dari satu derajat, guna melebarkan skala fundamental secara perlahan, yang pada akhirnya memperbesar skala dari 1 sampai 9 sampai tak terhingga. Hal ini terutama berlaku pada pengukuran relatif.

e. Sintesis. Sintesis diaplikasikan pada skala rasio guna

menciptakan suatu skala unidimensional untuk merepresentasikan keluaran menyeluruh, dengan menggunakan pembobotan tambahan.

f. Mempertahankan dan membalikkan urutan pembobotan dan urutan pada hirarki dipengaruhi dengan adanya penambahan atau perubahan kriteria atau alternatif. Seringkali terjadi fenomena pembalikan urutan (*rank reversal*) terutama pada pengukuran relatif. Pembalikan urutan adalah bersifat intrinsik pada pengambilan keputusan sedemikian halnya dengan kondisi mempertahankan urutan.

g. Pertimbangan kelompok. Pertimbangan kelompok haruslah diintegrasikan secara hati-hati dan matematis. Dengan AHP, dimungkinkan untuk mempertimbangkan pengalaman, pengetahuan dan kekuatan yang dimiliki individu yang terlibat.

Menurut Saaty (2003), dalam penyusunan prosedur AHP dapat dikelompokkan kedalam dua langkah:

a. Pembentukan hirarki, (*Decomposition*). Hirarki digunakan untuk memperlihatkan pengaruh dan tujuan tingkat tinggi sampai ke tingkat yang paling rendah. Sebuah hirarki juga dapat digunakan untuk mendekomposisi suatu permasalahan yang kompleks sehingga masalah tersebut menjadi terstruktur dan sistematis.

b. *Pairwise Comparative*. Perbandingan berpasangan ini digunakan untuk mempertimbangkan faktor-faktor keputusan atau tujuan dan alternatif-alternatif dengan memperhitungkan hubungan antara faktor/sub faktor yang lainnya ataupun kriteria/sub kriteria.

Secara naluri manusia dapat mengestimasi besaran sederhana melalui inderanya. Proses yang paling mudah adalah membandingkan dua hal dengan keakuratan perbandingan yang dapat dipertanggung jawabkan. Untuk itu, Saaty (2006) menetapkan skala-skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen lainnya.

Skala perbandingan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.4. Skala Penilaian AHP.

Skala Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Sama Penting	Dua aktivitas berkontribusi sama kuat terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Salah satu aktivitas sedikit lebih penting dari pada aktivitas lainnya
5	Penting	Salah satu aktivitas lebih penting dari pada aktivitas lainnya
7	Sangat Penting	Satu kegiatan sangat penting dibandingkan kegiatan lainnya
9	Amat Sangat Penting	Satu kegiatan bersifat amat sangat penting dibandingkan kegiatan lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai tengah	
Resiprokal		Menggambarkan dominasi dari alternatif kedua dibandingkan alternatif pertama

Sumber: (Saaty & Vagdas, 2006)

Terdapat beberapa penelitian evaluasi dengan menggunakan pendekatan AHP antara lain AHP untuk evaluasi tentang pengendalian kemacetan lalu lintas di Mashad, Iran (Kadkhodaei & Shad, 2018). AHP sebagai model evaluasi berbasis utilitas untuk kinerja manajemen pada dekorasi lingkungan interior (Chen, et al., 2017). AHP untuk mengevaluasi kinerja mengajar instruktur HLI (Ramli, et al., 2017). AHP sebagai model pengembangan evaluasi proyek dilapangan (Kim, 2018). AHP sebagai kerangka kerja evaluasi inisiatif sustainability manufacturing (SM) menggunakan indikator keberlanjutan yang ditetapkan oleh Institut Standar dan Teknologi Nasional AS (NIST

AS) (Ocampo & Clark, 2015). AHP untuk mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja organisasi dan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor pada kinerja organisasi usaha kecil dan menengah (UKM) di Solapur (Maharashtra) (Dulange, et al., 2014).

Pada penelitian lain, AHP digunakan untuk identifikasi dan evaluasi faktor-faktor krisis pada transfer teknologi (Kumar, et al., 2015). AHP untuk mengevaluasi faktor-faktor sukses kritis pada sistem intelijensia bisnis (Zaied, et al., 2018). AHP menyajikan proses untuk mengevaluasi individu yang optimal dalam memberikan pinjaman kepada pemberi modal (Lin & Lin, 2016). AHP untuk menilai kualitas desain arsitektur dalam proses desain dari perspektif preferensi pemangku kepentingan, berangkat dari konsep kualitas desain arsitektur yang ada (Harputlugil, et al., 2014). AHP untuk mengevaluasi proyek pelajar pada pembelajaran (Ayca & Hasan, 2017).

Pada penelitian ini metode AHP digunakan untuk memberikan bobot penilaian pada kriteri-kriteria evaluasi kebijakan. Kemudian metode AHP juga digunakan dalam penentuan pengambilan keputusan rekomendasi hasil evaluasi kebijakan. Terakhir, metode AHP digunakan untuk memberikan bobot kriteria-kriteria yang terdapat pada *Key Performance Indicator* (KPI). Bobot tersebut digunakan untuk pengembangan instrumen kebijakan penilaian kinerja hasil rekomendasi.

3. *Key Performance Indicator* (KPI).

Dalam organisasi industri menengah/besar, evaluasi kinerja staf yang tepat waktu dan efektif melalui alat strategis, harus mampu merancang sistem terpadu indikator kinerja utama (KPI), terstruktur secara hierarkis di semua tingkat dan secara organik terkait dengan tujuan strategis dan organisasi taktis. Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah alat penilaian kinerja yang mengidentifikasi tingkat pencapaian parameter yang diinginkan dalam jalur produksi industri, yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan manufaktur (Stan, et al., 2012).

Di semua organisasi, karyawan tahu bahwa ada kegiatan yang sangat penting bagi tim manajemen. Dalam arti mendefinisikan paket kontrol indikator yang mewakili keberhasilan beberapa konsepsi bisnis indikator kinerja utama muncul. Indikator kinerja utama (KPI) adalah indikator keuangan dan non-keuangan yang digunakan organisasi untuk memberi kesaksian seberapa sukses mereka dalam pencapaian tujuan jangka panjang. KPI adalah indikator statis dan stabil yang membawa lebih banyak makna ketika membandingkan informasi. Hal tersebut membantu menghilangkan emosi dari objek bisnis, dan mendapatkan yang terfokus pada hal yang benar-benar dilakukan oleh pekerjaan, dan itu menghasilkan keuntungan (Velimirovića, et al., 2011).

KPI mewakili suatu tengara yang membantu karyawan dan manajer perusahaan untuk memahami relevansi pekerjaan mereka dan hasil yang ingin dicapai. Mereka dapat ditentukan sebelumnya atau dipilih oleh manajemen perusahaan untuk menilai kompetensi dan bagaimana mereka menganggap tujuan bisnis individu. Jika implementasi diperlukan, bahwa dalam 90% dari kasus, responden sepenuhnya atau sebagian berkorelasi imbalan karyawan dengan hasil KPI mereka. *Leverage* ini mengarah ke gangguan disiplin dalam tujuan strategis tingkat departemen, tim dan individu dan untuk memfokuskan upaya mereka untuk mencapai kinerja aktivitas (Stan, et al., 2012).

Manfaat indikator KPI aplikasi di perusahaan industri adalah: 1) Mereka menawarkan perspektif tentang dokumentasi dan indikator kinerja organisasi; 2) Keberhasilan dalam penggunaannya difasilitasi oleh pemilihan, tingkat keselarasan dengan tujuan organisasi internal perusahaan dan dokumentasi rinci memfasilitasi pemahaman mereka dan penggunaan perusahaan standar; 3) Meningkatkan waktu respon terhadap perubahan pasar; 4) Mengidentifikasi biaya yang dapat dihilangkan; 5) Optimasi tenaga kerja; 6) Meningkatkan keputusan keseluruhan dikompresi menjadi satu dashboard, interaktif, karena risiko gangguan pasokan; 7) Peningkatan kemampuan untuk mengelola portofolio pemasok, melalui

identifikasi, evaluasi dan pemantauan berbagai bidang eksposur risiko yang terkait dengan pemasok; 8) Mengidentifikasi, memprediksi laba masa depan dan peluang kapitalisasi; 9) Meminimalkan risiko standar yang tidak dikenakan; 10) Menciptakan gambaran tentang pasar dengan menggabungkan risiko manajemen dan strategi manajemen; 11) Mengurangi downtime produksi; 12) Meningkatkan profitabilitas dengan mampu mengantisipasi risiko rantai pasokan; 13) Analisis ad-hoc dari skenario perkiraan yang menentukan dampak perubahan kontrak pemasok atau perubahan kondisi untuk pertumbuhan yang menguntungkan; 14) Evaluasi tenaga kerja melalui dashboard dan laporan data yang terkait dengan personil dan biaya terkait (Stan, et al., 2012).

Terdapat beberapa literatur penelitian tentang KPI, antara lain Indikator Kinerja Utama (KPI) untuk fasilitas kelas sekolah. Ini dimulai dengan identifikasi indikator kinerja utama (KPI) untuk fasilitas ruang kelas berdasarkan indikator umum yang dikumpulkan dari tinjauan pustaka (Yusoff, et al., 2017). Kerangka kerja top-down dimana 15 Indikator Kinerja Utama (KPI) dikembangkan yang mewakili tingkat keberhasilan proyek simulasi dari berbagai perspektif (Jahangirian, et al., 2017).

Sistem KPI juga dipakai untuk pertumbuhan kesejahteraan pemegang saham dan kepuasan kepentingan pemangku kepentingan lainnya (Strelnik, et al., 2015). *Key Performance Indicators (KPI)* berbasis konsensus untuk departemen akademik di universitas dan untuk mengidentifikasi kekhawatiran dalam mencapainya (Rajkaran & Mammen, 2014). KPI untuk mengembangkan model baru pengukuran kinerja untuk sistem pelabuhan-pelabuhan kering (Bentaleb, et al., 2015).

Pada penelitian ini, *Key Performance Indicator* (KPI) digunakan untuk memberikan penilaian kunci pada pengembangan kebijakan yang didapatkan dari rekomendasi hasil evaluasi kebijakan. Dengan demikian dapat diketahui perbedaan antara evaluasi kebijakan yang dilakukan baik sebelum, sesudah maupun tahap setelah evaluasi.

A. Manajemen Logistik.

Logistik adalah manajemen aliran barang antara titik asal dan titik konsumsi untuk memenuhi beberapa persyaratan, misalnya, pelanggan atau perusahaan. Sumber daya yang dikelola dalam logistik dapat mencakup barang-barang fisik, seperti makanan, bahan, hewan, peralatan, dan cairan, serta barang-barang abstrak, seperti waktu, informasi, partikel, dan energi. Logistik item fisik biasanya melibatkan integrasi arus informasi, penanganan material, produksi, pengemasan, inventaris, transportasi, pergudangan, dan sering keamanan. Keruwetan logistik dapat dimodelkan, dianalisis, divisualisasikan, dan dioptimalkan oleh perangkat lunak simulasi khusus. Minimalisasi penggunaan sumber daya adalah motivasi umum dalam bidang logistik untuk impor dan ekspor (Li, 2014).

Pada ranah militer, logistik memberikan dasar kekuatan tempur prajurit. Logistik dapat digambarkan sebagai jembatan yang menghubungkan ekonomi suatu negara dengan pasukan perang negara. Logistik adalah proses perencanaan dan pelaksanaan gerakan dan keberlangsungan pasukan operasi dalam pelaksanaan strategi dan operasi militer (Joint-PUB, 1995). Seni logistik adalah bagaimana mengintegrasikan upaya-upaya pendukung strategis, operasional, dan taktis dalam teater, sementara menjadwalkan mobilisasi dan penyebaran unit, personel, dan pasokan untuk mendukung konsep kerja komandan tempur geografis.

Logistik Ilmu didefinisikan sebagai perencanaan dan melaksanakan gerakan dan pemeliharaan kekuatan. Dalam arti yang paling komprehensif, aspek operasi militer yang berhubungan dengan: 1) Desain dan pengembangan, akuisisi, penyimpanan, transportasi, distribusi, pemeliharaan, evakuasi dan pembuangan material; 2) Transportasi personil; 3) Akuisisi atau konstruksi, pemeliharaan, operasi dan disposisi fasilitas; 4) Perolehan atau pemberian layanan; 5) Dukungan layanan medis dan kesehatan (NATO, 2007).

1. Aktifitas Utama Sistem Logistik.

Aktifitas utama pada sistem logistik terdiri dari beberapa bagian, yaitu (USAID, 2011):

a. Pelayanan Pelanggan.

Setiap orang yang bekerja di bidang logistik harus ingat bahwa mereka memilih, mengadakan, menyimpan,

atau mendistribusikan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

b. Pemilihan Produk.

Produk yang dipilih untuk digunakan akan berdampak pada sistem logistik, sehingga persyaratan logistik harus dipertimbangkan selama pemilihan produk.

c. Kuantifikasi.

Setelah produk dipilih, kuantitas dan biaya yang diperlukan untuk setiap produk harus ditentukan. Kuantifikasi adalah proses memperkirakan kuantitas dan biaya produk yang diperlukan untuk program kesehatan tertentu (atau layanan), dan, untuk memastikan pasokan yang tidak terganggu untuk program, menentukan kapan produk harus dibeli dan didistribusikan.

d. Pengadaan.

Setelah rencana pasokan telah dikembangkan sebagai bagian dari proses kuantifikasi, kuantitas produk harus diperoleh. Bagaimanapun, pengadaan harus mengikuti serangkaian prosedur khusus yang memastikan proses yang terbuka dan transparan yang mendukung enam hak.

e. Manajemen Persediaan, Penyimpangan dan Distribusi.

Setelah barang telah diperoleh dan diterima oleh sistem, barang harus diangkut ke tingkat pengiriman layanan di mana klien akan menerima produk. Selama proses ini, produk harus disimpan sampai dikirim ke tingkat bawah berikutnya, atau sampai pelanggan membutuhkannya. Hampir semua bisnis menyimpan jumlah stok untuk kebutuhan pelanggan di masa depan.

2. Fungsi Logistik

Penting untuk mengenali bahwa berbagai fungsi logistik bersatu membentuk totalitas dukungan logistik. Seorang ahli logistik NATO dari satu disiplin akan sering bekerja dengan staf dari disiplin lain dan, sebagai sangat minimum, harus menghargai tanggung jawab dan masalah orang lain. Sebagai contoh, perencanaan logistik berasal dari panduan kebijakan nasional atau NATO dan harus dikoordinasikan dengan semua

cabang staf terkait, apakah mereka operasional, administratif atau logistik, militer atau sipil. Persyaratan dukungan tentang fungsi-fungsi utama logistik terdiri dari enam bidang fungsional (Defense, 2010) yaitu meliputi :

a. Sistem Penyediaan.

Memperoleh, mengelola, menerima, menyimpan, dan mengeluarkan materi yang dibutuhkan oleh pasukan operasi untuk melengkapi dan mempertahankan kekuatan dari penyebaran melalui operasi tempur dan pengerahan kembali.

b. Pemeliharaan.

Pemeliharaan termasuk tindakan yang diambil untuk menyimpan peralatan dalam kondisi yang dapat diperbaiki, untuk mengembalikannya ke layanan, atau untuk memperbarui dan meningkatkan kemampuannya.

c. Transportasi.

Transportasi adalah pergerakan unit, personel, peralatan, dan pasokan dari titik asal ke tujuan akhir.

d. *General Engineering*.

Penyediaan konstruksi, perbaikan kerusakan, dan operasi dan pemeliharaan fasilitas atau peningkatan logistik yang diperlukan oleh komandan kombatant untuk menyediakan tempat tinggal, pergudangan, rumah sakit, pengolahan air dan limbah, serta distribusi penyimpanan air dan bahan bakar untuk meningkatkan penyediaan dukungan dan layanan.

e. Layanan Kesehatan.

Layanan kesehatan termasuk evakuasi, rawat inap, logistik medis, layanan laboratorium medis, manajemen darah, pengendalian vektor, layanan pengobatan preventif, layanan dokter hewan, layanan gigi, dan perintah, kontrol, dan komunikasi yang diperlukan.

3. Prinsip Logistik.

Pada komunitas logistik haruslah menggunakan prinsip dan imperatif ini sebagai panduan, prinsip logistik tersebut antara lain(Defense, 2010):

- a. Responsif. Memberikan dukungan yang tepat kapan dan di mana diperlukan.
- b. Kesederhanaan. Minimal kompleksitas dalam operasi logistik.
- c. Fleksibilitas. Kemampuan untuk berimprovisasi dan mengadaptasi struktur dan prosedur logistik untuk mengubah situasi, misi, dan persyaratan operasional.
- d. Ekonomi. Jumlah sumber daya yang diperlukan untuk memberikan hasil yang spesifik.
- e. Dapat dicapai. Jaminan bahwa persediaan dan layanan dasar minimum yang diperlukan untuk melaksanakan operasi akan tersedia.
- f. Keberlanjutan. Kemampuan untuk mempertahankan tingkat dan durasi kegiatan operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan militer.
- g. Kemampuan Survive. Kapasitas organisasi untuk menang dalam menghadapi potensi ancaman.

F. Kajian Kritis Penelitian Terdahulu.

Dasar berupa teori-teori atau temuan-temuan sebelumnya merupakan hal yang relevan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini baik dari segi obyek studi kasus maupun dari segi metode perlu dilakukan kritikal review atau kajian kritis. Penelitian terdahulu berguna bagi peneliti sebagai pendukung yang dapat memberikan gambaran mengenai penelitian yang dilakukan.

Berdasarkan hasil eksplorasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu, terdapat beberapa penelitian yang relevan, antara lain :

1. Penelitian dengan judul Evaluasi Usabilitas Situs Web Pemerintah Kabupaten Mojokerto Dengan Menggunakan *Discrepancy Evaluation Model (DEM)* (Lestari, et al., 2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan dari keadaan situs web saat ini (performansi) dengan standar yang berupa panduan awal. Penelitian ini menggunakan metode DEM yang menjadi atas empat kategori variabel yaitu (a) *Content, Organization, and Readability*; (b) *Navigation and Links*; (c) *User Interface Design*; (d) *Performance and Effectiveness*.

Terdapat 5 tahapan yang nantinya akan dilewati saat menggunakan model DEM, yaitu: (1) Menetapkan standar untuk evaluasi; (2) Melakukan perakitan instrumen yang digunakan dalam proses evaluasi; (3) Melakukan penilaian dan analisis dari variabel; (4) Membuat suatu kebijakan.

2. Penelitian dengan judul *Evaluating School Support Plan: A Proposed Conceptual Framework Using Discrepancy Evaluation Model* (Rahman, et al., 2018). Penelitian ini menyajikan kerangka kerja evaluasi program in-service, School Support Plan (SSP) di bawah Program Peningkatan Bahasa Inggris untuk Sekolah (Program Peningkatan Kemahiran Bahasa Inggris Di Sekolah - PPKBIS). Metode DEM digunakan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi perbedaan yang terjadi dengan membandingkan standar pemrograman dengan kinerja program. Terdapat lima tahapan evaluasi dalam DEM yaitu desain program (Tahap I), instalasi program (Tahap II), proses program (Tahap III), produk program (Tahap IV) dan analisis biaya-manfaat (Tahap V).

3. Penelitian dengan judul *The Role of Economics Teacher Forum in Improving Economics Teacher Performance in the City of Mojokerto* (Hardinto, et al., 2018). Penelitian ini Mengevaluasi tujuan yang diharapkan antara realitas yang ada dalam dan memandu operasional standar pelaksanaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran dengan menggunakan metode *Discrepancy Evaluation Model (DEM)*. Evaluasi terdiri dari Input, Proses dan output dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini memberikan metode sistematis untuk evaluasi program musyawarah guru mata pelajaran. Pada penelitian ini hanya satu jenis pendekatan, yaitu kualitatif.

4. Penelitian dengan judul *Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Taman Kanak-Kanak Se-Gugug II Argomulyo* (Prabawati, 2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memberikan evaluasi kinerja dari kepala Sekolah TK Segugus Sedayu, Bantul. Penelitian ini memberikan evaluasi pendekatan kuantitatif dengan model evaluasi *Discrepancy*. Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif dipilih untuk mengetahui kinerja

kepala sekolah. Pendekatan kuantitatif digunakan karena analisis data bersifat kuantitatif (angka). Penelitian ini menggunakan *Discrepancy* evaluation model. Proses evaluasi menggunakan model ini adalah mencari kesenjangan antara standar (keadaan yang seharusnya) dengan kondisi yang sebenarnya dan kemudian keduanya dibandingkan.

5. Penelitian dengan judul *Evaluasi Layanan Bimbingan Kelompok Di Sekolah Menengah Pertama Berdasarkan Model Kesenjangan (Discrepancy Model)* (Widyastuti, 2017). Penelitian ini memberikan evaluasi layanan bimbingan kelompok di salah satu SMP Negeri di Kabupaten Madiun dengan standar *Guidelines for Performance based Professional School Counselor Evaluation*. Metode yang digunakan yaitu *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) untuk menentukan ada/tidak ada kesenjangan yang muncul antara performansi dan sejumlah aspek program dan perangkat standar untuk performansi tersebut. kemudian menggunakan informasi tentang kesenjangan dalam memutuskan untuk mengembangkan atau melanjutkan atau menghentikan program keseluruhan ataupun salah satu aspek dari program.

6. Penelitian dengan judul *Extent of Compliance of a Higher Education Institution for a University System* (Ambida & Cruz, 2017). Penelitian ini dilakukan untuk menentukan kepatuhan subjek universitas pada standar tertentu dari sistem universitas sebagai keselarasan struktur global. Penelitian ini memberikan analisis perbedaan dan sejauh mana kampus telah memenuhi dikenakan perbaikan dan akreditasi sebagai diwujudkan Program Berkelanjutan 5 tahun untuk memenuhi persyaratan. Penelitian ini memberikan identifikasi KPI pada kuisisioner. Penelitian ini mengintegrasikan analisis SWOT untuk identifikasi kriteria. Tetapi pada penelitian ini tidak dijelaskan keberlanjutan program.

7. Penelitian dengan judul *Evaluation on Implementation Of Performance Management in Asuransi Jiwa Bersama (Ajb) Bumiputera 1912* (Nurchayati, 2017). Penelitian ini mengevaluasi pelaksanaan manajemen kinerja di Ajb Bumiputera 1912 dengan

menggunakan metode DEM. Penelitian ini menjelaskan tentang: 1) Kualitas dan validitas desain manajemen kinerja jika selaras dengan tujuan dan kebutuhan organisasi saat ini, 2) efektivitas instalasi dan ketersediaan infrastruktur pendukung untuk memfasilitasi pelaksanaan manajemen kinerja karyawan. Penelitian ini juga menerangkan korespondensi antara hasil pelaksanaan manajemen kinerja dengan hasil yang diharapkan dari desain manajemen kinerja yang ada dan desain manajemen kinerja yang ideal.

8. Penelitian dengan judul *The Acceleration of Open Defecation Free Program With Discrepancy Evaluation Model Approach In Dawuhan, Situbondo, East Java* (Nurika, 2017). Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan percepatan program ODF dengan berfokus pada kesenjangan pelaksanaan program berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 3 Tahun 2014 tentang Sanitasi Total Berbasis Masyarakat di Dawuhan, Situbondo. Penelitian ini menggunakan pendekatan DEM. Pada penelitian ini tidak menjelaskan tentang sejauh mana gap yang didapat dari hasil evaluasi, tidak dijelaskan perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan.

9. Penelitian dengan judul *Evaluation of 10th Grade Mathematics Curriculum of General Secondary Education Institutions* (Ozudogru, 2016). Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kurikulum matematika kelas 10 dari Lembaga Pendidikan Menengah Umum melalui persepsi guru matematika, siswa, dan observasi kelas. Penelitian ini menggunakan metode DEM dengan pendekatan penelitian yaitu mix kualitatif dan kuantitatif dengan mengambil sampel dari dua arah yaitu guru dan murid. Penelitian ini tidak memasukkan data expert eksternal dari pemangku kepentingan lain seperti ahli kurikulum, manajer sekolah dan otoritas Depdiknas., sampel penelitian terbatas dari jumlah responden.

