

ANALISIS TATA KELOLA PENGADAAN ALAT PERALATAN PERTAHANAN DAN KEAMANAN PADA PERALATAN HURU-HARA KORP PASUKAN KHAS TENTARA NASIONAL INDONESIA ANGKATAN UDARA

ANALYSIS OF DEFENSE AND SECURITY EQUIPMENT'S ACQUISITION MANAGEMENT IN RIOT'S EQUIPMENT'S OF INDONESIAN SPECIALIZED AIR FORCE CORPS

Shinta Puspita¹, Romie Oktovianus Bura², I Nengah Putra A³

UNIVERSITAS PERTAHANAN
(shintapit2017@yahoo.com)

Abstrak – Salah satu strategi dan kebijakan yang dilakukan untuk mendukung pertahanan negara ialah dengan melakukan pemberdayaan pertahanan negara pada aspek militer. Salah satu penyelenggaraannya ialah dengan melakukan Operasi Militer Selain Perang (OMSP). Dalam hal ini, OMSP yang dilakukan yaitu dengan penanganan Pileg dan Pilpres oleh Korpaskhas TNI AU. Untuk mendukung kebutuhan penanganan Pileg dan Pilpres tersebut, dibutuhkan Perlengkapan Huru-Hara (PHH) yang direalisasikan melalui proses pengadaan. Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis mengenai hambatan yang ada pada tata kelola pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan (Alpalhankam) pada PHH Korpaskhas TNI AU kemudian mengusulkan suatu strategi untuk meminimalisir hambatan-hambatan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, proses pengadaan tersebut memiliki hambatan seperti penyusunan Spesifikasi Teknis (Spektek) yang terhambat dan keterlambatan disebabkan oleh waktu penyerahan materiil yang diperpanjang hingga kontrak tersebut diamandemen. Adapun strategi yang dilakukan pada penelitian ialah dengan menggunakan teori *ends, means, dan ways* dan teori *Concept, Assessment, Demonstration, Manufacture, In-Service, Disposal* (CADMID) yang merupakan dasar teori pengadaan. Berdasarkan hasil pembahasan, strategi yang digunakan dalam penyusunan Spektek ialah dengan melakukan penekanan pada kualitas yang dapat dilihat dari segi merek, standar materiil yang dikembangkan oleh industri, mengetahui contoh dan teknis Spektek, komposisi kebutuhan, serta fungsional dan kerja. Kemudian juga dilihat dari sisi kuantitas dan pengiriman, kualitas layanan, dan informasi tambahan. Sedangkan untuk keterlambatan dapat dilakukan perencanaan dengan penjadwalan produksi, penyedia mengatur waktu pengiriman *spare part* agar meminimalisir keterlambatan, melakukan *show case meeting*, dan mengamandemen kontrak.

Kata Kunci: Alpalhankam, Korpaskhas TNI AU, OMSP, Pengadaan, PHH, Teori CADMID

Abstract – One of the strategies and policies to support national defense is to empower in the military aspect. One of its implementations is conducting Military Operations Other Than War (OMSP). In this case, OMSP that is carried out is handling the legislative and presidential elections by the Indonesian Elite Air Force (Korpaskhas TNI AU). To support its handles of legislative and presidential elections, riot equipment (PHH) is needed to be realized through the acquisition process. This research is aimed at analyzing problems that exist in the acquisition management of Defense and Security Equipment's (Alpalhankam) at PHH of the Indonesian Elite Air Force (Korpaskhas) then initiating strategies to minimalizing these problems. Based on the results, the acquisition process met obstacles such as delayed technical specifications and also timely delivery of PHH is extended until the contract is amended. The strategy used in this research is using the theory of Ends, Means,

and Ways and also using the basic acquisition theory such as Concept, Assessment, Demonstration, Manufacture, In-Service, Disposal (CADMID). Based on these results of the discussion, the strategy that used in the preparation of technical specifications is emphasizing quality that can be seen in terms of brands, the needs standards that developed by industries, understanding examples, and technical of technical specifications, need composition, and functional and work. Then also viewed in quantity and delivery, quality service, and additional information. Whereas for delays, acquisition planning can be initiated by scheduling production, industries arrange the delivery time for spare parts for minimizing delays, conducting a showcase meeting, and amending contracts.

Keywords: Acquisition, Alpanhakam, CADMID Theory, Indonesian Elite Air Force, OMSP, PHH

Pendahuluan

Pertahanan negara adalah aspek yang sangat penting dalam mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari banyaknya ancaman yang dapat mengganggu keutuhan bangsa dan negara (Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara). Dalam upaya mendukung pertahanan tersebut, maka dibuatlah suatu kebijakan salah satunya yaitu tentang pemberdayaan pertahanan negara. Kebijakan tersebut ditujukan untuk memelihara dan mengembangkan semua kekuatan dan potensi pertahanan negara yang meliputi seluruh warga negara, dan memanfaatkan seluruh sumber daya dan sarana prasarana nasional serta seluruh wilayah negara untuk selalu sigap ketika dibutuhkan (Kementerian Pertahanan, 2015).

Salah satu contoh pemberdayaan pertahanan yaitu pemberdayaan pertahanan militer. Pemberdayaan tersebut dilakukan pada kerangka Operasi Militer Perang (OMP) dan Operasi Militer Selain Perang (OMSP) (Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 02 Tahun 2010 tentang Pertahanan). Adapun penelitian ini membahas tentang pengamanan Pemilihan Presiden (Pilpres) menggunakan Pemilihan Legislatif (Pileg) yang dilakukan Korpaskhas TNI AU. Seperti yang kita ketahui, pelaksanaan Pemilu dan Pilpres adalah suatu kegiatan besar yang bisa mengakibatkan adanya kerusuhan.

Tingginya wilayah penugasan dan dinamika operasi mendorong para personil untuk memiliki dukungan operasional perlengkapan pelindung yang bisa melindungi tubuh prajurit dan menaikkan moril prajurit serta menaikkan satuan secara signifikan pada saat melaksanakan tugasnya. Beberapa

daerah yang masih rentan terhadap permasalahan horizontal telah menjadi perhatian, yang mana satuan TNI AU pada hal ini Korpaskhas terlibat secara langsung dalam tugas perbantuan kepada Pemerintah Daerah dan Kepolisian serta mengamankan objek penting nasional yang bersifat strategis menggunakan ciri daerah yang bervariasi. Dari keadaan tersebut, maka perlu adanya Alat Penindak Huru-Hara (Aldakhura) dalam mendukung tugas keamanan dan ketertiban yang berpedoman dengan peraturan yang berlaku.

Dalam merealisasikan kebutuhan alat-alat huru-hara tersebut maka dilakukan dengan menggunakan suatu proses pengadaan. Pengadaan Alutsista/Non Alutsista adalah bagian dari pembangunan postur pertahanan negara diantaranya pemenuhan Minimum Essential Force (MEF) (Karim, 2014). MEF merupakan suatu kekuatan utama dan minimum Tentara Nasional Indonesia yang dibuat sebagai perencanaan kekuatan optimal menuju ideal guna menghadapi banyak sekali ancaman. MEF itu sendiri dilakukan dengan tiga tahapan renstra dari Tahun 2010 hingga 2024. Renstra pertama pada Tahun 2010-2014, Renstra kedua dalam

Tahun 2015-2019, & Renstra ketiga Tahun 2020-2024 (Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2012 Tentang Kebijakan Penyelarasan Minimum Essential Force Komponen Utama.).

PHH Korpaskhas TNI AU merupakan lanjutan dari pemenuhan Alutsista/Non Alutsista berdasarkan MEF dan Renstra TNI AU Tahun 2015-2019. Pemenuhan tersebut dilakukan dengan pengadaan Alutsista/Non Alutsista TNI AU. Berdasarkan Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2014, pengadaan terbagi menjadi dua antara lain Pengadaan Luar Negeri dan Pengadaan Dalam Negeri (Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2014 tentang Pengadaan barang dan jasa di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI). Dalam hal ini pengadaan PHH termasuk pada pengadaan pada negeri. Pengadaan PHH ini ditujukan dalam pemenuhan kebutuhan Wing I Paskhas dan jajaran pada pengamanan Pilpres dan Pileg Tahun 2019 yang diadakan serentak pada tanggal 17 April 2019. Adapun materiil PHH yang dipesan TNI AU antara lain helm, pelindung badan depan/belakang, lengan atas, siku dan

lutut, tongkat, tameng, sarung tangan, masker gas dan canister, dan tas.

Pengadaan PHH ini juga dilakukan menggunakan menggunakan prosedur percepatan pengadaan. Hal itu dikarenakan kebutuhan PHH adalah kebutuhan yang mendesak dan masuk pada daftar kegiatan rencana strategis atau Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga. Mekanisme percepatan pengadaan itu sendiri diatur pada Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia (Permenhan) Nomor 17 Tahun 2014 (Kementerian Pertahanan, 2009). Mekanisme percepatan pengadaan tersebut dilakukan untuk pembelian alutsista/alpalhankam yang mendesak. Percepatan pengadaan tersebut bisa dilaksanakan menggunakan pra syarat diantaranya pengadaan Alutsista TNI yang memakai fasilitas Pinjaman Luar Negeri (PLN), kegiatan perencanaan kebutuhan telah masuk Blue Book/Green Book Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas); atau pengadaan Alutsista TNI yang menggunakan Pinjaman Dalam Negeri (PDN) dan Devisa kegiatan perencanaan kebutuhan telah masuk dalam Renstra atau Rencana Kerja Anggaran dari Kementerian/Lembaga.

Dalam proses pengadaan PHH tersebut, masih ada beberapa kendala yang mana dilakukan revisi terkait dengan pengiriman spesifikasi teknis PHH Korpaskhas TNI AU. Proses penentuan spesifikasi teknis memang merupakan proses yang tidak mudah yang mana harus benar-benar sinkron dengan kebutuhan pengguna. Selain itu, proses penyerahan materiil yang telah ditetapkan, diundur untuk materiil berupa Masker Gas & Canister yang dikarenakan adanya keterlambatan Export License. Terkait dengan beberapa hambatan yang terjadi pada proses pengadaan PHH Korpaskhas TNI AU tadi, maka perlu dilakukan analisis tata kelola pengadaan PHH Korpaskhas TNI AU sehingga bisa ditentukan strategi dalam mengatasi kendala tersebut.

Pengadaan PHH ini juga dilakukan dengan menggunakan mekanisme percepatan pengadaan. Hal itu dikarenakan kebutuhan PHH merupakan kebutuhan yang mendesak dan masuk dalam daftar kegiatan rencana strategis atau Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga. Mekanisme percepatan pengadaan itu sendiri diatur dalam Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia (Permenhan) Nomor 17 Tahun 2014. Mekanisme percepatan

pengadaan tersebut dilakukan untuk pembelian alutsista/alpalhankam yang mendesak. Percepatan pengadaan tersebut dapat dilaksanakan dengan pra syarat antara lain pengadaan Alutsista TNI yang menggunakan fasilitas PLN, kegiatan perencanaan kebutuhan telah masuk Blue Book/Green Book Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas); atau pengadaan Alutsista TNI yang menggunakan PDN dan Devisa kegiatan perencanaan kebutuhan telah masuk dalam Rencana Strategis atau Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga; dan sebelum proses pemilihan penyedia dibuat kesepakatan tertulis dengan calon penyedia terhadap kemungkinan ketidaksesuaian Dokumen Anggaran dengan Dokumen Perencanaan, atas ketidaksesuaian tersebut tidak ada kewajiban apapun dari pihak Kemhan/TNI terhadap calon penyedia.

Terkait dengan beberapa hambatan yang terjadi pada proses pengadaan PHH Korpaskhas TNI AU tadi, maka perlu dilakukan analisis tata kelola pengadaan PHH Korpaskhas TNI AU untuk menentukan strategi dalam mengatasi kendala tersebut. Tata kelola atau manajemen secara umum mempunyai pengertian terkait dengan

bagaimana menerapkan fungsi-fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, dan controlling) secara sistematis dengan memakai sumber daya yang ada secara efektif dan efisien buat mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan secara optimal.

Tata kelola pengadaan mencakup tahapan perencanaan kebutuhan sumber daya untuk kegiatan proyek, perencanaan tender, proses tender dan penentuan pemenang tender, administrasi atas kontrak pembelian dan tata cara penutupan kontrak (Arsana, 2016). Berdasarkan definisi tersebut maka tata kelola pengadaan bisa diartikan menjadi suatu penerapan fungsi-fungsi manajemen secara sistematis dalam aktivitas untuk memperoleh barang yang prosesnya diawali dengan perencanaan kebutuhan hingga diselesaikannya semua kegiatan untuk memperoleh barang dengan memakai sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien agar tercapainya tujuan pengadaan secara optimal.

Terkait dengan tata kelola pengadaan, tata kelola pengadaan juga merupakan bagian dari supply chain management yang secara sistematis dan strategis memproses pengadaan barang

mulai dari asal barang sampai dengan tempat tujuan dari mutu, jumlah, harga, waktu, asal dan tempat yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan pengguna (Siahaya, 2013). Oleh karena itu, tata kelola pengadaan bisa diartikan sebagai manajemen pengelolaan dalam bisnis untuk memperoleh barang yang merupakan bagian dari mata rantai suatu sistem produksi tertentu. Tujuan tata kelola pengadaan yaitu memastikan agar proses pengadaan berjalan lancar sebagai supaya barang yang diharapkan sesuai dengan waktu, jumlah, kualitas dan harga yang tepat. Terkait dengan tata kelola pengadaan diatas, maka dibutuhkan adanya strategi yang dipakai dalam mengatasi kendala tersebut. Strategi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori strategi Ends, Means, Ways. Teori Strategi Ends, Means, Ways merupakan suatu strategi militer yang digunakan untuk mengklasifikasi tujuan yg ingin dicapai, sumber daya yang digunakan, serta cara yang digunakan untuk melakukan strategi tersebut (Siahaya,2013).

Terkait dengan tata kelola pengadaan diatas, maka dibutuhkan adanya strategi yang dipakai dalam mengatasi kendala tersebut. Strategi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu

teori strategi *Ends, Means, Ways*. Teori Strategi *Ends, Means, Ways* merupakan suatu strategi militer yang digunakan untuk mengklasifikasi tujuan yg ingin dicapai, sumber daya yang digunakan, serta cara yang digunakan untuk melakukan strategi tersebut (Matthews dan Maharani, 2008).

Metode Penelitian

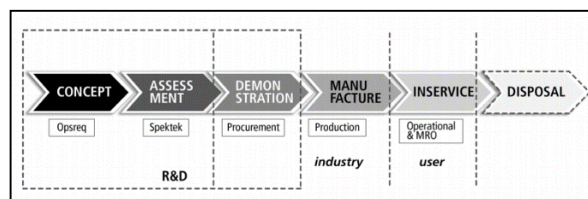
Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan fokus penelitian pada spesifikasi studi kasus yang mencakup permasalahan yang ada di suatu Lembaga (Creswell, 1998). Penelitian kualitatif ialah suatu metode yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan lebih banyak lagi terkait dengan gejala sentral (Yin,1989). Peneliti melakukan wawancara subyek penelitian dengan memberikan pertanyaan secara umum dan luas untuk mengetahui gejala tersebut (Semiawan,2010). Alasan peneliti menggunakan metode kualitatif dilandasi oleh analisa data yang digunakan berupa kata-kata dan gambar yang mana hasil dari penelitian ini dapat dijelaskan dalam suatu kalimat, gambar, atau bagan (Sugiyono, 2003).

dengan menggunakan metode strategi *Ends, Means, Ways*. Teori *Ends, Means, Ways* merupakan teori yang mengklasifikasikan tujuan dari strategi

(ends), sarana yang digunakan (*means*), serta cara yang dilakukan (*ways*). Sedangkan perolehan data dilakukan dengan teknik wawancara dan studi literatur. Adapun hasil wawancara diolah dengan menggunakan triangulasi data (Bachri, 2010).

Pengadaan Alutsista dengan Teori Cadmid

Cadmid merupakan sebuah proses *lifecycle* yang digunakan untuk mengetahui produk material militer yang digunakan dari tahap konsep awal perencanaan hingga tahap akhir penghapusan (Martin, 2007). Keenam proses ini digunakan berdasarkan pertimbangan keberlanjutan (*sustainability*) ataupun kapabilitas produksi. Siklus Cadmid merupakan sebuah siklus pengadaan berbasis kemampuan (*Capability-Based Procurement*) yang diciptakan oleh Departemen Pertahanan Inggris, yang terbagi kedalam enam tahap yaitu *Concept*, *Assessment*, *Demonstration*, *Manufacture*, *In-Service* dan *Disposal* (Subekhi, 2012). Adapun proses pada teori Cadmid adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Tahapan Pengadaan Cadmid

Sumber: Direktorat Kebijakan Pengadaan Khusus dan Pertahanan Keamanan LKPP, 2013)

Adapun penjelasan lebih rinci mengenai proses pengadaan Alpanhankam dengan pendekatan Cadmid sebagai berikut :

a. Tahap Concept

Pada tahap ini, badan pengadaan merumuskan suatu pernyataan mengenai apa saja kriteria *output* yang diinginkan oleh user dari Alutsista, yang dikemas dalam bentuk *User Requirement Document* (URD). Setelah URD dibuat, badan pengadaan membentuk tim proyek yang dipimpin oleh seorang *Project Manager* yang akan mengurus masalah pembelian dan mulai melibatkan kalangan industri pertahanan terutama terkait permasalahan Teknis.

Tim ini selanjutnya akan mengidentifikasi pilihan-pilihan teknologi dan cara pengadaan yang cocok agar sesuai dengan URD. Dalam tahap perencanaan ini, ditentukan juga masalah pendanaan dan rencana kegiatan di tahap *Assessment* dan tahap berikutnya, identifikasi kemampuan kerja senjata yang diinginkan, biaya yang dibutuhkan dan batas waktu dalam

pelaksanaan kegiatan. Untuk menjamin terpeliharanya kemampuan operasi Alutsista, tim merumuskan suatu rencana manajemen selama usia pakai (*Through Life Management Plan*).

Setelah semua kegiatan diatas dilaksanakan, tim memonitor kematangan konsep pengadaan dan bila perlu membuat dan menerbitkan IGBC (*Initial Gate Bussiness Case*) untuk menentukan bagaimana tahap *Assessment* dilaksanakan dalam batas-batas waktu, biaya, dan kinerja.

Pada tahap ini, jika diimplementasikan pada tahapan percepatan pengadaan Alutsista yang mana masuk ke dalam tahap pra-persiapan. Referensi pengadaan dirumuskan oleh Menhan selaku PA dimana referensi pengadaan ini disesuaikan dengan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), dokumen pelaksanaan anggaran kegiatan PDN, dan penetapan sumber pembiayaan yang membedakan tahapan percepatan ini dengan tahapan pengadaan alutsista adalah anggaran pengadaan sudah ditetapkan dan disiapkan oleh Kemenkeu selaku pemroses alokasi anggaran. Kemudian hasil referensi pengadaan yang telah ditetapkan tersebut dibuat dokumen resmi surat perintah

penetapan penyedia.

b. Tahap *Assessment*

Dalam tahap ini, URD diterjemahkan kedalam SRD (*System Requirement Document*) untuk menentukan apa yang harus dapat dilakukan oleh Alutsista, yang secara terus menerus dijaga kesesuaiannya antara URD dan SRD. Selanjutnya tim mengidentifikasi cara pembelian dari pilihan teknologi senjata yang paling efektif dari segi biaya. Sebagai contoh dari pilihan pengadaan adalah: membuat sendiri di dalam negeri melalui industri strategis nasional, bekerjasama dengan negara lain untuk membuat senjata, atau membeli senjata dari industri pertahanan luar negeri yang sudah tersedia di pasaran.

Pekerjaan berikutnya adalah mengembangkan SRD semaksimal mungkin, memperkirakan waktu pembelian, biaya lain dan sistem kerja untuk menentukan pilihan teknologi yang tepat untuk diterapkan. Risiko yang mungkin muncul dalam kegiatan pengadaan dihitung dan diminimalisasi sampai pada level terendah yang disesuaikan dengan batas penerimaan Alutsista untuk mengontrol secara ketat batas waktu dan biaya agar tidak keluar dari perencanaan. Selanjutnya

menyempurnakan TLMP (*Through Life Management Plan*), termasuk rencana-rencana detail untuk fase *Demonstration*.

Kematangan proyek dipantau secara terus menerus dan bila perlu membuat dan menerbitkan sebuah MGBC (*Main Gate Bussiness Case*) agar proyek dapat diterima sesuai dengan kinerja, waktu dan biaya yang telah ditentukan.

Pada tahap ini jika disesuaikan pada tahapan mekanisme percepatan pengadaan Alutsista, surat perintah penetapan penyedia kemudian digunakan untuk penentuan metode pemilihan pengadaan yang didasarkan pada dua aspek yaitu keputusan Menhan selaku pengguna anggaran dan kesesuaian spesifikasi teknis berdasarkan kebutuhan user. Selanjutnya dua aspek ini dapat dibuatkan sebuah dokumen pengadaan agar selanjutnya dapat dibuat juga laporan kesiapan penyedia untuk proses pengadaan.

c. Tahap *Demonstration*

Dalam tahap ini, risiko pengembangan proyek pengadaan dieleminasi secara bertahap dan secara bersamaan menetapkan target kinerja Alutsista untuk diproduksi, memastikan adanya konsistensi dan kesesuaian antara bentuk/wujud pilihan terakhir

(sudah berbentuk senjata) dengan URD serta SRD, mengatur kontrak-kontrak tambahan untuk menyesuaikan SRD dan memperagakan kemampuan awal untuk menunjukkan kapabilitas yang telah terintegrasi kedalam Alutsista.

Implementasi pada tahapan percepatan pengadaan Alutsista, apabila laporan penetapan penyedia telah siap, selanjutnya pihak pengadaan akan mengundang penyedia-penyedia (industri-industri) untuk dilakukan proses tahap pra-kualifikasi dan juga kualifikasi untuk selanjutnya dapat dievaluasi penawaran yang dibuat dalam bentuk persetujuan dengan Memorandum of Understanding (MoU) untuk kemudian dalam waktu yang cepat Kemenkeu juga memberikan pertimbangan atas pendanaan pengadaan. Apabila keputusan antara penyedia dan pihak pengadaan disetujui dan didanai oleh Kemenkeu. Keputusan ini selanjutnya akan dibuatkan surat perintah berupa pembentukan tim dalam penyusunan kontrak pengadaan. Kontrak pengadaan oleh penyedia distandarkan pada kebutuhan yang sesuai dengan keinginan user hingga disesuaikan dengan kontrak efektif yang tidak menyulitkan user dan juga industri.

d. Tahap *Manufacture*

Pada tahap ini, bentuk yang telah dirancang sebelumnya, ataupun contoh yang telah disesuaikan dengan URD dan SRD diproduksi dalam batas waktu dan biaya yang telah ditentukan. Setelah Alutsista yang sudah disepakati dalam kontrak jual-beli diproduksi secara massal sesuai dengan jumlah dan waktu yang telah disepakati, tim melaksanakan Penerimaan Alutsista (*Acceptance*) untuk memastikan bahwa spesifikasi Alutsista sesuai dengan URD dan SRD dan sesuai dengan kesepakatan kontrak.

Pada tahap produksi ini sesuai dengan proses pengadaan Alutsista Kemhan, produksi didasarkan pada perjanjian-perjanjian yang telah disepakati oleh kedua belah pihak pada kontrak, akan dikaji sesuai standar produksi, alokasi *timeline* yang telah disesuaikan, dan khususnya pada *export license* secara komprehensif untuk meminimalisir waktu keterlambatan pengadaan hingga penyerahan dari penyedia PPK.

e. Tahap *In-Service*

Pada tahap ini, tim pengadaan memastikan bahwa kapabilitas militer yang direncanakan dan telah diwujudkan dalam bentuk Alutsista dapat dioperasikan secara baik, dan selanjutnya tim menentukan tanggal

penyerahan ke user.

Setelah Alutsista diserahkan ke user sesuai tanggal yang telah ditentukan maka Alutsista secara resmi dioperasikan oleh user dan mulai berkiprah untuk: Menyediakan dukungan yang efektif ke garis depan; Mempertahankan level performa sesuai parameter yang disepakati, sambil menekan biaya kepemilikan tahunan (*annual cost of ownership*) dan melaksanakan upgrade bila diperlukan, memperbaiki atau melaksanakan akuisisi tambahan.

f. Tahap *Disposal*

Pada tahap ini, kegiatan yang dilaksanakan adalah menyiapkan dan melaksanakan penghapusan peralatan yang efektif, efisien dan aman.

Hasil dan Pembahasan

Proses pengadaan PHH Korpaskhas TNI AU telah berjalan sesuai dengan prosedur yang ada yaitu Perpres No. 17 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pengadaan Alutsista di Lingkungan Kemhan dan TNI. Proses pengadaan ini berlangsung lebih singkat karena menggunakan mekanisme percepatan pengadaan yang mana pengadaan ini telah masuk dalam daftar kegiatan prioritas dengan menggunakan Pinjaman

Dalam Negeri.

Namun, proses pengadaan PHH Korpaskhas TNI AU ini juga memiliki hambatan yang mana dilakukan revisi terkait dengan pengiriman spesifikasi teknis PHH Korpaskhas TNI AU yang dilakukan pada tanggal 17 Oktober 2018. Proses penentuan spesifikasi teknis memang merupakan proses yang tidak mudah yang mana harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengguna dan dapat memanfaatkan anggaran yang ada dengan maksimal. Selain itu, proses penyerahan materiil yang telah ditetapkan, diundur khusus untuk materiil berupa Masker Gas dan Canister oleh karena adanya keterlambatan Export License. Dalam mengatasi terjadinya hambatan tersebut, diperlukan suatu strategi yang dapat meminimalisasi hambatan tersebut untuk pengadaan selanjutnya. Adapun tujuan dari strategi adalah untuk memenuhi sasaran yang diatur oleh kebijakan, dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya.

Strategi Penyusunan Spesifikasi Teknis

Berdasarkan hasil analisis, permasalahan yang terjadi pada proses pengadaan PHH terdapat pada

penyusunan spesifikasi dan keterlambatan *export license* pada materiil masker gas dan canister. Apabila dihubungkan dengan Teori Cadmid, penyusunan konsep dan spesifikasi teknis yang dilakukan oleh Cadmid dilakukan dengan membentuk suatu tim proyek yang dipimpin oleh seorang *Project Manager* yang akan mengurus masalah pembelian dan mulai melibatkan kalangan industri pertahanan terutama terkait permasalahan Teknis. Sedangkan pada proses pengadaan yang terjadi di Kemhan, proses penyusunan spektek dilakukan di satuan masing-masing sehingga belum adanya koordinasi antara pengguna/satuan dengan industri/calon penyedia.

Berdasarkan teori tersebut, maka dapat diusulkan bahwa penyusunan spesifikasi teknis dapat dilakukan dengan mengadakan *benchmarking* antara pengguna/satuan, Kemhan, dan industri/calon penyedia. Pelaksanaan *benchmarking* tersebut diharapkan dapat mendiskusikan terkait dengan kualitas, kuantitas dan pengiriman, kualitas layanan (garansi, pemeliharaan, purnajual), dan informasi tambahan berupa transportasi dalam pengiriman barang, asuransi. *Benchmarking* merupakan suatu kesinambungan proses

yang sistematis untuk membandingkan efisiensi dalam hal produktivitas, kualitas dan praktek dalam kenyataannya dengan perusahaan atau organisasi lain yang sejenis yang jauh lebih baik. Kunci kearah *benchmarking* adalah mengenal apa yang baik, mengapa hal itu baik, dan bagaimana akan mencapainya. Adanya koordinasi tersebut melalui pelaksanaan *benchmarking* diharapkan dapat menyelaraskan apa yang dibutuhkan oleh pengguna/satuan dengan kemampuan yang dimiliki oleh industri/calon penyedia yang dihubungkan oleh Kemhan yang mengusulkan beberapa calon penyedia. Dalam koordinasi tersebut juga dapat didiskusikan terkait dengan antisipasi hambatan-hambatan lainnya.

Strategi Mengatasi Keterlambatan Penyerahan Barang

Hambatan yang sering terjadi dalam proses pengadaan ialah adanya keterlambatan. Keterlambatan itu sendiri biasanya terjadi pada proses *manufacture* yang mengalami suatu kendala sehingga menyebabkan proses penyerahan barang ke instansi/pengguna pun menjadi lebih lama. Keterlambatan juga memberikan dampak yang merugikan karena dimungkinkan tidak

tepat waktu saat pelaksanaan kontrak sehingga tidak tepat waktu juga pemanfaatan atas *output* tersebut. Seharusnya aset tersebut langsung bisa digunakan, akan tetapi karena terlambat dalam proses penyelesaian pelaksanaan mengakibatkan keterlambatan pemanfaatan atas *output* tersebut. Dalam hal ini, industri sebagai penyedia barang harus melakukan perencanaan agar barang yang dipesan oleh instansi/pengguna dapat sampai dengan tepat waktu, berkualitas, dan sesuai dengan apa yang diharapkan pengguna.

Adapun permasalahan yang terjadi pada proses pengadaan PHH Korpaskhas TNI AU ini yakni adanya keterlambatan *export license*. *Export license* merupakan ijin untuk memasok barang dari negara pembuat ke negara pembeli. *Export license* merupakan kepentingan *principle*. Untuk mendapatkan *export license*, Kemhan harus mengirimkan sertifikat *end user license/ end user certificate*. Sertifikat tersebut menunjukkan apabila barang tidak akan dijual kembali, tidak akan digunakan untuk hal-hal/kepentingan yang lain dengan persyaratan-persyaratan lain yang tertulis di *end user certificate*. Apabila itu sudah ditanda tangan, *export license*

harus diserahkan sebelum menyerahkan barang.

Apabila hambatan terjadi oleh karena *export license*, maka dapat dilakukan perencanaan dari awal melalui adanya *benchmarking* seperti yang dilakukan pada proses pengadaan Cadmid untuk mengetahui dan membandingkan kondisi penyedia terhadap *export license*, apakah memang sebelumnya terdapat kendala terkait dengan hal tersebut. Jika memang penyedia memiliki permasalahan terkait dengan hal tersebut, maka penyedia harus bekerja sama dengan industri lain yang memiliki barang dengan spesifikasi teknis yang sama untuk mendukung kebutuhan dari pengguna tersebut.

Apabila sudah dalam tahapan manufaktur dan tidak memungkinkan bagi penyedia untuk mencari mitra/industri lain, maka dapat dilakukan perpanjangan atau amandemen kontrak apabila tidak melebihi dari batas waktu maksimal yang telah ditetapkan. Keterlambatan *export license* dapat diamandemen tidak lebih dari tiga bulan. Jika lebih dari tiga bulan maka penyedia harus membayar denda. Apabila *export license* tidak keluar maka kontrak akan dibatalkan. Jika pemerintah tidak mau

mengekspor barangnya maka harus dibatalkan.

Selain keterlambatan karena *export license*, juga terdapat faktor-faktor keterlambatan lainnya yang umumnya terjadi pada proses pengadaan. Berikut ini merupakan strategi hambatan keterlambatan lainnya antara lain:

a. Mengetahui jalur pendistribusian barang

Dengan mengatasi permasalahan bahan baku/*spare part* yang dipesan belum sampai, penyedia/industri perlu mengetahui situasi jalur pendistribusian dari negara pengirim ke perusahaan untuk memastikan jarak tempuh yang dibutuhkan dalam pendistribusian barang dengan kapal pengirim. Jika terjadi konflik di negara tersebut, perusahaan bisa saja mencari negara lain, tetapi perusahaan bisa mendapatkan barang di negara konflik tersebut dengan mencari perusahaan yang sudah bertransaksi di negara konflik tersebut. Dari kondisi tersebut, dapat dikatakan bahwa kedatangan barang bisa diatur sesuai dengan waktu, jarak dan kondisi eksternal pengirim.

Waktu untuk mengatur kedatangan bisa digunakan dengan menggunakan kapal yang lebih cepat agar bisa cepat sampai ke perusahaan.

Jarak dapat diatur sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan apakah ada di sekitar Indonesia atau hanya di negara yang jauh. Kondisi eksternal sebenarnya tidak bisa dikendalikan, akan tetapi penyedia dapat memilih negara mana dengan kondisi eksternal yang lebih sedikit risikonya dan tentunya memiliki spesifikasi barang yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

b. Penyedia melakukan penjadwalan produksi

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh penyedia/industri ialah adanya pemborosan waktu pada proses produksi sehingga membuat proses tersebut menjadi tidak efisien dan efektif. Sehubungan dengan hal tersebut, industri harus manajemen dengan sebaik mungkin yang berpedoman pada fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dalam melakukan aktifitasnya, perusahaan perlu menyusun rangkaian kegiatan, dimana semua rangkaian kegiatan tersebut harus selesai sesuai dari waktu penyelesaian yang telah ditentukan. Waktu penyelesaian yang lebih lambat dari waktu yang telah ditentukan akan mengganggu kelancaran dari operasi

perusahaan tersebut. Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu, maka industri perlu menentukan urutan kegiatan dan waktu penyelesaian untuk setiap kegiatan sehingga dapat mengatasi masalah keterlambatan. Keterlambatan penyelesaian pekerjaan akan mengakibatkan penambahan waktu dan biaya yang tentunya akan merugikan banyak pihak dalam pengadaan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penyedia/industri dapat melakukan metode penjadwalan. Penjadwalan merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam penentuan waktu dan urutan kegiatan produksi. Dengan adanya penjadwalan maka industri akan mendapatkan gambaran mengenai kegiatan produksi yang akan dilaksanakan sehingga industri akan mendapatkan gambaran mengenai kegiatan produksi yang akan dilaksanakan sehingga dapat diperkirakan terkait dengan kebutuhan waktu penyelesaian produksi dan biaya yang dikeluarkan. Dengan begitu perusahaan akan dapat menghindari sedini mungkin apabila selama proses produksi terjadi penyimpangan dan kesalahan yang muncul serta kegiatan yang tidak sesuai rencana, sehingga

dapat mengurangi risiko yang dapat merugikan baik kerugian waktu maupun biaya.

c. Perpanjangan waktu kontrak dan pemberian adendum

Apabila penyedia tidak dapat menyerahkan barang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, maka dapat dilakukan perpanjangan waktu dan pemberian kesempatan penyelesaian pekerjaan. Selama ini banyak sekali kekeliruan pemahaman antara perpanjangan waktu kontrak dan pemberian kesempatan. Banyaknya sengketa kontrak akibat kekeliruan pemahaman perpanjangan waktu dan pemberian kesempatan. Berikut akan dibahas mengenai perbedaan antara perpanjangan waktu dan pemberian kesempatan. Perpanjangan waktu kontrak adalah perubahan atau adendum waktu pelaksanaan pekerjaan, misalnya pelaksanaan pekerjaan 50 hari kerja menjadi 70 hari kerja.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan data-data yang didapatkan di lapangan terhadap obyek penelitian baik yang berbentuk wawancara, maka didapatkan kesimpulan yaitu strategi yang dapat dilakukan dalam penyusunan

spesifikasi teknis adalah mengadakan *benchmarking* antara pengguna/satuan, Kemhan, dan industri/calon penyedia. Pelaksanaan *benchmarking* tersebut diharapkan dapat mendiskusikan terkait dengan kualitas, kuantitas dan pengiriman, kualitas layanan (garansi, pemeliharaan, purnajual), dan informasi tambahan berupa transportasi dalam pengiriman barang, asuransi. Sedangkan strategi yang dapat dilakukan dalam mengatasi keterlambatan pada *export license* yaitu dengan melakukan perencanaan dari awal melalui adanya *benchmarking* seperti yang dilakukan pada proses pengadaan Cadmid untuk mengetahui dan membandingkan kondisi penyedia terhadap *export license*, apakah memang sebelumnya terdapat kendala terkait dengan hal tersebut. Jika memang penyedia memiliki permasalahan terkait dengan hal tersebut, maka penyedia harus bekerja sama dengan industri lain yang memiliki barang dengan spesifikasi teknis yang sama untuk mendukung kebutuhan dari pengguna tersebut. Kemudian untuk keterlambatan lainnya pada proses *manufacture* antara lain dengan melakukan perencanaan seperti penjadwalan produksi, penyedia mengatur waktu pengiriman *spare part*

agar tidak terjadi keterlambatan, melakukan *show case meeting*, amandemen kontrak.

Daftar Pustaka

Buku

- Arsana, I Putu Jati. (2016). *Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. Jakarta: Penerbit Deepublish.
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. London: SAGE Publications.
- Direktorat Kebijakan Pengadaan Khusus dan Pertahanan Keamanan, LKPP. (2013). *Kajian Pengadaan Alutsista dan Almatsus*. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Karim, Silmy. (2014). *Membangun Kemandirian Industri Pertahanan Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2015). *Buku Putih Pertahanan Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- Martin, Stephen. (2007). *The Economics of Offsets: Defence Procurement and Countertrade*. New York: Routledge.
- Matthews, Ron., Maharani, Cue. (2008). *Beyond the RMA: Survival Strategies for Small Defense Economies*. Singapore: Institute of Defense and Strategic Studies (IDSS)-Nanyang Technological University).
- Semiawan, CR. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta CV.

- Siahaya, Willem. (2013). *Manajemen Pengadaan (Procurement Management)*. Jakarta: CV Alfabeta.
- Yin, RK. (1989). *Case Study Research Design and Methods*. Washington: COSMOS Corporation.

Jurnal

- Bachri, Bachtiar S. (2010). "Meyakinkan Validitas Data melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif". *Jurnal Teknologi Pendidikan*. Volume 10, Nomor 1, hh. 46-62.
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2009). "Pilar Industri Pertahanan". *Prosiding Workshop Nasional Revitalisasi Industri Pertahanan*. Jakarta: 9-11 Desember 2009. hh. 48.
- Tesis dan Disertasi
- Subekhi, Nur. (2012). *Analisis Akuisisi Pertahanan Panzer Anoa Produksi PT Pindad*. Program Magister Manajemen Pertahanan, Fakultas Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan.

Peraturan dan Undang-Undang

- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 02 Tahun 2010 tentang Pertahanan.
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2014 tentang Pengadaan barang dan jasa di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI.
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2012 Tentang Kebijakan Penyelarasan *Minimum Essential Force* Komponen Utama.
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara.