

SINERGITAS INDUSTRI PERTAHANAN DALAM PEMENUHAN MINIMUM ESSENTIAL FORCE MATRA LAUT

SYNERGISTIC OF THE DEFENSE INDUSTRY IN THE FULFILLMENT OF MINIMUM ESSENTIAL FORCE FOR NAVY

Nurul Fatia Jannah¹, I Nengah Putra Apriyanto², Romie Oktovianus Bura³

UNIVERSITAS PERTAHANAN

(Jk.jannah@gmail.com, nengah.putra@idu.ac.id, romiebura@idu.ac.id)

Abstrak - Penyelenggaraan pemenuhan MEF hingga rencana strategis II pada tahun 2015-2019 belum mampu memenuhi target yang diharapkan berdasarkan daftar kebutuhan alutsista TNI khususnya bagi matra laut. Keterlambatan pemenuhan MEF ini disebabkan karena adanya kendala dalam berbagai faktor seperti anggaran tidak sesuai dengan penganggaran yang telah diajukan, kurangnya pengawasan oleh Pemerintah terhadap implementasi kebijakan, serta sinergitas yang terjadi diantara *triple helix* pertahanan yang belum optimal. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dilakukan penentuan penyelesaian terhadap permasalahan terlambatnya pemenuhan MEF khususnya pada matra laut. Metode penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif serta teknik analisis kesenjangan (*gap analysis*) dimana data diperoleh dengan teknik analisis triangulasi. Berdasarkan analisis data, diperoleh hasil bahwa faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pemenuhan MEF disebabkan oleh adanya kesenjangan antara *demand* yang diajukan oleh pengguna melalui Pemerintah terhadap *supply* oleh Industri pertahanan. Kesenjangan tersebut sebagai pengaruh dari sinergitas industri pertahanan yang belum ideal. Sinergitas ideal industri pertahanan dapat tercapai apabila terjalin komunikasi yang efektif dari setiap *stakeholder* sehingga menghasilkan *feedback* yang cepat. Komunikasi yang efektif dan umpan balik yang cepat akan menimbulkan rasa saling percaya khususnya bagi Pemerintah dan Industri pertahanan. Kepercayaan dari Pemerintah kepada Industri pertahanan maupun sebaliknya, dapat mendorong setiap *stakeholder* dalam melakukan inovasi teknologi pertahanan sebagai bentuk kreativitas.

Kata kunci: Industri Pertahanan, Matra Laut, *Minimum Essential Force*, Pemerintah, Sinergitas

Abstract - The implementation of MEF fulfillment until the strategic plan II in 2015-2019 has not been able to meet the expected target based on the list of needs of the Indonesian military defense equipment, especially for the Naval. The delay in meeting the MEF is due to constraints in various factors such as the budget not being following the proposed budgeting, the lack of supervision by the Government on the implementation of policies, as well as the synergistic that occurs between the triple helix of defense that is not yet optimal. Therefore, in this study, the determination of the solution to the problem of the late fulfillment of MEF, especially in the Naval is determined. The research method was carried out using a descriptive qualitative method and a gap analysis technique (*gap analysis*) where the data was obtained by triangulation analysis techniques. Based on data analysis, the results show that the factors which become obstacles in MEF fulfillment are caused by the gap between the demands submitted by users through the Government towards the supply by the defense industry. The gap is the influence of the synergistic of the defense industry that is not yet ideal. The ideal synergistic of the defense industry can be achieved if effective communication is established from each stakeholder to produce fast feedback. Effective communication and fast feedback will generate mutual trust, especially for the Government

and the defense industry. The trust of the Government in the defense industry and vice versa can encourage each stakeholder to innovate defense technology as a form of creativity.

Keywords: Defense Industry, Naval, Minimum Essential Force, Government, Synergistic

Pendahuluan

Letak geografis Indonesia yang strategis yaitu berada diantara Benua Australia dan Benua Asia, serta Semudera Hindia dan Samudera Pasifik memberikan beberapa dampak pada isu keamanan dan pertahanan negaranya. Salah satu isu tersebut adalah isu perbatasan negara. Terdapat 10 negara yang berbatasan secara langsung dengan Indonesia. Kesepuluh negara tersebut yaitu Malaysia, Singapura, Thailand, Filipina, Brunei Darussalam, Papua Nugini, Timor Leste, Australia, Palau, dan India (Asana, et al, 2017). Selain isu perbatasan negara tersebut, letak geografis yang strategis ini menjadikan Indonesia sebagai negara maritim yang memiliki tiga alur laut yang disebut dengan alur laut kepulauan Indonesia (ALKI) (Marsetio, 2013). Keuntungan dari posisi strategis ini adalah adanya kemampuan *bargaining power* bagi Indonesia terhadap negara lain yang melintas di wilayah perairannya. Keuntungan tersebut memberikan keuntungan di bidang ekonomi. Hal tersebut mendukung peran aktif Indonesia

