**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *MID LIFE MODERNISATION* (MLM)
KRI FATAHILLAH-361 DALAM Mendukung TUGAS POKOK
TNI ANGKATAN LAUT**

Oleh:

**Mutiara Zahidah Eka Putri¹, Suyono Thamrin², Tatan Kustana³
Universitas Pertahanan**

mutiara.putri@idu.ac.id

ABSTRACT

Mid Life Modernisation (MLM) is warship modernization program that occurs when the operating age has reached its economical age limit. In the implementation of MLM, almost all instruments in the warship are replaced, both the Command Management System (CMS) and the driving system. During the first stage of MLM, modernization of KRI Fatahillah-361 corvette conducted through cooperation between the Ministry of defense of Indonesia and Ultra Electronics from the United Kingdom was hampered due to budgetary problems and emergent work. This research is aimed at finding the cause of the issue through George R. Terry's classical management theory of Planning, Organizing, Actuating, Controlling (POAC), as well as employing main weapon systems procurement concept in accordance to Presidential Regulation Number 70 Year 2012 on the procurement of goods and services. The research employs qualitative approach through interviews to obtain the required primary data and then analyse the primary and secondary data. The results show that the planning and execution phases need to be improved. The planning phase needs to be improved in terms of budgetary aspect. Delays in the implementation phase affect the price increase in the technical specifications. Meanwhile, contract drafting is the factor that hinders the MLM implementation, which causes a lot of losses to the states's budget and goes against the term stated in Presidential Regulation Number 70 Year 2012.

Keywords : *Mid Life Modernisation, Warship, Management Analysis, Procurement of Goods and Services, policy implementation*

¹Mahasiswa alumni S2 Program Studi Manajemen Pertahanan, Cohort 8, Universitas Pertahanan

²Kepala Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (KLP3M) Universitas Pertahanan

³Dosen Universitas Pertahanan

PENDAHULUAN

Sebagai Negara kepulauan terbesar dengan dua pertiga wilayahnya merupakan laut, tentu laut di Indonesia sangatlah penting. Untuk menjaga kedaulatan wilayah perairan NKRI dan mempermudah pengendalian keamanan di laut maka Indonesia memberikan fasilitas kemudahan untuk pelayaran internasional dengan menyediakan 3 (tiga) Alur Laut Kepulauan Indonesia (ALKI) sehingga menjadikan wilayah perairan NKRI yang terdiri dari empat *choke point* yang sangat strategis bagi transportasi internasional, yaitu Selat Malaka, Selat Sunda, Selat Ombai-Wetar, dan Selat Lombok.⁴

Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL) merupakan bagian dari alat pertahanan Negara matra laut. yang mempunyai tugas pokok sesuai dengan Undang-undang yang menjelaskan terkait tugas-tugas TNI AL yaitu dituangkan pada pasal 9 Undang-undang nomor 34 tahun 2004 tentang TNI diantaranya adalah sebagai alat pertahanan Negara di laut, dalam penegak hukum untuk menjaga keamanan di wilayah laut yuridiksi

nasional yang sudah di jelaskan pada UNCLOS tahun 1982.

TNI AL merupakan alat pertahanan utama di Indonesia dalam bidang keamanan maritim. Keamanan dan kedaulatan wilayah merupakan salah satu kepentingan nasional yang selalu dikejar oleh Negara. Demikian pula Indonesia dengan sistem pertahanan yang dimilikinya maka sangat dibutuhkan sebuah Alat Utama Sistem Senjata (Alutsista) yang dapat memenuhi dalam memperkuat keamanan maritim. Maka dari itu, dibutuhkanlah Alutsista yang memadai guna menjaga pertahanan laut di Indonesia, yaitu Kapal Republik Indonesia (KRI). Baik KRI atas air ataupun KRI bawah air, akan tetapi sangat di sayangkan, dengan wilayah yang lebih luas lautan dibandingkan daratannya, Indonesia belum cukup banyak mempunyai KRI yang dapat menjangkau semua wilayah laut yuridiksi nasional Indonesia. Dengan anggaran yang sangat terbatas yang dikeluarkan negara untuk pengadaan sebuah alutsista, TNI AL mempunyai sebuah program modernisasi untuk kapal perang yang masa operasionalnya sudah mencapai batas yang ditentukan

⁴ Kresno Buntoro, *Alur Laut Kepulauan Indonesia (ALKI) Prospek dan Kendala* (Jakarta Selatan : SESKOAL, 2012). Hlm. 59.

atau ekonomis. Salah satu program modernisasi kapal perang TNI AL tersebut adalah melalui *mid life modernisation* (MLM). Dalam MLM, biasanya hampir semua instrumen kapal perang digantikan, baik *Command Management System* (CMS) maupun sistem pendorong. Sementara itu platform kapal selam menjalani proses penguatan lewat penggantian komponen. Di lingkungan armada TNI AL, program MLM kapal perang yang dilaksanakan oleh Angkatan Laut dunia pada umumnya setelah kapal mencapai usia pakai 20 (duapuluh) tahun, namun demikian yang terjadi pada KRI Fatahillah-361 pelaksanaan MLM dilakukan setelah mencapai usia kapal 35 (tigapuluhlima) tahun. Kapal perang yang menjalani fase ini akan mendapatkan teknologi CMS yang setara dengan kapal perang yang lebih baru dan juga dioperasikan oleh Angkatan Laut tersebut. Dengan Pertimbangan hal itu lebih menguntungkan dari sisi logistik dalam pemeliharaan, juga lebih memudahkan dalam *interoperability* nantinya. Dalam pembahasan fase MLM ini peneliti akan fokus pada pelaksanaan MLM KRI Fatahillah-361 yang dibawah

Komando Armada Kawasan Timur (Koarmatim). KRI Fatahillah-361 merupakan kapal pertama dari kapal perang jenis perusak kawal berpeluru kendali kelas Fatahillah milik TNI AL dan KRI Fatahillah-361 merupakan kapal pertama yang melaksanakan MLM dan baru saja selesai pada tahun 2016. KRI Fatahillah-361 merupakan sebuah frigate yang dibuat oleh galangan kapal Wilton Fijenoord, Schiedam, Belanda pada tahun 1979 khusus untuk TNI AL yang bertugas sebagai armada pemukul dengan kemampuan anti kapal permukaan, anti kapal selam dan anti pesawat udara. Ada beberapa kapal yang termasuk dalam kelas Fatahillah antara lain KRI Malahayati-362 dan KRI Nala-363.

Kapal perang ini kondisinya termasuk sudah tua dikarenakan diproduksi pada tahun 1979 dan masuk ke dalam jajaran TNI AL pada tahun 1980 di satuan eskorta koarmatim. KRI Fatahillah-361 yang baru menyelesaikan perbaikan atau program *mid life modernisation* pada tahun 2016, mengalami perbaikan mencakup kemampuan apung, kemampuan tempur, dan sistem persenjataan, sehingga kapal tersebut dapat

digunakan hingga 5–10 tahun ke depan. Permasalahannya bila KRI ini hanya dapat digunakan selama jangka waktu kurang dari 5 tahun, menurut penulis program MLM sangat tidak seimbang dengan apa yang sudah negara keluarkan untuk program MLM ini.

Berdasarkan fenomena tersebut mencerminkan bahwa terdapat sebuah ketidaksesuaian antara implementasi kebijakan Undang – undang nomor 16 Tahun 2012 tentang industri pertahanan Pasal 43 Ayat 2 yang menyebutkan bahwa pengguna wajib melakukan pemeliharaan dan perbaikan alat peralatan pertahanan dan keamanan produksi dalam negeri dengan implementasi adanya permasalahan tersebut menjadikan dasar permasalahan bagi peneliti untuk mengkaji secara mendalam dan mengajukan proposal tesis dengan judul “Implementasi Kebijakan *Mid Life Modernisation* (MLM) KRI Fatahillah-361 dalam Mendukung Tugas Pokok Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut”. Melalui penelitian ini diharapkan dapat membantu memecahkan sebagian permasalahan yang ada di lingkungan TNI AL, dan hasilnya dapat digunakan atau di rekomendasikan sebagai bahan

masukan bagi pemimpin TNI Angkatan Laut dalam pengambilan keputusan dimasa mendatang.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif secara deskriptif. Penelitian kualitatif secara deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan fakta yang terjadi secara tepat dan sistematis.

Penelitian kualitatif deskriptif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang biasanya digunakan untuk meneliti pada kondisi objektif yang alamiah dimana peneliti berperan sebagai instrumen kunci.⁵ Subjek penelitian tesis ini adalah para informan berkompeten yang terkait dalam kebijakan program *mid life modernisation* (MLM) KRI Fatahillah-361. Seorang informan harus memiliki pengalaman yang luas sesuai dengan latar belakang penelitian.⁶ Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah Asisten Perencanaan Mabes TNI AL, Asisten Logistik TNI AL, Kepala Dinas Pengadaan TNI AL, Kepala Dinas Materil TNI AL, Kepala Dinas Senjata

⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008).

⁶*ibid*

dan Elektronika TNI AL, Mantan Kepala Bidang Matra Laut Badan Sarana Pertahanan, Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian tesis ini adalah dengan cara wawancara, studi pustaka, dan observasi.

Dalam penelitian ini triangulasi yang dianggap relevan untuk menguji keabsahan data adalah dengan melakukan triangulasi sumber dan teknik.

PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan *Mid Life Modernisation* (MLM) KRI Fatahillah-361 dalam Mendukung Tugas Pokok TNI Angkatan Laut

Mid Life Modernisation (MLM) merupakan salah satu program peningkatan kemampuan tempur di TNI Angkatan Laut khususnya untuk peremajaan Alutsista dalam mengikuti perkembangan jaman dan kemajuan teknologi bagi peralatan militer. Idealnya MLM dilaksanakan pada paruh hidup dari KRI yang daur hidupnya 30 tahun maka, MLM dilaksanakan saat KRI pada usia 15 tahun. Bilamana aturan ini dapat dilaksanakan untuk daur hidup 15 tahun ke depan tidak akan mengalami permasalahan yang berarti karena

semua sistem yang dimiliki oleh KRI dapat beroperasi semua sesuai dengan fungsi asasinya.

Bagi yang belum banyak mengetahui tentang MLM, ini adalah program modernisasi kapal perang ketika usia kapal perang yang dioperasikan sudah mencapai hampir batas usia ekonomis. Salah satu metode modernisasi kapal perang adalah melalui *mid life modernisation*. Dalam MLM, biasanya hampir semua instrumen kapal perang digantikan, baik CMS (*Command Management System*) maupun sistem pendorong. Sebelum pelaksanaan MLM didahului dengan perencanaan yaitu menyusun kebutuhan anggaran berkaitan dengan pembiayaan untuk material dan personel selama pelaksanaan sampai selesai dan kapal dinyatakan siap operasional kembali.

Mengikuti kebijakan yang ada sesuai dengan ketentuan Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut Nomor PERKASAL/59/VIII/2010 Tanggal 30 Agustus 2010 mengenai Naskah Sementara *Blue Print* Logistik TNI Angkatan Laut Tahun 2010 sampai dengan 2024 dijelaskan bahwa batas usia pakai kapal dihadapkan pada biaya operasi dan dukungan yaitu menurut

Congressional Research Service (CSR) report for Congress perihal *Navy Ship Acquisition*, Juni 1 2015, secara umum batas usia kapal-kapal angkatan laut di dunia dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok usia pemakaian, yaitu usia 20 sampai dengan 30 tahun untuk kapal kombatan kecil/*small combatant*, usia 30 sampai dengan 50 tahun untuk *medium combatant (submarines dan frigate)* dan usia 50 tahun keatas untuk kapal induk (*aircraft carrier*). Apabila penggunaan melebihi batas usia yang ditetapkan menimbulkan biaya tinggi.⁷

KRI Fatahillah memiliki berat 1450 ton dan tergolongkan korvet (Paul Pryce, 2015). Dimensinya 83,85 meter x 11,10 meter x 3,30 meter. Dua mesin diesel jelajah bertenaga 8.000 bhp dengan kecepatan jelajah 21 knot dan 1 *boost gas turbine* dengan 22.360 hp yang sanggup mendorong hingga kecepatan 30 knot melengkapi kapal yang diawaki maksimal dengan 82 pelaut.

⁷Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut NOMOR PERKASAL/59/VIII/2010 Tanggal 30 Agustus 2010 Tentang Naskah Sementara *Blue Print* Logistik TNI Angkatan Laut Tahun 2010 sampai dengan 2024.

Senada dengan hasil wawancara yang diungkapkan para narasumber bahwa KRI Fatahillah-361 itu merupakan kapal korvet, *combatants destroyer. Mid Life Modernisation* sebetulnya yang tepat saat jangka waktu kapal 30 tahun, bila berusia 20 tahun terlalu cepat. Sedangkan teknologi jaman sekarang dibandingkan dengan teknologi jaman dulu beda dari senjatanya. Rencana *Mid Life Modernisation (MLM)* tahap 1 dilaksanakan pada tahun 2010 pada KRI Fatahillah yang mengacu pada *Minimum Essential Force 2010-2024*.⁸

Berdasarkan data empirik dan secara konseptual, sehingga dapat disintesisakan pembahasan di atas bahwa pengadaan kapal tipe korvet kelas Fatahillah-361 pada aspek pengadaan yaitu pada tahap pemilihan penyedia alutsista TNI sudah dilakukan sesuai dengan kebijakan pengadaan alutsista TNI yang berlaku.

Senada dengan hasil wawancara yang diungkapkan para narasumber bahwa untuk KRI Fatahillah-361 terdapat pada desain yang dibuat oleh TNI Angkatan Laut walaupun dibangun

⁸*ibid*

oleh galangan kapal dari Belanda, ada meriam 120 mm yang termasuk jenis PKR, ada rudal, dan dapat bertempur secara mandiri. Kemampuan pada kapal ini dapat beroperasi sampai dengan ZEE maupun di luar ZEE, kemudian jenis pertempuran TNI Angkatan Laut adalah pada peperangan udara, atas air, dan selam (bawah air) ini terdapat pada klas Fatahillah. Karena pada dasarnya sesama klas Fatahillah mempunyai kelebihan yang sama. Asisten Logistik TNI Angkatan Laut menambahkan bahwa klas Fatahillah ada 3 di antara itu semuanya sama-sama mempunyai kelebihan yang sama. Bedanya pada KRI Nala kelebihanya mempunyai hanggar heli.

Model yang dimiliki oleh KRI Fatahillah-361 sangat cocok untuk beroperasi di wilayah perairan seperti di Indonesia yang memiliki geografis negara maritim dimana 65% luas wilayah Indonesia adalah lautan.

Pada konsep pengadaan alutsista TNI yang terdapat pada tahap pelaksanaan dan penyerahan hasil menurut peraturan menteri pertahanan No 17 Tahun 2014 tentang pelaksanaan pengadaan alat utama sistem senjata di lingkungan Kementerian Pertahanan RI

dan Tentara Nasional Indonesia bahwa dalam melaksanakan kegiatan pengadaan alutsista TNI adalah tahap pelaksanaan dan penyerahan hasil pekerjaan. Setelah melewati tahap uji fungsiyaitu selanjutnya melakukan pembayaran dan penerimaan barang ke pengguna yaitu TNI Angkatan Laut.⁹

Berdasarkan data empirik dan secara konseptual dapat disintesis bahwa pengadaan KRI Fatahillah-361 pada aspek kemampuan pada tahap pelaksanaan dan penyerahan hasil pekerjaan sudah dilakukan sesuai dengan kebijakan pengadaan alutsista TNI yang berlaku. Proses ini dikarenakan sudah pada tahap uji fungsi yang melibatkan unsur pengguna serta penyerahan hasil dan sampai kelayakan kapal dalam berlayar di laut. Pada pelaksanaan uji hasil ini, ada tim yang bertanggung jawab dari Kementerian Pertahanan RI selaku pelaksana MLM KRI Fatahillah-361.

Proses pelaksanaan MLM KRI Fatahillah dalam implementasinya

⁹Peraturan Menteri Pertahanan No. 17 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Pengadaan Alat Utama Sistem Senjata Di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia.

banyak mengalami masalah yaitu selain tertundanya pelaksanaan MLM juga dipengaruhi dengan belum tersedianya anggaran dari pemerintah. Selain dari pada itu, adanya perubahan dan jumlah alat peralatan yang mengalami kerusakan di KRI Fatahillah-361 menjadi salah satu penyebab tertundanya pelaksanaan MLM. Seiring dengan berjalanya waktu dengan penundaan pelaksanaan MLM sampai usia pakai 30 tahun lebih berakibat pula pada membengkaknya besaran anggaran karena kurs mata uang asing yang dipakai saat menyusun rencana MLM sudah berubah nilainya terhadap rupiah ditambah dengan material yang rusak juga semakin banyak.

Dalam proses pelaksanaan MLM KRI Fatahillah-361, Kementerian Pertahanan melalui TNI Angkatan Laut membentuk satuan tugas pelaksana dan pengawasan yang akan mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang nantinya akan dilaporkan kepada pimpinan dalam hal ini Kasal sebagai penanggung jawab melalui Kadisadal. Satgas pelaksana dan pengawasan akan berkoordinasi dengan pihak ketiga sebagai pelaksanaan pekerjaan dan berkoordinasi secara terus menerus hingga pekerjaan

dinyatakan selesai sesuai dengan yang diharapkan dalam perencanaan.

Berdasarkan data empirik dan secara konseptual dapat disintesis bahwa pada proses pelaksanaan MLM KRI Fatahillah-361 pada aspek tahap penyusunan dan aktifasi kontrak sudah dilakukan sesuai dengan kebijakan pengadaan alutsista TNI yang berlaku. Tetapi mengenai untuk pemenang tender tersebut, kontrak dilakukan lelang kepada siapapun yang mampu dan pada akhirnya dimenangkan dari pihak *ultra electronic* yaitu Inggris. Bila dikaitkan dengan Undang-Undang No 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan Pasal 43 ayat 1 dan 2, belum sesuai dengan harapan dikarenakan pemenang tender bukan industri pertahanan dalam negeri.

Faktor penyebab terhambatnya Kebijakan *Mid Life Modernisation* (MLM) KRI Fatahillah-361 dalam Mendukung Tugas Pokok Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut

***Planning* (Perencanaan)**

Perencanaan kontrak sudah dilakukan sebelumnya dari tahun 2009, yang mengalami keterlambatan sehingga merambat menghambat pada

pelaksanaan. Disini yang bertanggungjawab mengenai kontrak adalah Kementerian Pertahanan RI sebagai pelaksana. Perencanaan telah dikomunikasikan antara Kementerian Pertahanan RI dan TNI Angkatan Laut selaku pengguna KRI Fatahillah-361.

perencanaan adalah penentuan arah yang disepakati di dalam ataupun antar organisasi. Dalam perencanaan telah ditentukan siapa yang menjadi *lead* dan siapa yang menjadi *support*.¹⁰ Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa pihak *lead* diisi oleh Kementerian Pertahanan RI dan *Ultra Electronics* sebagai *support*. Pada perencanaan awal kontrak MLM 1 ditemukan beberapa perubahan pada spektek yang sudah disebutkan pada kontrak. Menanggapi perencanaan yang beberapa mengalami perubahan tersebut bahwa proses kontrak telah dilaksanakan sejak tahun 2009 dan ditanda tangani pada tahun 2013, hal yang sangat wajar bila mengalami perubahan melihat semakin bertambahnya tahun dan zaman akan banyak pula perubahan pada teknologi yang berevolusi dengan model terbaru

dan lebih canggih. Sehingga perencanaan awal yang sudah dibuat tidak dapat dihindari melihat perubahan spektek ini. sesuai dengan teori perencanaan yang mengatakan bahwa perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta- fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Untuk saat ini perencanaan yang telah dibuat mengalami beberapa perubahan sehingga membuat keterlambatan dalam pelaksanaan.¹¹

Senada dengan hasil wawancara yang diungkapkan oleh narasumber faktor penghambat dalam perencanaan untuk pelaksanaan MLM cukup banyak, di antaranya negosiasi spesifikasi teknik (spektek), kemudian ketersediaan anggaran yang belum pasti, dan jumlah anggaran yang tersedia belum sesuai dengan yang direncanakan. Diantara *platform* dan *sewaco* dimana yang paling banyak mengeluarkan dana yaitu *sewaco* 60% dibanding *platform* 40%,

¹⁰Badrudin, *Dasar – dasar Manajemen*, (Bandung : CV Alfabeta, 2015).

¹¹Sukarna, *Dasar – dasar Manajemen* (Bandung : CV Mandar Jaya, 2011)

hal ini bisa terjadi karena peralatan yang ada di *sewaco* syarat dengan teknologi tinggi. Setelah melihat adanya perubahan pada spektek, maka ada beberapa perencanaan yang sudah dibuat dari awal kontrak tetapi setelah pelaksanaan MLM telah berjalan adanya sebuah ketidaksesuaian. Adapun yang terkait pada perencanaan MLM ini bahwa dimana isi kontrak tidak wajar dan tidak sesuai dengan aturan pengadaan barang dan jasa yang berlaku di Indonesia.¹²

Data temuan yang didapat di lapangan bahwa klausul-klausul yang ada dalam kontrak MLM Tahap 1 yaitu KRI Fatahillah-361 dan membandingkan dengan regulasi tentang pengadaan barang dan jasa bahwa terjadi ketidaksesuaian antara kontrak sehingga berpotensi merugikan negara. Dengan banyaknya masalah pada klausul kontrak dilihat yang menguntungkan adalah pihak pelaksana, sedangkan pihak Kementerian Pertahanan RI dan TNI Angkatan Laut mengalami kerugian. Berdasarkan data empiris dan konseptual di atas dapat disintesis

¹²Hasil Wawancara Dengan Laksamana Muda TNI Mulyadi, S.Pi., M.A.P., *Asisten Logistik TNI Angkatan Laut* (3 November 2017 pukul 11.00 WIB).

bahwa perencanaan yang ada pada MLM Tahap 1 adalah salah satu faktor penghambat yang sangat berpengaruh terhadap proses pelaksanaan MLM pada KRI Fatahillah-361. Melihat adanya banyak perubahan yang ada setelah pelaksanaan berjalan, membuat seakan perencanaan ini terlihat belum matang. Ditambah pula dengan pengerjaan MLM yang baru dikerjakan setelah KRI Fatahillah-361 berusia lebih dari 30 tahun, sehingga membuat anggaran menjadi bertambah dengan adanya banyak perubahan terutama pada spektek.

Organizing (pengorganisasian)

Dalam sebuah pengembangan pada KRI Fatahillah-361, masing-masing yang terikat dengan program ini sudah memiliki struktur organisasi. Terutama pada satuan tugas MLM Tahap 1 pada KRI Fatahillah-361, yang di percayai Kementerian Pertahanan dan TNI Angkatan Laut untuk bertugas di lapangan dalam mengawasi pekerjaan MLM tersebut. Sinkronisasi di antara *stakeholders*, dilakukan dengan berbagai cara yaitu komunikasi dalam bentuk rapat yang dilakukan beberapa kali dan didukung dengan adanya jaring

komunikasi dalam pengawasan pekerjaan kontrak MLM Kapal kelas Korvet tahap 1, yang sangat sudah jelas dan telah efektif dalam pekerjaan Satgas dalam kegiatan MLM. Untuk melakukan sebuah sinkronisasi yang diadakan melalui komunikasi seperti halnya tatap muka secara bertemu langsung. Menjaga komunikasi dilakukan lewat suatu pertemuan rutin antara *stakeholders* untuk menyamakan persepsi yang ingin dicapai. Hal ini sesuai dengan teori implementasi kebijakan yang mengatakan bahwa komunikasi implementasi mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan.¹³

Hal ini senada dengan hasil wawancara dari narasumber yang mengatakan bahwa Tim Satgas ditunjuk langsung sesuai dengan tugas yang dilaksanakan, karena tim satgas adalah orang yang akan memberikan informasi pada saat MLM melakukan pelaksanaan pekerjaan kepada Kementerian

Pertahanan RI bahkan ke TNI Angkatan Laut.

Berdasarkan data empiris dan konseptual di atas dapat disintesis bahwa pengorganisasian telah dilakukan oleh masing-masing *stakeholders* sesuai tupoksi. Dalam sebuah spesialisasi kerja telah dilaksanakan dalam suatu komunikasi yang berkesinambungan untuk menjalin *relationships* yang masih sangat ditingkatkan dalam proses MLM tersebut, terutama antara satuan tugas dan *Ultra Electronic*.

Actuating (Pelaksanaan)

Pada pelaksanaan MLM Tahap 1 KRI Fatahillah-361 banyak ditemukan hambatan yang sehingga merugikan pihak Kementerian Pertahanan RI.

Permasalahan yang ditemukan Pada Kontrak MLM 1 Kelas Korvet Tahap 1 yang tidak sesuai aturan Pengadaan Barang Jasa pada Perpers no.70 tahun 2012 sebagai berikut:

1. Termin Pembayaran

Termin pembayaran pada kontrak MLM tahap 1 KRI Fatahillah-361 tersebut tidak berdasarkan Perpers No.70 tahun 2012, dimana pada perpers menyebutkan bahwa termin

¹³George C. Edward III, *Implementing Public Policy* (Washington : Congressional Quarterly Press, 1980)

pembayaran seharusnya berdasarkan kemajuan prestasi kerja.

2. Klausul *Emergent Work*

Emergent Work sesuai penjelasan dalam kontrak MLM 1 dinyatakan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang dibutuhkan di luar yang sudah disebutkan dalam spesifikasi teknis kontrak yang perlu dikerjakan, apabila tidak dikerjakan maka pekerjaan yang sudah disebutkan dalam kontrak tidak dapat diselesaikan.

Pada penentuan pekerjaan *emergent work* ini, penuh dengan perdebatan antara Satgas dan pihak pelaksana, pihak pelaksana berusaha semaksimal mungkin memunculkan spektrum-spektrum yang masuk dalam *emergent work*, tetapi Satgas menolak dengan berbagai alasan teknis. Memang pada kenyataannya ada spektrum yang benar-benar secara pertimbangan teknis masuk sebagai klausul *emergent work*.

3. Kewajaran Harga

Permasalahan pelaksanaan pada perbedaan harga antara MLM 1 dan MLM 2 dengan kontrak yang sama yaitu US\$50 juta tampak dari spektrum yang dimiliki oleh MLM 2 jauh lebih banyak dibanding MLM 1. Diketahui bahwa

mengenai perbedaan harga ini sepenuhnya kewenangan dari Badan Sarana Pertahanan Kementerian Pertahanan RI.

Berdasarkan data empiris dan konseptual di atas dapat disintesis bahwa pada sebuah pelaksanaan MLM Tahap 1 KRI Fatahillah-361 terjadi adanya sebuah *emergent work* yang menyebabkan penambahan anggaran pada pelaksanaan MLM KRI Fatahillah-361. Sehingga bila dibandingkan dengan MLM Tahap 2 yaitu pada KRI Malahayati-362 tampak terlihat spektrum yang dimiliki jauh lebih banyak dibanding MLM Tahap 1 yaitu KRI Fatahillah-361.

Controlling (Pengawasan)

Pada sebuah pengawasan terutama pada MLM KRI Fatahillah-361, sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai (*street-level bureaucrats*) yaitu disini ditujukan kepada satuan tugas.

Senada dengan hasil wawancara yang diungkapkan oleh narasumber bahwa pengawasan pada program MLM Tahap 1 pada KRI Fatahillah-361 tidak terjadi hal yang signifikan. Semua berjalan dengan baik sampai proyek

MLM Tahap 1 selesai dikerjakan dengan sukses.

Demikian hasil data yang didapatkan dari dansatgas MLM bagaimana struktur birokrasi dan pekerjaan pengawasan yang dilaksanakan oleh Satgas. Disini peneliti tidak menemukan satu pedoman baku seperti Petunjuk Pelaksanaan, atau *Standart Operasional Prosedur* (SOP) dalam Satgas melaksanakan kegiatan pengawasan.

Berdasarkan data empiris dan konseptual di atas dapat disintesis bahwa pengawasan pada KRI Fatahillah-361 sepenuhnya adalah wewenang satgas. Satgas memiliki wewenang penuh pada saat di lapangan, terutama pada proses MLM berjalan. Satgas pula yang mengawasi semua pekerjaan yang terjadi selama proses MLM ini berlangsung sampai dengan selesai.

SIMPULAN

Disimpulkan beberapa hal sebagai berikut yang akan dituliskan sesuai dengan hasil:

Implementasi Kebijakan *Mid Life Modernisation* (MLM) KRI Fatahillah-

361 dalam Mendukung Tugas Pokok TNI Angkatan Laut

Proses pelaksanaan program MLM Tahap 1 pada dasarnya sudah sesuai dengan program sistem pemeliharaan. Setiap kapal dalam ini tidak ada dokumen atau keputusan yang sah menyatakan berapa *life cycle* (usia pakai) pada KRI. Sesuai dengan Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut Nomor PERKASAL/59/VIII/2010 Tanggal 30 Agustus 2010 rata-rata *life cycle* pada material kapal umumnya berusia 20 tahun. Pelaksanaan MLM pada KRI Fatahillah-361 sudah melampaui *mid life* sehingga membuat penambahan volume pekerjaan.

Faktor penyebab terhambatnya Kebijakan *Mid Life Modernisation* (MLM) KRI Fatahillah-361 dalam Mendukung Tugas Pokok Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut

Ada beberapa faktor penghambat yang sangat berpengaruh terhadap keterlambatan pelaksanaan MLM menurut peneliti berdasarkan hasil dari wawancara dan hasil sumber dari literatur yang peneliti lakukan diantaranya:

- a. *Planning* (Perencanaan) menjadi permasalahan pada faktor penghambat pertama terjadinya perencanaan yang kurang matang mengakibatkan keterlambatan pelaksanaan proyek MLM KRI Fatahillah-361 yaitu belum adanya anggaran yang disediakan untuk melaksanakan MLM.
- b. *Organizing* (Pengorganisasian) telah dilakukan masing-masing satuan tugas sesuai dengan tugas pokok yang telah diperintahkan dari Kementerian Pertahanan RI.
- c. *Actuating* (Pelaksanaan) merupakan faktor penghambat kedua yang menyebabkan keterlambatan pada pelaksanaan proyek MLM KRI Fatahillah-361 karena adanya pembengkakan anggaran yang disebabkan oleh bertambah peralatan yang rusak dan perencanaan yang sudah lama sehingga ada beberapa spektek mengalami perubahan dan berdampak terhadap naiknya harga spektek atau komponen suku cadang.
- d. *Controlling* (Pengawasan) telah dilakukan satuan tugas dengan baik sampai dengan pelaksanaan MLM

KRI Fatahillah-361 selesai dikerjakan. Tetapi satuan tugas belum adanya *Standart Operational Prosedure* (SOP) pada struktur birokrasi.

SARAN

Teoritis:

melakukan penelitian mengenai perspektif manajemen pada jenis alutsista yang strategis selain kapal perang yang melakukan modernisasi atau pemeliharaan dan perbaikan pada jangka umur ekonomis. Serta memiliki permasalahan yang serupa yaitu dalam segi perencanaan dan pelaksanaan.

Praktis:

Saran praktis yang dapat diberikan adalah mengenai *budgeting* yaitu sebelum merencanakan proyek MLM sebaiknya dipertimbangkan mengacu pada ketersediaan anggaran dari pemerintah dalam hal ini Kementerian Pertahanan. Agar tidak terjadi keterlambatan pelaksanaan MLM sebaiknya setiap KRI dibuatkan dokumen yang sah untuk *life cycle* agar dapat mengetahui usia pakai KRI dalam melaksanakan *mid life modernization*.

REFERENSI

Buku dan Jurnal

- Buntoro Kresno, (2012). *Alur Laut Kepulauan Indonesia (ALKI) Prospek dan Kendala*, Jakarta Selatan: SESKOAL.
- Chappy, Hakim. (2011). *Pertahanan Indonesia*. Red & White Publishing.
- Defit, Martanto E.P. (2016). *Tesis Implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Studi Pengawasan Kontrak Mid Life Modernisation KRI Klas Korvet Tahap I Surabaya)* Surabaya: Universitas 17 Agustus 1945.
- Edwards, George C. (1980). *Implementing Public policy*. Washington, D.C: CQ PRESS
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2015). *Buku Putih Pertahanan Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2014). *Penyelarasan MEF*. Jakarta: Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- Marsetio. (2014). *Sea Power*. Universitas Pertahanan Indonesia. Jakarta.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja.
- Pramono, D. (2005). *Budaya Bahari*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Satori, D., & Komariah, A. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Silalahi, Ulber. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* Bandung: Alfabeta.
- Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Peraturan Perundang-Undangan**
- Indonesia R. (2002). *Undang-Undang Dasar RI Tahun 1945 Amandemen Ke Empat*.
- No, U. U (34). *Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia*.
- No, U. U (16). *Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan*.
- No, P. P. (70). *Tahun 2012 Tentang Perubahan kedua atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang. Jasa Pemerintah*.
- No, P. Menhan (17). *Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Pengadaan Alat Utama Sistem Senjata Di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia*.
- No, P. KASAL (PERKASAL/59/VIII/2010). *Tanggal 30 Agustus 2010 Tentang Naskah Sementara Blue Print Logistik TNI Angkatan Laut Tahun 2010 sampai dengan 2024*.