10. Penelitian dengan judul *Evaluasi Program Bimbingan kelompok di Sekolah Menengah Atas Negeri 6 Malang: Model Kesenjangan* (Da-Costa, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesenjangan antara performansi penyelenggaraan

layanan bimbingan kelompok di SMA Negeri 6 Malang sesuai dengan standar yang telah ditentukan dengan menggunakan *Discrepancy Evaluation Mode* (DEM). Evaluasi program bimbingan kelompok menggunakan standar dan kriteria dari *Guidelines for Performance Based Professional School Counselor Evaluation*. Hasil evaluasi dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk memperbaiki program bimbingan kelompok yang akan diterapkan.

11. Penelitian dengan judul *Evaluasi Program Konseling Di Smp Kota Malang: Discrepancy Model* (Saputra, 2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesenjangan antara performansi program konseling di SMP Kota Malang dengan standar yang telah ditentukan. Metode DEM dilakukan dengan pendekatan sistem yang difokuskan pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program konseling dengan acuan standar yaitu standar *Guidelines for Performance Based professional School Counselor Evaluation*.

12. Penelitian dengan judul *A Conceptual Framework For Evaluating Professional Upskilling Of English Language Teachers Programme* (Rahman & Ahmad, 2015). Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk mengevaluasi *Program Profesional Upskilling Of English Language Teachers* (Pro-ELT) dengan menggunakan Model Evaluasi *Discrepancy* (DEM). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguraikan kerangka kerja konseptual yang komprehensif untuk mengevaluasi Program Peningkatan Profesional Guru Bahasa Inggris (Pro-ELT). Penelitian ini menggunakan metode paralel konvergen. Penggunaan desain campuran-metode konvergen paralel melalui strategi transformatif konkrue untuk mengidentifikasi perbedaan kebijakan.

13. Penelitian dengan judul *Evaluation of the Inclusive Education Implementation in Public Elementary School of DKI Jakarta Province* (Bagaskorowati, 2015). Penelitian ini memberikan analisis tentang sejauh mana kesesuaian antara pedoman implementasi pendidikan inklusif dengan

implementasi di lapangan. Metode DEM digunakan untuk memberikan acuan pedoman implementasi pendidikan inklusif termasuk panduan identifikasi anak-anak dengan kebutuhan khusus; panduan pengembangan kurikulum, bimbingan kegiatan belajar, panduan evaluasi, panduan manajemen sekolah, panduan pengembangan guru, panduan struktur dan infrastruktur. Namun pada penelitian ini tidak membahas evaluasi pada desain kebijakan yang dilakukan dan tidak membahas pengambilan keputusan rekomendasi hasil evaluasi.

14. Penelitian dengan judul *Analysis and Evaluation of Traffic Congestion Control Methods in Touristic Metropolis Using Analytical Hierarchy Process (AHP)* (Kadkhodaei & Shad, 2018). Penelitian ini memberikan evaluasi tentang pengendalian kemacetan lalu lintas di Mashad, Iran. Penelitian ini menggunakan metode AHP dengan empat kriteria, yaitu lalu lintas, lingkungan, kesejahteraan sosial, keamanan. Penelitian ini mengembangkan evaluasi kebijakan pengendalian lalu lintas terbaik di kota-kota metropolitan dengan mempertimbangkan kriteria teknis dan ekonomi dan sosial yang efektif dalam menilai kendala kontrol lalu lintas di daerah metropolitan. Namun, penelitian ini tidak melakukan rekomendasi hasil evaluasi sebagai bagian dari dampak kebijakan.

15. Penelitian dengan judul *DAHP Expected Utility Based Evaluation Model for Management Performance on Interior Environmental Decoration – An Example in Taiwan* (Chen, et al., 2017). Penelitian ini memberikan model evaluasi berbasis utilitas untuk kinerja manajemen pada dekorasi lingkungan interior dengan menggunakan pendekatan metode Delphi dan AHP. Penelitian ini memberikan Pengembangan model berisi lima langkah dari (1) faktor awal yang disusun dari literatur, (2) faktor yang diperlukan untuk para ahli Delphi yang mengkonfirmasi pemodelan, (3) perhitungan bobot relatif faktor-faktor dalam AHP, (4) konformasi dan perhitungan fungsi utilitas dari faktor, dan (5) penyelesaian fungsi utilitas yang diharapkan DAHP.

16. Penelitian dengan judul *Teaching Performance Evaluation Framework: An Analytic Hierarchy Process Approach* (Ramli, et al., 2017). Penelitian ini memiliki tujuan utama mengusulkan mekanisme untuk mengevaluasi kinerja mengajar instruktur HLI dengan menggunakan metode AHP. Pada penelitian ini kriteria persiapan merupakan aspek yang paling penting untuk menentukan instruktur IHL yang mengajarkan evaluasi kinerja. Persiapan meliputi beberapa kegiatan seperti mendiskusikan rencana kegiatan pengajaran dan penilaian yang jelas, dan menunjukkan pengetahuan tentang subjek. Penelitian ini mengembangkan kerangka kerja AHP untuk evaluasi kinerja pengajaran akan menggunakan faktor-faktor internal yang mungkin; persiapan, pengorganisasian, pengiriman dan keefektifan yang dievaluasi sebagai bobot evaluasi pengajaran.

17. Penelitian dengan judul *Modified analytic hierarchy process for project proposal evaluation: An alternative method for practical implementation* (Kim, 2017). Penelitian ini membahas masalah pemodelan evaluasi proyek itu sendiri, atau evaluasi AHP sebagai metode yang valid untuk evaluasi proyek. Penelitian ini mengembangkan dan mendemonstrasikan modifikasi AHP yang mudah digunakan di lapangan dan yang siap digunakan oleh staf in-house di kota mana pun dan tetap mempertahankan penalaran ilmiah tanpa melibatkan penghitungan *eigenvector*.

18. Penelitian dengan judul *An Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach In The Selection Of Sustainable Manufacturing Initiatives: A Case In A Semiconductor Manufacturing Firm In The Philippines* (Ocampo & Clark, 2015). Penelitian ini mengevaluasi inisiatif SM yang dikembangkan oleh perusahaan manufaktur sangat penting untuk alokasi sumber daya, dan memastikan bahwa investasi meningkatkan kinerja keberlanjutan perusahaan. Studi kasus perusahaan manufaktur semikonduktor disajikan untuk menggambarkan kerangka evaluasi yang diusulkan. Hasil menunjukkan bahwa perusahaan harus memperkuat basis keuangan mereka melalui program yang meningkatkan efisiensi, kualitas dan produktivitas sebelum melaksanakan inisiatif yang menangani lingkungan dan komunitas langsung.

19. Penelitian dengan judul *Prioritization of factors impacting on performance of power looms using AHP* (Dulange, et al., 2014). Dalam metodologi yang diadopsi, faktor diidentifikasi melalui survei literatur dan finalisasi faktor-faktor ini dilakukan dengan mengambil pendapat para ahli dalam konteks India. Dengan peta kognitif, hubungan antara faktor-faktor ini (langsung dan tidak langsung efek) ditentukan dan diagram sebab dan akibat disiapkan.

20. Penelitian dengan judul *Identification and evaluation of critical factors to technology transfer using AHP approach* (Kumar, et al., 2015). Suatu model konseptual dari interaksi di antara faktor-faktor kritis ini juga telah disajikan yang selanjutnya difasilitasi ke: mengusulkan kerangka strategis; mengidentifikasi implikasi praktis dan strategis; dan menyimpulkan rencana aksi strategis untuk proses transfer teknologi. Makalah ini dapat membantu manajer / praktisi untuk mengevaluasi faktor-faktor penting dari proses transfer teknologi untuk mencapai implementasi TT yang efektif biaya dan manajemen sumber daya yang efisien.

21. Penelitian dengan judul *An Application of AHPTOPSIS Model for Evaluating the Optimal Individual of Extending Loan in SCF Ecosystem* (Lin & Lin, 2016). Penelitian ini menyajikan proses untuk mengevaluasi individu yang optimal dalam memberikan pinjaman kepada pemberi modal dengan pendekatan AHP-TOPSIS. Tahap pertama, membangun kriteria dan subkriteria dengan memodifikasi metode Delphi. Tahap kedua, AHP digunakan dalam memperoleh bobot kriteria dan subkriteria. Tahap ketiga, pendekatan TOPSIS untuk menentukan peringkat individu yang optimal dalam memberikan pinjaman secara keseluruhan dalam beberapa kriteria evaluasi. Selanjutnya, penelitian ini menerapkan studi kasus industri smartphone SC untuk menilai alternatif yang optimal.

22. Penelitian dengan judul *Architectural design quality assessment based on analytic hierarchy process: A case study (1)* (Harputlugil, et al., 2014). Penelitian ini bertujuan untuk menilai kualitas desain arsitektur dalam proses desain dari perspektif preferensi pemangku kepentingan, berangkat dari

konsep kualitas desain arsitektur. Pendekatan AHP untuk mengumpulkan dan mengkategorikan berbagai perspektif keputusan dari masing-masing pemangku kepentingan untuk pengambilan keputusan dan peramalan yang lebih baik, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas desain arsitektur. Pendekatan ini dimaksudkan untuk digunakan untuk berbagai proses desain, mulai dari pra-desain hingga desain akhir.

23. Penelitian dengan judul *An application of fuzzy analytic hierarchy process (FAHP) for evaluating students project* (Ayca & Hasan, 2017). Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja siswa dengan fuzzy analytic hierarchy process (FAHP), salah satu metode pengambilan keputusan multi-kriteria berdasarkan pendekatan logika fuzzy. Pembentukan sistem yang diusulkan atas dasar teori set fuzzy menentukan bahwa itu dapat memberikan manfaat dalam pemodelan ambiguitas ini dalam proses mental manusia dan juga dapat mencapai hasil yang lebih adil, lebih sensitif dan obyektif. Penelitian ini digunakan terutama dalam membuat keputusan penting di perusahaan dan dalam mengembangkan kendaraan pintar di bidang teknik.

24. Penelitian dengan judul *The Development Of The Key Performance Indicators For School Classroom Facilities* (Yusoff, et al., 2017). Penelitian ini menyajikan studi awal mengidentifikasi Indikator Kinerja Utama (KPI) untuk fasilitas kelas sekolah. Ini dimulai dengan identifikasi indikator kinerja utama (KPI) untuk fasilitas ruang kelas berdasarkan indikator umum yang dikumpulkan dari tinjauan pustaka. Selain diskusi tentang pengembangan kuesioner serta membahas hasil survei. Latar belakang responden, hasil analisis deskriptif mengenai pendapat siswa tentang fasilitas kelas, dan peringkat KPI untuk fasilitas ruang kelas adalah salah satu fokus utama analisis. KPI ini dapat digunakan sebagai panduan untuk meningkatkan kinerja manajemen fasilitas di sekolah. Peningkatan kinerja manajemen fasilitas pada gilirannya akan meningkatkan kinerja fasilitas.

25. Penelitian dengan judul *Key performance indicators for successful simulation projects* (Jahangirian, et al., 2017). Penelitian ini mengusulkan kerangka kerja top-down dimana 15

Indikator Kinerja Utama (KPI) dikembangkan yang mewakili tingkat keberhasilan proyek simulasi dari berbagai perspektif. Hal tersebut terkait dengan satu set *Critical Success Factors* (CSF) seperti yang dilaporkan dalam literatur simulasi. Ukuran tunggal yang disebut Ukuran Keberhasilan Proyek (PSM), yang mewakili tingkat keberhasilan total proyek, diusulkan. Temuan penelitian menyoroti beberapa pola tentang pentingnya CSF individu, dan bagaimana KPI digunakan untuk mengidentifikasi area masalah dalam proyek simulasi.

26. Penelitian dengan judul *Key Performance Indicators in Corporate Finance* (Strelnik, et al., 2015). Pelevansi penelitian disebabkan oleh kebutuhan untuk menilai dampak sistem KPI untuk pertumbuhan kesejahteraan pemegang saham dan kepuasan kepentingan pemangku kepentingan lainnya. Konsep KPI menunjukkan meluasnya penggunaan faktor-faktor ini sebagai ukuran efisiensi internal dan eksternal, serta insentif bagi manajemen untuk memenuhi tujuan strategis perusahaan. Artikel ini meneliti pengaruh indikator kinerja utama pada nilai perusahaan Rusia. Penelitian ini menggunakan alat-alat penelitian ekonometrik berikut: analisis isi dan pemodelan ekonometrik.

27. Penelitian dengan judul *Identifying Key Performance Indicators for Academic Departments in a Comprehensive* (Rajkaran & Mammen, 2014). Penelitian ini merumuskan *Key Performance Indicators (KPI)* berbasis konsensus untuk departemen akademik di universitas dan untuk mengidentifikasi kekhawatiran dalam mencapainya. Penelitian ini melibatkan baik kuantitatif (kuesioner) dan desain kualitatif (wawancara). Data yang dianalisis berfungsi sebagai penunjuk ke KPI optimum untuk departemen. Pada penelitian ini termasuk tingkat kelulusan yang direkomendasikan untuk sertifikat, diploma dan gelar; tingkat throughput; evaluasi departemen dan tinjauan program; dan tingkat minimum kualifikasi staf per program (satu kualifikasi lebih tinggi dari yang ia ajarkan). Rekomendasi mencakup langkah-langkah jangka pendek dan menengah untuk mencapai KPI.

28. Penelitian dengan judul *Key Performance Indicators Evaluation and Performance Measurement in Dry Port-Seaport System: A Multi Criteria Approach* (Bentaleb, et al., 2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja yang diperlukan dalam mencapai daya saing pada layanan pelabuhan kering dari transportasi multimodal. Dalam makalah ini, kerangka model multi-kriteria hirarkis pada KPI digunakan untuk mengembangkan sistem port-pelabuhan kering. Kerangka kerja ini dapat digunakan oleh manajer pada berbagai tingkat sistem.

29. Penelitian dengan judul Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik di Lingkungan TNI. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan evaluasi kebijakan dengan pendekatan *Discrepancy Evaluation Model* (DEM), *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Key Performance Indicator* (KPI). Metode DEM digunakan untuk identifikasi kriteria dan analisis gap antara kondisi yang relevan dengan kondisi yang diharapkan, metode AHP digunakan untuk memberikan bobot pada kriteria dan penentuan rekomendasi hasil penelitian, KPI digunakan untuk identifikasi indikator kunci pada pengembangan instrumen kebijakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan mix (kualitatif dan kuantitatif) yang terdiri dari lima tahap identifikasi standar kriteria, penentuan instrumen penilaian, pembobotan kriteria dan analisis gap, rekomendasi hasil, pengembangan/revisi kebijakan. Terdapat empat obyek yang akan dievaluasi yaitu evaluasi desain, evaluasi instalasi, evaluasi implementasi dan evaluasi hasil kebijakan.

30. Penelitian dengan judul *The Impact of Soldier Quality on Army Performance*, David K. Horne (2018), yang membahas tentang evaluasi kinerja dan dampaknya terhadap kualitas kinerja personel militer dengan menggunakan evaluasi AFQT skor, yang dapat memprediksi secara kualitatif nilai kinerja tentara. Secara khusus, sebagai daftar kriteria, untuk memberikan informasi tambahan tentang kinerja independen prajurit. Artinya penilaian kinerja prajurit militer harus secara khusus pada level job deskripsinya.

31. Penelitian Denys Amos et al (2000) dalam penelitiannya dengan judul *Physiological and Cognitive Performance of Soldiers Conducting Routine Patrol and Reconnaissance Operations in the Tropics*, yang meneliti tentang evaluasi penilaian kinerja militer yang secara khusus dikaitkan dengan kinerja fisiologis dan psikologis prajurit infantri yang melakukan seksi operasi patroli dan pengintaian di Australia utara. Penelitian ini langsung memberikan evaluasi bahwa penilaian kinerja prajurit militer harus secara khusus pada job deskripsi dan tugas di lapangan yang diembannya, bukan pada fungsi penilaian militer secara umum.

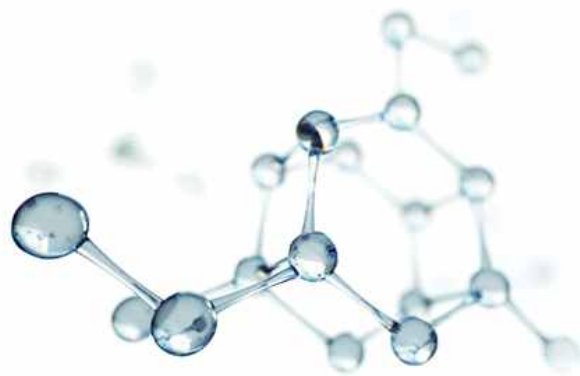
32. Penelitian Aharon S. Finestone (2014) berjudul *Evaluation of the Performance of Females as Light Infantry Soldiers* yang membahas tentang evaluasi kinerja prajurit infantri. Penelitian ini juga memberikan evaluasi bahwa penilaian kinerja prajurit militer dilakukan dengan melihat secara khusus pada job deskripsi dan tugas di lapangan yang diembannya, bahkan bisa berdasarkan jenis kelaminnya, artinya penilaian prajurit pria dan wanita mempunyai indikator yang berbeda, selain nilai perbedaan pada tugas jobnya dan bukan penilaian kinerja umum.

Adapun *critical review* yang didapat dari penelitian-penelitian terdahulu yang terkait khususnya penilaian kinerja prajurit militer adalah bahwa penilaian kinerja militer di negara luar negeri adalah harus bersifat Spesifik dan Khusus sesuai dengan Job Deskripsi dan tugas Prajurit militer di lapangan, sesuai yang disampaikan oleh para peneliti di atas. Hal ini sangat berbeda dengan penilaian kinerja prajurit perwira TNI yang masih bersifat umum. Hal inilah yang mendasari dan menjadi *gap* pada penelitian Disertasi ini, untuk melakukan pengembangan model evaluasi kinerja Perwira TNI secara spesifik lagi berdasarkan evaluasi *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) yang dikembangkan dengan mengintegrasikan pada model *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Key Performance Indicator* (KPI), yang menghasilkan penilaian kinerja yang bersifat spesifik dan khusus sesuai job deskripsinya. Integrasi tersebut menjadi hal pengembangan model dan sebagai hal keterbaharuan. Secara parsial model dan

metode ini sudah sering banyak dilakukan oleh para peneliti-peneliti sebelumnya, namun penggunaan model dan metode tersebut secara terintegrasi belum pernah dilakukan.



BAB 3 METODE PENELITIAN



BAB 3 METODE PENELITIAN

A. Tempat, Waktu dan Subyek Penelitian.

Tempat atau lokasi dalam penelitian difokuskan pada satuan kerja yang merepresentasikan kondisi kinerja TNI, khususnya satuan logistik TNI yang secara keseluruhan berperan dalam melakukan proses evaluasi kebijakan penilaian kinerja perwira staf. Subyek penelitian dipilih secara *purposive* sesuai kebutuhan di Komando Utama (Kotama) TNI yang menjadi tempat penelitian ini, yang meliputi Kotama-Kotama TNI yang menjadi bagian fungsi-fungsi logistik, mulai dari penentuan kebutuhan, pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan sampai dengan penghapusan. Kotama-Kotama Operasi TNI terutama Staf logistik yang terlibat dalam aliran distribusi bekal logistik di lingkungan TNI dijadikan sebagai tempat penelitian. Kotama-Kotama TNI tersebut, meliputi : Staf Logistik Panglima TNI, Badan Pembekalan TNI, Dinas/Satuan Perbekalan TNI. Dipilihnya Staf Logistik Panglima TNI, Badan Perbekalan TNI dan Dinas/Satuan Perbekalan TNI sebagai obyek penelitian adalah karena satuan kerja tersebut sangat terkait erat dengan sistem logistik rekam jejak penugasan dan tempat para *stakeholder* memberikan kontribusi dalam bidang logistik mulai dari perencanaan sampai dengan penghapusan material logistik.

Penelitian dilaksanakan mulai bulan Oktober 2018 sampai dengan April 2019 melibatkan Kotama-Kotama terutama Staf logistik sebagai *stakeholder* yang berperan dibidang logistik perbekalan. Pengambilan data berupa kuesioner terbuka dan wawancara mendalam yang dilakukan selama kurun waktu tersebut. Untuk data-data variabel dan kriteria kebijakan penilaian kinerja yang bersifat kualitatif dan memiliki nilai preferensi, diambil dari para narasumber *expert* sebagai informan atau narasumber penelitian.

Tiap - tiap Kotama yang terlibat dalam bidang logistik dipilih sebagai narasumber *expert* yang merupakan informan penelitian diambil secara *purposive* sesuai dengan kebutuhan. Mereka yang terpilih sebagai subyek penelitian merupakan *expert* yang terkait erat dengan logistik secara langsung.

B. Pendekatan dan Desain Penelitian.

1. Pendekatan Penelitian.

Berdasarkan fokus dan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan *Mixed methods research* yaitu gabungan pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. *Mixed methods research* adalah suatu desain penelitian yang didasari asumsi filosofis dalam menunjukkan arah atau memberi petunjuk cara pengumpulan data dan menganalisis data serta perpaduan pendekatan kuantitatif dan kualitatif melalui beberapa fase proses penelitian. Sebagai sebuah metoda, *Mixed methods research* berfokus pada pengumpulan dan analisis data serta memadukan antara data kuantitatif dan data kualitatif. Premis sentral yang dijadikan dasar *Mixed methods research* adalah menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk membandingkan dari beberapa perspektif temuan penelitian.

Jenis desain penelitian pada penelitian *mixed methods* dibagi menjadi tiga yaitu *sequential explanatory*, *sequential exploratory*, dan *concurrent triangulation designs*. Pada proses *sequential explanatory*, proses simultansi pengumpulan data kuantitatif dilakukan terlebih dahulu kemudian dilanjutkan data kualitatif. Sedangkan pada proses *sequential exploratory*, pengumpulan data kualitatif dilakukan terlebih dahulu dan dianalisis, kemudian data kuantitatif dikumpulkan dan dianalisis. Ketiga adalah *concurrent triangulation design*, pada proses ini peneliti secara bersamaan atau simultan mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif, menggabungkan dalam satu analisis metode kuantitatif dan kualitatif, dan kemudian menafsirkan hasilnya bersama sama untuk memberikan pemahaman yang lebih baik dari fenomena yang menarik (Hancock, 1998).

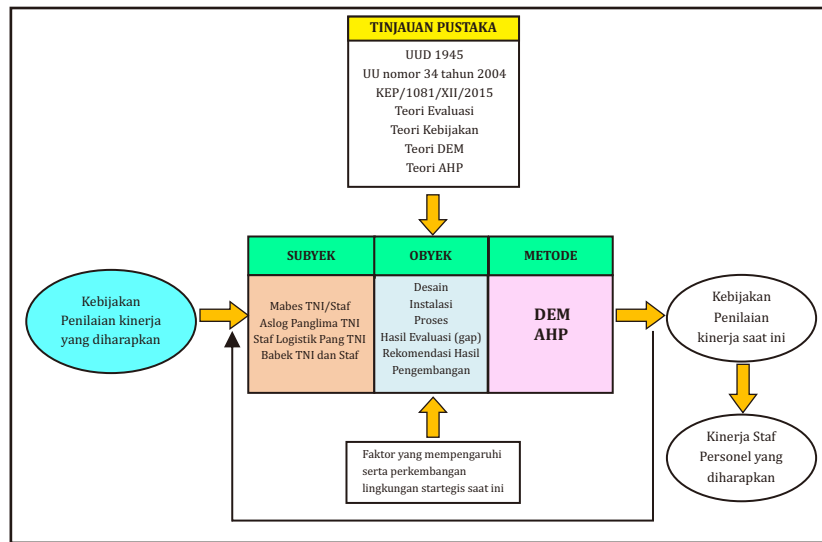
Penelitian ini menggunakan pendekatan *Mixed methods*, dengan menggunakan prosedur *Concurrent Triangulation Designs*. Dalam prosedur ini peneliti mengumpulkan, mengolah dan menganalisa data metode kuantitatif dan kualitatif secara bersama sama atau simultan, kemudian kedua metode data tersebut ditriangulasikan digabungkan untuk menghasilkan analisa dan pembahasan hasil penelitian.

2. Desain Model Penelitian.

Berdasarkan permasalahan yang sudah dijelaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang ada di lingkungan TNI masih bersifat umum dan belumspesifik, artinya penilaian kinerja perwira TNI belum merepresentasikan secara detail kriteria-kriteria yang spesifik dari penilaian kinerja perwira staf TNI, sehingga sistem penilaian yang ada masih memerlukan pengembangan lagi berdasarkan dinamika yang terjadi. Didasarkan pada hasil pemetaan tersebut maka perlu dibuat suatu pengembangan model instrumen pada evaluasi penilaian kinerja bagi perwira staf logistik di lingkungan Mabes TNI. Pengembangan dan hal keterbaruan berupa tahapan proses yang terintegrasi antara data kualitatif dengan kuantitatif serta pembobotan kriteria penilaian yang menghasilkan model instrumen penilaian kinerja baru, yang sebelumnya belum pernah dilakukan.

Adapun Desain Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian evaluatif dengan mengintegrasikan Model evaluasi *Discrepancy Evaluation Model (DEM)* yang berintegrasi dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Desain model penelitian dibentuk untuk mengevaluasi setiap tahapan dan keterkaitan antar tahapan evaluasi dengan dengan metode DEM. Proses evaluasi dimulai dari pengumpulan data dari setiap tahapan model evaluasi DEM yang menghasilkan kriteria evaluasi.

Desain evaluasi penilaian kinerja menggunakan integrasi dari empat aspek dengan fungsinya masing-masing. Proses penentuan kebijakan, strategi dan upaya, tetap mengacu pada asas-asas pencapaian tujuan dan sasaran dengan dihadapkan kepada landasan pemikiran, berupa peraturan perundang-undangan di tingkat Nasional dan kebijakan pembangunan kekuatan *Minimum Esensial Force TNI*. Adapun desain model evaluasi dari penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut :



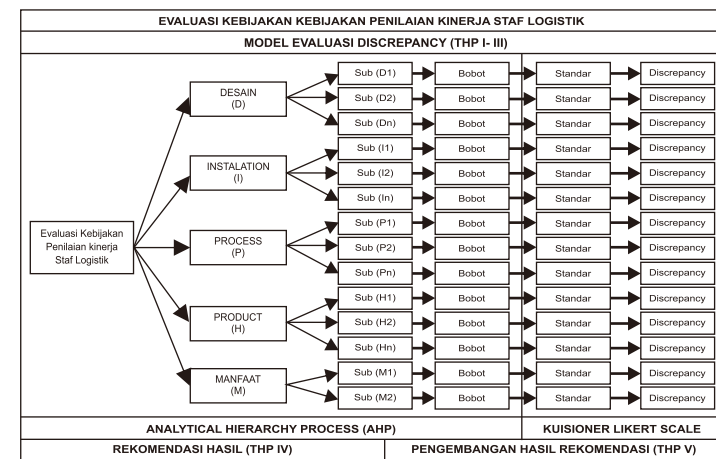
Gambar 3.1. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian yaitu pengembangan instrumen penilaian evaluasi kinerja perwira staf logistik sesuai kebijakan Panglima TNI tentang penilaian kinerja Perwira TNI. Kemudian dijabarkan menjadi lima tahap penelitian yaitu : a) Evaluasi desain dan instalasi kebijakan, b) Evaluasi proses program kebijakan, c) Analisis gap pada kebijakan, d) Rekomendasi hasil evaluasi kebijakan, dan e) Pengembangan program kebijakan.

Dari aspek desain penelitian diharapkan penelitian ini memberikan kebaruan tentang pengembangan metode evaluasi penilaian kinerja di lembaga nirlaba seperti TNI yakni melaksanakan evaluasi kebijakan menggunakan integrasi Metode DEM yang digunakan untuk identifikasi kriteria dan analisis gap antara kondisi yang relevan dengan kondisi yang diharapkan, metode AHP digunakan untuk memberikan bobot pada kriteria dan penentuan rekomendasi hasil penelitian, dan KPI digunakan untuk identifikasi indikator kunci pada pengembangan instrumen kebijakan, sehingga memberikan integrasi evaluasi kebijakan penilaian kinerja dengan pengambilan keputusan dan pengembangan/revisi kebijakan. Integrasi model-model tersebut diharapkan menjadi hal kebaikan model dan sebagai hal keterbaruan. Secara parsial model dan metode ini sudah sering

banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, namun penggunaan model model tersebut secara terintegrasi belum pernah dilakukan.

3. Kerangka Konseptual Evaluasi Kebijakan.



Gambar 3.2. Kerangka Konseptual Evaluasi Kebijakan berbasis AHPDEM.

Penelitian ini memiliki beberapa tahapan. Pertama, tahap identifikasi kriteria. Kedua, tahap analisis dan pembobotan kriteria. Ketiga, tahap analisis hasil evaluasi dan perbandingan *gap* antara hasil evaluasi. Keempat, tahap rekomendasi hasil. Kelima, tahap pengembangan hasil rekomendasi.

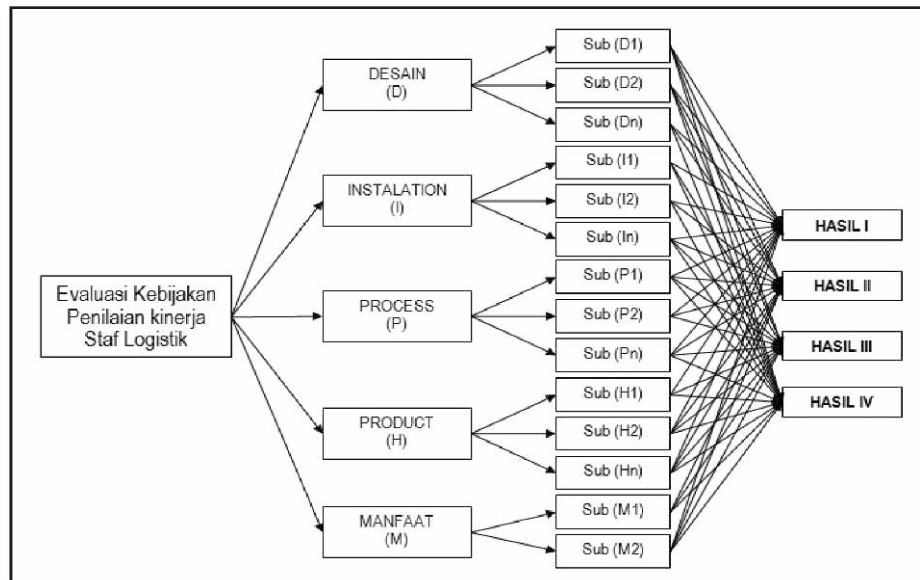
Tahap Kesatu, terdiri dari identifikasi atau tanggapan berupa kriteria-kriteria dengan pendekatan aspek evaluasi. Dalam mengidentifikasi kriteria, digunakan studi literatur dari penelitian sebelumnya serta menggunakan angket berupa wawancara kepada expert terpilih sejumlah enam orang. Kriteria tersebut merupakan observasi awal dari elemen-elemen model aspek evaluasi *Discrepancy* (DEM). Kemudian melaksanakan standarisasi obyek dari kriteria tersebut. Hasil dari identifikasi kriteria tersebut merupakan langkah awal dalam pelaksanaan evaluasi kebijakan.

Tahap kedua, memberikan analisis dan pembobotan dari kriteria-kriteria yang didapatkan pada tahap pertama. Selanjutnya, menentukan obyek dari kriteria pengukuran. Kriteria-kriteria tersebut selanjutnya diberikan bobot nilai untuk memberikan analisis kuantitatif pada kerangka evaluasi yang terdiri dari lima aspek

yaitu Desain (D), Instalasi (I), Proses (P), Hasil (H), Manfaat (M). Pada tahap ini pembobotan kriteria menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selanjutnya dilaksanakan kuisisioner untuk memberikan tanggapan dari masing-masing kriteria yang telah didapatkan dengan memberikan skor. Kuisisioner dilaksanakan oleh responden dari penelitian.

Tahap ketiga, analisis hasil evaluasi dan perbandingan *gap* antara hasil evaluasi dan tujuan kebijakan dari tahap kedua. Hasil evaluasi kebijakan tersebut merupakan model kuantitatif yang berasal dari jawaban responden. Hasil evaluasi tersebut dikomparasi dengan nilai linguistik yang telah ditentukan, sehingga perhitungan *gap* evaluasi dapat diketahui. Dalam tahap ini digunakan pendekatan metode *Discrepancy Evaluation Model* (DEM).

Tahap keempat, tahap rekomendasi hasil (Gambar 3.3). Dalam model evaluasi *Discrepancy* terdapat empat alternatif yang dapat dilakukan dari hasil evaluasi, yaitu : a) menghentikan program (H-I), b) merevisi program (H-II), c) melanjutkan program (H-III), d) menyebar luaskan program (H-IV). Kegiatan evaluasi tentu sangat berguna bagi pengambilan keputusan, oleh karena itu para pengambil keputusan



Gambar 3.3. Model Hirarki Pengambilan Keputusan Rekomendasi Hasil.

akan menentukan program keberlanjutan program tersebut. Dalam tahap ini menggunakan metode AHP sebagaimana kelanjutan tahap I yang berasal dari enam *expert* terpilih sebagai narasumber.

Tahap Kelima, tahap pengembangan hasil rekomendasi. Hasil dari rekomendasi tersebut, apakah dihentikan atau dikembangkan kembali, jika perlu dikembangkan maka diperlukan proses selanjutnya yaitu pengembangan kebijakan yang telah ada dengan merevisi, melanjutkan atau menyebarluaskan.

4. Identifikasi Kriteria Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja.

Berikut ini identifikasi kriteria evaluasi kebijakan penilaian kinerja sebagai berikut:

Tabel 3.1. Kriteria Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja TNI.

No	Aspek Evaluasi	Kriteria	Key Performance Indicator	Kode
1.	Desain/ Definition	Tujuan Kebijakan penilaian kinerja	Persentase desain pembuatan tujuan kebijakan	D-1
		Dasar hukum pembuatan kebijakan penilaian kinerja	Kekuatan dasar hukum kebijakan	D-2
		Waktu penilaian evaluasi	Rencana waktu pelaksanaan kebijakan	D-3
		Obyek evaluasi	Ruang lingkup obyek evaluasi kebijakan	D-4
		Personel yang dinilai	Keterlibatan personel yang dinilai	D-5
		Personel penilai	Keterlibatan personel penilai	D-6
		Sarana/Prasarana	Desain penggunaan sarana dan prasarana	D-7
		Finansial yang digunakan	Rencana dukungan finansial	D-8
2.	Instalasi/ Installation	Instrumen penilaian kinerja	Nilai Persentase bobot instrumen	I-1
		Metode penilaian	Nilai Persentase metode	I-2
		Sarana/prasarana	Nilai Persentase sarana/prasarana	I-3
		Prosedur pencapaian	Nilai Persentase prosedur pencapaian	I-4

No	Aspek Evaluasi	Kriteria	Key Performance Indicator	Kode
			pencapaian	
		Sistem pelaporan	Nilai Persentase sistem pelaporan	I-5
3.	Proses/ Process	Sosialisasi program kebijakan	Nilai Persentase sosialisasi program	P-1
		Pelaksanaan program kebijakan	Nilai Persentase pelaksanaan program	P-2
		SDM yang terlibat	Nilai Persentase Kemampuan SDM yang terlibat	P-3
		Pemanfaatan sarana dan prasarana (teknologi)	Nilai pemanfaatan sarana dan prasarana	P-4
		Jumlah data evaluasi yang terkumpul	Persentase jumlah data evaluasi	P-5
4.	Hasil/ Product	Performa organisasi	Nilai Persentase performa organisasi	H-1
		Ketercapaian tujuan dari hasil yang ditetapkan	Nilai Persentase ketercapaian tujuan	H-2
		Jumlah unit kerja yang melaksanakan	Persentase jumlah unit kerja	H-3
		Tingkat kepuasan <i>stakeholder</i>	Nilai tingkat kepuasan <i>stakeholder</i>	H-4
		Jumlah aspek evaluasi yang dilaksanakan	Persentase jumlah aspek evaluasi yang dilaksanakan	H-5
5.	AnalisisManfaat	Dampak kebijakan	Nilai dampak kebijakan evaluasi	M-1
		Keberlanjutan kebijakan	Nilai keberlanjutan kebijakan	M-2

C. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, baik data yang kualitatif maupun kuantitatif. Data kualitatif dapat berupa gambar, kata, dan atau benda lainnya yang non angka, sedangkan data kuantitatif adalah data yang bersifat atau berbentuk angka. Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sehingga yang dimaksud dengan instrumen

penelitian dalam kesempatan ini adalah instrumen penelitian kualitatif.

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” atau yang disebut dengan *internal validity* seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi pada peneliti sebagai instrumen meliputi: pemahaman metode kualitatif, kesiapan peneliti memasuki obyek penelitian kualitatif, monitoring dan observasi terhadap bidang yang diteliti, dan yang melakukan validasi adalah peneliti sendiri, melalui evaluasi internal pada komponen-komponen evaluasi (Zohrabi, 2013).

Penetapan instrumen pengumpulan data, meliputi: berupa dokumentasi, observasi, kuesioner, dan observasi berkaitan dengan perencanaan program, laporan, pedoman observasi, pedoman wawancara, rekaman dan fotografi. Khusus untuk instrumen yang bersifat kuantitatif menggunakan tiga pendekatan (Stufflebeam, 2001), meliputi:

1. Pendekatan yang mengacu pada kriteria eksternal, untuk validitas empirik.
2. Pendekatan yang mengacu pada representasi domain isi, untuk validitas isi.
3. Pendekatan yang mengacu pada representasi konstruk untuk validitas konstruk.

Data kuantitatif itu sendiri dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: data nominal dan data kontinum. Data dikatakan pada tingkat nominal atau berskala nominal apabi laangka tersebut berfungsi untuk identifikasi, yaitu membedakan jenis subyek yang lainnya. Perbedaan angka hanya menunjukkan adanya obyek atau subyek yang terpisah dan tidak sama.Sementara itu data yang kontinum terdiri data yang berskala ordinal, interval, dan rasio.

Pada penelitian ini digunakan dua pendekatan instrumen penelitian yaitu, kualitatif dan kuantitatif. Instrumen kualitatif digunakan untuk mendapatkan kriteria-kriteria evaluasi dan hasil *Discrepancy* dari konsep DEM, sedangkan instrumen kuantitatif digunakan untuk mendapatkan nilai pembobotan kriteria serta mengetahui performansi dari kebijakan yang telah diselenggarakan.

Tabel 3.2. Rancangan Instrumen DEM.

ASPEK	KRITERIA	BOBOT	SKOR	PERFORMA	STANDAR	COMP (%)	KET	KRISI
1	2	3	4	5	6	7	8	9
DESAIN	D 1							
	D 2							
INSTALASI	I-1							
	I-2							
PROSES	P-1							
	P 2							
HASIL	H-1							
	H-2							
ANALISIS MANFAAT	O-1							
	O 2							

Rancangan instrumen penelitian untuk menentukan nilai *Discrepancy* tertuang pada Tabel 3.2 diatas. Intrumen terdiri dari sembilan kolom. Kolom pertama yaitu aspek, kolom ini merupakan obyek yang menjadi bagian dari model dari studi literatur dan pandangan pada *expert*. Kolom ketiga yaitu bobot, kolom ini menilai hasil bobot kriteria yang didapat dari perhitungan metode AHP. Kolom empat yaitu skor, kolom ini menilai kriteria dari penilaian reponden untuk mengetahui performa kebijakan. Kolom kelima yaitu performa, kolom ini didapat dari hasil perkalian antara bobot dan skor. Kolom keenam yaitu standar, kolom ini merupakan acuan dari nilai mutlak kriteria. Kolom tujuh yaitu comparison, kolom ini sebagai pembanding untuk mengetahui nilai *Discrepancy*. Pada kolom keterangan merupakan kolom nilai secara linguistik. Kolom sembilan, merupakan kolom penilaian *Discrepancy* secara kualitatif. Kolom kedua yaitu kriteria, kolom ini merupakan bagian dari aspek penilaian, kriteria tersebut didapat dari studi literatur dan pandangan pada *expert*. Kolom ketiga yaitu bobot, kolom ini menilai hasil bobot kriteria yang didapat dari perhitungan metode AHP. Kolom empat yaitu skor, kolom ini menilai kriteria dari penilaian reponden untuk mengetahui performa kebijakan. Kolom kelima yaitu performa, kolom ini didapat dari hasil perkalian antara bobot dan skor. Kolom keenam yaitu standar, kolom ini merupakan acuan dari nilai mutlak kriteria. Kolom tujuh yaitu comparison, kolom ini sebagai pembanding untuk

mengetahui nilai *Discrepancy*. Pada kolom keterangan merupakan kolom nilai secara linguistik. Kolom sembilan, merupakan kolom penilaian *Discrepancy* secara kualitatif.

Tabel 3.3. Nilai Linguistik pada Penelitian

Nilai AHP	Skor	Hasil (%)	Kategori
9	5	91-100	Sangat Bagus (SB)
7-8	4	81-90	Bagus (B)
5-6	3	71-80	Cukup (C)
3-4	2	61-70	Kurang (K)
1-2	1	0-60	Sangat Kurang (SK)

Sumber: (Hossain, et al., 2014); (Zardasti, et al., 2018) ; (Zaman, et al., 2017); (Siswanto, et al., 2018)

Berdasarkan Tabel 3.3 diatas, kolom nilai AHP merupakan panduan penilaian untuk kriteria pada kuisioner metode AHP. Kolom skor merupakan nilai pada dasar penilaian responden. Kolom hasil merupakan penilaian kuantitatif hasil dari performa kriteria. Kolom kategori merupakan nilai linguistik yang diisikan pada kolom keterangan (Tabel 3.2).

Pemberian skor pada setiap kriteria menggunakan skala 1-5 dengan keterangan sebagai berikut :

1. Skor 5. Deskripsi Sangat Baik (SB), dengan keterangan jika kriteria tersebut sangat relevan dengan item indikator yang diteliti.
2. Skor 4. Deskripsi Baik (B), dengan keterangan jika kriteria tersebut sesuai dengan item indikator.
3. Skor 3. Deskripsi Cukup (C), dengan keterangan jika kriteria tersebut cukup relevan dengan item indikator.
4. Skor 2. Deskripsi Kurang (K), dengan keterangan jika kriteria tersebut kurang relevan dengan item indikator.
5. Skor 1. Deskripsi Sangat Kurang (SK), dengan keterangan jika kriteria tersebut tidak relevan dengan item indikator.

D. Teknik Pengumpulan Data.

Data utama merupakan data primer sedangkan data suplemen merupakan data sekunder. Data primer merupakan sumber data

penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara) untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individu maupun kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian, kegiatan dan hasil pengujian. Sedangkan data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau melalui suatu dokumen (Imas & Rist, 2009).

Data utama dalam penelitian kualitatif adalah berupa kata kata wawancara dan survei. Selebihnya merupakan data tambahan atau data sekunder seperti dokumen, dll. Sumber data sekunder dapat dengan cara mempelajari bahan-bahan kepustakaan berupa buku-buku, kertas kerja konferensi, lokakarya, seminar, dan simposium, laporan-laporan penelitian, majalah dan sebagainya yang erat kaitannya dengan penelitian yang dilakukan, guna mendapatkan landasan teoritis dan memperoleh informasi dalam bentuk ketentuan formal dan melalui naskah resmi yang ada. Penelusuran data sekunder dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu penelusuran secara manual untuk data dalam format kertas hasil cetakan dan penelusuran dengan komputer untuk data dalam format elektronik, berupa file/ *soft copy*, program dan data *base* (Flick, 2009).

Proses pengumpulan data primer dan data sekunder dalam penelitian ini dilakukan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut (Sani, 2013).

1. Dokumentasi.

Pengumpulan data dengan teknik dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan dan mengidentifikasi data serta informasi yang ada pada sumber data, yang dianggap dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini studi dokumen dilakukan untuk mempelajari aspek regulasi/hukum, biodata SDM, capaian prestasi, posisi/jabatan, perencanaan dan realisasi program.

2. Angket.

Angket merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data secara tidak langsung. Instrumen atau alat pengumpulan datanya juga berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang harus dijawab atau direspon oleh responden. Tujuan penyebaran angket

Tabel 3.4. Rencana Instrumen Penelitian.

Tahap	Aspek	Narasumber	Metode
1	2	3	4
Tahap I	Identifikasi kriteria, standar penilaian, dan pembobotan.	1. E001 2. E002 3. E003 4. E004 5. E005 6. E006	1. Wawancara. 2. Observasi. 3. Kuisisioner. 4. Analisis Data.
Tahap II	Skor penilaian kriteria	Responden	1. Kuisisioner. 2. Observasi. 3. Analisis Data.
Tahap III	Penilaian performa kebijakan		Analisis data
Tahap IV	Rekomendasi hasil evaluasi	1. E001 2. E002 3. E003 4. E004 5. E005 6. E006	1. Wawancara. 2. Observasi. 3. Kuisisioner. 4. Analisis Data.
Tahap V	Pengembangan rekomendasi hasil	1. E001 2. E002 3. E003 4. E004 5. E005 6. E006	1. Wawancara. 2. Observasi. 3. Kuisisioner. 4. Analisis Data.

ialah untuk mencari sebuah informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan. Disamping itu, responden mengetahui informasi tertentu yang diminta. Teknik angket ini terutama difokuskan untuk menjangkit data tentang: *requirement stakeholder*, sarana-prasarana, kepuasan kerja/user.

Angket dibedakan menjadi dua jenis yaitu: angket terbuka dan angket tertutup. Angket Terbuka berisi sebuah pertanyaan

atau pernyataan yang dapat diisi oleh responden dengan jawaban yang bebas tanpa ada unsur paksaan. Dalam soal angket, tidak ada anak pertanyaan ataupun sebuah rincian yang mengarahkan responden pada sebuah jawaban.

3. Observasi.

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap obyek atau sampel penelitian. Observasi memberikan gambaran sistematis mengenai peristiwa, tingkah laku, atau karya yang dihasilkan dan peralatan yang digunakan. Kegiatan observasi pada penelitian ini dilakukan untuk menjangkau data: sarana-prasarana, aktifitas SDM, teknik penilaian kinerja, instrumen, dan capaian prestasi pada program kebijakan penilaian kinerja staf organisasi.

Tabel 3.5. Contoh Panduan Observasi Responden Penelitian

No	Kriteria Pernyataan	Skor				
		SK	K	C	B	SB
ASPEK DESAIN						
1	Dasar hukum kebijakan penilaian kinerja	1	2	3	4	5
2	Tujuan dari kebijakan penilaian kinerja	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
ASPEK INSTALASI						
4	Intrumen Penilaian kinerja Kriteria	1	2	3	4	5
5	Metode penilaian kinerja	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
ASPEK PROSES						
7	Sosialisasi program kebijakan	1	2	3	4	5
8	Pelaksanaan program	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
ASPEK HASIL						
10	Performa organisasi.	1	2	3	4	5
11	Ketercapaian tujuan/hasil yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
ASPEK DAMPAK/MANFAAT						
13	Dampak Kebijakan	1	2	3	4	5
14	Keberlanjutan kebijakan	1	2	3	4	5
15					

4. Wawancara.

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui dialog langsung antara peneliti dengan informan/sumber data yang dianggap dapat memberi informasi/data tentang keadaan, opini, maupun sikap yang relevan dengan capaian prestasi tingkat nasional dan internasional, posisi dan jabatan, realisasi perencanaan program kerja serta keinginan dari stakeholder untuk kebaikan organisasi.

Teknik wawancara dapat dilakukan dengan tiga macam pendekatan yaitu: 1) dalam bentuk percakapan informal, 2) menggunakan panduan berisi garis besar pokok-pokok, topik atau masalah yang dijadikan pegangan dalam perbincangan, 3) menggunakan daftar pertanyaan yang lebih terinci, namun bersifat terbuka yang telah disiapkan (Alshenqeeti, 2014). Dalam penelitian ini teknik wawancara dilakukan kepada Stakeholder yang terlibat dalam sistem kerja TNI.

Tabel 3.6. Contoh Pedoman Wawancara Narasumber.

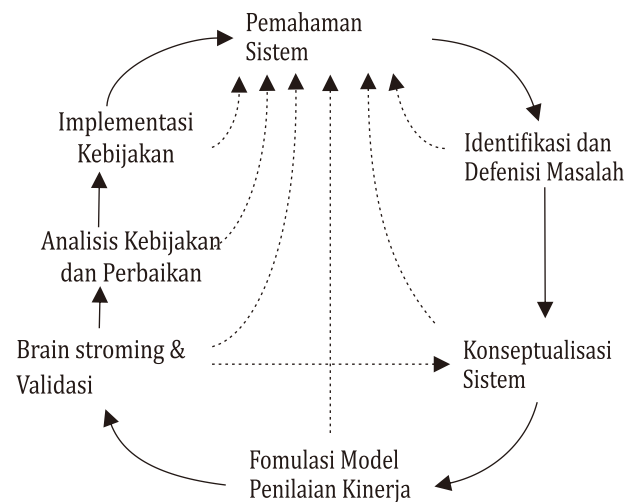
No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Menurut Saudara, Bapak/Ibu, apakah dasar hukum kebijakan penilaian kinerja sudah sesuai dengan kondisi saat ini ?	
2.	Menurut Saudara, Bapak/Ibu, apakah Petunjuk Teknis Penilaian kinerja di Lingkungan TNI saat ini berpengaruh terhadap profesionalisme prajurit ?	
3.	Menurut Saudara, Bapak/Ibu, apakah Petunjuk Teknis Penilaian kinerja di Lingkungan TNI saat ini berpengaruh yang besar terhadap aspek pelayanan terhadap prajurit TNI ?	

E. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pencandraan/*description* dan penyusunan transkrip *interview* serta material lain yang telah

terkumpul. Analisis kualitatif merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian mengenai berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan kata-kata yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Morra Imas & Rist, 2009). Data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan. Tahap analisis data dan pengolahan data dalam penelitian ini ditunjukkan Gambar 3.4. yang meliputi:

1. Pemahaman kompleksitas dalam sistem evaluasi penilaian kinerja.
2. Identifikasi dan pendefinisian masalah dalam sistem evaluasi penilaian kinerja.
3. Konseptualisasi sistem evaluasi penilaian kinerja.
4. Penyusunan formulasi model evaluasi dan kebijakan dalam sistem evaluasi penilaian kinerja.
5. Melakukan brainstorming dan validasi stakeholder.
6. Menganalisis dan mengevaluasi kebijakan serta perbaikan.
7. Mengimplementasikan kebijakan evaluasi penilaian yang Implementasi Kebijakan Pemahaman Sistem Identifikasi dan Defenisi Masalah Konseptualisasi Sistem Analisis Kebijakan dan Perbaikan Simulasi dan Validasi Formulasi Model terbaik.



Gambar 3.4. Diagram Tahapan Analisis Data Penelitian (Sumber : Olahan data Peneliti, 2018)

Proses analisis data didasarkan pada penyederhanaan dan interpretasi Proses analisis data didasarkan pada penyederhanaan dan interpretasi data yang dilaksanakan sebelum, selama dan sesudah proses pengumpulan data. Proses ini terdiri dari tiga sub proses yang saling berkaitan yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan secara kontinyu, yaitu selama berlangsungnya penelitian dan sesudah penelitian di lapangan. Hal ini dimaksudkan untuk menyeleksi data-data yang benar-benar diperlukan dan mendukung permasalahan serta topik yang dijadikan fokus penelitian.

1. **Data Reduction.** Data merupakan proses pemilahan, penyederhanaan, transformasi data mentah yang diperoleh dari berbagai sumber. Langkah-langkah yang dilakukan yakni menajamkan sebuah analisa, menggolongkan kedalam tiap permasalahan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu serta mengordinasikan data sehingga dapat diverifikasikan. Pada penelitian ini reduksi data dilakukan pada setiap komponen dari tahapan evaluasi desain, instalasi program kebijakan penilaian kinerja, proses program kebijakan, hasil dari kebijakan. Hasil penyederhanaan, pengelompokkan, dan pemberian makna dari data selanjutnya dikonfirmasi kelayakannya berdasarkan kriteria evaluasi yang telah ditetapkan pada tahapan konteks, input, proses, produk, dan outcome pada proses penilaian kinerja perwira staf logistik.
2. **Data Display.** PenyajianData berfungsi untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian ini, data yang diperoleh dituangkan dalam bentuk grafik, tabel, dan atau teks naratif. Melalui penyajian data ini, memudahkan untuk memahami apa yang terjadi pada program, kemudian merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan pemahaman itu. Pada penelitian ini penyajian data dilakukan pada setiap komponen dari tahapan evaluasi desain, instalasi program kebijakan, proses program kebijakan, hasil dari kebijakan. Penyajian data hasil evaluasi digambarkan dalam bentuk tabel yang memuat komponen evaluasi, temuan, kategori temuan, dan hasil keputusan evaluasi pada proses penilaian kinerja.

3. Conclusion/verification. Kesimpulan/verifikasi adalah upaya untuk memaknai data yang telah dikumpulkan dengan mencari pola, hubungan, persamaan dari hal-hal yang sering timbul.

Proses ini dilakukan proses interpretasi data dengan melakukan sintesis terhadap data yang telah dikumpulkan sambil terus melakukan proses verifikasi terhadap kesimpulan yang telah dibuat secara tentatif, yang kemudian dapat dirumuskan kesimpulan yang lebih tepat.

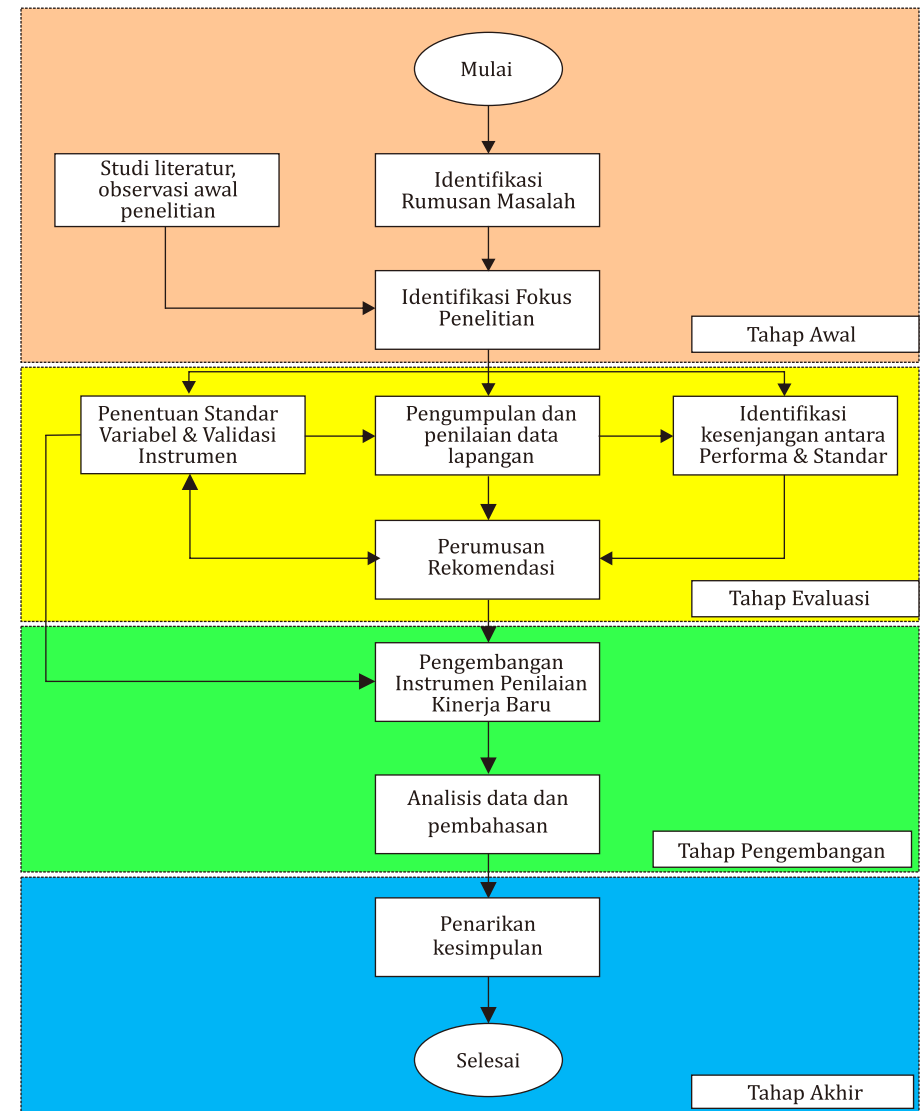
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.

Pada penelitian ini menggunakan teknik Triangulasi sebagai pemeriksaan keabsahan data. Triangulasi merupakan salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data, untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang telah diperoleh. Terdapat empat tipe dasar triangulasi: 1) triangulasi data, 2) triangulasi investigator, 3) triangulasi teori, dan 4) triangulasi metodologis (Unaid, 2010). Selanjutnya dilakukan dua jenis triangulasi yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dapat diartikan bahwa peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama, sedangkan triangulasi sumber diartikan bahwa untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

G. Diagram Alir Penelitian.

Berdasarkan Gambar 3.5. Penelitian ini diawali dengan identifikasi studi literatur, observasi awal untuk mengidentifikasi rumusan masalah dan fokus penelitian. Pada tahap evaluasi, dilaksanakan identifikasi dan pembobotan serta penentuan nilai standar kriteria. Kemudian dilaksanakan penilaian atau skoring pada kriteria yang telah ditentukan dalam memberikan evaluasi terhadap program kebijakan penilaian kinerja hingga didapatkan sebuah gap atau *Discrepancy*. Hasil dari evaluasi tersebut akan dibuat rekomendasi untuk menentukan keberlanjutan dari program kebijakan. Dalam tahap evaluasi ini digunakan pendekatan metode evaluasi DEM dan metode pembobotan AHP dengan analisis data instrumen pada Excel.

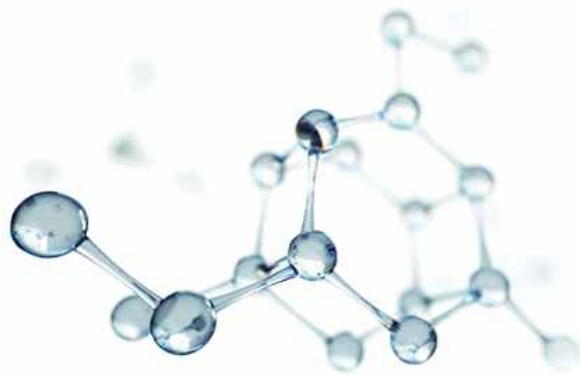
Gambar 3.5. Diagram Alir Penelitian.



Tahap pengembangan dilakukan setelah didapat rekomendasi hasil dari evaluasi kebijakan apakah program kebijakan tersebut dihentikan atau dikembangkan kembali. Jika perlu dikembangkan maka diperlukan proses selanjutnya yaitu pengembangan kebijakan yang telah ada dengan merevisi, melanjutkan atau menyebarluaskan. Pada tahap ini digunakan integrasi metode DEM sebagai metode utama penelitian, AHP dan KPI sebagai metode pendukung.



BAB 4 PEMBAHASAN



BAB 4 PEMBAHASAN

Pada Bab ini membahas mengenai analisis dari hasil penelitian dan pembahasannya melalui proses tahapan-tahapan yang telah dilakukan beserta temuan-temuan yang didapat. Data yang dihasilkan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari hasil kuisioner oleh beberapa expert dan responden yang ditentukan. Sedangkan data kualitatif diperoleh dari hasil data wawancara mendalam pada lembar observasi. Data yang diperoleh ini selanjutnya akan dianalisis untuk menguji hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan. Adapun penghitungan pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software Super Decision, Microsoft Excel*.

A. Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja.

Evaluasi program kebijakan penilaian kinerja Perwira staf logistik TNI harus sesuai dengan Visi dan Misi Kebijakan Penilaian Kinerja, yang meliputi enam aspek visi dan misi antara lain Desain (D), Instalasi (I), Proses (P), Hasil (H), Manfaat (M), dan ditambah dengan keberlanjutan program.

1. Analisis Aspek Desain

Dalam tahap ini, dirumuskan Tujuan kebijakan penilaian kinerja (D-1), Dasar hukum pembuatan kebijakan (D-2), Rentang waktu penilaian (D-3), Obyek evaluasi (D-4), Personel yang dinilai (D-5, Personel penilai (D-6), Sarana/prasarana (D-7) serta Finansial yang digunakan (D-8) dalam pelaksanaan program kebijakan penilaian kinerja perwira staf logistik.

Berdasarkan hasil analisis dan kuisioner terhadap responden *expert*, maka didapatkan nilai evaluasi penilaian kinerja perwira staf logistik pada aspek Desain secara urutan dari *Discrepancy* tertinggi ke terendah, sebagai berikut:

Tabel 4.1. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Desain
(*Discrepancy* dari terendah ke tertinggi)

No	Aspek Evaluasi	Kriteria	Comp (%)	Discrepancy (%)	Ket
1.	Desain/ <i>Design</i>	D-4	88,99	11,01	Baik
		D-6	83,34	16,66	Baik
		D-5	79,21	20,79	Cukup
		D-2	78,35	21,65	Cukup
		D-8	77,92	22,08	Cukup
		D-3	76,37	23,63	Cukup
		D-7	75,31	24,69	Cukup
		D-1	69,60	30,40	Kurang
Nilai Akhir			78,64	21,36	Cukup



Gambar 4.1. Hasil Model Evaluasi Aspek Desain.

Berdasarkan Tabel 4.1 dan Gambar 4.1 diatas terlihat bahwa, Evaluasi aspek Desain pada kebijakan penilaian kinerja perwira logistik mendapat nilai total *discrepancy* sebesar 21,36% dengan keterangan Cukup, artinya pada aspek Desain sudah cukup memenuhi kebutuhan untuk dilaksanakan evaluasi kebijakan. Secara lebih terperinci, aspek Desain yang memiliki delapan kriteria dengan Urutan nilai *discrepancy* sbb.: 1) Kriteria obyek evaluasi (D-4) mendapat nilai

discrepancy sebesar 11,01% dengan keterangan baik; 2) Kriteria personel penilai (D-6) mendapat nilai *discrepancy* sebesar 16,66% dengan keterangan baik; 3) Kriteria personel yang dinilai (D-5) mendapat nilai *discrepancy* sebesar 20,79% dengan keterangan cukup; 4) Kriteria dasar hukum pembuatan kebijakan penilaian kinerja (D-2) mendapat nilai *discrepancy* sebesar 21,65% dengan keterangan cukup; 5) Kriteria finansial (D-8) mendapat nilai *discrepancy* sebesar 22,08% dengan keterangan cukup. 6) Kriteria waktu penilaian evaluasi (D-3) mendapat nilai *discrepancy* sebesar 23,63% dengan keterangan cukup; 7) Kriteria Sarana/Prasarana (D-7) mendapat nilai *discrepancy* sebesar 24,69% dengan keterangan cukup; 8) Kriteria Tujuan Kebijakan penilaian kinerja (D-1) memiliki nilai evaluasi *discrepancy* sebesar 30,40% dengan keterangan kurang.

Berdasarkan hasil urutan ranking tersebut di atas maka menjadi suatu temuan bahwa kriteria Tujuan Kebijakan Penilaian Kinerja (D-1) memiliki nilai Kurang dengan *discrepancy* tertinggi yaitu 30,40%. Hal ini disebabkan karena pada kriteria Tujuan Kebijakan berdasarkan pengisian kuisioner, dan wawancara yang mendalam dengan para *expert* dianalisa bahwa saat ini Tujuan Kebijakan Penilaian Kinerja belum sepenuhnya tersusun secara sistematis dengan baik, artinya bahwa kriteria Tujuan Kebijakan Penilaian Kinerja memiliki kesenjangan yang tinggi terhadap standar penilaian kinerja. Hal ini berdampak atau mempunyai implikasi pada Tujuan Kebijakan masih bias dan belum terfokus, sehingga aspek-aspek utama pada kriteria Tujuan Kebijakan masih belum bisa tercapai, sehingga perlu mendapat perhatian khusus dan menjadi prioritas dalam revisi kebijakan penilaian kinerja. Maka rekomendasi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan Revisi secara Fokus dan Terstruktur pada aspek Tujuan Kebijakan Penilaian Kinerja (D-1) untuk mendapatkan hasil yang baik dan mendekati standar evaluasi yang diharapkan pada model. Sedangkan pada **kriteria Obyek Evaluasi (D-4)** memiliki nilai Baik dengan *discrepancy* terendah 11,01% menghasilkan nilai evaluasi kebijakan yang semakin mendekati standar model penilaian yang diharapkan. Namun demikian secara umum pada aspek Desain, perlu dilakukan Revisi pada kriteria berdasarkan prioritas dari urutan nilai *discrepancy* yang didapatkan.

2. Analisis Aspek Instalasi.

Tabel 4.2. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Instalasi
(Discrepancy dari terendah ke tertinggi)

No	Aspek Evaluasi	Kriteria	Comp (%)	Discrepancy (%)	KET
2.	Instalasi/ <i>Installation</i>	I-3	79,64	20,36	Cukup
		I-5	66,87	33,13	Kurang
		I-2	61,71	38,29	Kurang
		I-4	60,82	39,18	Kurang
		I-1	49,81	50,19	Kurang
	Nilai Akhir		63,77	36,23	Kurang



Gambar 4.2. Hasil Model Evaluasi Aspek Instalasi.

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.2 dan Gambar 4.2 diatas terlihat bahwa, Evaluasi aspek Instalasi pada kebijakan penilaian kinerja perwira logistik mendapat nilai total *discrepancy* sebesar 36,23% dengan keterangan **Kurang**. Artinya pada aspek Instalasi sudah harus memenuhi kebutuhan untuk dilaksanakan Evaluasi kebijakan. Aspek Instalasi memiliki lima kriteria dengan urutan nilai *discrepancy* dari terendah ke tertinggi sebagai berikut: 1) Kriteria Sarana/Prasarana (I-3) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 20,36% dengan keterangan cukup; 2) Kriteria Sistem Pelaporan (I-5) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 33,13% dengan keterangan kurang. 3) Kriteria Metode Penilaian Kinerja (I-2) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 38,29% dengan keterangan kurang; 4) Kriteria

Prosedur Pencapaian(I-4) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 39,18% dengan keterangan kurang; 5) Kriteria Instrumen Penilaian Kinerja (I-1) memiliki nilai hasil evaluasi *discrepancy* sebesar 50,19% keterangan kurang.

Berdasarkan hasil urutan ranking tersebut di atas maka menjadi suatu temuan bahwa kriteria **Instrumen Penilaian Kinerja (I-1)** memiliki nilai **Kurang** dengan *discrepancy* tertinggi yaitu 50,19%. Hal ini disebabkan karena pada kriteria Instrumen Penilaian Kinerja berdasarkan pengisian kuisioner, dan wawancara yang mendalam dengan para *expert* dianalisa bahwa Instrumen Penilaian Kinerja belum sepenuhnya tersusun secara sistematis dengan baik dan sesuai prosedur, artinya bahwa kriteria Instrumen Penilaian Kinerja memiliki kesenjangan yang tinggi terhadap standar penilaian kinerja. Hal ini berdampak atau mempunyai implikasi Instrumen Penilaian Kinerja yang masih belum terfokus pada bidang tugas keahlian, sehingga aspek-aspek utama pada Instrumen Penilaian Kinerja masih belum bisa tercapai. Hal ini perlu mendapat perhatian khusus dan menjadi prioritas dalam revisi kebijakan penilaian kinerja. Maka rekomendasi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan Revisi secara sistematis dan mendalam pada aspek Instrumen Penilaian Kinerja (I-1) untuk mendapatkan hasil yang baik dan mendekati standar evaluasi yang diharapkan pada model. Sedangkan pada kriteria **Sarana Prasaran (I-3)** nilai **Cukup**, dengan *discrepancy* terendah 20,36% yang menghasilkan nilai evaluasi kebijakan yang semakin mendekati standar model penilaian yang diharapkan, namun belum sempurna. Sehingga pada aspek Instalasi, perlu dilakukan Revisi pada kriteria berdasarkan prioritas nilai *discrepancy* yang didapatkan.

3. Analisis Aspek Proses.

Tabel 4.3. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Proses
(Discrepancy dari terendah ke tertinggi)

No	Aspek evaluasi	Kriteria	Comp (%)	Discrepancy	Ket
3.	Proses/ <i>Process</i>	P-3	85,11	14,89	Baik
		P-1	80,44	19,56	Baik
		P-2	68,97	31,03	Kurang
		P-5	67,40	32,60	Kurang
		P-4	65,65	34,35	Kurang
	Nilai Akhir		73,52	26,48	Cukup

Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Staf Logistik (Aspek Proses)	KRITERIA ASPEK PROSES	Discrepancy (%)	KET
	SDM yang terlibat	14,89	Baik
	Sosialisasi program kebijakan	19,56	Baik
	Pelaksanaan program kebijakan	31,03	Kurang
	Jumlah data evaluasi	32,60	Kurang
	Pemanfaatan sarana dan prasarana	34,35	Kurang

Gambar 4.3. Hasil Model Evaluasi Aspek Proses.

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.3 dan Gambar 4.3 di atas terlihat bahwa, Evaluasi aspek Proses pada kebijakan penilaian kinerja perwira logistik mendapat nilai *discrepancy* sebesar 26,48% dengan keterangan **Cukup**. Artinya pada aspek Proses dapat memenuhi kebutuhan untuk dilaksanakan Evaluasi kebijakan. Secara lebih terperinci, aspek proses memiliki lima kriteria dengan urutan nilai *discrepancy* dari terendah ke tertinggi sebagai berikut : 1) Kriteria SDM yang terlibat (P-3) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 14,89% dengan keterangan baik; 2) Kriteria Sosialisasi Program Kebijakan penilaian kinerja (P-1) memiliki nilai hasil evaluasi *discrepancy* sebesar 19,56% dengan keterangan baik; 3) Kriteria Pelaksanaan Program kebijakan penilaian kinerja (P-2) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 31,03% dengan keterangan kurang; 4) Kriteria Jumlah Data Evaluasi yang terkumpul (P-5) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 32,60% dengan keterangan kurang. 5) Kriteria Pemanfaatan Sarana/Prasarana (P-4) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 34,35% dengan keterangan kurang.

Berdasarkan hasil urutan ranking tersebut di atas maka menjadi suatu temuan bahwa kriteria **Pemanfaatan Sarana/Prasarana (P-4)** memiliki nilai **Kurang** dengan *discrepancy* tertinggi yaitu 34,35%. Hal ini disebabkan karena pada kriteria Pemanfaatan Sarana/Prasarana berdasarkan pengisian kuisioner, dan wawancara yang mendalam dengan para *expert*, dapat dianalisa bahwa Pemanfaatan

Sarana/Prasarana belum sepenuhnya dimanfaatkan secara terstruktur dengan baik, artinya bahwa kriteria Pemanfaatan Sarana/Prasarana memiliki kesenjangan yang tinggi terhadap standart penilaian kinerja. Hal ini berdampak atau mempunyai implikasi kriteria Pemanfaatan Sarana/Prasarana masih belum terfokus digunakan, sehingga aspek-aspek utama pada Instrumen Penilaian Kinerja masih belum bisa tercapai. Hal ini perlu mendapat perhatian khusus dan menjadi prioritas dalam revisi kebijakan penilaian kinerja. Maka rekomendasi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan Revisi secara sistematis dan mendalam pada kriteria Instrumen Pemanfaatan Sarana/Prasarana untuk mendapatkan hasil yang baik dan mendekati standart evaluasi yang diharapkan pada model. Sedangkan pada kriteria **SDM yang terlibat (P-3)** memiliki nilai **Baik** dengan *discrepancy* terendah 14,89%, artinya menghasilkan nilai evaluasi kebijakan yang semakin mendekati standart model penilaian yang diharapkan. Namun secara umum pada aspek Proses, tetap perlu dilakukan Revisi pada kriteria-kriteria tersebut berdasarkan prioritas nilai *discrepancy* yang didapatkan.

4. Analisis Aspek Hasil dan Aspek Manfaat.

Tabel 4.4. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Hasil dan Manfaat (*Discrepancy* dari terendah ke tertinggi)

No	Aspek evaluasi	Kriteria	Comp (%)	Discrepancy	Ket
4.	Hasil/ Product	H-2	73,81	26,19	Cukup
		H-3	73,76	26,24	Cukup
		H-5	71,07	28,93	Cukup
		H-4	70,86	29,14	Cukup
		H-1	46,03	53,97	Kurang
Nilai Akhir			67,11	32,89	Kurang

Tabel 4.5. Nilai Hasil Evaluasi Aspek Analisis Manfaat (*Discrepancy* dari terendah ke tertinggi)

No	Aspek evaluasi	Kriteria	Comp (%)	Discrepancy	Ket
5.	Analisis Manfaat	M-2	79,24	20,76	Cukup
		M-1	69,29	30,71	Kurang
Nilai Akhir			74,26	25,74	Cukup

Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Staf Logistik (Aspek Hasil & Manfaat)	KRITERIA ASPEK HASIL DAN MANFAAT	Discrepancy (%)	KET
	→	Ketercapaian tujuan	26,19
→	Jumlah unit kerja	26,24	Cukup
→	Jumlah aspek evaluasi	28,93	Cukup
→	Tingkat kepuasan stakeholder	29,14	Cukup
→	Performa organisasi	53,97	Kurang
→	Keberlanjutan kebijakan	20,76	Cukup
→	Dampak Kebijakan	30,71	Kurang

Gambar 4.4. Hasil Model Evaluasi Aspek Hasil dan Analisis Manfaat

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.4; Tabel 4.5 dan Gambar 4.4 diatas terlihat bahwa, evaluasi aspek Hasil, dan aspek Manfaat pada kebijakan penilaian kinerja perwira logistik masing-masing memiliki nilai discrepancy sebesar 32,89% dengan keterangan kurang dan aspek Analisis manfaat sebesar 25,74% dengan keterangan **Cukup**. Artinya pada aspek Hasil dan Manfaat sudah cukup memenuhi persyaratan kebutuhan untuk dilaksanakan Evaluasi Kebijakan pada aspek-aspek tersebut.

Secara lebih terperinci, aspek Hasil memiliki lima aspek kriteria dengan urutan nilai discrepancy dari terendah ke tertinggi sebagai berikut: 1) Kriteria Ketercapaian tujuan dari hasil penilaian kinerja (H-2) mendapat nilai hasil discrepancy sebesar 26,19% dengan keterangan cukup; 2) Kriteria Jumlah unit yang melaksanakan penilaian evaluasi kinerja (H-3) mendapat nilai hasil discrepancy sebesar 26,24% dengan keterangan cukup; 3) Kriteria Jumlah aspek evaluasi yang dilaksanakan (H-5) mendapat nilai hasil discrepancy sebesar 28,93% dengan keterangan cukup; 4) Kriteria Tingkat kepuasan *Stakeholder* (H-4) mendapat nilai hasil discrepancy sebesar 29,14% dengan keterangan cukup; 5) Kriteria Performa Organisasi (H-

1) memiliki nilai hasil evaluasi *discrepancy* sebesar 53,97% dengan keterangan kurang;

Selanjutnya secara lebih terperinci, pada aspek Manfaat memiliki dua kriteria dengan urutan nilai *discrepancy* dari terendah ke tertinggi sebagai berikut: 1) Kriteria Keberlanjutan Kebijakan (M-2) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 20,76% dengan keterangan cukup. 2) Kriteria Dampak kebijakan (M-1) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 30,71% dengan keterangan kurang.

Berdasarkan hasil urutan ranking tersebut di atas, menjadi suatu temuan bahwa pada **aspek Hasil**, kriteria **Performa Organisasi (H-1)** memiliki nilai **Kurang** dengan *discrepancy* tertinggi yaitu 53,97% dan pada **aspek Manfaat** kriteria **Dampak Kebijakan (M-1)** memiliki nilai **Kurang** dengan *discrepancy* tertinggi 30,71%. Hal ini disebabkan karena pada kriteria Performa Organisasi dan kriteria Dampak Kebijakan berdasarkan pengisian kuisioner, dan wawancara yang mendalam dengan para *expert*, belum sepenuhnya memiliki struktur performa organisasi dan memberikan dampak yang baik sesuai yang diharapkan, artinya bahwa kriteria Performa Organisasi dan kriteria Dampak Kebijakan memiliki kesenjangan yang tinggi terhadap standar penilaian kinerja. Hal ini berdampak atau mempunyai implikasi bahwa kriteria Performa Organisasi dan kriteria Dampak Kebijakan masih belum terfokus digunakan, sehingga aspek-aspek utama pada Instrumen Penilaian Kinerja masih belum bisa tercapai. Selanjutnya hal ini perlu mendapat perhatian khusus dan menjadi prioritas dalam revisi kebijakan penilaian kinerja. Maka rekomendasi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan Revisi secara sistematis dan mendalam pada kriteria Performa Organisasi dan kriteria Dampak Kebijakan untuk mendapatkan hasil yang baik dan mendekati standar evaluasi yang diharapkan pada model. Sedangkan pada kriteria **Ketercapaian Tujuan (H-2)** memiliki nilai **Cukup** dengan *discrepancy* terendah 26,19% dan kriteria **Keberlanjutan Kebijakan (M-2)** juga memiliki nilai **Cukup** dengan *discrepancy* terendah 20,76% menghasilkan nilai evaluasi kebijakan yang cukup mendekati standar penilaian yang diharapkan namun belum sempurna. Sehingga pada aspek Hasil dan aspek Manfaat, perlu dilakukan Revisi berdasarkan prioritas dari urutan nilai kesenjangan atau *discrepancy* yang dihasilkan berdasarkan temuan disertasi ini.

5. Analisis Hasil Evaluasi Program kebijakan penilaian kinerja.

Tabel 4.6. Nilai Hasil Evaluasi Keseluruhan Program Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI

No	Aspek evaluasi	Kriteria	Comp (%)	Discrepancy (%)	Ket
1	Desain/ Design	D	78,64	21,36	Cukup
2	Instalasi/ Installation	I	63,77	36,23	Kurang
3	Proses/ Process	P	73,52	26,48	Cukup
4	Hasil/ Product	H	67,11	32,89	Kurang
5	Analisis Manfaat	M	74,26	25,74	Cukup
Nilai Total			71,46	28,54	Cukup
<i>(Discrepancy dari terendah ke tertinggi)</i>					
1	Desain/ Design	D	78,64	21,36	Cukup
2	Analisis Manfaat	M	74,26	25,74	Cukup
3	Proses/ Process	P	73,52	26,48	Cukup
4	Hasil/ Product	H	67,11	32,89	Kurang
5	Instalasi/ Installation	I	63,77	36,23	Kurang
Nilai Total			71,46	28,54	Cukup



Gambar 4.5. Hasil Model Evaluasi Keseluruhan Program Kebijakan Penilaian Kinerja

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.6 dan Gambar 4.5 diatas terlihat bahwa, evaluasi kebijakan penilaian kinerja perwira logistik memiliki nilai *discrepancy* total sebesar 28,54% dengan keterangan **Cukup**.

Artinya pada seluruh aspek Program Kebijakan penilaian Kinerja mulai dari Desain, Instalasi, Proses, Hasil dan Manfaat dapat memenuhi kriteria kebutuhan untuk dilaksanakan Evaluasi kebijakan dengan skala cukup. Secara terperinci, kebijakan penilaian kinerja perwira logistik memiliki lima aspek kriteria dengan urutan nilai *discrepancy* dari terendah ke tertinggi sebagai berikut: 1) Kriteria Desain penilaian kinerja (D) memiliki nilai hasil evaluasi *discrepancy* sebesar 21,36% dengan keterangan cukup; 2) Kriteria Manfaat penilaian kinerja (M) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 25,74% dengan keterangan cukup. 3) Kriteria Proses penilaian kinerja (P) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 26,48% dengan keterangan cukup; 4) Kriteria Hasil Penilaian Kinerja (H) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 32,89% dengan keterangan kurang; 5) Kriteria Instalasi penilaian kinerja (I) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 36,23% dengan keterangan nilai kualitatif kurang.

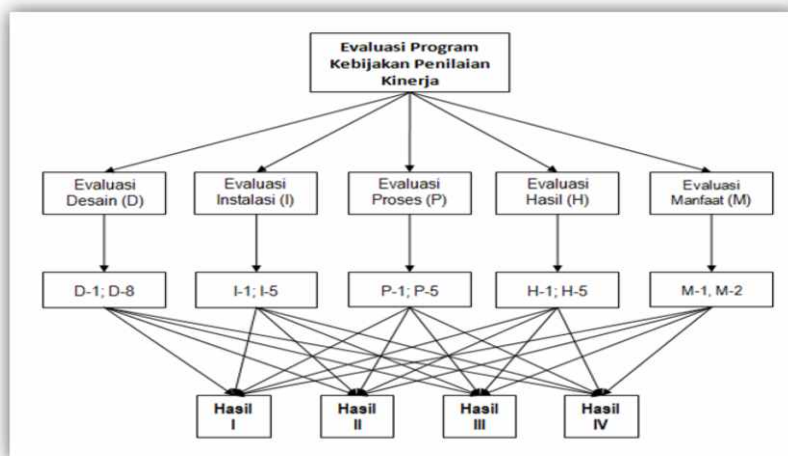
Berdasarkan hasil urutan ranking tersebut di atas maka didapatkan suatu temuan bahwa DEM pada kriteria **Instalasi (I)** dan **Hasil/Product (H)** memiliki nilai **Kurang** dengan *discrepancy* yaitu 36,23% dan 32,89%. Hal ini disebabkan karena pada kriteria **Instalasi** dan **Hasil/Product** berdasarkan analisa dan hasil pengisian kuisioner, dan wawancara yang mendalam dengan para *expert*, belum sepenuhnya dapat merepresentasikan Instalasi dan Hasil pada Instrumen penilaian kinerja secara terstruktur dengan baik dan analisa hasil/product yang belum sesuai diharapkan, artinya bahwa DEM pada kriteria **Instalasi** dan **Hasil/Product** memiliki kesenjangan yang tinggi terhadap standart penilaian kinerja. Hal ini berdampak bahwa kedua kriteria tersebut masih belum terfokus digunakan dan belum mencapai hasil yang maksimal, sehingga aspek-aspek utama pada Instrumen Penilaian Kinerja masih belum bisa tercapai. Hal ini perlu mendapat perhatian khusus dan menjadi prioritas dalam revisi kebijakan penilaian kinerja. Maka rekomendasi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan Revisi secara sistematis dan mendalam pada kriteria DEM pada aspek **Instalasi** dan **Hasil/Product** untuk mendapatkan hasil yang baik dan mendekati standart evaluasi yang diharapkan pada model.

Sedangkan pada kriteria DEM untuk **Desain (D)** dengan *discrepancy* terendah 21,36% memiliki nilai **Baik**, menghasilkan nilai evaluasi kebijakan yang sudah semakin mendekati standart model penilaian yang diharapkan. Namun secara umum pada seluruh kriteria DEM, perlu dilakukan Revisi pada kriteria-kriteria tersebut berdasarkan prioritas nilai rangking *discrepancy* yang didapatkan.

6. Analisis Implementasi Keberlanjutan Program Kebijakan.

Implementasi keberlanjutan program kebijakan penilaian kinerja perwira logistik di lingkungan TNI berdasarkan hasil evaluasi memiliki keterangan cukup. Beberapa aspek kriteria telah memiliki keterangan nilai baik, namun demikian terdapat beberapa aspek yang memiliki kriteria cukup atau bahkan pada level kurang. Sehingga, diperlukan pengambilan keputusan terhadap keberlanjutan dari program kebijakan penilaian kinerja.

Terdapat empat alternatif keberlanjutan program penilaian kinerja yaitu 1) program kebijakan dihentikan (H-I); 2) program kebijakan direvisi (H-II); 3) program kebijakan dilanjutkan (H-III); 4) program kebijakan disebarluaskan (H-IV). Dalam penelitian ini, aspek DEM menjadi kriteria dalam penentuan pengambilan keputusan rekomendasi hasil evaluasi kebijakan program penilaian kinerja. Kelima aspek kriteria tersebut yaitu Desain, Instalasi, Proses, Hasil, dan Manfaat. Penentuan proses hirarki keberlanjutan program penilaian kinerja disusun sebagaimana Gambar 4.6 berikut ini.



Gambar 4.6. Model Hirarki keberlanjutan penilaian kinerja.

Proses pengambilan keputusan tentang keberlanjutan program kebijakan penilaian kinerja menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pengambilan data dilakukan dengan melakukan survei kepada 6 (enam) pakar yang telah ditentukan. 5 (lima) elemen utama yang mempengaruhi penentuan keberlanjutan kebijakan penilaian kinerja.

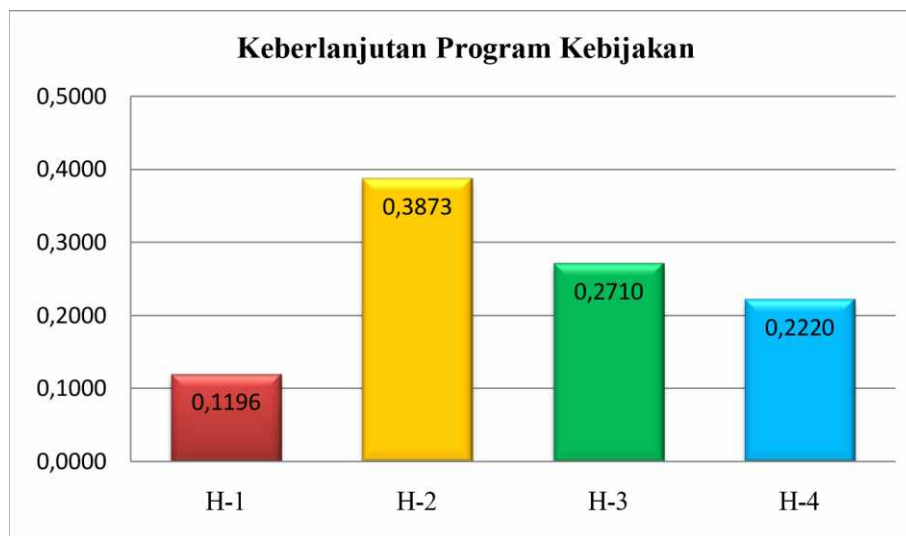
Tabel 4.7. Nilai bobot Aspek kriteria Penentuan Program Kebijakan

Aspek	Bobot	Rank
Desain	0,2281	2
Instalasi	0,1647	4
Proses	0,1989	3
Hasil	0,1565	5
Manfaat	0,2439	1

Berdasarkan nilai bobot hasil perhitungan tersebut pada Tabel 4.7 tampak bahwa aspek desain (D) memiliki bobot sebesar 0,2281; aspek Instalasi (I) memiliki bobot sebesar 0,1647; aspek Proses (P) memiliki bobot sebesar 0,1989; aspek hasil (H) memiliki bobot sebesar 0,1656; aspek manfaat (M) memiliki bobot sebesar 0,2439. Berdasarkan pendapat dari para pakar, maka aspek yang paling berpengaruh dalam pengambilan keputusan penentuan keberlanjutan program kebijakan adalah aspek manfaat (M).

Tabel 4.8. Hasil Pembobotan Keputusan Keberlanjutan Kebijakan.

Alternatif	Bobot	Rank
Program kebijakan dihentikan (H-I)	0,1196	4
Program kebijakan direvisi (H-II)	0,3873	1
Program kebijakan dilanjutkan (H-III)	0,2710	2
Program kebijakan disebarluaskan (H-IV)	0,2220	3



Gambar 4.7. Histogram Keputusan Keberlanjutan Program Kebijakan.

Berdasarkan perhitungan dengan metode AHP pada Tabel 4.8 dan Gambar 4.7, didapatkan nilai *consistency ratio* sebesar 0,036 (lebih kecil dari 0,1) sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan model hirarki adalah konsisten. Hasil dari pembobotan kriteria menurut tingkat kepentingan pengambilan keputusan keberlanjutan kebijakan didapatkan bahwa aspek kebijakan penilaian kinerja dihentikan (H-I) memperoleh bobot 0,1196; aspek kebijakan penilaian kinerja direvisi (H-II) memperoleh bobot 0,3873; aspek kebijakan penilaian kinerja dilanjutkan (H-III) memperoleh bobot 0,271; aspek kebijakan penilaian kinerja disebarluaskan (H-IV) memperoleh bobot 0,222.

Berdasarkan hasil dari pendapat para pakar, maka kebijakan program penilaian kinerja perwira logistik di lingkungan TNI perlu dilakukan revisi atau kaji ulang. Berdasarkan hasil analisis evaluasi, terdapat beberapa sub aspek pada kriteria yang perlu dilaksanakan revisi. Hal tersebut tentu menjadi kajian lebih lanjut dalam rangka merevisi dan mengembangkan program kebijakan penilaian kinerja baru bagi perwira logistik di lingkungan TNI. Mengingat pentingnya

program kebijakan tersebut, maka diperlukan sebuah tim perevisi program kebijakan guna mempercepat proses pengembangan selanjutnya. Sehingga dapat digunakan kembali sebagai instrumen dalam mengidentifikasi kemampuan para perwira logistik dilingkungan TNI.

A. Pembahasan Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja.

Pada sub bab pembahasan ini akan disajikan analisis temuan penelitian studi evaluasi kebijakan penilaian kinerja staf logistik dilingkungan TNI. Sebelumnya dilakukan analisis hasil dengan menggunakan data-data primer kuantitatif dari para narasumber expert yang berjumlah enam personel. Selanjutnya, membahas evaluasi implementasi kebijakan penilaian kinerja tersebut serta bagaimana hasil implementasi yang telah dilaksanakan:

1. Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Aspek Desain.
 - a. Tujuan kebijakan penilaian kinerja.

Tujuan penilaian kinerja individu sebagaimana diatur dalam keputusan Panglima TNI adalah untuk menilai dan mengukur kinerja setiap personel TNI sehingga dapat menentukan tingkat pencapaian kinerja individu yang berkaitan langsung dengan pemberian tunjangan kinerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.1, kriteria tujuan penilaian mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 30,4% dengan kategori kurang. Sedangkan menurut hasil wawancara kualitatif, para ekspert menilai bahwa tujuan kebijakan penilaian kinerja sudah baik dan sesuai dengan perundangan yang berlaku. Disatu sisi, tujuan kebijakan penilaian kinerja memerlukan penyempurnaan.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4 dan 5*, maka secara Operasional ditarik kesimpulan bahwa tujuan kebijakan penilaian kinerja sudah baik dan sudah ditentukan oleh organisasi namun masih memerlukan sebuah tahap penyempurnaan sehingga tujuan program kebijakan tersebut dapat diterima dan dipahami oleh individu terkait.

b. Dasar hukum penilaian kinerja.

Dasar hukum penilaian kinerja prajurit diatur dalam keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 bahwa dibutuhkan adanya piranti lunak berupa petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu untuk digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas bagi satuan kerja.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.1, kriteria dasar hukum penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 21,65% dengan kategori cukup. Sedangkan menurut hasil wawancara kualitatif, para ekspert menilai bahwa dasar hukum kebijakan penilaian kinerja sudah baik dan sesuai dengan perundangan yang berlaku. Disatu sisi, dasar hukum kebijakan penilaian kinerja memerlukan penyempurnaan.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4 dan 5*, maka secara Operasional ditarik kesimpulan bahwa dasar hukum kebijakan penilaian kinerja sudah ada dan kuat sesuai dengan perundangan yang berlaku, namun demikian masih perlu adanya penyempurnaan dengan perkembangan situasi sehingga akan lebih baik kedepannya

c. Waktu penilaian kinerja.

Waktu yang dilaksanakan penilaian kinerja prajurit diatur dalam keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 bahwa penilaian kinerja individu dilakukan setiap 1 (satu) bulan. Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.1, kriteria waktu penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 23,63% dengan kategori cukup. Sedangkan menurut hasil wawancara kualitatif, para ekspert menilai bahwa kriteria waktu penilaian kinerja prajurit staf logistik TNI, antara lain:

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4 dan 5*, dapat ditarik kesimpulan bahwa waktu penilaian kinerja prajurit adalah

setiap 1 (satu) bulan sekali, tetapi *stakeholder* yang ada mengetahui waktu penilaian kinerja adalah setiap enam bulan sekali

d. Obyek evaluasi.

Obyek penilaian kinerja prajurit diatur dalam keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 yaitu penilaian kinerja individu prajurit. Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.1, kriteria obyek penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 11,01% dengan kategori baik.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4 5, dan 6* maka secara Operasional ditarik kesimpulan bahwa obyek evaluasi kebijakan penilaian kinerja staf logistik sudah ada obyek yang telah ditentukan namun masih bersifat umum dan tidak mendetail sehingga perlu dikaji kembali.

e. Personel Penilai dan yang dinilai.

Personel yang dinilai dalam pelaksanaan penilaian kinerja prajurit diatur dalam keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 bahwa personel yang dinilai memerlukan standar dan perangkat penilaian kelengkapan. Persyaratan personel yang dinilai antara lain: 1) Personel yang menduduki jabatan sesuai TOP/DSP; 2) Sehat jasmani dan rohani; 3) Tidak sedang menjalani proses hukum dan/atau sedang menjalani hukuman sesuai putusan pengadilan militer dan pengadilan umum; 4) Tidak sedang melaksanakan schorsing/dinonaktifkan; 5) Personel yang tidak sedang menjalani pendidikan selama 6 bulan atau lebih; 6) Personel yang sedang menunggu jabatan/LF; dan 7) personel yang tidak bisa melaksanakan tugas karena sakit menahun.

Personel yang menilai dalam penilaian kinerja prajurit diatur dalam keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 bahwa syarat

personel yang menilai memerlukan standar dan perangkat. Persyaratan penilai tersebut, antara lain: 1) Tim penilai terdiri dari dua orang Perwira yang menduduki jabatan sesuai TOP/DSPP yaitu atasan langsung dan atasan penilai; 2) Memiliki integritas moral yang baik, jujur, adil dan terbuka; 3) Menguasai tata cara penilaian; 4) Sehat jasmani dan rohani; 5) Tidak sedang menjalani proses hukum dan/atau sedang menjalani hukuman sesuai putusan pengadilan militer dan pengadilan umum; dan 6) Tidak sedang melaksanakan skorsing/dinonaktifkan.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.1, kriteria personel yang dinilai pada penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 20,79% dengan kategori cukup. Kriteria penilai pada kebijakan penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 16,66% dengan kategori baik. Sedangkan menurut hasil wawancara kualitatif, para ekspert menilai bahwa kriteria personel penilaian dan yang dinilai pada penilaian kinerja prajurit staf logistik TNI, Berdasarkan hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan penilaian kinerja prajurit Staf logistik TNI telah memiliki SDM penilai dan juga yang dinilai sebagai obyek penilaian kinerja.

f. Sarana/prasarana.

Dalam penilaian kinerja individu ini diperlukan sarana/prasarana yang memadai untuk mendukung pelaksanaan kegiatannya, antara lain: 1) Peranti lunak sebagai dasar penyelenggaraan penilaian kinerja individu; 2) Perangkat lunak berupa sistem dan aplikasi yang dapat melakukan perhitungan dan analisa secara cepat dan tepat; 3) Perangkat keras untuk mendukung proses pelaksanaan penilaian kinerja individu; 4) Formulir kuesioner dengan menggunakan model skala *likert*.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.1, kriteria Sarana dan prasaranapada program penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 24,69% dengan kategori cukup.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa sarana dan prasarana keberadaannya diperlukan dalam membantu pelaksanaan program penilaian kinerja, namun demikian pada beberapa hal sarana dan prasarana yang ada masih belum mencukupi jika dikaitkan dengan standar yang ditentukan.

g. Finansial.

Dukungan finansial yang dilaksanakan penilaian kinerja prajurit diatur dalam keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015. Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.1, kriteria finansial penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 22,08% dengan kategori cukup. Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa dukungan finansial bagi penyelenggaraan program penilaian kinerja belum ada dalam surat keputusan, dukungan yang ada masih sebatas menggunakan dukungan rutin personalia.

2. Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Aspek Instalasi.

a. Instrumen penilaian kinerja.

Instrumen penilaian kinerja individu merupakan format penilaian kinerja individu sesuai dengan pangkat dan golongan. Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.2, kriteria instrumen penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 50,19% dengan kategori kurang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, maka secara Operasional ditarik kesimpulan bahwa instrumen kebijakan penilaian kinerja sudah ada dan terintal sesuai dengan ketentuan namun masih diperlukan revisi secara umum serta dalam hal materi.

b. Metode penilaian kinerja.

Metode penilaian kinerja prajurit diatur dalam keputusan

Panglima TNI Nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 untuk efektifitas dan efisiensi kinerja prajurit. Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.2, kriteria metode penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 38,29% dengan kategori kurang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa metode penilaian kinerja yang ada saat ini sudah terinstal sesuai ketentuan pada sistem organisasi, namun demikian masih diperlukan untuk dilaksanakan pengembangan sesuai dengan situasi.

c. Sarana/prasarana.

Sarana dan prasarana pada penilaian kinerja individu diatur dalam keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 untuk membantu terlaksananya program kebijakan tersebut. Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.2, kriteria Sarana dan prasarana pada penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 20,36% dengan kategori cukup.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6* dapat ditarik kesimpulan bahwa Sarana dan prasarana terkait kebijakan penilaian kinerja belum terinstal sesuai dengan ketentuan, sehingga dalam mendukung kebijakan tersebut dirasa belum optimal. Namun demikian, masih dapat didukung dari sarana dan prasarana dari satuan kerja terkait.

d. Prosedur pencapaian.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.2, kriteria prosedur pencapaian terkait penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 39,18% dengan kategori kurang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6* dapat ditarik kesimpulan bahwa prosedur pencapaian penilaian kinerja

telah disesuaikan dengan kebijakan yang ada dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi, namun pada beberapa bagian masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan.

e. Sistem pelaporan.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.2, kriteria sistem pelaporan penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 33,13% dengan kategori kurang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa Sistem pelaporan kebijakan penilaian kinerja yang ada masih belum sesuai ketentuan sehingga diperlukan proses penyempurnaan dikarenakan tingkat risiko yang berbeda dari masing-masing unit kerja.

3. Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Aspek Process.

a. Sosialisasi program kebijakan.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.3, kriteria instrumen penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 19,56% dengan kategori baik.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6* dapat ditarik kesimpulan bahwa Sosialisasi program kebijakan penilaian kinerja sudah berjalan sesuai dengan ketentuan, namun masih perlu dilakukan improvisasi dalam pelaksanaan karena masih banyak unit kerja yang belum mengetahui.

b. Pelaksanaan program kebijakan.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.3, kriteria pelaksanaan program kebijakan penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 31,03% dengan kategori kurang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, maka secara Operasional ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan program kebijakan penilaian kinerja masih belum memenuhi standar

kesimpulan jumlah unit kerja yang melaksanakan pada kebijakan penilaian kinerja masih terbatas dan belum sesuai dengan standar yang diharapkan terutama pada keseluruhan unit kerja. Hal tersebut diakibatkan sosialisasi pada tiap unit kerja yang masih belum merata.

d. Tingkat kepuasan stakeholder.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.4, kriteria tingkat kepuasan stakeholder pada penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 29,14% dengan kategori cukup.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kepuasan stakeholder pada kebijakan penilaian kinerja perlu ditingkatkan dan dilakukan improvisasi kembali dikarenakan tingkat kepuasan yang ada saat ini masih belum sesuai yang diharapkan.

e. Jumlah aspek evaluasi yang dilaksanakan.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.4, kriteria jumlah aspek evaluasi yang dilaksanakan pada penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 28,93% dengan kategori cukup.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa jumlah aspek evaluasi yang dilaksanakan pada kebijakan penilaian kinerja yang ada perlu ditambah karena dirasa masih belum lengkap terutama pada unit kerja khusus, spesifik dan unite kerja yang memiliki risiko tinggi.

5. Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Aspek Manfaat.

a. Dampak kebijakan.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.5, kriteria dampak kebijakan pada penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 30,71% dengan kategori kurang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa dampak kebijakan penilaian kinerja cukup memberikan pengaruh terhadap kinerja prajurit, namun dirasa belum signifikan dan belum memenuhi standar dan tujuan yang direncanakan.

b. Keberlanjutan program kebijakan.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.4, kriteria keberlanjutan program kebijakan pada penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 20,76% dengan kategori cukup. Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, maka secara Operasional ditarik kesimpulan bahwa keberlanjutan program kebijakan pada kebijakan penilaian kinerja perlu dilaksanakan evaluasi sebelum dilakukan keberlanjutan program kebijakan. Hal tersebut dilakukan guna meningkatkan dan mengembangkan program kebijakan yang ada.

6. Keberlanjutan Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja.

Keberlanjutan implementasi kebijakan merupakan sebuah hal sangat menentukan bagi implementasi sebuah kebijakan. Keberlanjutan yang secara konsisten mengelola risiko demi keunggulan kompetitif, menjawab ekspektasi para pemangku kepentingan dengan sebuah kebijakan yang menciptakan pertumbuhan nilai yang efisien dan sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan. Melihat aspek-aspek yang diperhatikan dalam kebijakan penilaian kinerja prajurit dilingkungan staf logistik TNI, maka kelanjutan program tersebut menjadi penting untuk digalakkan, terutama dalam menghadapi permasalahan dinamika perkembangan lingkungan yang ada dari dulu, sekarang dan yang akan datang.

Berdasar pada hasil evaluasi yang telah dilakukan, sejauh ini sudah terlihat adanya beberapa permasalahan yang muncul adanya kebijakan penilaian kinerja prajurit tersebut terutama

yang ditentukan dikarenakan belum adanya penentuan tingkat risiko dari setiap unit kerja sehingga secara tidak langsung masih belum berjalan efektif.

c. SDM yang terlibat.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.3, kriteria SDM yang terlibat penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 14,89% dengan kategori baik.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa SDM yang terlibat kebijakan penilaian kinerja sudah memenuhi standar yang ditentukan, namun demikian perlu adanya peningkatan baik dari jumlah maupun kualitas.

d. Pemanfaatan sarana dan prasarana.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.3, kriteria Pemanfaatan sarana dan prasarana penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 34,35% dengan kategori kurang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa Pemanfaatan sarana dan prasarana kebijakan penilaian kinerja masih belum maksimal dikarenakan ketersediaan sarana/prasarana masih minim. Untuk saat ini masih menggunakan sarana/prasarana yang ada pada tiap unit kerja.

e. Jumlah data evaluasi yang terkumpul.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.3, kriteria jumlah data yang terkumpul pada kebijakan penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 32,60% dengan kategori kurang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa jumlah data yang terkumpul pada

kebijakan penilaian kinerja untuk saat ini masih kurang dan belum memenuhi standar yang ditentukan, sehingga menghambat proses selanjutnya.

4. Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Aspek Hasil.

a. Performa organisasi.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.4, kriteria Performa organisasi dalam penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 53,97% dengan kategori kurang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa performa organisasi pada kebijakan penilaian kinerja sudah mengalami peningkatan, namun pencapaian yang ada saat ini belum sesuai yang diharapkan sehingga masih perlu ditingkatkan kembali.

b. Ketercapaian tujuan dari hasil yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.4, kriteria ketercapaian tujuan dari hasil yang ditetapkan pada penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 26,19% dengan kategori cukup.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik kesimpulan bahwa ketercapaian tujuan dari hasil yang ditetapkan pada kebijakan penilaian kinerja Saat ini masih belum memenuhi standar organisasi atau mencapai standar yang diinginkan, sehingga perlu pengembangan lebih detail tujuan dan inovasi tambahan.

c. Jumlah unit kerja yang melaksanakan.

Berdasarkan hasil observasi pada Tabel 4.4, kriteria Jumlah unit kerja yang melaksanakan pada penilaian kinerja prajurit mendapatkan hasil *discrepancy* sebesar 26,24% dengan kategori cukup.

Selanjutnya berdasarkan wawancara mendalam dan hasil pendapat obyektif *Expert 1, 2, 3, 4, 5 dan 6*, dapat ditarik

dilingkungan staf logistik TNI. Permasalahan waktu penilaian, performa organisasi yang belum tercapai sesuai standar ketentuan, sosialisasi kebijakan yang masih kurang, dukungan sarana dan prasarana, aspek evaluasi yang masih bersifat umum, serta aspek lainnya.

Walaupun belum secara keseluruhan permasalahan tersebut terselesaikan, paling tidak telah mampu memberikan gambaran adanya upaya dalam peningkatan kinerja prajurit staf logistik TNI ke arah berkelanjutan. Keputusan Panglima nomor Kep/1081/XII/2015 merupakan sebuah piranti lunak untuk digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas bagi satuan kerja dilingkungan TNI dalam rangka peningkatan kinerja prajurit/perwira staf logistik dilingkungan TNI. Sering kali dalam proses pelaksanaan kebijakan tersebut dihadapkan pada beberapa masalah. Maka, dalam proses perumusan kebijakan dan pelaksanaannya diperlukan adanya hubungan timbal balik antara unsur-unsur, aktor/pelaku kebijakan, stakeholder, kelompok sasaran, kebijakan publik yang isinya terkait hubungan antara keputusan-keputusan dengan tindakan yang dilakukan dalam hal ini adalah dari perumusan kebijakan ke pelaksanaan kebijakan. Sebagai salah satu kebijakan yang dibuat untuk peningkatan kinerja prajurit, tentu saja kebijakan tersebut memiliki sasaran program kebijakan. Keberhasilan prosesnya dapat diukur dari hasil kebijakan yang terlihat, yaitu 1) Terwujudnya penilaian kinerja individu yang objektif dan menyeluruh dan memenuhi ketentuan dari reformasi birokrasi; 2) Terwujudnya penyaluran tunjangan kinerja yang sesuai dengan pencapaian kinerja dan kompetensi personel; 3) Terwujudnya personel TNI yang profesional yang didukung tingkat kesejahteraan yang memadai.

Suatu program tidak dapat terpisahkan pada indikator input, proses, output dan outcome yang dihasilkan. Sebab, keempatnya dapat dijadikan ukuran-ukuran dalam menghasilkan kriteria kebijakan yang berkelanjutan. Beberapa subsistem yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pembangunan yang berkelanjutan adalah sistem manusia (human system), sistem pendukung (support system), dan sistem alamiah (natural

system). Terdapat empat alternatif keberlanjutan program penilaian kinerja yaitu 1) program kebijakan dihentikan (H-I); 2) program kebijakan direvisi (H-II); 3) program kebijakan dilanjutkan (H-III); 4) program kebijakan disebarluaskan (H-IV). Proses pengambilan keputusan tentang keberlanjutan program kebijakan penilaian kinerja menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pengambilan data dilakukan dengan melakukan survei kepada 6 (enam) pakar yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil dari pendapat para Pakar/*Expert*, maka secara Operasional kebijakan program penilaian kinerja perwira logistik di lingkungan TNI perlu dilakukan revisi atau kaji ulang. Berdasarkan hasil analisis Operasional evaluasi *Expert*, terdapat beberapa sub aspek pada kriteria yang perlu dilaksanakan revisi. Hal tersebut tentu menjadi kajian lebih lanjut dalam rangka merevisi dan mengembangkan program kebijakan penilaian kinerja baru bagi perwira logistik di lingkungan TNI. Mengingat pentingnya program kebijakan tersebut, maka diperlukan sebuah tim perevisi program kebijakan guna mempercepat proses pengembangan selanjutnya. Sehingga dapat digunakan kembali sebagai instrumen dalam mengidentifikasi kemampuan para perwira logistik di lingkungan TNI.

B. Pengembangan *Key Performance Indicator* (KPI) Staf Logistik.

Berdasarkan analisis dari evaluasi kebijakan, program penilaian kinerja individu berdasarkan Keputusan nomor Kep/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015, masih bersifat umum, sedangkan pada unit kerja tertentu tidak dapat menjabarkan secara detail sesuai dengan fungsi dan tugas dari unit kerja tersebut. Pada unit kerja staf logistik di Lingkungan Mabes TNI juga masih belum ditentukan kriteria secara spesifik sesuai dengan tugas unit kerja termasuk dilingkungan staf logistik TNI. Berdasarkan hal tersebut perlu dikembangkan lagi kriteria penilaiannya sesuai dengan unit kerja staf logistik lingkungan TNI.

Identifikasi kriteria tambahan bagi staf logistik TNI dilakukan dengan mempertimbangkan aspek-aspek manajemen logistik. Berdasarkan hasil telaah penelitian, baik berupa studi literatur

maupun *brainstroming* dan wawancara mendalam dengan pihak narasumber *expert*, maka aspek-aspek dalam manajemen logistik militer dapat dibagi menjadi 3 aspek besar, yaitu 1) aspek Aktifitas utama sistem logistik; 2) aspek Fungsi logistik; 3) aspek Prinsip

Aspek	Kriteria	Indikator	Kode
Aktifitas Logistik (A)	PelayananPelanggan	Kemampuan memilih, mengadakan, menyimpan, atau mendistribusikan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	A1
	PemilihanProduk	Kemampuan untuk memilih produk yang digunakan dalam mendukung tugas operasi	A2
	Kuantifikasi	Kemampuan memperkirakankuantitas dan biayaproduk yang diperlukan	A3
	Pengadaan	Prosespengadaan kuantifikasi dan kuantitas	A4
	Manajemen Persediaan	Proses penyimpanan dan distribusi	A5
Fungsi Logistik (F)	Sistem Penyediaan	Memperoleh, mengelola, menerima, menyimpan, dan mengeluarkanmateri yang dibutuhkan oleh pasukanoperasi	F1
	Pemeliharaan	tindakan yang diambil untuk menyimpan peralatan dalam kondisi yang dapat diperbaiki, untuk mengembalikannya kelayanan, atau untuk memperbarui dan meningkatkan kemampuannya.	F2
	Transportasi	pergerakan unit, personil, peralatan, dan pasokan dari titik asal ketujuan akhir	F3
	General Engineering	Penyediaan konstruksi, perbaikan kerusakan, dan operasi danpemeliharaan fasilitas atau peningkatan logistik yang diperlukan	F4
	Layanan Kesehatan	Layanan kesehatan termasuk evakuasi, rawat inap, logistik medis	F5
Logistik (L)	Responsif	Memberikan dukungan yang tepat kapan dan di mana diperlukan	L1
	Kesederhanaan	Minimal kompleksitas dalam operasi logistik	L2
	Fleksibilitas	Kemampuan untuk berimprovisasi dan mengadaptasi struktur dan prosedur	L3
	Ekonomi	Jumlah sumber daya yang diperlukan	L4
	Pencapaian	Jaminan bahwa persediaan dan layanan dasar minimum yang diperlukan	L5
	Keberlanjutan	Kemampuan untuk mempertahankan dan durasi kegiatan operasional	L6
	Kemampuan Survive	Kemampuan logistik dalam menghadapi satuan tugas	L7

Tabel 4.9. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) unit kerja Staf logistik.

logistik. Setiap aspek memiliki sub-sub aspek yang dapat dijadikan pertimbangan dalam penilaian kinerja perwira staf logistik TNI. Hal ini dapat disintesa bahwa penilaian kinerja perwira staf logistik berkaitan erat dengan fungsi dan tanggung jawab perwira tersebut pada kegiatan-kegiatan manajemen logistik militer. Berikut ini adalah Tabel 4.9 Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) unit kerja Staf logistik, yang dapat merepresentasikan penilaian kinerja perwira staf logistik pada aktifitas dan manajemen logistik secara detail.

Berdasarkan Tabel 4.9, maka dapat dianalisa bahwa pada implemementasi model pengembangan *Key performance Indicator* (KPI)aktifitas perwira logistik TNI dapat diidentifikasi 39 *performance indicators* yang dapat menggambarkan kondisi kinerja staf logistik dilingkungan TNI secara terintegrasi dan terstruktur. Pencapaian dari masing-masing kriteria kinerja dengan menggunakan kriteria awal dengan hasil kriteria aktifitas logistik (A) terdiri dari 5 KPI (A1-A5), kriteria fungsi logistik (F) terdiri dari 5 KPI (F1-F5), kriteria prinsip logistik (L) terdiri 7 KPI (L1-L7), sehingga total terdiri dari 17 KPI tambahan. Selanjutnya berdasarkan Tabel 4.9 tersebut maka dapat dijadikan sebagai masukan tambahan kriteria penilaian pada Instrumen Penilaian Kinerja sebagai output dari hasil penelitian, yaitu berupa Rekonstruksi dan Pengembangan Instrumen Penilaian Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI. (Secara lebih detail, output penelitian berupa hasil Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI dapat dilihat pada Lampiran Disertasi ini).

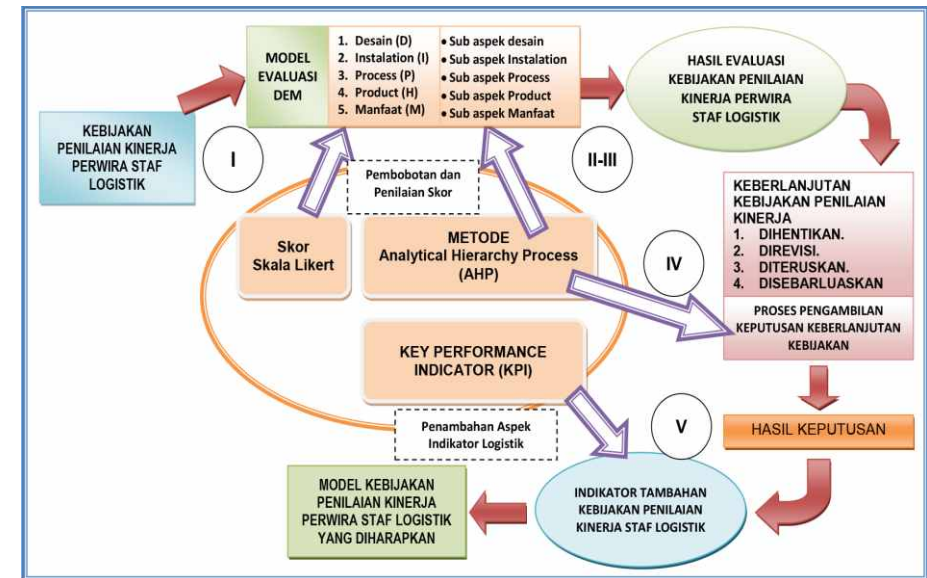
C. Kebaruan dan Novelty Hasil Penelitian.

Evaluasi kebijakan penilaian kinerja perwira TNI, khususnya perwira staf logistik TNI adalah suatu proses evaluasi dan pengambilan keputusan dengan banyak variabel dan kriteria, yang melibatkan unsur-unsur obyektifitas dan subyektifitas, juga melibatkan data-data/variabel yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Kompleksnya variabel dan hubungan ketergantungan antar variabel dalam sistem, serta subyektifitas para *decision maker* membuat suatu evaluasi penilaian kinerja perwira staf logistik TNI menjadi hal yang penting. Selanjutnya keputusan evaluasi penilaian kinerja perwira TNI, khususnya perwira staf logistik TNI adalah bukan hanya untuk saat ini saja akan tetapi juga harus dipertimbangkan keberlanjutannya di masa yang akan datang.

Dengan dasar itu maka peneliti mengusulkan adanya suatu teknik evaluasi yang sangat spesifik berbeda dengan teknik evaluasi kebijakan penelitian sebelumnya, menjadi suatu teknik atau metode evaluasi yang telah diperbarui sebagai *novelty* penelitian. Teknik dan metoda evaluasi yang diusulkan peneliti adalah Model Evaluasi Berbasis *Integrasi DEM, AHP dan KPI*. Model evaluasi yang diusulkan ini merupakan pengembangan dari teori dan konsep metode evaluasi DEM (Provus, 1972)

Adapun penelitian sejenis dari segi cakupan bahasan dan metode yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya adalah oleh DaCosta (2016), Ozudogru (2016), Prabawati (2017), Widyastuti (2017), Ambida & Cruz (2017), , Rahman et al (2018) serta Lestari et al (2018) telah melakukan penelitian dan membahas model dengan DEM pada seluruh aspek, variabel dan kriteria yang mendekati sama sesuai lingkup masing-masing, namun demikian nilai *discrepancy* antar aspek, variabel dan kriteria masih bersifat kualitatif dan belum dinilai secara kuantitatif sebagai suatu variabel. Hal ini disempurnakan dengan model AHP yang memberikan penilaian setiap kriteria secara kuantitatif yang melengkapi penilaian kualitatif dari metode DEM yang secara *robust* dapat memperkuat hasil evaluasi secara lengkap dan valid (baik secara kualitatif maupun kuantitatif). Adapun penyempurnaan model DEM selanjutnya selain AHP adalah dengan analisis model KPI yang berfungsi untuk menyusun kriteria tambahan penilaian yang lebih fokus bagi perwira staf logistik TNI, pada aspek-aspek manajemen sistem logistik, yaitu: 1) aspek aktifitas utama sistem logistik; 2) aspek fungsi logistik; 3) aspek prinsip logistik. Hal inilah yang membedakan penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya, dan selanjutnya menjadi *gap* atau perbedaan, serta memperbaiki model evaluasi peneliti sebelumnya.

Kebaruan yang dapat diperoleh adalah adanya temuan Alur Model Evaluasi Kebijakan penilaian kinerja Perwira TNI sesuai Gambar 4.8. berikut ini :

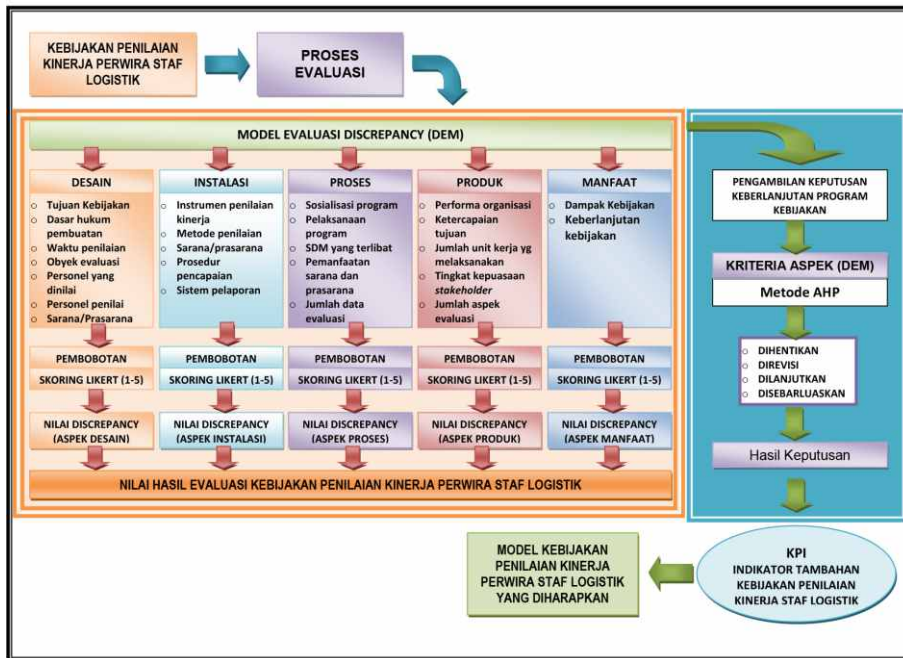


Gambar 4.8. Alur Model Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik.

Pada Gambar 4.8. Alur Model Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik, merupakan *novelty* penelitian Disertasi ini. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut: (I), Tahap identifikasi kriteria dengan DEM. (II) Tahap analisis dan pembobotan kriteria evaluasi yang terdiri dari lima aspek yaitu Desain, Instalasi, Proses, Hasil, Manfaat dengan AHP. (III) Tahap analisis hasil evaluasi dan perbandingan *gap* hasil evaluasi dengan integrasi DEM dan AHP. (IV), Tahap rekomendasi hasil penilaian dengan metode AHP. (V), Tahap pengembangan hasil rekomendasi dengan model KPI, seperti yang ditunjukkan pada Bab III Sub Bab II.b. Tentang tahapan Desain Model Evaluasi.

Kebaruan berikutnya yang diperoleh adalah Model Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja berbasis Model integrasiDEM, AHP dan KPI. Model ini merupakan Model Kebijakan Penilaian Kinerja berbasis penilaian secara kuantitatif yang melengkapi penilaian kualitatif DEM pada seluruh aspek, kriteria dan variabel yang dilengkapi dengan metode AHP untuk pembobotan, serta KPI untuk menambahkan

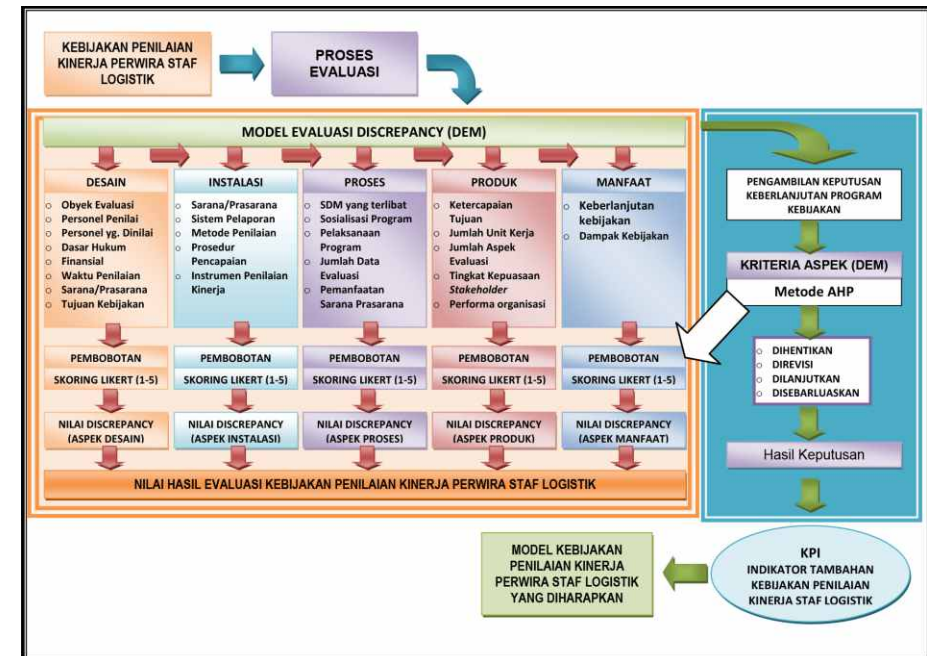
sistem penilaian kinerja perwira staf logistik TNI berdasarkan bidang tugas yang diemban, dengan bentuk **Model Kebijakan Awal** sesuai Gambar 4.9 berikut:



Gambar 4.9. Model Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik

Selanjutnya setelah dilakukan penelitian, maka terjadi perubahan hasil urutan Kriteria pada setiap Aspek-aspek DEM, yang dirangking berdasarkan nilai *desperancy* atau kesenjangan yang menghasilkan Temuan **Model Kebijakan yang lebih optimal**, yang merupakan pengembangan dari model DEM-AHP-KPI pada penelitian ini, seperti pada Gambar 4.10. berikut ini

Pada Model di atas, Gambar 4.10 setiap Kriteria pada semua Aspek DEM diuraikan dan dirangking bobot kepentingannya berdasarkan nilai *discrepancy* yang didapatkan, sehingga lebih sistematis membentuk sistem penilaian kinerja yang valid dan *robust*. Perbaikan pada metode DEM dilakukan dengan cara penilaian kepentingan kriteria secara kuantitatif dengan AHP



Gambar 4.10. Model Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik (kondisi optimal setelah dilakukan penelitian)

serta memfokuskan aspek penilaian sesuai bidang penugasan pada fungsi manajemen logistik berdasarkan KPI.

Pada Gambar 4.10. Model Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik yang lebih Optimal, dapat diuraikan secara detail setiap Kriteria Aspek Penilaian Kinerja pada Model DEM yang diintegrasikan dengan AHP dan KPI:

- a. Aspek Desain**, Tahap penyusunan Desain, dari *discrepancy* yang terendah hingga tertinggi dengan urutan :
- Obyek evaluasi, yaitu obyek atau satuan kerja yang dinilai ;
 - Personil yang menilai, yaitu perwira atasan penilai ;
 - Personil yang dinilai, yaitu perwira staf yang dinilai ;
 - Dasar hukum, yaitu peraturan, juknis dan juklak sebagai dasar penilaian ;
 - Waktu penilaian, yaitu rentang waktu kinerja personel yang dinilai ;
 - Sarana prasarana, yaitu fasilitas yang mendukung proses

penilaian ; - Finansial, yaitu kondisi keuangan yang mendukung proses penilaian ; dan Tujuan kebijakan, yaitu pencapaian hasil optimal proses penilaian kinerja yang diharapkan.

b. Aspek Instalasi, Tahap Instalasi program, dari *discrepancy* yang terendah hingga tertinggi dengan urutan :- Sarana prasarana, yaitu fasilitas yang mendukung proses penilaian ; - Sarana pelaporan, yaitu fasilitas pelaporan penilaian kinerja ; - Metode penilaian, yaitu : sistem dan cara yang digunakan dalam penilaian ; - Prosedur pencapaian, yaitu urutan proses penilaian yang dicapai, dan Instrumen penilaian kinerja, yaitu instrumen atau form penilaian kinerja.

c. Aspek Proses, Tahap proses pelaksanaan, dari *discrepancy* yang terendah hingga tertinggi dengan urutan :- SDM terlibat, yaitu sumber daya personil yang terlibat pada proses penilaian ; - Sosialisasi, yaitu proses penginformasian penilaian ; - Pelaksanaan program, yaitu proses pelaksanaan penilaian, - Jumlah data evaluasi yaitu banyaknya data penilaian ; - Pemanfaatan sarana prasarana, yaitu fasilitas penilaian.

d. Aspek Hasil, Tahap penilaian hasil, dari *discrepancy* yang terendah hingga tertinggi dengan urutan meliputi : - Ketercapaian tujuan, yaitu visi dan misi program yang tercapai dengan baik ; - Jumlah unit kerja, yaitu banyaknya unit kerja yang dinilai ; - Jumlah aspek evaluasi, yaitu banyaknya kriteria evaluasi ; - Tingkat kepuasan stakeholder, yaitu tingkat kesesuaian harapan satker terhadap kinerja SDM ; dan- Performa organisasi, yaitu kinerja total organisasi sesuai tugas pokoknya.

e. Aspek Manfaat, Tahap penilaian manfaat, dari *discrepancy* yang terendah hingga tertinggi dengan urutan :- Keberlanjutan kebijakan, yaitu keberlangsungan penilaian kinerja perwira staf logistik yang *sustainable*; dan - Dampak kebijakan, yaitu pengaruh yang dihasilkan berdampak baik pada pengembangan organisasi.

Kebaruan atau Novelty sebagai hasil penelitian berikutnya adalah tersusunnya pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Perwira Logistik TNI yang baru yang dapat

merepresentasikan penilaian dari seluruh aktifitas perwira logistik TNI, yang mencakup standar kerja kegiatan manajemen logistik, berdasarkan penerapan pengembangan *Key performance Indicator* (KPI) yang dapat diidentifikasi 17 *performance indicators* yang dapat merepresentasikan kondisi kinerja perwira staf logistik TNI secara terintegrasi, yang dapat presentasikan sesuai Tabel 4.10 berikut ini

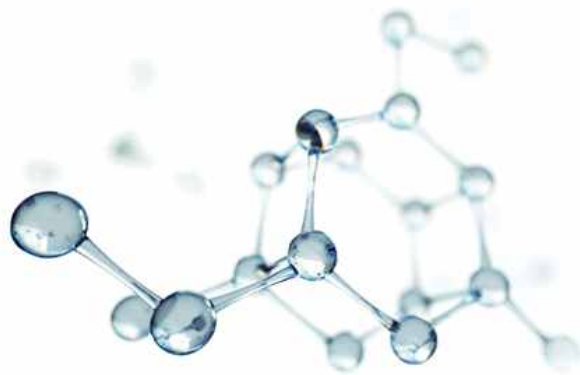
Aspek Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik	Kriteria KPI	Kode
Aktifitas Logistik (A)	1. Pelayanan Pelanggan	A1
	2. Pemilihan Produk	A2
	3. Kuantifikasi	A3
	4. Pengadaan	A4
	5. Manajemen Persediaan	A5
Fungsi Logistik (F)	6. Sistem Penyediaan	F1
	7. Pemeliharaan	F2
	8. Transportasi	F3
	9. General Engineering	F4
	10. Layanan Kesehatan	F5
Prinsip Logistik (L)	11. Responsif	L1
	12. Kesederhanaan	L2
	13. Fleksibilitas	L3
	14. Ekonomi	L4
	15. Pencapaian	L5
	16. Keberlanjutan	L6
	17. Kemampuan Survive	L7

Tabel 4.10. Tambahan 17 KPI pada Instrumen Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI

Pencapaian dari masing-masing kriteria Kinerja Perwira Staf Logistik dengan menggunakan kriteria manajemen logistik sebagai hasil penelitian, yaitu: (1) Kriteria Aktifitas logistik (A) terdiri dari 5 KPI (A1-A5), (2) Kriteria Fungsi logistik (F) terdiri dari 5 KPI (F1-F5), dan (3) Kriteria Prinsip logistik (L) terdiri 7 KPI (L1-L7), sehingga total ada 17 *Key performance Indicator* (KPI) tambahan yang melengkapi dan menyempurnakan penilaian kinerja perwira logistik sebelumnya.



BAB 5 PENUTUP



BAB 5 PENUTUP

A. Kesimpulan.

1. Berdasarkan hasil penelitian, maka evaluasi aspek Desain pada kebijakan penilaian kinerja perwira logistik dengan triangulasi data kuantitatif dan kualitatif yang obyektif nilai total *discrepancy* 21,36% dengan keterangan cukup. Artinya pada aspek Desain dapat memenuhi kebutuhan untuk dilaksanakan evaluasi kebijakan. Aspek Desain yang memiliki delapan kriteria dengan urutan *discrepancy* sbb.: 1) Kriteria obyek evaluasi (D-4) *discrepancy* 11,01% dengan keterangan baik; 2) Kriteria personel penilai (D-6) *discrepancy* 16,66% dengan keterangan baik; 3) Kriteria personel yang dinilai (D-5) *discrepancy* 20,79% dengan keterangan cukup; 4) Kriteria dasar hukum pembuatan kebijakan penilaian kinerja (D-2) *discrepancy* 21,65% dengan keterangan cukup; 5) Kriteria finansial (D-8) *discrepancy* 22,08% dengan keterangan cukup. 6) Kriteria waktu penilaian evaluasi (D-3) *discrepancy* 23,63% dengan keterangan cukup; 7) Kriteria Sarana/Prasarana (D-7) *discrepancy* 24,69% dengan keterangan cukup; 8) Kriteria Tujuan Kebijakan penilaian kinerja (D-1) *discrepancy* 30,40% dengan keterangan kurang.

Hal ini menunjukkan bahwa bahwa kriteria Tujuan (D-1) *discrepancy* tertinggi perlu mendapat perhatian prioritas dalam perbaikan kebijakan penilaian kinerja, sedangkan kriteria Obyek Evaluasi (D-4) *discrepancy* terendah menghasilkan nilai evaluasi kebijakan yang semakin mendekati standart penilaian yang diharapkan. Sehingga pada aspek Desain ini, revisi perlu dilakukan berdasarkan prioritas dari urutan nilai *discrepancy*.

2. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi aspek Instalasi program kebijakan penilaian kinerja perwira logistik dengan triangulasi data kuantitatif dan kualitatif yang obyektif memiliki nilai *discrepancy* sebesar total 36,23% dengan keterangan kurang.

Artinya pada aspek Instalasi harus memenuhi kebutuhan untuk dilaksanakan Evaluasi kebijakan. Aspek instalasi memiliki lima kriteria dengan urutan nilai *discrepancy* dari terendah ke tertinggi sebagai berikut : 1) Kriteria Sarana/Prasarana (I-3) *discrepancy* sebesar 20,36% dengan keterangan cukup; 2) Kriteria Sistem Pelaporan (I-5) *discrepancy* sebesar 33,13% dengan keterangan kurang. 3) Kriteria Metode Penilaian Kinerja (I-2) *discrepancy* sebesar 38,29% dengan keterangan kurang; 4) Kriteria Prosedur Pencapaian (I-4) *discrepancy* sebesar 39,18% dengan keterangan kurang; 5) Kriteria Instrumen Penilaian Kinerja (I-1) *discrepancy* sebesar 50,19% dengan keterangan kurang.

Hal ini menunjukkan bahwa bahwa kriteria Instrumen Penilaian Kinerja (I-1) dengan *discrepancy* tertinggi perlu mendapat perhatian prioritas dalam perbaikan kebijakan penilaian kinerja, selanjutnya kriteria Sarana Prasaran (I-3) dengan *discrepancy* terendah menghasilkan nilai evaluasi kebijakan yang cukup mendekati standart penilaian yang diharapkan. Sehingga pada aspek Instalasi perlu dilakukan revisi berdasarkan prioritas dari urutan nilai *discrepancy*.

3. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi aspek Proses Implementasi pada kebijakan penilaian kinerja perwira logistik dengan triangulasi data kuantitatif dan kualitatif yang obyektif memiliki *discrepancy* total sebesar 26,48% dengan keterangan cukup. Artinya pada aspek Proses dapat memenuhi kebutuhan untuk dilaksanakan Evaluasi kebijakan. Aspek proses memiliki lima kriteria dengan urutan nilai *discrepancy* dari terendah ke tertinggi sebagai berikut : 1) Kriteria SDM yang terlibat (P-3) *discrepancy* sebesar 14,89% dengan keterangan baik; 2) Kriteria Sosialisasi Program Kebijakan penilaian kinerja (P-1) *discrepancy* sebesar 19,56% dengan keterangan baik; 3) Kriteria Pelaksanaan Program kebijakan penilaian kinerja (P-2) *discrepancy* sebesar 31,03% dengan keterangan kurang; 4) Kriteria Jumlah Data Evaluasi yang terkumpul (P-5) *discrepancy* sebesar 32,60% dengan keterangan kurang. 5) Kriteria Pemanfaatan Sarana/Prasarana (P-4) *discrepancy* sebesar 34,35% dengan keterangan kurang.

Hal ini menunjukkan bahwa bahwa kriteria Pemanfaatan Sarana/Prasarana (P-4) dengan *discrepancy* tertinggi perlu mendapat perhatian prioritas dalam perbaikan kebijakan penilaian kinerja, dan kriteria SDM yang terlibat (P-3) dengan *discrepancy* terendah menghasilkan nilai evaluasi kebijakan yang cukup mendekati standart penilaian yang diharapkan. Sehingga pada aspek Proses, perlu dilakukan Revisi berdasarkan prioritas kriteria dari urutan nilai *discrepancy*.

4. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi pada aspek Hasil Program, dan aspek Manfaat kebijakan pada penilaian kinerja perwira logistik dengan triangulasi data kuantitatif dan kualitatif yang obyektif memiliki nilai *discrepancy* sebesar 32,89% dengan keterangan kurang, selanjutnya aspek Manfaat sebesar 25,74% dengan keterangan cukup. Artinya pada aspek Hasil dan Manfaat, dapat dan harus memenuhi kebutuhan untuk dilaksanakan Evaluasi kebijakan. Aspek Hasil memiliki lima aspek kriteria dengan urutan nilai *discrepancy* dari terendah ke tertinggi sebagai berikut: 1) Kriteria Ketercapaian tujuan dari hasil penilaian kinerja (H-2) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 26,19% dengan keterangan cukup; 2) Kriteria Jumlah unit yang melaksanakan penilaian evaluasi kinerja (H-3) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 26,24% dengan keterangan cukup; 3) Kriteria Jumlah aspek evaluasi yang dilaksanakan (H-5) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 28,93% dengan keterangan cukup; 4) Kriteria Tingkat kepuasan *Stakeholder* (H-4) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 29,14% dengan keterangan cukup; 5) Kriteria Performa Organisasi (H-1) memiliki nilai hasil evaluasi *discrepancy* sebesar 53,97% dengan keterangan kurang. Aspek Manfaat memiliki dua kriteria dengan urutan nilai *discrepancy* dari terendah ke tertinggi sebagai berikut: 1) Kriteria Keberlanjutan Kebijakan (M-2) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar 20,76% dengan keterangan cukup. 2) Kriteria Dampak kebijakan (M-1) mendapat nilai hasil *discrepancy* sebesar

30,71% dengan keterangan kurang. Sehingga pada aspek Hasil dan aspek Manfaat, perlu dilakukan Revisi berdasarkan prioritas urutan nilai *discrepancy*.

5. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi pada aspek kebijakan penilaian kinerja perwira logistik dengan triangulasi data kuantitatif dan kualitatif yang obyektif memiliki nilai *discrepancy* sebesar 28,54% dengan keterangan cukup. Artinya pada seluruh aspek Program Kebijakan penilaian Kinerja mulai dari Desain, Instalasi, Proses, Hasil dan Manfaat dapat memenuhi kriteria kebutuhan untuk dilaksanakan Evaluasi Kebijakan. Adapun Kebijakan penilaian kinerja perwira logistik memiliki lima aspek kriteria dengan urutan nilai *discrepancy* dari terendah ke tertinggi sebagai berikut: 1) Kriteria Desain penilaian kinerja (D) *discrepancy* sebesar 21,36% dengan keterangan cukup; 2) Kriteria Manfaat penilaian kinerja (M) *discrepancy* sebesar 25,74% dengan keterangan cukup. 3) Kriteria Proses penilaian kinerja (P) *discrepancy* sebesar 26,48% dengan keterangan cukup; 4) Kriteria Hasil Penilaian Kinerja (H) *discrepancy* sebesar 32,89% dengan keterangan kurang; 5) Kriteria Instalasi penilaian kinerja (I) *discrepancy* sebesar 36,23% dengan keterangan kurang. Sehingga pada seluruh aspek Program Penilaian Kinerja, perlu dilakukan Revisi berdasarkan prioritas dari urutan nilai *discrepancy*.

6. Hasil dari pembobotan kriteria menurut tingkat kepentingan pengambilan keputusan keberlanjutan kebijakan didapatkan bahwa aspek kebijakan penilaian kinerja Direvisi (H-II) dengan bobot 0,3873, Dilanjutkan (H-III) dengan bobot 0,271; Dsebarluaskan (H-IV) dengan bobot 0,222, Dihentikan (H-I) dengan bobot 0,1196. Dan Berdasarkan hasil dari pendapat kualitatif para pakar, maka kebijakan program penilaian kinerja perwira logistik di lingkungan TNI perlu dilakukan revisi atau kaji ulang.

Penerapan metode pengembangan *Key performance Indicator* (KPI) diidentifikasi 39 *performance indicators* yang

dapat menggambarkan kondisi kinerja staf logistik dilingkungan TNI secara terintegrasi. Pencapaian dari masing-masing kriteria kinerja dengan menggunakan kriteria awal dengan hasil kriteria aktifitas logistik (A) terdiri dari 5 KPI (A1-A5), kriteria fungsi logistik (F) terdiri dari 5 KPI (F1-F5), kriteria prinsip logistik (L) terdiri dari 7 KPI (L1-L7), sehingga total terdiri dari 17 KPI tambahan. Selanjutnya 17 KPI tambahan tersebut dapat dijadikan sebagai masukan tambahan kriteria penilaian pada Instrumen Penilaian Kinerja sebagai output dari hasil penelitian, yaitu berupa Rekonstruksi dan Pengembangan Instrumen Penilaian Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI.

B. Saran.

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dilakukan, maka disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kebijakan penilaian kinerja secara keseluruhan perlu dilaksanakan revisi dan penambahan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tiap-tiap unit kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.
2. Dalam penelitian selanjutnya, dapat dilakukan identifikasi pengaruh tiap-tiap kriteria terhadap kinerja masing-masing individu.
3. Dalam penelitian selanjutnya, dapat ditingkatkan lagi dengan model pengembangan penilaian kinerja pada unit organisasi terkait.
4. Pada penelitian ini belum dilaksanakan pembobotan dan skoring pada indikator aspek logistik, selanjutnya dapat ditentukan penilaian bobot pada kriteria logistik yang terdiri dari 17 indikator. Pada penelitian selanjutnya, dapat dikembangkan pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Objective Matrix* (OMAX). *Objective Matrix* (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di setiap bagian organisasi atau perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (objektif).

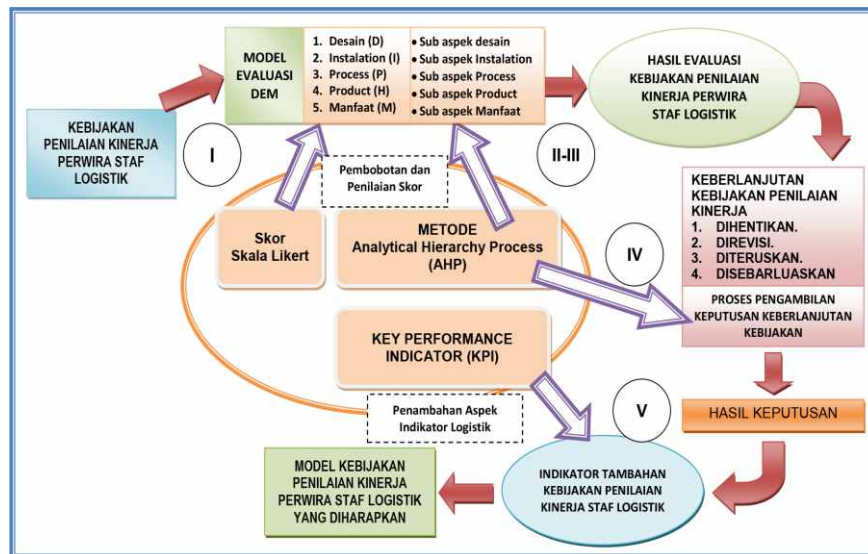
C. Rekomendasi.

Pada kondisi awal penilaian Kinerja Perwira Logistik TNI sesuai Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/1081/XII/201 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu dengan lingkup penilaian masih bersifat umum, tidak khusus berdasarkan spesialisasi bidang kerja, serta belum adanya pembobotan pada kriteria-kriteria nilai.

Setelah melakukan penelitian disertasi ini, beberapa rekomendasi dan usulan tindak lanjut yang dihasilkan untuk perbaikan ke depan, diantaranya sebagai berikut:

1. Rekomendasi Umum

Berdasarkan hasil penelitian maka didapatkan Alur Tahapan Model Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja yang merupakan pengembangan dari Model DEM yang diintegrasikan dengan metode AHP dan KPI, pada Gambar 5.1 berikut ini:



Gambar 5.1. Alur Model Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI

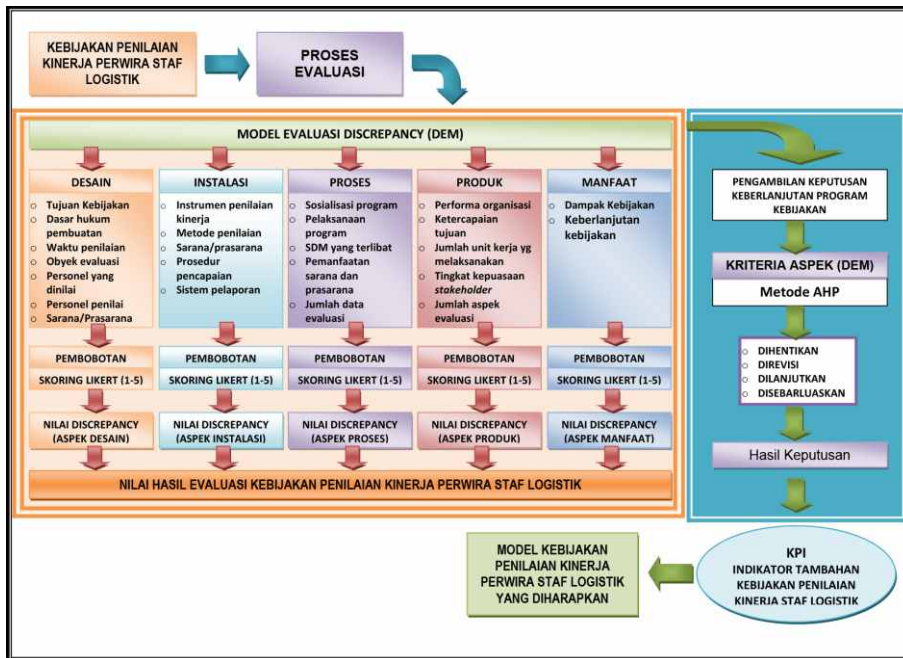
Menghasilkan Rekomendasi Umum sebagai berikut:

a. Rekomendasi perlu adanya revisi pada Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/1081/XII/2015 tanggal 21

Desember 2015 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu. Indikator pada instrumen penilaian kinerja perwira TNI, khususnya perwira staf yang mempunyai ruang lingkup penilaian masih bersifat umum yang berlaku bagi semua golongan prajurit, sehingga diperlukan revisi Penilaian Kinerja berdasarkan spesifikasi Profesi dan Bidang Kerja Perwira Staf TNI.

b. Adapun rekomendasi usulan revisi pada Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu dapat dilakukan terlebih dahulu pada penilaian kinerja Profesi Perwira Staf Logistik sebagaimana temuan pada penelitian ini. Sehingga selanjutnya dengan konsep yang sama maka dapat dilakukan juga revisi penilaian pada Profesi Perwira Staf TNI yang lain, seperti pada Profesi Perwira Staf Operasi, Profesi Perwira Staf Intelijen, Profesi Perwira Staf Personel, Profesi Perwira Staf Perencana dan Profesi-Profesi perwira Staf lainnya. Tentunya dengan dasar dan skala penilaian standart yang sama namun berbeda dalam instrumen dan kriteria penilaian berdasarkan Profesi dan Bidang kerja masing masing.

c. Rekomendasi perlu adanya Rumusan Kebijakan Strategis TNI tentang Standarisasi Penilaian Kinerja Prajurit TNI berdasarkan penggolongan Profesi dan Bidang Kerja Penugasan dalam Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan juga berdasarkan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Sehingga perlu juga rekomendasi pembentukan Badan Sertifikasi Profesi Prajurit TNI sebagai dasar dan tolak ukur dalam penilaian Kinerja Prajurit TNI. Rumusan Kebijakan Strategis Standarisasi Penilaian Kinerja berdasarkan Profesi Prajurit TNI harus juga mengacu pada aspek KKNI dan BNSP, sehingga dapat direkomendasikan sebagai Revisi pada Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/1081/XII/2015 tanggal 21 Desember 2015 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu Perwira Staf.



Gambar 5.2. Model Evaluasi Kebijakan Penilaian Kinerja Perwira Staf Logistik TNI

2. Rekomendasi Khusus

Temuan Penelitian tentang Model DEM yang telah dikembangkan dengan AHP dan KPI selanjutnya menghasilkan *Action Plan* berupa Rekomendasi khusus hasil penelitian, yaitu Revisi Penilaian Kinerja Perwira Staf TNI sesuai Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/1081/XII/2015 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu pada tahapan aspek DEM, dengan menguraikan setiap Kriteria DEM sesuai Gambar 5.2. berikut ini

Menghasilkan Rekomendasi Khusus yang merupakan uraian detail setiap Kriteria Aspek Penilaian Kinerja pada Model DEM yang diintegrasikan dengan AHP dan KPI sebagai berikut :

a. Aspek Desain, Tahap penyusunan Desain Instrumen Penilaian Kinerja berdasarkan Spesialisasi bidang tugas Perwira TNI secara khusus.

b. Aspek Instalasi, Tahap instalasi kebijakan pemimpin. Pada tahap ini disusun semua Instrumen kebijakan mulai dari Peraturan-peraturan, baik tingkat Mabes TNI maupun tingkat matra, Petunjuk pelaksanaan (Juklak) hingga Petunjuk teknis (Juknis) pada kebijakan pelaksanaan model evaluasi ini.

c. Aspek Proses, Tahap proses pelaksanaan dan implementasi Instrumen Penilaian Kinerja Perwira Staf TNI yang dikembangkan sebagai proses penyempurnaan Instrumen Penilaian Kinerja berdasarkan hasil penelitian ini.

d. Aspek Hasil, Tahap penilaian hasil *output* dari Instrumen Penilaian Kinerja Perwira Staf TNI, termasuk verifikasi dan validasi hasil *output* pada Penilaian Kinerja secara obyektif.

e. Aspek Manfaat, Tahap penilaian manfaat dan kontribusi dari *output* dan *outcome* Instrumen Penilaian Kinerja Perwira Staf TNI bagi Kemajuan Pembinaan Personil TNI.

DAFTAR PUSTAKA

- A2LA. (2014). *Estimation of Measurement Uncertainty In Testing*. American Association for Laboratory Accreditation.
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, h. 2.
- Ambida, R. S., & Cruz, R. A. (2017). Extent of Compliance of a Higher Education Institution for a University System. *Science Journal of Education*, 5, 90-99.
- Andrizal. (2014). Analisis Yuridis Tentang Kedudukan Tentara Nasional Indonesia (TNI) Setelah berlakunya Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004. *Jurnal Ilmu HUKUM*, 110-119.
- Anita, S., J, T., Bell, D., & Sarwar, M. (2013). Develop a Framework of Performance Measurement and Improvement System for Lean Manufacturing Activity. *International Journal of Lean Thinking*, 51-65.
- Anwar, J., Shah, S., & Hasnu, S. (2016). Business Strategy and Organizational Performance : Measures and Relationships. *Pakistan Economic and Social Review*, 99.
- Ayca, C., & Hasan, K. (2017). An application of fuzzy analytic hierarchy process (FAHP) for evaluating students project. *Educational Research and Reviews*, 12 (3) , 120 - 132 . doi:10.5897/ERR2016.3065
- Azari, R., & Kim, Y.-W. (2013). Evaluating Integrated Design Process of High-Performance Green Buildings. *49th ASC Annual International Conference Proceedings*. Seattle, Washington: the Associated Schools of Construction.
- Bagaskorowati, R. (2015). Evaluation of the Inclusive Education Implementation in Public Elementary School of DKI Jakarta Province. *International Journal of Science and Research*, 6, 890-893.
- Bentaleb, F., Mabrouki, C., & Semma, A. (2015). Key Performance Indicators Evaluation and Performance Measurement in Dry Port-Seaport System: A Multi Criteria Approach. *Journal of ETA Maritime Science*, 3(2), 97-116. doi:10.5505/jems.2015.88597

- Büyükkarıcı, K. (2014). Assessment Beliefs and Practices of Language Teachers in Primary Education. *International Journal of Instruction*, 7, 107-120.
- Chalim, M. A., & Farhan, F. (2015). Peranan dan Kedudukan Tentara Nasional Indonesia (TNI) di dalam Rancangan Undang-Undang. *Jurnal Pembaharuan Hukum*, II, 102-110.
- Chen, Y. L., Cheng, A. C., Hsueh, S. L., & Qu, D. (2017). DAHP expected utility based evaluation model for management performance on interior environmental decoration - An example in Taiwan. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(12), 8257-8265. doi:10.12973/ejmste/78635
- Chen, Y.-L., Cheng, A.-C., Hsueh, S.-L., & Qu, D. (2017). DAHP Expected Utility Based Evaluation Model for Management Performance on Interior Environmental Decoration – An Example in Taiwan. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13, 8257-8265.
- Coimbra, M. d. (2013). Supervision and Evaluation : Teachers Perspective. *International Journal of Humanities and Social Science*, 65-71.
- Da-Costa, A. (2016). Evaluasi Program Bimbingan kelompok di Sekolah Menengah Atas Negeri 6 Malang: Model Kesenjangan . *Jurnal Fokus Konseling*, 40-47.
- Defense, D. o. (2010). *Joint Concept for Logistics*. Departemen of Defense.
- DHHS, D. o. (2012). Performance Management and Measurement. *Health Resources and Services Administration*, 1.
- Dulange, S. R., Pundir, A. K., & Ganapathy, L. (2014). Prioritization of factors impacting on performance of power looms using AHP. *Journal of Industrial Engineering International*, 10, 217-227. doi:10.1007/s40092-014-0080-8
- Flick, U. (2009). *An Introduction Qualitative Research*. London : Sage.
- Hamsinah. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Tenaga Guru. *Social Science Education Journal*, 3, 70-80.
- Hancock, B. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. Nothingham: Trent Focus Group.

- Hardinto, P., Rokhmani, L., Wafa, A. A., & Megasari, R. (2018). The Role of Economics Teacher Forum in Improving Economics Teacher Performance in the City of Mojokerto. *The First International Research Conference on Economics and Business*, I, 183-194.
- Harputlugil, T., Gültekin, A. T., Prins, M., & Topçu, Y. I. (2014). Architectural design quality assessment based on analytic hierarchy process: A case study (1). *Metu Journal of the Faculty of Architecture*, 31(2), 139-161. doi:10.4305/METU.JFA.2014.2.8
- Hernandez, J. V., Noruzi, M. R., & Ali, I. F. (2011). What is Policy, Social Policy and Social Policy. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 287-291.
- Hossain, M. F., Haq Adnan, Z., & Ahsan Akhtar Hasin, M. (2014). Improvement in Weighting Assignment Process in Analytic Hierarchy Process by Introducing Suggestion Matrix and Likert Scale. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(4), 91-95. Diambil kembali dari <http://excelingtech.co.uk>
- Iacob, G. A. (2010). Factors that Determine Job Performance. *Studies and Scientific Research, Economics Edition*, 1.
- Imas, L. G., & Rist, C. R. (2009). *The Road To Result*. Washington DC: The World Bank.
- Jahangirian, M., Taylor, S. J., Young, T., & Robinson, S. (2017). Key Performance Indicators for Successful Simulation Projects. *Journal of the Operational Research Society*, 68, 747-765.
- Jahangirian, M., Taylor, S. J., Young, T., & Robinson, S. (2017). Key performance indicators for successful simulation projects ga. *Journal of the Operational Research Society*, 65(7), 747-765. doi:10.1057/jors.2016.1
- Jahanian, R. (2012). Educational Evaluation: Functions and Applications in Educational Context. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 253-257.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 115-127.

- Johari, J., Yean, T. F., Yahya, K. K., & Adnan, Z. (2015). Elevating Job Performance Through Job Characteristics and Work Involvement. *International Academic Research Journal of Social Science*, 69-82.
- Joint-PUB. (1995). *Doctrine for Logistics Support of Joint Operation*. Wasingthon DC.
- Joseph, O. B. (2014). Effectiveness of Performance Appraisal as a Tool to Measure Employee Productivity in Organisations. *Journal of Public Administration and Governance*, 135-148.
- Kadkhodaei, M., & Shad, R. (2018). Analysis and Evaluation of Traffic Congestion Control Methods in Touristic Metropolis Using Analytical Hierarchy Process (AHP). *Civil Engineering Journal*, 4(3), 602-608. doi:http://dx.doi.org/10.28991/cej-0309119
- Kadkhodaei, M., & Shad, R. (2018). Analysis and Evaluation of Traffic Congestion Control Methods in Touristic Metropolis Using Analytical Hierarchy Process (AHP) . *Civil Engineering Journal*, 4, 602-608.
- Kasie, F. M., & Belay, M. A. (2013). The Impact of Multi-criteria Performance Measurement on Business Performance Improvement. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 595-625.
- Kateřina, V., Andrea, ř., & Gabriela, K. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness*, 20-36.
- Kellog, F. (2004). *Evaluation Handbook*. New York: WK Kellog Foundation.
- Kemenhan, D. (2015). *Buku Putih Pertahanan Negara*. Jakarta: Ditjen Stratahan.
- Kim, T. J. (2017). Modified analytic hierarchy process for project proposal evaluation: An alternative method for practical implementation. *Regional Science Policy and Practice*, 10, 25-36.
- Kim, T. J. (2018). Modified analytic hierarchy process for project proposal evaluation: An alternative method for practical implementation. *Regional Science Policy and Practice*, 10, 25-35. doi:10.1111/rsp3.12113

- Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. Amsterdam: CPI Koninklijke Wöhrmann, Zutphen.
- Kumar, G. S., & Shirisha, P. (2014). Transportation The Key Player In Logistics Management. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 14-20.
- Kumar, S., Luthra, S., Haleem, A., Mangla, S. K., & Garg, D. (2015). Identification and evaluation of critical factors to technology transfer using AHP approach. *International Strategic Management Review*, 3, 24-42. doi:10.1016/j.ism.2015.09.001
- Leito, I., Jalukse, L., & Helm, I. (2016). Estimation of Measurement Uncertainty in Chemical Analysis (Analytical Chemistry) Course. *Moodle Environment Online Course*, 8.
- Lestari, N. D., Herlambang, A. D., & Saputra, M. C. (2018). Evaluasi Usabilitas Situs Web Pemerintah Kabupaten Mojokerto Dengan Menggunakan Discrepancy Evaluation Model (DEM) . *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 2, 4264-4273.
- Li, X. (2014). Operations Management of Logistics and Supply Chain: Issues and Directions. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 1-7.
- Lin, C. S., & Lin, C. Y. (2016). An Application of AHPTOPSIS Model for Evaluating the Optimal Individual of Extending Loan in SCF Ecosystem. *American Journal of Economics*, 6(6), 334-343. doi:10.5923/j.economics.20160606.04
- Lundberg, F. C. (2006). *Evaluation: definitions, methods and models*. Östersund: Swedish Institue for Growth Policy Studies.
- Madaus, G. F., Haney, W., & Kreitzer, A. (1992). *Testing and Evaluation* . Boston: the Council for Aid to Education.
- Maletič, D., Lasrado, F., Maletič, M., & Gomišček, B. (2016). Analytic Hierarchy Process Application in Different Organisational Settings. *Intech*, 5, 89-113. doi:10.5772/64511
- Mathis, R., & Jackson, W. (2006). *Human Resources Development*. Mason: Thomson South-Western.
- McNamara, J. P., & O'hara, J. (2010). *Evaluation of Adult Education and Training Programs*. Dublin: Elsevier.

Meyer, M. W. (2002). *Rethinking Performance Measurement*. Cambridge: Cambridge University Press.

Muthmainnah. (2011). *Analisa Rantai Nilai Proses Pemenuhan Material Perbekalan di Armatim*. Surabaya: ITS.

NAO, N. A. (2016). *Performance Measurement by Regulator*. London: The National Audit Office study team.

NATO. (2007). *NATO Logistics Handbook*. Brussel: NATO HQ.

Nurchayati, S. (2017). Evaluation on Implementation Of Performance Management in Asuransi Jiwa Bersama (Ajb) Bumiputera 1912. *Journal of Business & Behavioural Entrepreneurship*, 1, 1-17.

Nurika, G. (2017). The Acceleration of Open Defecation Free Program With Discrepancy Evaluation Model Approach In Dawuhan, Situbondo, East Java. *International Journal of Research in Advent Technology*, 5, 29-33.

Nuriyanto. (2014). Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Indonesia, Sudahkah Berlandaskan Konsep "Welfare State"? . *Jurnal Konstitusi*, 11, 428-453.

Ober, J. (1993). The Origin of Strategy . *The Quarterly Journal of Military History*, 62-67.

Ocampo, L., & Clark, E. (2015). An Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach in The Selection of Sustainability Manufacturing Initiatives: A Case in a Semiconductor Manufacturing Firm in The Philippines. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 7(1), 32-49. doi:10.13033/ijahp.v7i1.223

Otieno, G. O., & Noor, I. S. (2014). factor Affecting Logistic Support in Military Operations: Case of The Kenya Defence Force. *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management*, 1-11.

Ozudogru, M. (2016). Evaluation of 10th Grade Mathematics Curriculum of General Secondary Education Institutions . *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt-Sayı*, 18, 832-864.

Perpang-TNI. (2010). Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/45/VI/2010 Tentang Doktrin Tentara Nasional Indonesia Tridarma Ekakarma.

Perpang-TNI. (2015). *Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Individu*. Jakarta: Mabes TNI.

Pinzaru, S. (2012). Logistic Support Planning Guidance for the National Military Contingen . *Journal of Defences Resources Management*, 153-160.

Popham, W. J. (1974). *Education Evaluation*. New Jersey: Prentice Hall.

Prabawati, D. (2017). Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Taman Kanak-Kanak Se-Gugug II Argomulyo. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 581-588.

Provus, M. M. (1969). *The Discrepancy Evaluation Model Provus*. Wasingthon DC: Pittsburg Public School.

Provus, M. M. (1972). *The Discrepancy Evaluation Model* (Reading in Curriculum Evaluation ed.). Iowa: Taylor and Cowley Dubuque.

Rahman, H. A., & Ahmad, J. (2015). A Conceptual Framework For Evaluating Professional Upskilling Of English Language Teachers Programme . *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 93-99.

Rahman, H. A., Affandi, H. M., & Matore, M. E. (2018). Ecaluating School Support Plan:A Proposed Conceptual Framework using Discrepancy Evaluation Model. *International Journal of Education, Pscology and Counseling*, 3, 49-56.

Rajkaran, S., & Mammen, K. J. (2014). Identifying Key Performance Indicators for Academic Departments in a Comprehensive University through a Consensus-based Approach: A South African Case Study. *J Sociology Soc Anth*, 5, 283-294.

Ramli, A. A., Kasim, S., Fuzzee, M. F., & Mahdin, H. (2017). Teaching Performance Evaluation Framework: An Analytic Hierarchy Process Approach. *Acta Informatica Malaysia*, 1, 1-6.

Ramli, A. A., Kasim, S., Md. Fuzzee, M. F., & Mahdin, H. (2017). Teaching Performance Evaluation Framework: An Analytic Hierarchy Process Approach. *Acta Informatica Malaysia*, 1(1), 01-06. doi:10.26480/aim.01.2017.01.06

Roberts, A. R., & Greene, G. J. (2009). *Buku Pintar Pekerja Sosial, terjemahan Juda Damanik dan Cynthia Pattiasina* . Jakarta: BPK Gunung Mulia.

- Roux, N. L. (2002). Public policy-making and policy analysis in South Africa amidst transformation, change and globalisation: Views on participants and role players in the policy analytic procedure. *Journal of Public Administration*, 37, 418-437.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a Decision : The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operation Research*, 9-11.
- Saaty, T. L. (2003). Decision-making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary. *European Journal of Operational Research*, 86.
- Saaty, T. L., & Vassag, L. G. (2006). *Decision Making With the Analytic Network Process*. Pittsburgh: Springer Science Business Media.
- Saidna, Z., & Hanapi. (2017). Lecturers' Method in Teaching Speaking at the University of Iqra Buru. *International Journal of English Linguistics*, 1-8.
- Samego, I. (2015). The Empowerment of Defense Areas in a Changeover Perspective. *Jurnal Pertahanan*, 213-228.
- Sani, C. L. (2013). Data Collection Technique a Guide for Researchers in Humanities and Education. *International Research Journal of Computer Science and Information Systems*, 40-42.
- Saputra, W. N. (2015). Evaluasi Program kosneling di SMP Kota Malang: Discrepancy Model. *Jurnal Psikologi Pendidikan & Konseling*, 1, 180-187.
- Sayd, G. A., Gana, F., & Kase, P. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Kinerja Kantor Pertanahan Rote Ndao. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 19, 264-274.
- Siswanto, E., Hidayat, N., & Santoso, N. (2018). Penentuan Kelayakan Kandang Sapi Menggunakan Metode AHP-TOPSIS (Studi Kasus: UPT Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak Singosari). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 2(12), 6322-6330. Diambil kembali dari <http://j-ptiik.ub.ac.id>
- Sofyan, A. (2012). Evaluasi Program Praktik Profesi Keguruan Terpadu (PPKT). *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 3(1), 14-27.
- Spiller, D. (2000). *Principle of Assessment*. Hamilton: University of Waikato.
- Stan, L., V. M. -K., Neagoe, L., & Tecău, A. (2012). KPI Performance Indicator for Evaluating Employees Industrial Production Lines. *International DAAAM Baltic Conference*, 8, hal. 1-6. Tallinn.
- Strelnik, E. U., S., U. D., & G, K. I. (2015). Key Performance Indicators in Corporate Finance. *Asian Social Science*, 11, 369-373.
- Stufflebeam, D. L. (2001). *Evaluation Model*. Michigan: John Wiley & Sons.
- Sugiono. (2015). Penilaian Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Orbith*, 11, 214-222.
- Sujoko, & Ismanto, B. (2017). Evaluasi Peningkatan Pengalaman Belajar Program Unit Produksi Dan JasaBidang Keahlian Teknik Pemesinan Smk Negeri 2 Salatiga. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Manajemen dan Keuangan*, 8 - 20.
- Thushel, J. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in. *International Journal of Business and Management*, 271.
- Toppo, L., & Prusty, T. (2012). From Performance Appraisal to Performance Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 1-6.
- Trendler, G. (2009). Measurement Theory, Psychology and the Revolution that Cannot Happen. *Theory & Psychology*, 579-599.
- Unaid. (2010). *An Introduction to Triangulation*. Geneva: Unaid.
- USAID, D. P. (2011). *The Logistics Handbook: A Practical Guide for the Supply Chain Management of Health Commodities*. Arlington: U.S. Agency for International Development
- UU-RI. (2002). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2002 Tentang Pertahanan Negara. Republik Indonesia.
- Velimirovića, D., Velimirović, M., & Stankovića, R. (2011). Role and Importance of Key Performance Indicators Measurement. *Serbian Journal of Management*, 6, 63-72.
- Vlad, F., & Pavel, C. (2012). The Organization of Logistics Function in Industrial Enterprises . *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 82-88.
- Wahyudi, J. (2014). Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kajian Pra

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur). *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi*, 1, 20-25.

Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wicaksana, I. G. (2016). Kedaulatan Teritorial Negara: Kepentingan Material dan Nilai Simbolik. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 29, 106-116.

Wicaksono, I. A. (2014). *Optimalisasi Peran Perbekalan Untuk Menunjang Kesiapsiagaan Satuan TNI dalam Rangka Pelaksanaan Pertahanan Negara RI*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.

Widyastuti, D. A. (2017). Evaluasi Layanan Bimbingan kelompok di Sekolah Menengah Pertama Berdasarkan Model Kesenjangan (Discrepancy Model). *Jurnal Konseling*, 3, 77-84.

Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). *Education Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Longman.

Yusoff, N. S., Sapri, M., Sipan, I., & Muhibudin, M. (2017). The Development of the key Performance Indicators for School Classroom Facilities. *International Journal of Real Estate Studies*, 11, 139-147

Zaenuri, M. (2015). *Manajemen SDM di Pemerintahan*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian, Publikasi & Pengabdian Masyarakat (LP3M) .

Zaied, A. N., Grida, M. O., & Hussein, G. S. (2018). Evaluation of critical success factors for business intelligence systems using fuzzy AHP. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 16(9), 6406-6422.

Zaman, A. N., Henaulu, A. K., & Dewi, A. C. (2017). Kajian Potensi dan Pengembangan Strategi Sustainable Pariwisata pada Wisata Sejarah Candi Pari. Prosiding SNTI dan SATELIT. (hal. 44-50). Malang: Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.

Zardasti, L., Valipour, A., Noor, N. M., & Yahaya, N. (2018). Prioritization of threat factors for pipeline operator's reputation sustainability from customer's perspectives.

Journal of Engineering Science and Technology, 13 (3), 665 - 681.

Zohrabi, M. (2013). Mixed Method Research: Instruments, Validity, Reliability and Reporting Findings. *Theory and Practice in Language Studies*, 254-256.



RIWAYAT HIDUP PENULIS 1

Marsiningsih, lahir di Madiun 5 Juli 1963, merupakan anak ke delapan dari pasangan (Alm) Bapak Atmo Soedarmo dan (Almh) Ibu Sudarmi. Sejak Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas ditempuh di Madiun, Jawa Timur. Setamat SMA, diterima mengikuti pendidikan Calon Bintara Milsuk I TNI AL tahun 1982 dan Dikcapa tahun 1991. Studi S1 lulus pada tahun 2008 dan S2 pada tahun 2012 sebagai alumnus di Fakultas Ekonomi Universitas Tama Jagakarsa. Tahun 2015, melanjutkan studi S3 di prodi Ilmu Manajemen, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta. Saat ini, Marsiningsih sebagai Prajurit TNI AL dengan menyandang pangkat Letnan Kolonel. Dalam pengabdianya selama 37 tahun, telah bertugas di berbagai penugasan baik di dalam maupun luar negeri. Menikah dengan (Alm) H. Moch. Darwis dikaruniai dua orang putra bernama, 1) Darmaresa, pengajar di salah satu Sekolah Menengah Atas di Jakarta, 2) Darmarrizqi, Letda Laut (P), Kadiv Navkom KRI Matabongsang/Koarmada III. “..... Ojo Kendor dalam menuntut ilmu.”



RIWAYAT HIDUP PENULIS 2

R. Madhakomala, merupakan Guru Besar pada Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta. Pendidikan S1 dan S2 Teknologi Pendidikan ditempuh di IKIP Negeri Jakarta. Pendidikan S3 Manajemen Pendidikan di tempuh di Univesitas Negeri Jakarta. Riset-risetnya difokuskan dengan mendalami bidang Teknologi Pendidikan, Strategi Pendidikan, Pengembangan Pendidikan, Kewirausahaan Pendidikan, Manajemen Resiko, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia. Beliau telah banyak menulis karya ilmiah yang dipublikasikan dalam bentuk buku dan jurnal. Pada tahun 2004, pernah menerima penghargaan sebagai penulis film dokumenter *picture* tingkat internasional dari Kementerian Agama Republik Indonesia. Beliau juga menerima tanda jasa Satyalancana Karya Satya dari Presiden RI Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono. Seluruh masa hidupnya diabdikan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dibidang pendidikan, serta aktif dalam berbagai kegiatan sosial lainnya.



RIWAYAT HIDUP PENULIS 3

Kazan Gunawan, adalah seorang Guru Besar bidang Manajemen pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Esa Unggul Jakarta. Proram Pendidikan S1 ditempuh di Universitas Kristen Petra, Program Pendidikan S2 ditempuh di Universitas Indonesia, dan Program Pendidikan S3 di tempuh di Universitas Negeri Jakarta. Beliau termasuk tokoh pendidikan terbaik yang fokus pada pengembangan ilmu manajemen utamanya manajemen sumber daya manusia. Keberhasilannya sebagai entrepreneur yang terpercaya dan sukses menjadikan beliau banyak diundang sebagai motivator sekaligus mentoring dalam bidang manajemen. Telah banyak karya ilmiah yang lahir dari pemikirannya yang dituangkan dalam bentuk buku dan jurnal. Keunggulan dari karya-karya ilmiahnya adalah bisa langsung diaplikasikan karena merupakan refleksi dari pengalaman hidup yang telah dialaminya