di dalam jalur perdagangan internasional yang mana sebagian besar melalui perariran Indonesia (Rustam, 2016). Kesempatan untuk melakukan kegiatan di bidang industri barang maupun jasa juga terbuka bagi Indonesia sebagai negara yang wilayahnya menjadi tempat perlintasan bagi alat transportasi dari negara-negara asing. Akan tetapi, keuntungan tersebut juga diikuti dengan ancaman pada keamanan dan pertahanan negara. Perkembangan isu keamanan pada wilayah negara di perbatasan, isu batas maritim, serta tindakan kriminal lainnya yang terjadi di perairan laut merupakan ancaman yang perlu diatasi oleh Indonesia (Putra, Hakim, 2016).

Atas dasar pertimbangan keamanan dan pertahanan Indonesia, maka muncul urgensi untuk meningkatkan kekuatan pertahanan negara. Oleh sebab itu, Pemerintah Indonesia kemudian menyusun suatu daftar kebutuhan untuk melengkapi pertahanan negara yang didasarkan pada proyeksi kekuatan yang telah dilakukan sebelumnya oleh tentara

nasional Indonesia (TNI). Namun, dikarenakan adanya batasan anggaran dalam mewujudkan pembangunan kekuatan TNI tersebut, maka dibentuklah suatu standar kekuatan esensial minimum atau *minimum essential force* (MEF) yang dinilai mampu mendukung pertahanan negara dalam menghadapi dan menangani dua *trouble spot* secara bersamaan dan satu kekuatan cadangan dalam mengantisipasi adanya ancaman tambahan. Penyelenggaraan MEF dilaksanakan dalam tiga rencana strategis (renstra) yaitu renstra I (2010-2014), renstra II (2015-2019), dan renstra III (2020-2024).

Selama masa penyelenggaraan MEF pada renstra I dan renstra II, target pemenuhan MEF tersebut masih belum dicapai baik dalam segi penyerapan anggaran maupun pengadaan kebutuhan Alutsista TNI. Pada renstra I, pemenuhan MEF terkendala pada beberapa hal seperti (Kementerian Pertahanan RI, 2015),

a. Komitmen pemerintah sebagai pembuat kebijakan anggaran terhadap pembangunan pertahanan yang disebabkan oleh politik anggaran.

- b. Kebijakan baik pinjaman dalam negeri maupun pinjaman luar negeri yang belum maksimal.
- c. Kebijakan *right sizing* dan *zero growth* yang dilaksanakan belum seimbang.
- d. Modernisasi maupun rematerialisasi Alutsista dan non-Alutsista yang mengalami perubahan dari yang telah direncanakan sejak awal dengan pertimbangan terbatasnya ketersediaan dukungan anggaran sehingga perlu dilakukan penyesuaian dalam menentukan prioritas.
- e. Adanya ketergantungan pada industri luar negeri dalam melakukan pengadaan dengan pertimbangan bahwa industri dalam negeri baik di bidang pertahanan maupun industri pendukung belum mampu mendukung pemenuhan Alutsista sesuai dengan kebutuhan.
- f. Fungsi pengawasan dan pengendalian dalam penyelenggaraan pembangunan MEF yang kurang optimal. Penyebabnya adalah mekanisme perencanaan yang sering mengalami perubahan.

Program MEF bukan sekedar untuk mengembangkan alutsista namun

mengembangkan industri pertahanan yang mampu mendukung alutsista tersebut. Bentuk dukungan tersebut dapat berupa ketersediaan suku cadang secara mandiri, pengembangan teknologi, maupun pembangunan alutsista secara mandiri (Putra, Kustana, Poespito Hadi, 2018). Industri pertahanan sebagai salah satu faktor penting dalam mendukung dan meningkatkan kekuatan pertahanan negara, serta mendukung pembangunan MEF. Di dalam industri pertahanan, terdapat *triple helix* sebagai tiga pilar utama industri pertahanan yang saling melakukan kerja sama yaitu badan penelitian dan pengembangan serta perguruan tinggi, industri pertahanan, dan Pemerintah (Kementerian Pertahanan RI, 2014). Selain ketiga komponen dari pilar industri pertahanan tersebut yang merupakan bagian penting dalam melakukan mewujudkan tercapainya MEF yaitu finansial dan kebijakan-kebijakan (*policies*).

Finansial merupakan faktor penting menyangkut anggaran yang digunakan untuk mendukung industri pertahanan dalam mewujudkan MEF. Di dalam pengadaan Alutsista sebagai perwujudan

MEF, penganggaran meliputi pinjaman dalam negeri baik BUMN maupun BUMS dan pinjaman luar negeri atau fasilitas kredit ekspor (KE). Sedangkan, kebijakan-kebijakan dalam industri pertahanan merupakan sebagai dasar hukum dan pedoman dalam pelaksanaan pengadaan Alutsista untuk mewujudkan MEF. Kebijakan yang berlaku menggambarkan sinergitas serta kerja sama baik secara *top down* dan *bottom up* antara Pemerintah, user, industri pertahanan, dan Litbangyasa maupun Perguruan Tinggi. Hubungan sinergitas antara Pemerintah, Balitbang dan Perguruan Tinggi, Industri pertahanan, Finansial, dan Kebijakan (*Policy*) merupakan bagian dari *penta helix* pertahanan.

Pembangunan MEF renstra I berfokus pada tujuan untuk melengkapi kekurangan, melakukan perbaikan, dan modernisasi Alutsista yang dimiliki oleh TNI. Sedangkan pada MEF II difokuskan kepada pembangunan dalam sektor maritim dan pembangunan TNI AL sebagai kekuatan utama di laut Indonesia. Tujuan utama penguatan pertahanan negara berbasis maritim adalah untuk melindungi segenap sumber daya alam laut yang

dimiliki oleh Indonesia. Dengan mengikuti visi dan misi Presiden RI untuk menjadikan Indonesia sebagai poros maritim dunia (PMD), maka pertahanan negara di bidang maritim harus didukung dengan pertahanan yang kuat terutama pertahanan maritim oleh TNI AL dan industri pertahanan (Yusro, 2017). *Lead integrator* industri pertahanan dari beberapa bidang yaitu PT. PINDAD, PT. Dirgantara Indonesia, dan PT. PAL. Secara khusus, PT. PAL merupakan industri pertahanan di dibidang perkapalan yang mendukung kekuatan pertahanan khususnya pertahanan maritim. Khusus untuk pemenuhan alutsista matra laut, PT. PAL dipercaya untuk melakukan kerja sama dengan galangan yang ditunjuk pemerintah sebagai pemenang tender (jenis kapal yang belum dapat diproduksi di Indonesia. Kerja sama tersebut dilaksanakan dalam bentuk *joint production* dengan program kerja sama *transfer of technology*.

Dalam pembangunan MEF, PT. PAL dipercaya untuk bekerja sama dengan *Daewoo Shipyard Marine Engineering (DSME)* Korea Selatan dalam proyek nasional kapal selam (Prasetyo, Armawi,

dan Salim, 2017). Evaluasi dari hasil kerja sama tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa kendala di dalam pelaksanaannya sehingga hasil yang diharapkan tidak optimal. Adapun kendala-kendala tersebut yaitu (a) BUMN untuk industri baja belum mampu mendukung kebutuhan bahan baku dalam pembuatan kapal, (b) kurangnya pendanaan, dan (c) penguasaan manajemen untuk SDM dan teknologi masih kurang optimal. Terkait masalah pendanaan, memang sudah menjadi alasan klasik dalam pemenuhan MEF yaitu anggaran. Indonesia seharusnya mengalokasikan 2% dari APBN untuk mencapai MEF (Rahman,2018).

Permasalahan-permasalahan yang menghambat proses pemenuhan MEF dalam rentang waktu hingga 2024 seperti pengelolaan SDM, pemanfaatan sumber daya alam secara optimal, anggaran pertahanan yang terbatas, hingga penguasaan teknologi memang bukan hal yang mudah untuk diatasi. Perlu waktu yang tidak singkat dan kerja sama dari berbagai pihak. Kementerian pertahanan sebagai penanggung jawab utama sistem pertahanan Indonesia perlu melakukan kerja sama dengan pihak lain untuk

mewujudkan tercapainya MEF di tahun 2024. Pemberdayaan industri nasional untuk pembangunan pertahanan memerlukan kerja sama antar pilar industri pertahanan yaitu Balitbang serta perguruan tinggi, industri pertahanan, dan Pemerintah dalam pengelolaan anggaran serta pelaksanaan kebijakan-kebijakan secara optimal.

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang menjadi hambatan dalam terpenuhinya MEF sesuai dengan yang ditargetkan dan menyesuaikan dengan visi misi Presiden Indonesia, Bapak Joko Widodo, maka dilakukan penelitian mengenai sinergitas industri pertahanan dalam pemenuhan MEF matra laut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan sinergitas ideal yang dapat dilaksanakan oleh *triple helix* pertahanan dengan mengimplementasikan kebijakan serta pelaksanaan anggaran secara optimal.

Metode Penelitian

Didasarkan pada landasan teori yang terdiri dari sistem pertahanan negara yang menerangkan tentang postur pertahanan negara dimana di dalamnya mengandung kepentingan pemenuhan kekuatan

pertahanan negara melalui pembangunan MEF. Selain itu, terdapat landasan teori mengenai industri pertahanan negara yang mendukung pembangunan MEF melalui pengadaan alutsista yang diatur dalam *defense procurement*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yang menjelaskan mengenai sinergitas industri pertahanan dalam pemenuhan MEF khususnya untuk matra laut. Sinergitas yang digambarkan yaitu dalam bentuk *penta helix* yaitu terdiri dari Pemerintah, Balitbang, dan Industri Pertahanan yang dihadapkan pada kondisi implementasi kebijakan-kebijakan dalam pemenuhan MEF dan pelaksanaan anggaran yang optimal. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik analisis triangulasi. Kemudian data diolah menggunakan teknik analisis Miles & Huberman. Selanjutnya data dianalisis berdasarkan teknik analisis kesenjangan (*Gap analysis*).

Sinergitas Penta helix

Pada *triple helix* pertahanan, lembaga yang terlibat terdiri dari Pemerintah, Industri Pertahanan, dan Balitbang. Sedangkan pada sinergitas *penta helix* terdiri dari *triple helix*

pertahanan yang saling berkolaborasi dan melibatkan peran kebijakan pertahanan dan anggaran pertahanan yang merupakan faktor vital yang mempengaruhi pembangunan MEF. Peran masing-masing komponen penta helix pertahanan dalam mewujudkan pembangunan dan pencapaian MEF adalah sebagai berikut:

a. Pemerintah

Peran pemerintah dalam sinergitas *penta helix* industri pertahanan merupakan sebagai aktor yang merencanakan dan melaksanakan kebijakan dengan anggaran sebagai salah satu faktor pertimbangan untuk mewujudkan pembangunan MEF (Karim, 2014). Selain itu, Pemerintah merupakan aktor yang mengawasi dan mengendalikan dalam berkolaborasi dengan Badan penelitian dan pengembangan serta perguruan tinggi dalam membentuk suatu inovasi dalam teknologi untuk mendukung MEF dan meningkatkan kekuatan postur pertahanan.

Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) merupakan wakil dari Pemerintah yang bertugas untuk mengkoordinasikan kebijakan nasional

dalam perencanaan, perumusan, pelaksanaan, pengendalian, sinkronisasi, dan evaluasi industri pertahanan. Selain KKIP, wakil dari Pemerintah yang berkaitan dengan pengadaan Alutsista, dimana merupakan bentuk produk dari MEF, yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas).

b. Balitbang dan Perguruan Tinggi

Tugas dari Balitbang dan perguruan tinggi adalah melakukan kolaborasi antara Pemerintah dan Industri pertahanan dalam mengembangkan inovasi dan teknologi, khususnya dalam pemanfaatan pada peningkatan postur pertahanan berupa Alutsista. Penelitian dan pengembangan produk didasarkan pada arahan kebijakan-kebijakan yang berlaku dan kebutuhan dari user berupa operational requirement dan spesifikasi yang diharapkan. Selanjutnya, sinergitas yang dilakukan oleh Balitbang dan perguruan tinggi dengan *stakeholders* lainnya dalam yang dilakukan melalui kolaborasi diarahkan untuk mampu mendukung pemenuhan tercapainya MEF. Menurut UU No. 16 tahun 2012 tentang industri pertahanan pasal 28 ayat 2, disampaikan bahwa Balitbang dan perguruan tinggi dalam melakukan

perekayasaan harus berkoordinasi dengan KKIP bersinergitas dengan kegiatan produksi dan pengadaan alat peralatan pertahanan dan keamanan (Alpalhankam).

c. Industri pertahanan

Pengembangan industri pertahanan merupakan suatu bagian terpadu dari perencanaan strategis pembangunan kekuatan postur pertahanan negara melalui pengelolaan sumber daya nasional untuk kepentingan pertahanan dan keamanan negara. Kolaborasi yang terjalin antara industri pertahanan dengan Balitbang dan perguruan tinggi serta industri pertahanan dengan Pemerintah, merupakan suatu bentuk sinergitas yang dilakukan atas dasar pemenuhan tujuan dan kepentingan bersama dalam memenuhi kebutuhan Alutsista dan pencapaian pemenuhan MEF.

Sinergitas yang terjalin tetap mempertimbangkan aspek kebijakan-kebijakan yang berlaku pada industri pertahanan. Industri pertahanan Indonesia, khususnya dalam bidang perkapalan yang mendukung pemenuhan MEF matra laut, dipimpin oleh PT. PAL sebagai *lead integrator* industri pertahanan

dan didukung oleh industri-industri nasional lainnya (Prabawati, 2012).

d. Anggaran

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi pencapaian pembangunan MEF adalah anggaran. Anggaran diperlukan dalam proses penelitian, pengembangan dan rekayasa, maupun untuk pengadaan Alutsista. Anggaran yang dimiliki untuk proses pengadaan Alutsista yaitu berdasarkan Permenhan No. 17 tahun 2014 tentang pelaksanaan pengadaan Alutsista di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI adalah berasal dari rupiah murni, pinjaman dalam negeri baik BUMN maupun BUMS, dan pinjaman luar negeri berupa fasilitas kredit ekspor. Kondisi anggaran pertahanan dalam pengadaan Alutsista ini memiliki hubungan yang saling mempengaruhi dengan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan, yang akan berimplikasi pada pelaksanaan pembangunan MEF baik oleh Industri pertahanan sebagai pelaksana, Pemerintah sebagai aktor yang berperan untuk mengawasi dan mengendalikan, serta Balitbang dan perguruan tinggi dalam melakukan penelitian dan rekayasa.

e. Kebijakan

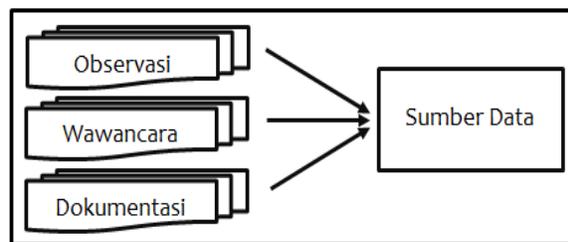
Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah merupakan pedoman dan landasan hukum dari pelaksanaan pembangunan dan pemenuhan MEF. Pemenuhan MEF dilaksanakan melalui pengadaan Alutsista baik produksi industri pertahanan dan industri-industri nasional seperti NSHI sebagai klaster industri yang bergerak pada bidang perkapalan maupun pengadaan luar negeri melalui pelaksanaan *joint development*, *joint production*, *transfer of technology*, dan lain-lain. Beberapa kebijakan yang berlaku di dalam industri pertahanan yaitu Undang-Undang No.16 tahun 2012 tentang industri pertahanan dan Peraturan Menteri Pertahanan No. 17 tahun 2014 tentang pelaksanaan pengadaan Alutsista di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI. Kebijakan berlaku secara *bottom up* antara industri pertahanan – *User* – Pemerintah dan *top down* antara Pemerintah – *User* – Industri Pertahanan.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian terdiri dari data primer yaitu hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder yaitu hasil observasi dan studi literatur. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah

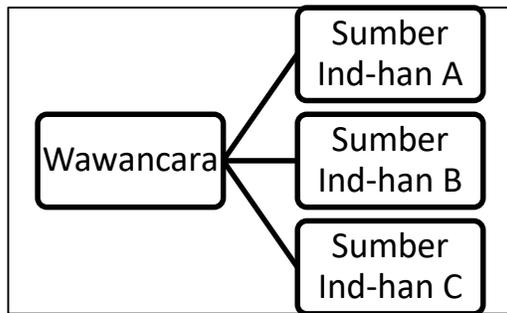
teknik analisis triangulasi. Triangulasi merupakan kombinasi dari berbagai sumber data, tenaga peneliti, teori, dan teknik metodologi dalam suatu penelitian atas gejala sosial (Agusta, 2013). Dalam penelitian, analisis data akan dilakukan menggunakan dua tipe metode triangulasi yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber seperti yang diterangkan pada penjelasan berikut:

- a. Analisis data dengan metode triangulasi teknik yaitu memanfaatkan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi seperti yang ditunjukkan Gambar 1.



Gambar 1. Triangulasi Teknik
Sumber: (Sugiono, 2013)

- b. Analisis data dengan metode triangulasi sumber yaitu dengan mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Triangulasi Sumber
Sumber: (Sugiono, 2013)

Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data penelitian yang terdiri dari hasil wawancara dengan narasumber, hasil observasi, dan hasil studi literature selanjutnya diolah menggunakan tekni analisis Miles & Huberman. Tahapan dalam analisis ini yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (Ilyas, 2016). Tahap reduksi data yaitu pengeliminasian data yang tidak dibutuhkan berdasarkan indikator pengukuran sinergitas yang telah ditentukan. Penyajian data adalah tahap pengelompokan data yang telah direduksi kemudian ditampilkan secara lebih ringkas baik menggunakan tampilan paragraph, matriks, *checklist*, model sosiogram, dan lainnya. Tahap selanjutnya adalah tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi data melalui pengecekan data representasi dan membuat perbandingan atau

mengkontraskan data dengan data yang sudah ada.

Teknik Analisis Kesenjangan (*Gap analysis*)

Teknik analisis kesenjangan atau *gap analysis*, termasuk ke dalam metode *importance performance analysis* (IPA), merupakan metode evaluasi dengan mengukur kesenjangan dalam kinerja suatu variable (Ong dan Pambudi, 2014). Secara umum, *gap analysis* melakukan pengukuran kesenjangan terhadap kualitas suatu sistem manajemen yang berfungsi untuk (Muchsam, et al., 2011):

- a. Menilai besaran kesenjangan antara kinerja aktual dengan suatu standar kerja yang diharapkan.
- b. Mengetahui peningkatan kinerja yang diperlukan untuk menutupi kesenjangan yang ada.
- c. Sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan terkait prioritas dan biaya yang diperlukan dalam memenuhi standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Faktor utama di dalam analisis kesenjangan yaitu karakteristik kinerja, daftar tujuan yang ingin dicapai, dan kesenjangan yang perlu dipenuhi.

Langkah-langkah dalam analisis kesenjangan yaitu (Yanti, et al., 2013):

- a. *Ranking requirements*, penilaian terhadap pemenuhan indikator capaian suatu sistem.
- b. *Degree to fit*, penentuan tentang rentang capaian yang telah diperoleh oleh pelaksanaan suatu sistem,
- c. *Gap resolution*, penentuan rekomendasi alternative dan solusi dalam mengatasi kesenjangan yang ada.

Hasil dan Pembahasan

Pelaksanaan pemenuhan kebutuhan Alutsista MEF TNI didukung oleh tiga pilar utama industri pertahanan (*triple helix*), kebijakan, dan anggaran. Tiga pilar tersebut yaitu Pemerintah, Balitbang, dan industri pertahanan yang saling berkolaborasi untuk dapat mewujudkan tujuan pembangunan MEF 2010-2024 dengan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan sebagai acuan serta pemanfaatan anggaran yang telah tereliasasi secara optimal. Indikator dalam bersinergi antar Lembaga yaitu adanya komunikasi yang efektif, umpan balik yang cepat, adanya rasa saling percaya, dan timbulnya kreativitas. Indikator tersebut merupakan

tolok ukur sinergitas berdasarkan teori Doctororff.

Sebagai subjek dalam penelitian tentang sinergitas industri pertahanan dalam pemenuhan MEF matra laut, indikator penilaian sinergi diberlakukan dalam hubungan yang terjalin diantara KKIP dan Bappenas sebagai subjek Pemerintah terhadap PT. PAL sebagai subjek industri pertahanan. Selanjutnya penilaian terhadap keterhubungan antara subjek penelitian terhadap kebijakan-kebijakan yang berlaku di dalam pemenuhan MEF berdasarkan indikator implementasi sinergitas. Indikator implementasi sinergitas terdiri dari koneksi, kolaborasi, dan komersialisasi yang didasarkan pada teori tentang penjelasan hubungan di dalam penta helix.

Komunikasi yang terjalin di antara KKIP yang menjalankan fungsi Pemerintah dan PT. PAL selaku industri pertahanan berjalan secara satu arah. Hal tersebut menggambarkan peran pasif PT. PAL dalam berkomunikasi dengan Pemerintah terkait pemenuhan MEF melalui pengadaan Alutsista. Sedangkan untuk komunikasi yang terjalin dalam internal Pemerintah yaitu antara Bappenas dan

KKIP, komunikasi berjalan secara aktif. Dari karakteristik komunikasi yang terjalin diantara KKIP – PT. PAL yang bersifat pasif dan KKIP – Bappenas yang bersifat aktif, selanjutnya akan berpengaruh pada aliran informasi diantara masing-masing instansi berupa feedback atau umpan balik. Dari hasil komunikasi yang aktif dan berjalan secara dua arah akan memberikan umpan balik yang cepat dimana dapat memenuhi kepentingan dari masing-masing instansi. Aliran informasi akan dengan cepat di evaluasi dan mendapatkan masukan. Akan tetapi, apabila komunikasi berjalan secara pasif dan satu arah, maka pihak yang menerima informasi tersebut tidak dapat memberikan umpan balik hingga masukan yang bermanfaat. Aliran informasi yang hanya terjalin satu arah bersifat arahan sehingga tidak mendapatkan masukan perubahan maupun perbaikan.

Umpan balik dari komunikasi aktif yang terjalin diantara KKIP dan Bappenas terkait penentuan anggaran yang menyesuaikan daftar kebutuhan alutsista TNI berlangsung dengan cepat dan efektif. Hal tersebut berdampak positif pada proses perencanaan anggaran yang dilakukan oleh Bappenas. Apabila terjadi

perubahan kebutuhan maupun spesifikasi alat oleh pengguna, KKIP menyampaikan hal tersebut baik melalui pemberitahuan awal maupun surat permohonan resmi untuk selanjutnya diproses. Hasil dari proses atas permintaan revisi perubahan maupun perbaikan yang dilakukan oleh Bappenas berupa persetujuan untuk dilaksanakan atau penolakan perubahan dengan pertimbangan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Feedback yang disampaikan secara cepat oleh Bappenas dapat mendukung perencanaan yang telah dibuat oleh KKIP.

Penilaian KKIP terhadap kemampuan dan kapabilitas PT. PAL menunjukan bahwa produk alutsista dapat diproduksi di dalam negeri pada produk-produk pertahanan dengan kompleksitas rendah. Sedangkan untuk produk-produk alutsista dengan kompleksitas tinggi yang memanfaatkan high & advanced technology dipenuhi melalui pengadaan dari industri luar negeri dengan tetap mematuhi peraturan yang telah ditetapkan terkait IDKLO. Oleh karena itu, PT. PAL selaku industri pertahanan dalam negeri memainkan perannya dengan melakukan *on job training* untuk meningkatkan

kemampuan SDM dan meningkatkan kemampuan produksi. Penilaian terhadap kemampuan dan kapabilitas PT. PAL oleh KKIP tersebut berbanding terbalik dengan penilaian dari sisi industri pertahanan.

Untuk sinergitas antara KKIP dan Bappenas yang memiliki komunikasi aktif dan umpan balik yang cepat telah mencapai titik rasa saling percaya yang tinggi. Namun rasa percaya tersebut belum dapat menghasilkan kreativitas karena masing-masing instansi tersebut menjalankan fungsinya sebagai Pemerintah di dalam sinergitas industri pertahanan yaitu salah satunya adalah instansi yang melakukan perencanaan. Studi kasus yang menggambarkan sinergitas diantara KKIP, Bappenas, dan PT. PAL terkait rasa percaya yaitu pemenuhan MEF yang mengalami keterlambatan yang salah satunya disebabkan oleh permasalahan sarana prasarana, fasilitas, dan infrastruktur. Menanggapi hal tersebut, KKIP mengajukan kepada Bappenas untuk melengkapi sarana prasarana, fasilitas, dan infrastruktur PT. PAL dan mencantumkannya di dalam perencanaan. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya

Pemerintah dalam mendukung pemberdayaan industri pertahanan dalam negeri. Namun pengajuan tersebut ditolak oleh Ka.Bappenas yang menyatakan kesulitannya dalam melengkapi hal-hal yang dibutuhkan untuk membangun kapal selam di PT. PAL.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Sinergitas yang terjalin diantara sesama lembaga Pemerintahan yaitu KKIP dan Bappenas memiliki perbedaan dengan yang terjalin antara Pemerintah dan Industri pertahanan khususnya KKIP – PT. PAL. Indikator sinergitas yang terdiri dari komunikasi yang efektif, umpan balik yang cepat, *trust*, dan kreatifitas merupakan tolok ukur pengukuran sinergitas dari tiap-tiap instansi. Komunikasi yang paling penting diantara KKIP dan PT. PAL yaitu keterbukaan tentang daftar belanja atau shopping list kebutuhan TNI khususnya untuk matra laut sehingga dapat dilakukan perencanaan jangka panjang dan pembangunan fasilitas, infrastruktur, dan sarana prasarana yang dapat mendukung pelaksanaan pengadaan alutsista oleh industri pertahanan dalam negeri. Selain itu, diperlukan juga pengawasan secara langsung oleh Ketua KKIP yakni Presiden

yang menempati jabatan tertinggi dalam Pemerintahan agar implementasi kebijakan penyelenggaraan MEF dapat berjalan secara optimal dan penyerapan anggaran pertahanan dapat tersalurkan sesuai dengan penganggaran yang telah ditentukan. Kunci sinergitas ideal adalah komunikasi yang efektif antar instansi. Dari komunikasi yang efektif akan memberikan imbas baik terhadap umpan balik dan menimbulkan rasa percaya dari pengguna dan pemerintah kepada industri pertahanan terkait kualitas produk pertahanan.

Untuk memperoleh sinergitas yang ideal antara Pemerintah dan Industri Pertahanan, perlu terjalin komunikasi yang efektif yaitu berjalan secara dua arah dan memiliki kesamaan visi yang ingin dicapai. Keterbukaan daftar belanja dapat dijadikan objek untuk mendukung komunikasi di antara masing-masing instansi. Sedangkan untuk implementasi sinergitas, setiap instansi wajib melaksanakan peraturan-peraturan yang telah diberlakukan dalam pemenuhan MEF sehingga tidak terjadi penyimpangan. Sinergitas ideal dapat dicapai apabila telah terimplementasikan pada setiap instansi

untuk saling terkoneksi dengan memiliki satu tujuan bersama yaitu pemenuhan MEF di tahun 2024. Oleh karena itu setiap instansi harus saling berkolaborasi.

Daftar Pustaka **Buku**

- Agusta, Ivanovich. (2003). Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi. BOGOR: Litbang Pertanian.
- Karim, S. (2014). Membangun Kemandirian Industri Pertahanan Indonesia. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Kementerian Pertahanan RI. (2014). Buku Penyelarasan Minimum Essential Force Tahun 2014. Jakarta.
- Kementerian Pertahanan RI. (2015). Minimum Essential Force TNI. Jakarta.
- Marsetio, A. P. P. W. L. (2013). Aktualisasi Peran Pengawasan Wilayah Laut Dalam Mendukung Pembangunan Indonesia Sebagai Negara Maritim Yang Tangguh.
- Sugiono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- YUSRO, M. R. (2017). Strategi Pembangunan Postur Pertahanan Maritim Indonesia Dalam Menghadapi Dinamika Keamanan Maritim Internasional Studi Kasus; Penguatan Peran TNI AL. Universitas Pasundan.

Jurnal

- Asana, R., Suwartiningsih, S., & Nugroho, A. B. H. (2017). Kebijakan Pertahanan Indonesia Terhadap Pulau-Pulau Kecil Terluar Pada Masa Pemerintahan Jokowi. *Cakrawala*, 6(1), 35-58.
- Ilyas, I. (2016). Pendidikan Karakter Melalui Homeschooling. *Journal of Nonformal Education*, 2(1).
- Muchsam, Yoki et all (2011) "Penerapan Gap Analysis Pada Pengembangan Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan" *SNATI* 2011, pp 94-100.
- Ong, Johan & Pambudi, Jati (2014)"Analisis Kepuasan Pelanggan dengan Importance Analysis di SBU Laboratory Cibitung PT. Sucofindo(Persero)" *J@TI Undip* Vol 9 No 1, pp 1-10 .
- Prabawati, A. (2012). Strategi Government Relations Pt Pal Indonesia (Persero) Untuk Mempengaruhi Komite Kebijakan Industri Pertahanan Dalam Penunjukan Lead Integrator Alutsista Matra Laut Pada Tahun 2012.
- Prasetyo, T., Armawi, A., & Salim, D. A. (2017). Evaluasi Kinerja KKIP Dalam Kerjasama Republik Indonesia-Korea Selatan Pada Pembangunan Kapal Selam Untuk Mendukung Ketahanan Alutsista TNI Angkatan Laut. *Jurnal Ketahanan Nasional*, 23(1), 86-103.
- Putra, A. G. P., Kustana, T., & Poespito Hadi, W. (2018). Pemberdayaan PT Dirgantara Indonesia Sebagai Industri Pertahanan Strategis Dalam Pemenuhan Alutsista TNI Angkatan Udara. *Strategi Pertahanan Udara*, 4(3).
- Putra, I. N., & Hakim, A. (2016). Analisa Peluang Dan Ancaman Keamanan Maritim Indonesia Sebagai Dampak Perkembangan Lingkungan Strategis. *International Journal Of Asro-Sttal*, 6, 1-22.
- Rahman, F. (2018). Implementasi Doktrin Tridarma Ekakarma Melalui Teori Perimbangan Kekuatan. *Jurnal Sosial Politik*, 4(1), 78-96.
- Rustam, I. (2016). Tantangan ALKI dalam Mewujudkan Cita-cita Indonesia sebagai Poros Maritim Dunia. *Indonesian Perspective*, 1(1), 1-21.
- Yanti, Y., Zulfanahri, Z., Yohanes, M. M., & Monica, V. V. (2013). Evaluasi Proses Bisnis Material Management Berbasis Sap: Studi Kasus pada Perusahaan Consumer Goods. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 4(2), 1301-1310.

Peraturan dan Perundang-undangan

Undang-undang No. 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan

Peraturan Menteri Pertahanan No.17 tahun 2014 tentang pelaksanaan pengadaan Alutsista di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI.