

LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA



**PERAN BADAN USAHA MILIK SWASTA (BUMS)
SEBAGAI *LEAD INTEGRATOR* ALUSTSISTA INDUSTRI PERTAHANAN**

Oleh :

SAPTONO DJUNIAWAN, S.E., M.A.P.
KOLONEL LAUT (E) NRP. 9855/P

**KERTAS KARYA ILMIAH PERSEORANGAN (TASKAP)
PROGRAM PENDIDIKAN REGULER ANGKATAN LXI
LEMHANNAS RI
TAHUN 2020**

LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr Wb, salam sejahtera bagi kita semua.

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa serta atas segala rahmat dan karunia-NYA, penulis sebagai salah satu peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXI telah berhasil menyelesaikan tugas dari Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia sebuah Kertas Karya Perseorangan (Taskap) dengan judul : “Peran BUMS Sebagai *Lead Integrator* Alutsista Industri Pertahanan.”

Penentuan Tutor dan Judul Taskap ini didasarkan oleh Keputusan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2020 tanggal 8 Juni 2020 tentang Penetapan Judul Taskap dan Pengangkatan Tutor Taskap kepada para peserta PPRA LXI untuk menulis Taskap dengan judul yang telah ditentukan oleh Lemhannas RI.

Pada kesempatan ini, perkenankanlah Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Gubernur Lemhannas RI yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti PPRA LXI di Lemhannas RI tahun 2020. Ucapan yang sama juga disampaikan kepada Pembimbing atau Tutor Taskap kami yaitu Bapak Marsda TNI (Purn) Yoyok Yekti Setyono, dan Tim Penguji Taskap serta semua pihak yang telah membantu serta membimbing Taskap ini sampai terselesaikan sesuai waktu dan ketentuan yang dikeluarkan oleh Lemhannas RI.

Penulis menyadari bahwa kualitas Taskap ini masih jauh dari kesempurnaan akademis, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati mohon adanya masukan guna penyempurnaan naskah ini.

Besar harapan saya agar Taskap ini dapat bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran penulis kepada Lemhannas RI termasuk bagi siapa saja yang membutuhkannya.

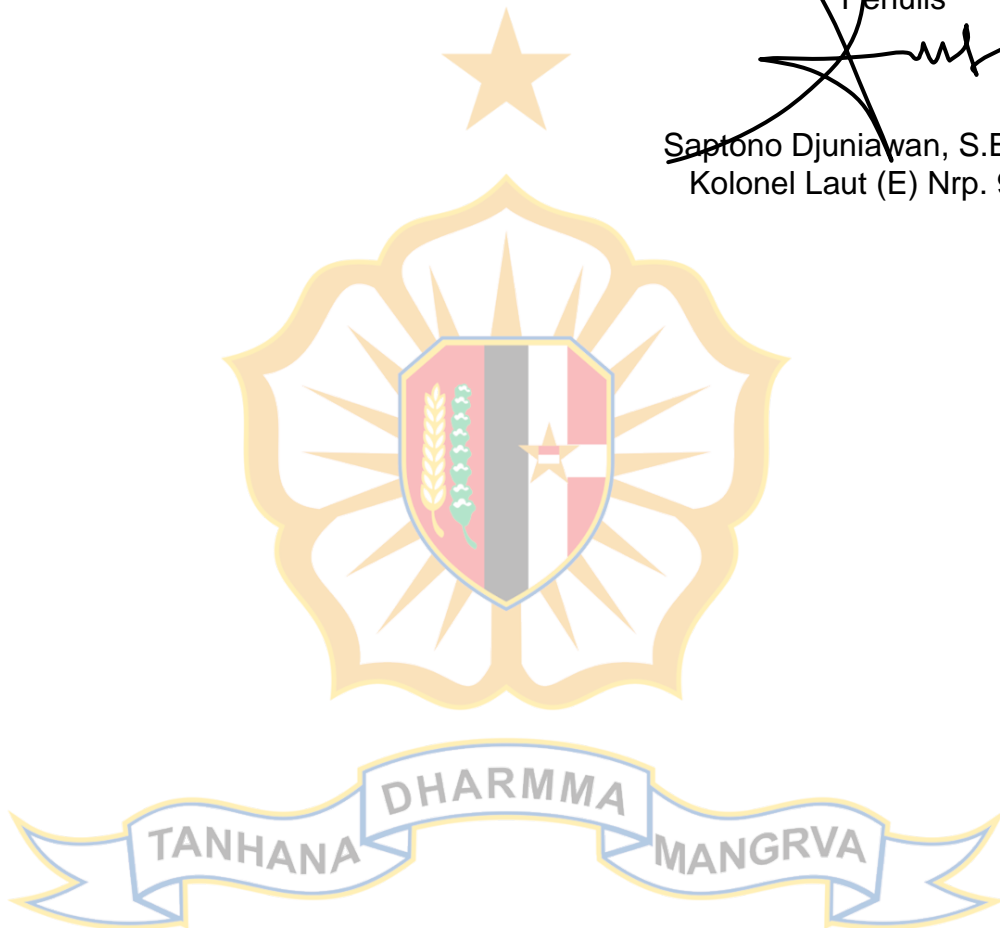
Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan berkah dan bimbingan kepada kita semua dalam melaksanakan tugas dan pengabdian kepada Negara dan bangsa Indonesia yang kita cintai dan kita banggakan.

Sekian dan terima kasih. Wassalamualaikum Wr Wb.

Jakarta, 02 Oktober 2020

Penulis

Saptono Djuniawan, S.E., M.A.P
Kolonel Laut (E) Nrp. 9855/P



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

PERNYATAAN KEASLIAN

1. Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Saptono Djuniawan, S.E., M.A.P.

Pangkat : Kolonel Laut (E) Nrp. 9855/P

Jabatan : Sahli Pang D Jemen Koarmada II

Instansi : TNI AL

Alamat : Jl. Teluk Penanjung no. 2 Perak Utara Pabean

Cantian Surabaya.

Sebagai peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) ke LXI tahun 2020 menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

- a. Kertas Karya Ilmiah Perseorangan (Taskap) yang saya tulis adalah asli.
- b. Apabila ternyata sebagian atau seluruhnya tulisan Taskap ini terbukti tidak asli atau plagiasi, maka saya bersedia dinyatakan tidak lulus pendidikan.

2. Demikian pernyataan keaslian ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya.



Jakarta, 02 Oktober 2020
Penulis



Saptono Djuniawan, S.E., M.A.P.
Kolonel Laut (E) Nrp. 9855/P

LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIC INDONESIA

LEMBAR PENGESAHAN TASKAP HASIL REVISI / PERBAIKAN

Nama Peserta : Saptono Djuniawan, S.E., M.A.P.

Judul Taskap : Peran Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) Sebagai *Lead Integrator* Alustsista Industri Pertahanan.

Taskap tersebut diatas telah direvisi/ diperbaiki sesuai masukan dari penguji Taskap, materi yang sudah disempurnakan meliputi :

1. Rumusan Masalah
2. Kondisi peran BUMS saat ini dan faktor-faktor yang mempengaruhi.
3. Peran BUMS untuk menuju sebagai *lead integrator* (prosentase MEF)
4. Pengaruh lingkungan strategis : Global dan Nasional (penambahan redaksional)
5. Latar Belakang (ditambahkan yang dimaksud "Peran" dalam judul)

Demikian pengesahan perbaikan Taskap dinyatakan telah memenuhi syarat.

Jakarta, 02 Oktober 2020

Tutor Taskap

Ketua Tim
Penguji Taskap



Yoyok Y Setyono
Marsda TNI (Purn)

Dr. I Putu Satra Wingarta, S.I.P, M.Sc.
Mayjen TNI (Purn)

LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIC INDONESIA

DAFTAR ISI

	halaman
KATA PENGANTAR.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
 BAB I PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang.....	1
2. Rumusan Masalah.....	3
3. Maksud dan Tujuan.....	4
4. Ruang Lingkup dan Sistematika.....	4
5. Metode dan Pendekatan.....	5
6. Pengertian-Pengertian.....	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
7. Umum.....	8
8. Peraturan Perundang - Undangan	8
9. Kerangka Teoretis	12
10. Data dan Fakta	16
11. Pengaruh Perkembangan Lingkungan Strategis	21
 BAB III PEMBAHASAN	
12. Umum.....	28
13. Kondisi Peran BUMS Saat Ini dan Faktor Yang Mempengaruhi.....	29
14. Peran BUMS Untuk Menuju Sebagai <i>Lead Integrator</i> Alutsista Industri Pertahanan.....	34

15.	Langkah dan Detail Pelaksanaan Yang Diambil Agar Terwujud BUMS Menjadi <i>Lead Integrator</i> Alutsista Industri Pertahanan.....	37
-----	--	----

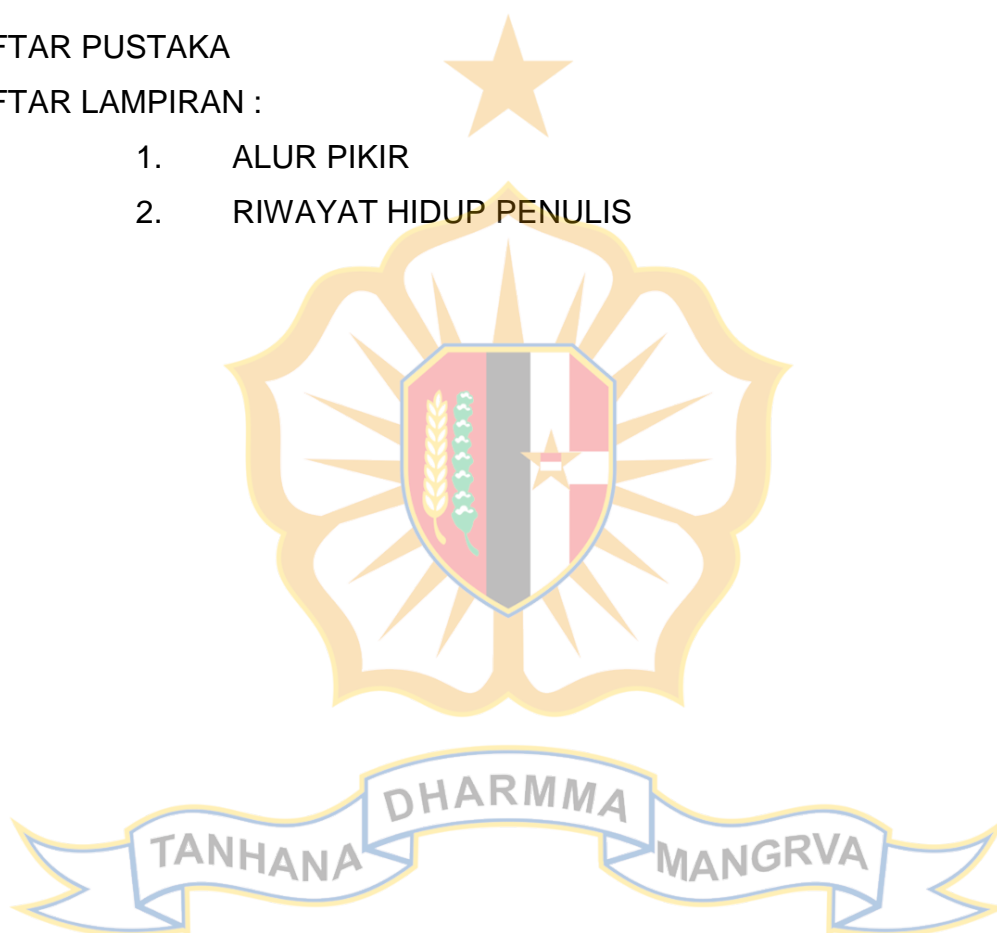
BAB IV PENUTUP

16.	Simpulan.....	54
17.	Rekomendasi.....	56

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN :

1. ALUR PIKIR
2. RIWAYAT HIDUP PENULIS



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

TABEL

TABEL 2.1 BUMS yang memproduksi alutsista TNI AL..... 16



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

DAFTAR GAMBAR

		Hal
GAMABR 2.1.	Kapal AT buatan PT. Daya Radar Utama....	17
GAMBAR 2.2.	Kapal BCM buatan PT. Batamec.....	18
GAMBAR 2.3.	Kapal KCR-40M buatan PT. Palindo Marine	18
GAMBAR 2.4.	Kapal KCR-60M buatan PT. Lundin	18
GAMBAR 2.5.	Kapal PC-40M buatan PT. Karimun Anugerah	19
GAMBAR 2.6.	Kapal PC-43M buatan PT. Caputra Mitra S	19



PERAN BADAN USAHA MILIK SWASTA (BUMS) SEBAGAI *LEAD INTEGRATOR* ALUTSISTA INDUSTRI PERTAHANAN

BAB I PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara besar dengan wilayah teritorial cukup luas dan jumlah penduduk yang cukup banyak, sudah selayaknya memiliki kemandirian dalam berbagai bidang, termasuk bidang peralatan pertahanan baik alutsista maupun non alutsista. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan dijelaskan bahwa industri pertahanan adalah industri nasional yang terdiri atas badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.¹ Indonesia memiliki beberapa industri pertahanan yang diharapkan dapat mendukung kebutuhan alat utama sistem senjata (alutsista) yang dibutuhkan TNI. Pelaksanaan tugas pokok TNI sangat membutuhkan alutsista yang berkualitas dan memiliki kemampuan dengan teknologi modern serta memiliki efek penggentar (*deterrence effect*). Secara bertahap Indonesia akan meningkatkan anggaran pertahanan untuk membangun kapabilitas pertahanan negara yang memiliki *deterrence standard* dan melampaui tingkat *Minimum Essential Force* (MEF) yang disesuaikan dengan kebijakan penganggaran pertahanan.² Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan industri pertahanan yang mampu mendukung semua kebutuhan alutsista TNI untuk keperluan pertahanan negara secara mandiri.

Beberapa industri pertahanan nasional dan lembaga negara yang

¹ Undang Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan

² Ibid, hal 5

dimiliki Indonesia diantaranya adalah PT Dirgantara Indonesia (PT DI), PT Len, PT Pindad, LIPI, BPPT, LAPAN, PT Dok Kodja Bahari, PT PAL Indonesia dan lain-lain. PT DI telah memproduksi pesawat CN – 295, PT Len memproduksi CMS (*Combat Management System*), PT Pindad telah memproduksi berbagai jenis amunisi, tank dan kendaraan peluncur roket, LIPI mengembangkan Radar *ISRA Coastal*, BPPT mengembangkan UAV, Lapan mengembangkan Roket 122 mm, PT Dok Kodja Bahari membangun Kapal BCM-122, dan PT PAL membangun Kapal Perang Republik Indonesia (KRI) diantaranya adalah Kapal Selam, Kapal Perusak Kawal Rudal (PKR)-105, *Landing Platform Dock* (LPD)-125 dan Kapal Cepat Rudal (KCR)-60. Sedangkan untuk BUMS diantaranya PT. Palindo Marines yang merupakan galangan kapal swasta, dimana telah membangun kapal TNI AL dengan bekerjasama dengan PT. Karimun Anugerah Sejati di Batam. Demikian juga dengan PT. Daya Radar Utama yang juga merupakan galangan kapal yang telah memproduksi jenis kapal LPD dan kapal OPV Polri. PT. Sari Bahari dan PT. Dahana produksi bom P 100 dan P 100L untuk TNI AU. PT. Merpati Wahana Raya memproduksi kendaraan Jihandak Zeni TNI AD dan kendaraan alat khusus nubika, kendaraan ini dilengkapi dengan evakuasi, proteksi, *disposal*, deteksi dan alat bantu jihandak lainnya.

Alutsista TNI AL khususnya Kapal perang sebagian besar masih diproduksi dari galangan kapal luar negeri. Sesuai amanat UU no.16 tahun 2012 secara perlahan namun pasti BUMN dan BUMS berupaya memenuhi kebutuhan alutsista TNI AL tersebut melalui penciptaan kemandirian industri pertahanan. Produk yang dihasilkan baik oleh BUMN maupun BUMS tersebut merupakan bentuk komitmen UU no.16 tahun 2012 dengan metode *transfer of technology (ToT)*. Dengan cara ini diharapkan BUMN dan BUMS dalam bidang galangan kapal dapat membangun kapal secara mandiri. Peran serta BUMS sebagai *lead integrator* Alutsista bidang galangan kapal dalam rangka kemandirian industri pertahanan sangat diperlukan. Peran disini dimaksudkan bahwa BUMS dalam melaksanakan produksinya sudah menjadi pelaku utama sebagai pemadu utama alutsista.

Beberapa fenomena saat ini yang berkaitan dengan industri pertahanan dan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista adalah masih

bergantungnya alutsista dalam negeri terhadap produk asing. Pengadaan alutsista TNI dari luar negeri seyogyanya dihindari jika alutsista dan peralatan utama tersebut dapat diproduksi oleh industri pertahanan nasional baik oleh BUMN maupun BUMS, sehingga perlu kolaborasi yang kuat antara BUMN dan BUMS dalam meningkatkan industri pertahanan. Selain daripada itu peran BUMS saat ini masih sebatas pendukung penyedia bahan baku dari BUMN, sehingga kemampuan dan peran BUMS belum sepenuhnya terlihat karena masih terkendala dengan peraturan sebagaimana dijelaskan pada pasal 14 Undang-undang nomor 16 tahun 2012 tentang inhan. Pada pasal tersebut dijelaskan bahwa Industri bahan baku adalah badan usaha milik negara maupun badan usaha milik swasta yang dapat memproduksi bahan baku yang digunakan oleh industri alat utama, industri komponen utama dan atau penunjang, serta industri komponen dan atau pendukung/perbekalan. Sementara pada prakteknya di lapangan ada beberapa BUMS yang sudah memproduksi alutsista, sehingga perlu diakomodir atas permasalahan tersebut.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka diperlukan beberapa analisis dan kajian serta regulasi yang menyatakan bahwa peran BUMS dapat ditingkatkan pada *level lead integrator*. Sehingga dalam aplikasinya di lapangan beberapa BUMS yang sudah memenuhi persyaratan sebagai *lead integrator* dapat berperan aktif dan secara otomatis akan meningkatkan kemandirian industri pertahanan serta diharapkan dapat memenuhi kebutuhan alutsista nasional untuk kepentingan nasional.

2. Rumusan Masalah.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat ditemukan beberapa permasalahan yang ditemukan selanjutnya dapat dirumuskan permasalahan yaitu: “Bagaimana menjadikan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan”.

Dari rumusan tersebut dapat diuraikan beberapa kajian yang akan dianalisis dalam taskap ini sebagai berikut:

- a. Kondisi peran BUMS saat ini dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- b. Peran BUMS untuk menuju sebagai *lead integrator* alutsista industri

pertahanan.

c. Langkah dan detail pelaksanaan yang diambil agar terwujud BUMS menjadi *lead integrator* alutsista industri pertahanan.

3. Maksud dan Tujuan.

a. Maksud

Memberikan gambaran (diskripsi) dan penjelasan tentang peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan nasional.

b. Tujuan

Memberikan sumbangan pemikiran kepada pemimpin agar industri pertahanan nasional mampu mendukung kekuatan alutsista industri pertahanan dalam hal ini kapal perang untuk dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam rangka menentukan kebijakan lebih lanjut.

4. Ruang Lingkup dan Sistematika.

a. Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup dalam penyusunan Taskap ini akan dibatasi pada identifikasi, analisis permasalahan yang dihadapi dan langkah serta detail pelaksanaan yang dilaksanakan agar terwujud BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan, khususnya pada BUMS yang bergerak dalam bidang galangan kapal.

b. Sistematika

Tata urut pada penulisan kertas karya ilmiah perorangan ini terdiri dari 4 (empat) Bab dan disusun dengan sistematika sebagai berikut :

- 1) **BAB I: Pendahuluan.** Merupakan bagian awal penulisan, dalam bab ini diuraikan secara singkat tentang latar belakang permasalahan, maksud dan tujuan penulisan, ruang lingkup dan sistematika penulisan, metode dan pendekatan serta pengertian-pengertian yang dianggap relevan dalam materi penulisan.
- 2) **BAB II: Tinjauan Pustaka.** Bab ini membahas tentang semua pustaka yang digunakan sebagai sumber penulisan dan dasar-dasar pemikiran yang dipakai untuk landasan pada saat

menyusun taskap serta digunakan sebagai instrumental input didalam pemecahan persoalan. Pada bab ini akan membahas tentang peraturan perundang-undangan, kerangka teoretis, fakta dan data peran BUMS dan pengaruh perkembangan lingkungan strategis.

- 3) **BAB III : Pembahasan.** Merupakan langkah untuk meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan. Pada bab ini dibahas tentang peran BUMS saat ini, peran BUMS yang diharapkan untuk menuju sebagai *lead integrator* industri pertahanan dan langkah-langkah serta detail langkah pelaksanaan.
- 4) **BAB IV : Penutup.** Berisi tentang simpulan mulai masalah yang dihadapi oleh BUMS, regulasi yang mengatur peran BUMS serta pembahasan untuk pemecahan masalah BUMS sebagai *lead integrator* Alutsista industri pertahanan. Selanjutnya akan dilengkapi dengan rekomendasi berupa saran tindak terhadap pemangku kepentingan agar peran BUMS dapat ditingkatkan menjadi *level lead integrator*.

5. Metode dan Pendekatan

a. Metode

Penulisan kertas karya ilmiah perorangan ini menggunakan metode deskriptif kualitatif analisis yaitu menguraikan permasalahan dari hasil pengamatan di lapangan. Hal ini terlihat dari prosedur yang ditetapkan yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang dikumpulkan dari pernyataan atau tulisan serta perilaku yang diamati dari subjek itu sendiri.

b. Pendekatan

Pendekatan dalam taskap ini adalah berdasarkan pendekatan studi kepustakaan dan data sekunder dengan perspektif kepentingan nasional melalui analisis menggunakan landasan teoritis.

6. Pengertian-Pengertian

- a. **Industri Pertahanan** merupakan Industri Nasional yang terdiri dari badan usaha milik negara (BUMN) dan badan usaha milik swasta (BUMS) baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.³
- b. **MEF (*Minimum essential force*)** adalah perencanaan strategi pembangunan kekuatan Komponen Utama menuju postur yang ideal yang tidak selalu diarahkan pada konsep perlombaan persenjataan ataupun strategi pembangunan.⁴
- c. **Alat utama sistem senjata (alutsista)** adalah peralatan perang Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang digunakan untuk kepentingan pertahanan negara.⁵
- d. **BUMS** adalah suatu badan usaha yang sistem permodalan maupun kepemilikan seluruhnya dikuasai oleh individu atau pihak swasta.⁶
- e. **LPD (*Landing Platform Dock*)** adalah jenis kapal yang memiliki panjang 124 m, lebar 21,8 m, serta berat 7200 ton, jenis kapal ini mempunyai kecepatan maksimal 16 knots, serta kecepatan jelajah 14 knots dan memiliki kemampuan berlayar selama kurang lebih 30 hari. Kapal ini juga dilengkapi dengan dua kapal *Landing Craft Utilities* (LCU) yang memiliki kemampuan angkut 8 unit tempur jenis anoa, 28 truk, dan 3 unit helikopter, diawaki oleh 121 ABK yang mempunyai kemampuan angkut parajurit sebanyak 650 orang.⁷
- f. **KCR (Kapal Cepat Rudal)** merupakan kapal perang dengan fasilitas senjata kaliber 20 mm dan peluncur rudal anti kapal-kapal permukaan.

³ Ibid

⁴ Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2012 tentang Kebijakan Penyelarasan Minimum Essential Force

⁵ <https://www.kontan.co.id/topik/alutsista> diakses tanggal 26 Mei 2020 pukul 20.30 WIB

⁶ <https://guruakuntansi.co.id/pengertian-bums/> diakses tanggal 26 Mei 2020 pukul 22.54 WIB

⁷ <https://koarmada2.tnial.mil.id/2019/01/21/komandan-lantamal-v-hadiri-delivery-ceremony-kri-semarang-594-dan-pengukuhan-komandan-kri/> diakses tanggal 26 Mei 2020 pukul 21.50 WIB

Spesifikasi lainnya, KCR 60 mampu berlayar selama 5 hari dengan kecepatan jelajah 20 knots.⁸

- g. **Kapal Perusak Kawal Rudal (PKR)**, merupakan kapal Frigate perusak kawal rudal atau yang di singkat PKR SIGMA 10514. KRI Raden Edy Martadinata (REM) – 331 dan KRI I Gusti Ngurah Rai (GNR) – 332 saat ini berada di bawah naungan Satuan Kapal Eskorta Koarmada II yang bermarkas di Surabaya.⁹
- h. **Lead Integrator** adalah pemadu utama yang dapat menghasilkan alutsista dan atau mampu mengintegrasikan semua komponen utama, komponen, serta bahan baku untuk menjadi alat utama.¹⁰
- j. **Transfer of technology (alih teknologi)** merupakan upaya pengalihan kemampuan dalam memanfaatkan serta menguasai iptek antar beberapa lembaga, badan ataupun orang, baik itu yang berada di dalam negeri ataupun yang berasal dari luar negeri ke untuk dibawa dalam negeri atau sebaliknya.¹¹



⁸<https://koarmada2.tnial.mil.id/2019/02/25/kaskoarmada-ii-hadiri-penandatanganan-kontrak-kapal-cepat-rudal-kcr-buatan-pt-pal/> diunduh tanggal 26 Mei 2020 pukul 20.23 WIB

⁹<https://koarmada2.tnial.mil.id/2018/07/14/kri-r-e-martadinata-331-bersama-hmas-melbourne-gelar-latma-di-hawaii/> diunduh tanggal 26 Mei 2020 pukul 13.35 WIB

¹⁰ Pasal 11 Undang undang nomor 16 tahun 2012 tentang Inhan.

¹¹ Peraturan Pemerintah nomor 20 tahun 2005. Tentang Alih Teknologi Kekayaan Intelektual

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

7. Umum

Pemberdayaan industri strategis nasional untuk memenuhi kebutuhan alutsista TNI merupakan bagian dari pembangunan di bidang pertahanan negara guna meningkatkan kemampuan penangkalan terhadap ancaman yang datang dari dalam dan luar negeri. Keberadaan industri strategis nasional merupakan potensi untuk mengurangi ketergantungan terhadap produk luar negeri secara bertahap menuju kemandirian. BUMS sebagai bagian dari industri pertahanan nasional diharapkan dapat ditingkatkan perannya sehingga mampu setara dengan BUMN sebagai *lead integrator* alutsista. Upaya meningkatkan peran tersebut membutuhkan perhatian dari semua pihak, terutama untuk perubahan peraturan perundang-undangan dimana saat ini BUMS belum diijinkan sebagai *lead integrator*. Oleh sebab itu diperlukan landasan pemikiran sebagai pedoman agar diperoleh kesamaan pandang dari para pihak terkait.

8. Peraturan Perundang-Undangan

a. UU RI Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara

Pada pasal 20 ayat (2) disebutkan bahwa segala sumber daya nasional yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alam dan buatan, nilai-nilai, teknologi, dan dana dapat didaya-gunakan untuk meningkatkan kemampuan pertahanan negara. Selanjutnya pasal 23 ayat (1) disebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan pertahanan negara, pemerintah melakukan penelitian dan pengembangan industri strategis serta teknologi di bidang pertahanan; dan pada ayat (2) disebutkan dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Menteri Pertahanan mendorong dan memajukan pertumbuhan industri pertahanan. Pokok pikiran yang dapat diambil dalam UU tersebut bahwa pengadaan alutsista nasional dapat didukung dari kemandirian industri pertahanan dengan memanfaatkan sumber daya nasional dan didukung oleh Sumber Daya Manusia yang profesional.

Peran BUMS sebagai *lead integrator* harus didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal.

b. UU RI Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Tentara Nasional Indonesia

Tugas pokok TNI adalah menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD Tahun 1945. Angkatan Laut melaksanakan tugas TNI matra laut di bidang pertahanan, menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yurisdiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum nasional dan hukum internasional yang telah diratifikasi. Dalam rangka melaksanakan tugas tersebut dibutuhkan alutsista yang canggih, dan dapat didukung dari industri pertahanan yang didalamnya terdapat BUMS. Peran BUMS dapat ditingkatkan mengingat kebutuhan alutsista TNI yang tinggi, khususnya dalam bidang industri galangan kapal.

c. Undang Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan

Undang-undang ini telah menjadi landasan bagi pemerintah dalam rangka mendorong serta memajukan pengembangan industri pertahanan yang mandiri dan berkesinambungan, dan juga menjadi pemicu percepatan pertumbuhan industri pertahanan nasional ke depan. Implementasi yang dilakukan oleh industri pertahanan nasional khususnya BUMS adalah dengan menghasilkan berbagai produk alutsista untuk TNI. Beberapa BUMS telah memproduksi kapal-kapal pesanan TNI AL seperti PC-28, PC-40 hingga kapal angkut¹². Hal ini mengandung makna bahwa peran BUMS dapat ditingkatkan sebagai *lead integrator* alutsista.

d. Keputusan Presiden nomor 59 tahun 1983 Tentang Pembentukan Dewan Pembina dan Pengelola Industri-Industri Strategis dan Industri Pertahanan

Keputusan Presiden tersebut merupakan tonggak awal cita-cita bangsa Indonesia didalam membangun industri pertahanan nasional

¹²<https://republika.co.id/berita/ekonomi/korporasi/17/10/06/oxeml5415-produksi-alutsista-peran-swasta-nasional-perlu-diperbesar>

yang bernaung didalam sebuah wadah yang disebut Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS). Keberadaan BUMNIS yang mandiri sangat mempengaruhi kepentingan pertahanan secara politik. Sesuai Keputusan Presiden tersebut, yang dimaksud dengan industri strategis adalah meliputi PT Krakatau Steel, PT Industri Telekomunikasi Indonesia, PT Nurtanio dan PT PAL Indonesia. Dalam perkembangannya saat ini industri pertahanan ada dibawah naungan Komite Kebijakan Industri Pertahanan. Yang didalamnya adalah meliputi pembinaan BUMN dan BUMS dalam menciptakan kemandirian industri pertahanan.

e. Peraturan Presiden Nomor 59 tahun 2013 Tentang Organisasi, Tata Kerja dan Sekretariat Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP)

Pemerintah telah membentuk Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) dalam rangka menuju kemandirian industri pertahanan nasional. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan alutsista, pemerintah mendorong semua pihak yang terkait untuk bersama-sama memajukan kemandirian industri pertahanan nasional. Setiap pengadaan alutsista dari luar negeri diwajibkan dapat mengikutsertakan industri nasional baik itu BUMN maupun BUMS dalam rangka *Transfer of Technology (ToT)*. Muatan lokal yang ada pada alutsista harus tetap ditingkatkan dengan cara mendorong industri pertahanan nasional untuk dapat berperan aktif didalam pengadaan maupun modernisasi alutsista. Beberapa BUMS sebagai bagian dari industri pertahanan nasional telah banyak terlibat aktif pada proses *Transfer of Technology* terhadap pengadaan alutsista baik yang dibeli dari luar negeri maupun oleh kegiatan modernisasi alutsista.

f. Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 2015 Tentang Rencana Induk Pengembangan Industri Nasional (RIPIN 2015-2035)

Pada pasal 1 berisi tentang pembangunan sumber daya industri serta pembangunan sarana dan prasarana industri. Penyusunan RIPIN 2015-2035 ditujukan untuk melaksanakan amanat pada ketentuan Pasal 9 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian dan juga mempertegas keseriusan pemerintah dalam rangka

mewujudkan tujuan penyelenggaraan perindustrian. Tahapan serta arah rencana pembangunan industri nasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Tahap I (tahun 2015-2019) ditujukan untuk meningkatkan nilai tambah sumber daya alam pada industri hulu yang berbasis agro, mineral dan migas, yang diikuti dengan pembangunan industri pendukung dan andalan secara selektif melalui penyiapan SDM yang ahli serta kompeten pada bidang industri, serta meningkatkan penguasaan teknologi.
- 2) Tahap II (tahun 2020-2024) ditujukan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan berwawasan lingkungan melalui penguatan struktur industri dan penguasaan teknologi, serta didukung oleh SDM yang berkualitas.
- 3) Tahap III (2025-2035) Indonesia sebagai Negara Industri Tangguh yang memiliki ciri struktur industri nasional yang kuat dan berdaya saing tinggi pada tingkat global, serta berbasis pada inovasi dan teknologi. Diharapkan pada tahap III ini beberapa BUMS yang sudah memenuhi sarana dan prasarana serta kemampuan SDM sebagai *lead integrator* alutsista Industri pertahanan dapat mengembangkan diri menjadi industri yang berdaya saing tinggi dengan dukungan kebijakan pemerintah.

g. Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 2018 Tentang Pemberdayaan Industri

Pasal 3 ayat (2) mengamanatkan bahwa fasilitas diberikan dalam bentuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan sertifikasi kompetensi. BUMS harus mempunyai SDM yang berkompetensi tinggi serta mampu menjadi pengawak organisasi yang handal. Didukung dengan baiknya sarana dan prasarana yang dimiliki maka SDM BUMS yang berkualitas akan mampu menciptakan kinerja yang baik dilandasi keinginan untuk terus maju menuju galangan kapal yang bekelas BUMN dan bahkan berkelas dunia.

h. Keputusan Menteri Pertahanan No. KEP / 25 / M / I / 2014

Kebijakan MEF pada pemenuhan Alutsista TNI adalah pedoman dalam membangun kekuatan militer yang dimaksudkan untuk menjaga kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kekuatan Angkatan laut ditetapkan berjumlah 274 yang terbagi dalam *Striking Force* 110 kapal, *Patrol Force* 66 kapal dan *Supporting Force* 98 kapal. Kebijakan Pertahanan Nasional juga menyatakan bahwa prioritas dan fokus dari pengembangan postur pertahanan militer lebih diarahkan pada MEF melalui beberapa cara, yaitu rematerialisasi; revitalisasi; relokasi; dan pengadaan dalam rangka meningkatkan mobilitas serta kemampuan unit tempur Angkatan Darat, Angkatan Laut, dan Angkatan Udara, khususnya adalah penyiapan *Rapid Strike Reaction Force*, menyiapkan Pasukan Reaksi Cepat dalam Manajemen Bencana, serta mendirikan Operasi Penjagaan Perdamaian dan menyiapkan pasukan Batalyon sebagai kekuatan siaga¹³.

i. Kebijakan Umum Pertahanan Negara 2020-2024

Pemerintah saat ini mempunyai fokus untuk memperkuat program pertahanan pada 2020. Beberapa program yang telah dijalankan pada tahun-tahun sebelumnya juga akan dievaluasi. Dalam rangka memperkuat program pertahanan tersebut maka akan memperkuat industri pertahanan. Sehingga diharapkan semua alutsista nasional dapat didukung dari industri pertahanan nasional. Dalam kaitannya dengan peran BUMS sebagai *lead integrator* maka BUMS sebagai bagian dari industri pertahanan sangat memungkinkan untuk ditingkatkan perannya ke *level* yang lebih tinggi, sehingga pencapaian target pemenuhan alutsista dapat tercapai.

9. Kerangka Teoretis

a. Teori Manajemen Strategi

1) Menurut J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (1996), manajemen strategi merupakan rencana jangka panjang, diikuti sebuah

¹³ Aris Sarjito. *Efektivitas Kebijakan Minimum Essential Force Komponen Utama Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut*. Jurnal Manajemen Pertahanan, Vol. 4 No. 2 Desember 2018

aksi yang bertujuan dalam mencapai tujuan tertentu, yaitu sebuah kemenangan¹⁴. Dalam kaitannya dengan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan maka teori manajemen strategi dapat dipakai dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi peningkatan BUMS sebagai *lead integrator* yang dimulai dengan beberapa proses identifikasi sampai merencanakan secara strategis, guna dapat diimplementasikan untuk masa mendatang sehingga kebutuhan alutsista dalam negeri dapat terpenuhi.

2) Menurut Endro Tri Susdarwono (2020), Industri Pertahanan adalah komponen vital dari kemampuan pertahanan nasional. Secara pasti Industri pertahanan yang kuat mempunyai dua efek utama, yakni efek langsung terhadap pembangunan kemampuan pertahanan, dan efek terhadap pembangunan ekonomi dan teknologi nasional. Dalam bidang pembangunan kemampuan pertahanan, indhan yang kuat menjamin pasokan kebutuhan alutsista dan sarana pertahanan secara berkelanjutan. Ketersediaan pasokan alutsista secara berkelanjutan menjadi prasyarat mutlak bagi kekeluargaan dan kepastian untuk menyusun rencana pembangunan kemampuan pertahanan dalam jangka panjang, tanpa adanya kekhawatiran akan faktor-faktor politik dan ekonomi, seperti embargo atau *restriksi*.¹⁵

b. Teori Diamond Porter

Teori Diamond Porter tentang daya saing nasional adalah berawal dari keyakinannya bahwa sebuah teori ekonomi kuno yang menguraikan tentang suatu keunggulan komparative adalah sebenarnya tidak mencukupi, atau bahkan bisa disebut tidak tepat. Menurut Michael Porter (1990), suatu negara akan mendapatkan suatu keunggulan daya saing (*competitive advantage*), apabila perusahaan yang ada pada negara yang dimaksud mampu dan bisa bersaing. 4 faktor yang mempengaruhi daya saing tersebut : faktor kondisi, faktor permintaan, industri pendukung dan struktur industri ¹⁶.

¹⁴ Wijiharjono, Nuryadi. *Perkembangan Manajemen Strategik dalam Perspektif Teoritis dan Analisis Empiris*. Jurnal Akuntansi. 2013

¹⁵ Endro Tri Susdarwono. *Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Pembangunan Kemandirian Industri Pertahanan Indonesia Dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan*. Jurnal Ius Constituendum. 2020

¹⁶ <https://bbs.binus.ac.id/business-creation/2017/03/competitive-advantage-di-indonesia/>

Dalam konteks analisis peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista maka teori daya saing Diamond Porter dapat dijadikan sebagai rujukan tentang kemampuan bersaingnya sebuah BUMS yang meliputi SDM serta sarana dan prasarana yang dimilikinya dalam rangka meningkatkan kemampuan produksi supaya dapat bersaing dengan mampu menjadi *lead integrator* industri pertahanan pada pembuatan alat peralatan pertahanan negara.

c. Manajemen Risiko

Menurut Djohanputro (2008), manajemen risiko merupakan suatu pendekatan terstruktur atau suatu metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan risiko ancaman. Sasaran dari manajemen risiko adalah dalam rangka mengurangi nilai risiko yang berbeda-beda yang berkaitan erat dengan bidang yang akan dipilih pada tingkatan yang bisa diterima oleh segenap masyarakat. Hal tersebut bisa berupa bermacam jenis tantangan yang timbul dari lingkungan, teknologi, manusia, organisasi, serta urusan politik. Selain itu, pelaksanaan manajemen risiko dapat mengikutsertakan segala cara yang tersedia bagi manusia, khususnya entitas manajemen risiko (manusia, staf, organisasi). Dalam kaitannya dengan rencana penulisan maka Teori manajemen risiko dapat sebagai rujukan untuk mengantisipasi atau meminimalkan beberapa faktor risiko yang akan terjadi apabila diterapkan sebuah aturan formal bahwa BUMS dapat berperan sebagai *lead integrator* pembangunan alutsista nasional. Teori manajemen risiko juga dapat memprediksi beberapa risiko yang akan terjadi dan dihadapi sehingga akan lebih mudah bagaimana cara memitigasinya.¹⁷

d. Pendapat Para Ahli

Menurut Awaluddin Djamin (2011) menyatakan bahwa koordinasi adalah merupakan suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit didalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu yang sedemikian rupa, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu, dan saling melengkapi.¹⁸ Pemerintah dan industri pertahanan nasional, BUMN, BUMS dan pengguna (konsumen) dapat melakukan koordinasi yang kuat dalam

¹⁷ <http://crmsindonesia.org/publications/membedah-anatomi-iso-31000-2009-risk-management-principles-and-guidelines/> diunduh tanggal 08 Mei 2019 pukul 09.17 WIB

¹⁸ <http://digilib.unila.ac.id/9680/125/BAB%20II.pdf>

rangka tercapainya hasil suatu produk yang sesuai dengan kebutuhan alutsista nasional.

Menurut Hasibuan (2009), dia menyatakan sebuah pendapat bahwa koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Tjiptono (2014), bahwa kualitas pelayanan adalah memiliki lima dimensi utama, yaitu (1) Keandalan, merupakan kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat serta memuaskan hasilnya. (2) Daya tanggap, merupakan keinginan para staf dalam membantu para konsumen serta memberikan pelayanan dengan tanggap dan cepat. (3) Jaminan, hal ini mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh staf yang bebas dari bahaya/risiko keragu-raguan. (4) Empati, merupakan kemudahan dalam menjalin relasi, komunikasi yang baik dan (5) Bukti fisik, yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, staf/pegawai dan sarana prasarana.

Menurut Teori Jang (2015), tentang penelitian menyatakan bahwa dalam mewujudkan organisasi yang kuat dan besar maka diperlukan kerjasama terhadap para peneliti dan ilmuwan serta skema kebijakan pemerintah dalam melaksanakan penelitian sehingga kondusif untuk perkembangan penelitian di suatu organisasi.

Menurut Wursanto (2003) berkaitan dengan organisasi, dalam penelitiannya dinyatakan bahwa di dalam membangun suatu organisasi diperlukan suatu pembagian kerja, karena dengan pembagian kerja dan alur hierarki kewenangan yang jelas maka suatu organisasi dapat berjalan dengan baik.

Menurut Marihot Tua E.H (2012), berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dia mengatakan bahwa sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap

peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya Filsafat Administrasi (1992), dia menyatakan bahwa manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Sumber daya manusia adalah aset organisasi yang paling penting dan membuat organisasi lainnya bekerja. Sumber daya manusia penting karena mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi serta merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis.

10. Data dan Fakta

a. Data dan Fakta Peran BUMS

Dalam memenuhi MEF sampai tahun 2020 BUMN dan BUMS telah membuat alutsista 48 kapal perang, dimana BUMS sudah berperan 69 % dalam menyumbangkan produksi alutsista untuk TNI khususnya TNI AL. Adapun beberapa BUMS tersebut antara lain :

Tabel 2.1: BUMS yang memproduksi alutsista TNI AL¹⁹

NO	KAPAL	BUMS	JUMLAH
1	KCR-40M	PT. Palindo Marine	7
		PT. Citra Shipyard	1
2	KCR-60M	PT. Lundin Banyuwangi	1
3	BCM	PT. Anugrah Buana Marine	1
		PT. Batamec	1
4	AT	PT. Daya Radar Utama	5
5	PC-43M	PT. Palindo Marine	2
		PT. Citra Shipyard	1
		PT. Caputra Mitra Sejati	1
6	PC-40M	PT. Palindo Marine	3
		PT. Karimun Anugrah Sejati	6
		PT. Caputra Mitra Sejati	4

¹⁹ Staf Umum Logistik Angkatan Laut

Dan masih banyak lagi BUMS yang telah berkontribusi dalam industri pertahanan dengan memproduksi alutsista. Dengan banyaknya BUMS yang sudah memproduksi alutsista tersebut, sudah barang tentu BUMS-BUMS tersebut telah memiliki SDM serta sarana dan prasarana yang memadai sehingga dapat menyelesaikan proyek pembangunan alutsista TNI. Hal ini tentunya menjadi perhatian kita bersama perlu kiranya untuk ditingkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan. Langkah tersebut dilakukan guna mendukung Kebijakan Umum Pertahanan Negara 2020-2024 yang menekankan kemandirian industri pertahanan untuk pemenuhan kebutuhan alutsista TNI.

Fakta pada Undang-undang nomor 16 tahun 2012 tentang industri pertahanan pasal 11 dijelaskan bahwa industri alat utama merupakan BUMN yang ditetapkan oleh Pemerintah sebagai pepadu utama (*lead integrator*) yang menghasilkan alat utama sistem senjata dan/atau mengintegrasikan semua komponen utama, komponen, dan bahan baku menjadi alat utama. Pasal 12 menyebutkan Industri komponen utama dan/atau penunjang merupakan badan usaha milik negara dan/atau badan usaha milik swasta yang memproduksi komponen utama dan/atau mengintegrasikan komponen atau suku cadang dengan bahan baku. Sehingga perlu adanya regulasi tentang BUMS sebagai *lead integrator*.



Gambar 2.1: Kapal AT buatan PT. Daya Radar Utama



Gambar 2.2: Kapal BCM buatan PT. Batamec



Gambar 2.3: KCR-40M buatan PT. Palindo Marine



Gambar 2.4: KCR-60M buatan PT. Lundin Banyuwangi



Gambar 2.5: PC-40M buatan PT. Karimun Anugrah Sejati



Gambar 2.6: PC-43M buatan PT. Caputra Mitra sejati

b. Permasalahan Yang Dihadapi BUMS

BUMS saat ini telah banyak yang memproduksi alutsista, akan tetapi jika dikupas lebih jauh maka jumlahnya masih kecil. Sebagaimana pernyataan Dirjen Potensi Pertahanan Kemhan RI dari data yang terbaru ada 102 Badan Usaha Milik Swasta yang tercatat terlibat di Kementerian Pertahanan. Sayangnya dari ratusan itu hanya 54 yang aktif. Kriteria keaktifan BUMS itu antara lain melakukan pengadaan, ikut serta dalam program prioritas yang dibuat pemerintah, atau ikut dalam program

Bangtekindhan Kemhan yang ada di Direktorat Potensi Pertahanan.²⁰ Sehingga peran BUMS perlu ditingkatkan kembali.

Khusus dalam industri galangan kapal, menurut Direktur The National Maritim Indonesia bahwa jumlah galangan kapal di Indonesia mencapai 200 perusahaan, akan tetapi yang terlibat dalam industri pertahanan masih dibawah 10 persen, suatu jumlah yang sangat kecil. Padahal secara kemampuan, BUMS sudah layak untuk membangun alutsista industri pertahanan.²¹

c. Peluang BUMS sebagai *lead integrator*

- 1) Kebijakan Pemerintah Indonesia yang dicanangkan oleh Presiden Joko Widodo adalah menuju Poros Maritim Dunia yang mencakup lima pilar yaitu budaya maritim, pengelolaan sumber daya laut, infrastruktur dan konektivitas maritim, diplomasi maritim dan pertahanan maritim. Dalam konteks pertahanan maritim, maka alutsista industri pertahanan dapat melibatkan BUMS sebagai *lead integrator*.
- 2) Alokasi anggaran APBN untuk Kemhan yang saat ini mengalami peningkatan dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) 2020 dengan mendapatkan alokasi anggaran terbesar, yaitu Rp 127,4 triliun. Angka tersebut naik 16,2% dibandingkan proyeksi 2019 yang sebesar Rp 109,6 triliun. Hal ini merupakan peluang bagi industri pertahanan untuk meningkatkan BUMS sebagai *lead integrator* alutsista nasional.
- 3) Berdasarkan Undang-Undang 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, khususnya dalam pasal 43 dan 44 memungkinkan masih ada peluang yang bisa dioptimalkan dari potensi industri swasta. Peluang tersebut seperti sebagai pemandu penghasil alutsista. Bisa juga dioptimalkan untuk mengintegrasikan komponen utama, pendukung, atau bahan baku hingga menjadi alat utama.

²⁰ <https://www.merdeka.com/peristiwa/dari-120-bums-di-kemenhan-hanya-54-aktif-terlibat-industri-pertahanan.html>

²¹ <https://www.beritasatu.com/nasional/456535-perkuat-alutsista-pemerintah-diminta-perbesar-peran-swasta>

d. Kendala yang dihadapi BUMS sebagai *lead integrator*

- 1) Keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BUMS untuk melaksanakan pembangunan alutsista industri pertahanan.
- 2) Keterbatasan SDM yang dimiliki oleh BUMS yang mempunyai keahlian dalam membangun alutsista industri pertahanan.
- 3) Berdasarkan Undang-Undang nomor 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan khususnya Pasal 11 dijelaskan bahwa pemerintah menetapkan BUMN sebagai *lead integrator* yang menghasilkan alat utama sistem senjata sedangkan BUMS hanya bisa terlibat sebagai industri komponen utama/penunjang, dan industri bahan baku. Dalam konteks ini jelas perlu dicarikan solusi agar BUMS dapat ditunjuk sebagai *lead integrator*.
- 4) Saat ini BUMS yang sudah memproduksi alutsista jumlahnya kurang dari 10 persen dari jumlah total BUMS, padahal secara kemampuan sudah layak untuk bergiat. Untuk itu perlu ditambah lebih banyak keikutsertaan BUMS dalam industri pertahanan untuk memproduksi alutsista nasional.

11. Pengaruh Perkembangan Lingkungan Strategis

Lingkungan strategis, baik global, regional, maupun nasional terus berkembang dalam suatu dinamika yang sangat tinggi, sehingga menuntut penyesuaian diri dengan hakikat perubahan. Atas dasar itu, kepentingan nasional Indonesia disusun dalam tiga kategori yaitu kepentingan nasional yang bersifat mutlak, kepentingan nasional yang bersifat vital, dan kepentingan nasional yang bersifat penting. Kepentingan nasional yang bersifat mutlak adalah tetap tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berkaitan dengan hal ini negara wajib menjaga dan melindungi kedaulatan negara, keutuhan wilayah NKRI, serta keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman. NKRI dengan wilayah terdiri atas 17.504 buah pulau²² sebagai satu kesatuan wilayah Indonesia harus tetap dijaga keberadaan dan keutuhannya. Wilayah Indonesia yang utuh dan stabil akan

²²

<http://www.pushidrosal.id/berita/5256/DATA-KELAUTAN-YANG-MENJADI-RUJUKAN-NASIONAL--DILUNCURKAN/> diunduh 15 April 2019 pukul 10.20 WIB

menjadi syarat mutlak terselenggaranya pembangunan nasional untuk mensejahterakan rakyat, sekaligus bagi terwujudnya stabilitas kawasan yang mengitari Indonesia.

a. Perkembangan Lingkungan Global

Walaupun *United Nations Convention on The Law of the Sea* (UNCLOS) 1982 telah berlaku secara universal sebagai dasar hukum positif, namun dalam faktanya di beberapa negara maju seperti Amerika Serikat, China dan Australia masih belum meratifikasi konvensi hukum tersebut, sehingga sangat mempengaruhi pengelolaan wilayah laut suatu negara, khususnya di dalam mewujudkan integritas kedaulatannya. Indonesia harus mampu menghadapi perkembangan lingkungan strategis termasuk didalamnya adalah ancaman terhadap kedaulatan negara

Kedaulatan negara merupakan kekuasaan tertinggi pada suatu negara dalam rangka melaksanakan suatu tindakan yang dianggap perlu demi kepentingan nasionalnya, berdasarkan hukum nasional dengan tetap memperhatikan hukum internasional. Apabila suatu negara tidak mampu melindungi kepentingan nasionalnya maka dapat disimpulkan bahwa kedaulatan negara tersebut sedang mengalami ancaman. Beberapa ancaman kedaulatan yang berkaitan dengan isu kemaritiman adalah pada aspek kewilayahan yang berkaitan dengan delimitasi batas wilayah laut akibat perbedaan pemahaman masing-masing negara baik yang menyangkut laut teritorial, landas kontinen dan ZEE. Perubahan tatanan global membuat dua kekuatan terbesar dunia berada di kawasan Indo-Pasifik Region. Sedangkan Indonesia memiliki 10 batas laut dengan negara tetangga diantaranya Malaysia, Singapura, Filipina, India, Thailand, Vietnam, Republik Palau, Australia, Timor Leste, dan Papua Nugini.²³ Dalam rangka melindungi kepentingan nasional, maka dibutuhkan alutsista yang canggih dan diharapkan hal tersebut didukung dari kemandirian industri pertahanan.

²³

<https://www.batasnegeri.com/wilayah-indonesia-yang-berbatasan-dengan-negara-lain/#:~:text=Perbatasan%20laut%20Indonesia%20berbatasan%20dengan,Timor%20Leste%2C%20dan%20Papua%20Nugini.>

b. Perkembangan Lingkungan Regional

Secara garis besar, isu keamanan kawasan yang menonjol saat ini adalah isu terorisme, ancaman keamanan lintas negara, dan konflik komunal serta pada skala terbatas muncul klaim teritorial sebagai akibat permasalahan perbatasan antar negara yang belum selesai²⁴.

Salah satu isu keamanan regional yang masih mengemuka adalah konflik antar negara yang berkaitan dengan klaim teritorial. Ketegangan masih sering terjadi di kawasan Laut China Selatan antara China dengan beberapa negara di kawasan Asia Tenggara²⁵. Di kawasan Asia Tenggara, kawasan Selat Malaka menjadi fokus masyarakat internasional karena terdapat lalu lintas transportasi perdagangan dunia.²⁶

Kondisi keamanan regional relatif stabil sejalan dengan semakin aktifnya beberapa negara di kawasan untuk melakukan dialog dan perundingan. Terkait dengan beberapa permasalahan perbatasan di kawasan yang melibatkan Indonesia dengan negara-negara tetangga, yaitu: Singapura, Malaysia, Filipina, Australia, Papua New Guinea, Vietnam, India, Thailand, Republik Palau dan Timor Leste, intensitasnya masih cukup tinggi. Seiring makin kondusifnya keamanan regional maka hubungan Indonesia dengan negara di kawasan itu terus membaik. Hal ini berdampak pada makin dipercayanya Indonesia menjadi produsen penghasil alutsista militer. Beberapa BUMN dan BUMS yang tergabung pada industri pertahanan nasional telah menghasilkan alutsista TNI AL mampu meraih pasar juga di kawasan regional ASEAN. Philipina dan Malaysia sudah memesan beberapa Kapal LPD produksi PT PAL yang telah disesuaikan spesifikasi teknisnya dengan kondisi negara pemesan²⁷. Angkatan Laut Philipina dan Malaysia mulai mempercayakan produksi alutsistanya ke PT PAL. Industri pertahanan nasional dapat meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista guna mendukung tercapainya pemenuhan

²⁴ Kementerian Pertahanan, 2014, *Buku Strategi Pertahanan Negara*, hal 17

²⁵ Ibid

²⁶ Ibid hal 18

²⁷ <https://jakartagreater.com/111375/malaysia-pesan-kapal-perang-ke-indonesia/>

kebutuhan alutsista baik untuk dalam negeri maupun luar negeri dengan tetap berpedoman pada UU nomor 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan.

c. **Perkembangan Lingkungan Nasional**

1) **Geografi**

Kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, berada pada posisi yang sangat strategis. Hal ini sejalan dengan kebijakan Presiden Joko Widodo untuk menjadikan Indonesia menjadi Poros Maritim Dunia. Oleh sebab itu dalam menjaga kedaulatan NKRI, industri pertahanan harus berwawasan luas dalam menentukan bagaimana jenis kapal yang dibangun dengan menyesuaikan kondisi geografis Indonesia. Salah satunya dengan meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista. BUMS yang sudah memenuhi syarat dalam hal SDM serta sarana dan prasarana yang dimiliki dapat ditingkatkan perannya. Beberapa kapal yang telah diproduksi oleh BUMS seharusnya mampu beroperasi di seluruh wilayah Indonesia dalam rangka menangkal setiap ancaman yang datang.

2) **Demografi**

Jumlah penduduk Indonesia merupakan urutan ke empat tertinggi di dunia setelah China, India dan Amerika Serikat. Dengan kebijakan pemerintah dan industri pertahanan nasional maka BUMS seharusnya menangkap peluang tersebut dengan menyiapkan SDM yang handal dengan melakukan pola rekrutmen untuk mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai kompetensi tinggi. Sehingga diharapkan dengan SDM yang berkualitas, tantangan untuk mensejajarkan diri sebagai galangan kapal yang berkelas BUMN dan bahkan berkelas dunia bukan tidak mungkin diwujudkan. Pada kesimpulannya bonus demografi harus dapat dikelola dengan baik mengingat beberapa tantangan ke depan di era industrialisasi yaitu revolusi industri 4.0 yang terus mempersempit peran tenaga kerja manusia karena sebagian besar akan digantikan dengan mesin. Jangan sampai sebaliknya

justro dengan bonus demografi akan semakin menambah permasalahan yang menyulitkan perusahaan (BUMS).

3) Sumber Kekayaan Alam

Sumber kekayaan alam yang beraneka ragam dan tersebar di seluruh nusantara adalah modal utama membangun bangsa yang dapat digunakan untuk kepentingan rakyat. Industri pertahanan nasional harus memanfaatkan sumber kekayaan alam yang dimiliki Indonesia sebagai bahan baku utama proses produksi alutsista. BUMS harus meningkatkan kemampuan dan menghasilkan produk andalan sehingga bisa ditingkatkan perannya sebagai *lead integrator*.

4) Ideologi

Tingkat pemahaman serta pengamalan nilai-nilai Pancasila dirasa masih kurang dari yang diharapkan. Hal ini mengakibatkan lemahnya semangat cinta tanah air (nasionalisme), rasa kebangsaan, dan jiwa bela negara sehingga dengan mudah masyarakat terpengaruh budaya asing. Oleh karenanya dari aspek ideologi maka segenap karyawan BUMS harus memiliki rasa nasionalisme yang tinggi dengan tetap memegang teguh Pancasila sebagai pedoman hidup bangsa. Banyaknya program *transfer of technology* yang telah dilaksanakan oleh beberapa karyawan BUMS yang tanpa didasari rasa nasionalisme tinggi akan berakibat fatal, seperti personel yang mengikuti pelatihan *Transfer Of Technology* dapat dengan mudah beralih kewarganegaraan karena faktor gaji yang lebih tinggi apabila karyawan tersebut bekerja di luar negeri dan membocorkan rahasia negara. Sehingga diperlukan penanaman ideologi yang kuat apabila BUMS ditunjuk sebagai *lead integrator* industri pertahanan.

5) Politik

Kebijakan pemerintah saat ini dengan menempatkan pembangunan wilayah perbatasan dan pulau-pulau terluar

sebagai prioritas utama. Salah satu konsepsi pertahanan Indonesia adalah dengan membangun pangkalan terpadu di sekitaran kepulauan Natuna serta dengan menempatkan seluruh elemen TNI disana, sehingga tidak terkecuali alutsista untuk memperkuat satuan terpadu tersebut. BUMS yang telah memproduksi alutsista sebagai salah satu industri pertahanan memiliki andil yang cukup besar dalam menyiapkan alutsista, khususnya alutsista TNI AL. Keberadaan kapal patroli yang memadai akan memperkuat ketahanan Indonesia. Dari sini BUMS dapat ditingkatkan perannya sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan.

6) **Ekonomi**

Industri pertahanan dalam negeri mulai bangkit dengan beberapa produk unggulannya yang semakin diterima di pasaran, baik pasar domestik maupun regional. Beberapa BUMS telah memenuhi produksi kapal pesanan dari TNI AL, mulai dari jenis PC-28, PC-40 dan sampai jenis kapal angkut personel dan material. Dukungan pemerintah melalui KKIP dalam industri pertahanan sangat mempengaruhi keputusan penunjukan BUMS sebagai *lead integrator* alutsista. Kondisi ekonomi sangat mempengaruhi dan menjadi faktor utama yang diharapkan oleh BUMS sebagai *lead integrator* sehingga BUMS mampu menjadi galangan kapal yang memiliki daya saing tinggi.

7) **Sosial dan Budaya**

Kondisi kultur masyarakat Indonesia yang cenderung konsumtif, dan selalu ingin memperoleh barang jadi secara cepat dari luar negeri, sehingga dapat menurunkan semangat belajar untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang lebih maju. BUMS yang merupakan bagian dari industri pertahanan nasional semestinya juga berinovasi untuk menghadirkan produk inovatif yang tentunya dengan dukungan pemerintah. BUMS yang memenuhi syarat sebagai *lead integrator* sebagai produsen kapal harus mampu

menghasilkan kapal-kapal perang berkualitas dan dapat meraih kepercayaan konsumen. Semangat *Transfer of Technology* harus juga dapat diimplementasikan dalam bentuk produk kapal kebanggaan hasil karya anak negeri yang memiliki inovasi tersendiri.

8) **Pertahanan dan keamanan**

Pertahanan dan Keamanan tidak dapat dipisahkan dari kekuatan alutsista TNI. Isu perbatasan dan pulau-pulau kecil terluar sangat beragam dan kompleks, diantaranya adalah menyangkut eksistensi, status kepemilikan, konversi lingkungan, pengamanan, serta pengawasannya. Masalah perbatasan yang belum selesai menjadi sumber potensi ancaman pertahanan, berpotensi menjadi konflik bersenjata di masa mendatang.²⁸ Beberapa ancaman militer, yakni tindakan pelanggaran wilayah Indonesia yang dilakukan oleh negara lain terus terjadi mengingat letak geografis Indonesia sebagai negara kepulauan sangat luas dan terbuka. Kekuatan militer yang tangguh menjadi modal utama dalam berdiplomasi. TNI AL sebagai bagian dari TNI harus menyiapkan dirinya dalam rangka menghadapi berbagai konflik perbatasan. Bagi Indonesia, keamanan wilayah maritim memiliki nilai vital tersendiri dalam strategi pertahanan negara. Oleh karena itu pelanggaran wilayah maritim oleh suatu negara merupakan ancaman terhadap kedaulatan negara.²⁹ Dalam kaitannya ini maka peran BUMS dapat ditingkatkan menuju sebagai *lead integrator* alutsista sehingga kebutuhan alutsista dapat segera terpenuhi sesuai MEF.

²⁸Ibid hal 21

²⁹ Ibid hal 20

BAB III

PEMBAHASAN

12. Umum

Memajukan industri pertahanan tidak lepas dari beberapa kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui beberapa Kementerian. BUMS yang tergabung dalam industri pertahanan nasional merupakan aset yang tidak dapat dipisahkan untuk menuju kemandirian industri pertahanan. Oleh karenanya BUMS juga harus tunduk dan mengikuti semua kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Perindustrian. Rencana jangka panjang berupa *roadmap* yang telah disusun adalah Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) 2015-2035 sebagai pelaksanaan amanat ketentuan Pasal 9 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian, dan juga dimaksudkan untuk mempertegas keseriusan pemerintah dalam mewujudkan tujuan penyelenggaraan perindustrian, yaitu: (1) mewujudkan industri nasional sebagai pilar dan penggerak perekonomian nasional, (2) mewujudkan kedalaman dan kekuatan struktur industri, (3) mewujudkan industri yang mandiri, berdaya saing, dan maju, serta industri hijau.

Pengadaan alutsista nasional menjadi suatu kebutuhan utama dalam membangun sistem pertahanan nasional. Biaya yang dibutuhkan untuk mengadakan alutsista sangat mahal terlebih lagi kalau didukung dari luar negeri. Oleh karena itu pengembangan kapasitas industri pertahanan nasional merupakan salah satu solusi untuk mengatasi permasalahan pengadaan yang dibutuhkan dengan menekan biaya tinggi serta untuk meningkatkan kompetensi agar mampu bersaing di *level* regional dan bahkan internasional. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui peningkatan peran BUMS yang telah memenuhi standar pembangunan alutsista sebagai *lead integrator* dan juga peningkatan kerjasama antar lembaga yang terkait langsung dengan pengadaan alutsista, khususnya Kementerian Pertahanan, TNI, dan pihak-pihak produsen di dalam negeri dalam rangka membangun alutsista industri pertahanan. Keberadaan industri strategis nasional saat ini merupakan salah satu potensi nasional yang diharapkan mampu mengurangi

ketergantungan terhadap produk luar negeri secara bertahap untuk menuju kemandirian industri pertahanan.

BUMS yang bergerak di industri galangan kapal diharapkan mampu mendukung kekuatan alutsista TNI, baik sebagai *lead integrator* maupun bekerjasama dengan BUMN, agar alutsista TNI terpenuhi. Untuk dapat meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* maka perlu diupayakan langkah dan solusi peningkatan kapasitas BUMS agar dapat memenuhi kebutuhan alutsista TNI AL dengan tepat mutu dan tepat waktu serta regulasi yang kuat terkait penunjukan BUMS. Selanjutnya diperlukan adanya kesamaan pandangan dari pihak-pihak terkait, khususnya para pengambil kebijakan. Sarana prasarana dan regulasi/kebijakan penunjukan BUMS merupakan dua hal penting dalam meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista.

13. Kondisi Peran BUMS Saat Ini dan Faktor Yang Mempengaruhi

a. Kondisi peran BUMS saat ini

Dengan melihat fakta dan data diatas maka peran BUMS saat ini sudah berkontribusi terhadap pemenuhan kebutuhan alutsista TNI dan hal tersebut antara lain peran :

- 1) Pemerintah telah memberikan kesempatan kepada BUMS yang sudah memenuhi standar industri pertahanan untuk pembangunan alutsista dalam pemenuhan kebutuhan alutsista sesuai MEF.

Merujuk Perpres no. 59 tahun 2013, sampai saat ini pemerintah telah menunjuk beberapa BUMS untuk memproduksi alutsista, akan tetapi jumlahnya masih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah BUMS yang ada saat ini di tanah air. Mengutip dari media *online* bahwa saat ini jumlah galangan kapal swasta di Indonesia saat ini tercatat lebih dari 200 perusahaan yang tersebar dari Sabang hingga Merauke, namun BUMS yang baru terlibat di industri pertahanan dalam pengadaan alutsista masih dibawah 10% atau masih dibawah 20 perusahaan.

Dalam memenuhi MEF sampai tahun 2020, BUMN dan BUMS telah membuat alutsista sebanyak 48 kapal perang, dimana BUMS

sudah berperan 69 % dalam menyumbangkan produksi alutsista untuk TNI khususnya TNI AL. PT. Palindo Marine telah memproduksi 7 kapal jenis KCR-40M, 2 kapal jenis PC-43M dan 3 kapal jenis PC-40M. PT. Daya Radar Utama telah memproduksi kapal jenis AT sejumlah 5 kapal. PT. Citra Shipyard telah memproduksi 1 kapal jenis KCR-40M dan 1 kapal jenis PC 43M. PT. Lundin telah memproduksi 1 kapal jenis KCR-60M. PT. Anugrah Buana Marine telah memproduksi 1 kapal jenis BCM. PT. Batamec telah memproduksi 1 kapal jenis BCM. Dan masih banyak lagi BUMS yang telah berkontribusi dalam industri pertahanan dengan memproduksi alutsista. Dengan banyaknya BUMS yang sudah memproduksi alutsista tersebut, sudah barang tentu BUMS-BUMS tersebut telah memiliki SDM serta sarana dan prasarana yang memadai sehingga dapat menyelesaikan proyek pembangunan alutsista TNI.

2) *Skill* BUMS dengan melaksanakan pekerjaan proyek pembangunan kapal secara bersama-sama BUMN dan BUMS.

Merujuk Perpres no. 59 tahun 2013, Kemampuan BUMS dalam *skill* yang dimiliki dalam pembangunan alutsista masih berpatokan pada standar BUMN, seperti dalam hal penguasaan teknologi persenjataan di kapal. Beberapa kapal yang dibangun oleh BUMS saat ini belum dilengkapi dengan persenjataan yang kompleks, saat ini dalam hal pengintegrasian persenjataan BUMS masih melaksanakan proses *transfer of technology (ToT)* dari negara asing. Akan tetapi diantara produk dari BUMS banyak yang menyerap komponen dalam negeri seperti dalam pembangunan kapal Angkut Tank KRI Teluk Bintuni.

3) Pelibatan BUMS dalam pembangunan alutsista industri pertahanan.

Pelibatan BUMS dalam pembangunan alutsista saat ini masih terbatas, hal ini dimungkinkan karena pemerintah masih meragukan kemampuan BUMS dalam membangun alutsista. Pemerintah melakukan MoU hanya kepada BUMS besar yang dipandang memiliki kemampuan, akan tetapi tidak ke beberapa BUMS lainnya. Sehingga

keterlibatan BUMS masih mempunyai celah untuk diperluas dengan ikatan perjanjian dan kontrak kerja dalam jangka panjang.

- 4) Belum ada kebijakan regulasi yang menyatakan BUMS sebagai *lead integrator* alutsista.

Berdasarkan Undang-Undang maka regulasi yang menyatakan BUMS sebagai *lead integrator* belum ada yang mengaturnya, dimana sesuai dengan Undang-undang nomor 16 tahun 2012 tentang industri Pertahanan dinyatakan bahwa BUMS hanya boleh berperan dalam mendukung bahan baku pembangunan alutsista, dan sebagai *lead integrator*nya adalah BUMN. Saat ini sebagai *lead integrator* pembangunan alutsista bidang galangan kapal adalah PT. PAL Indonesia. Tidak semua jenis kapal perang mampu dibangun secara mandiri oleh PT PAL. Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 2018 tentang Pemberdayaan Industri pada pasal 3 ayat (2) mengamanatkan bahwa fasilitas diberikan dalam bentuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan sertifikasi kompetensi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi

Beberapa faktor yang mempengaruhi peran BUMS menjadi *lead integrator* alutsista industri pertahanan dapat dilihat dengan melakukan analisis kondisi saat ini. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator* yang didapatkan merupakan usaha untuk memperoleh hasil yang maksimal sehingga dapat menjadi acuan dalam menentukan langkah yang secara detail yang akan dilaksanakan.

Menurut analisis yang dilakukan penulis bahwa peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan nasional dapat dilakukan untuk mempercepat pemenuhan kebutuhan alutsista nasional dan untuk kegiatan ekspor. Celah yang ada pada UU Industri Pertahanan masih ada harapan untuk BUMS menjadi *lead integrator* dalam rangka menuju kemandirian industri pertahanan. Faktor internal diperoleh dari data yang telah dikumpulkan seperti jumlah BUMS yang telah memproduksi alutsista nasional, regulasi yang mengatur peran BUMS, kebijakan penunjang

BUMS oleh pemerintah dan data jumlah kapal yang diproduksi oleh BUMS. Sedangkan faktor eksternal diperoleh dari peluang dan kendala yang dihadapi oleh BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan.

Analisis internal disusun untuk merumuskan beberapa faktor internal tersebut dalam kerangka kekuatan dan kelemahan peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan. Analisis eksternal adalah beberapa faktor eksternal yang mana dapat mempengaruhi langkah dalam kerangka memanfaatkan peluang dan kendala yang dihadapi oleh BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan. Kedua analisis tersebut dibandingkan untuk dapat menghasilkan beberapa langkah menuju peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator*.

Berdasarkan hasil analisis kondisi BUMS saat ini, kemudian penulis menentukan beberapa langkah yang dapat digunakan dalam rangka meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan untuk pemenuhan alutsista dalam MEF sampai dengan tahun 2024.

- 1) Faktor yang menjadi kekuatan untuk meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan adalah:
 - a) Saat ini jumlah BUMS yang tercatat berpartisipasi dalam pembangunan alutsista industri pertahanan sudah cukup banyak (ada kurang lebih 20 BUMS). Dengan jumlah yang ada memungkinkan untuk meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan.
 - b) KKIP berkomitmen tidak membedakan perlakuan antara BUMN dan BUMS, hal ini menjadi tonggak yang memungkinkan untuk meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan. Khususnya dalam hal ini adalah pembangunan alutsista kapal TNI AL.
 - c) Saat ini jumlah produksi kapal yang telah dibangun oleh BUMS sudah banyak, dan termasuk didalamnya beberapa kapal jenis KCR, LPD dan AT. Sehingga sangat memungkinkan untuk dapat meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan.

2) Faktor yang menjadi kelemahan dalam peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista adalah:

a) Regulasi saat ini sesuai dengan UU Inhan masih belum mengizinkan BUMS sebagai *lead integrator*. Dalam undang-undang tersebut khususnya pada pasal 11 dinyatakan bahwa BUMN sebagai *lead integrator* pembangunan alutsista. Sedangkan BUMS hanya bisa terlibat sebagai industri komponen utama/penunjang, dan industri bahan baku.

b) Kontinuitas pemesanan alat peralatan pertahanan dan keamanan, hal ini membuat keragu-raguan tertentu bagi BUMS untuk mengembangkan sarana dan prasana untuk pembangunan alutsista. Sehingga perlu adanya kebijakan dan *roadmap* yang tegas untuk penunjukkan BUMS terkait. Hal ini terkait dengan investasi.

3) Faktor yang menjadi peluang dalam peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator* adalah:

a) Kebijakan Pemerintah Indonesia yang dicanangkan oleh Presiden Joko Widodo adalah menuju Poros Maritim Dunia yang mencakup lima pilar yaitu budaya maritim, pengelolaan sumber daya laut, infrastruktur dan konektivitas maritim, diplomasi maritim dan pertahanan maritim. Dalam konteks pertahanan maritim, maka alutsista industri pertahanan dapat melibatkan BUMS sebagai *lead integrator*.

b) Alokasi anggaran APBN untuk Kemhan yang saat ini mengalami peningkatan dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) 2020 dengan mendapatkan alokasi anggaran terbesar, yaitu Rp 127,4 triliun. Angka tersebut naik 16,2% dibandingkan proyeksi 2019 yang sebesar Rp 109,6 triliun. Hal ini merupakan peluang bagi industri pertahanan untuk meningkatkan BUMS sebagai *lead integrator* alutsista indhan.

- c) Merujuk UU 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, khususnya dalam pasal 43 dan 44 memungkinkan masih ada peluang yang bisa dioptimalkan dari potensi industri swasta. Peluang tersebut seperti sebagai pemandu penghasil alutsista. Bisa juga dioptimalkan untuk mengintegrasikan komponen utama, pendukung, atau bahan baku hingga menjadi alat utama.
- 4) Faktor yang menjadi kendala dalam peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista adalah:
- a) Keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BUMS untuk melaksanakan pembangunan alutsista industri pertahanan.
 - b) Keterbatasan SDM yang dimiliki oleh BUMS yang mempunyai keahlian dalam membangun alutsista industri pertahanan.
 - c) Berdasarkan Undang-Undang nomor 16 tahun 2012 khususnya Pasal 11 dijelaskan bahwa pemerintah menetapkan BUMN sebagai *lead integrator* yang menghasilkan alat utama sistem senjata sedangkan BUMS hanya bisa terlibat sebagai industri komponen utama/penunjang, dan industri bahan baku. Dalam konteks ini jelas perlu dicari solusi agar BUMS dapat ditunjuk sebagai *lead integrator*.
 - d) Saat ini BUMS yang sudah memproduksi alutsista jumlahnya kurang dari 10 persen dari jumlah total BUMS, padahal secara kemampuan sudah layak untuk bergiat. Untuk itu perlu ditambah lebih banyak keikutsertaan BUMS dalam industri pertahanan untuk memproduksi alutsista nasional.

14. Peran BUMS Untuk Menuju Sebagai *Lead Integrator* Alutsista Industri Pertahanan.

Berdasarkan beberapa fakta pada kondisi saat ini tentang peran BUMS dalam industri pertahanan, maka kondisi BUMS yang diharapkan adalah sebagai berikut:

- a. Pemerintah secara luas memberikan kesempatan kepada BUMS yang sudah memenuhi standar untuk pembangunan alutsista industri pertahanan dalam pemenuhan kebutuhan alutsista sesuai MEF.

(Menurut data dari staf logistik TNI AL pemenuhan kebutuhan MEF sampai tahun 2020 sudah 78,1% (214 KRI) dan masih kurang 60 KRI).

Kesempatan luas yang dimaksud adalah BUMS yang sudah memiliki fasilitas kemampuan untuk membangun alutsista diberikan/ditunjuk untuk memproduksi alutsista dan memenuhi kebutuhan MEF bahkan berlanjut setelah MEF terpenuhi. Pemerintah melalui KKIP dapat melaksanakan pembinaan dan pemantauan kepada BUMS agar dapat sesuai dengan keinginan pemerintah dalam mengikutsertakan BUMS untuk memproduksi alutsista industri pertahanan.

b. Peningkatan *skill* BUMS dengan melaksanakan pekerjaan proyek pembangunan kapal secara bersama-sama BUMN dan BUMS.

Skill BUMS yang diharapkan meliputi kualitas SDM personil/karyawan BUMS dan kemampuan BUMS secara umum dalam penguasaan teknologi modern bidang galangan kapal dan teknologi sistem persenjataan. Sehingga *output* yang dihasilkan nantinya BUMS yang mandiri dalam bidang *plafform* dan sistim senjata tanpa ketergantungan pada BUMN (PT. LEN).

Penyelenggaraan industri pertahanan sebagai penjabaran dan strategi raya (*grand strategy*) KKIP bertujuan untuk dapat mandiri dalam memenuhi kebutuhan peralatan pertahanan dan keamanan, meningkatkan kemampuan memproduksi dan jasa pemeliharaan untuk membangun kekuatan pertahanan dan keamanan yang andal. Selain itu, strategi raya ditujukan untuk memperkuat industri pertahanan dan meningkatkan kadar teknologi industri pertahanan, penyelenggaraan industri pertahanan juga bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Hal ini bisa dilakukan melalui efek penggandaan, baik itu dengan mengembangkan bertumbuhnya industri hulu, hilir, maupun dengan membuka kesempatan bagi penyerapan tenaga kerja dan kegiatan ekonomi.

c. Pelibatan BUMS dalam pembangunan alutsista industri pertahanan diperbesar.

Pemerintah perlu memperluas/memperbanyak pelibatan BUMS dalam industri pertahanan agar nantinya BUMS yang sudah layak dan memenuhi persyaratan dapat ditunjuk sebagai *lead integrator* alutsista. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan alutsista sesuai MEF dibutuhkan banyak peran dan pelibatan BUMS.

Indonesia telah memiliki industri strategis pertahanan dan keamanan yang dapat menjawab tuntutan dan tantangan tersebut. Namun, patut diakui bahwa kemampuan Industri Pertahanan masih terbatas sehingga diperlukan upaya untuk melakukan pengembangan dan pemanfaatan industri pertahanan yang salah satunya adalah dengan meningkatkan pelibatan BUMS dalam industri pertahanan untuk memproduksi alutsista. Kemandirian pertahanan dan keamanan memerlukan tekad dan keterpaduan upaya dari semua pihak, serta didukung oleh kebijakan Pemerintah dalam pemberdayaan segenap potensi sumber daya nasional, termasuk perangkat regulasi. Salah satu perwujudan kemandirian pertahanan adalah kemandirian di bidang pemenuhan kebutuhan alpalhankam. Dalam membangun kemandirian tidak terlepas dari peran industri pertahanan sebagai pelaku dalam pemanfaatan, penguasaan dan pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan yang terpilih.

d. Ada kebijakan regulasi yang menyatakan BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan.

Di dalam Undang-Undang no. 16 tahun 2012 tentang Inhan belum disebutkan secara jelas bahwa BUMS sebagai *lead integrator*. Untuk meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* perlu dukungan kebijakan, sehingga kedepan BUMS akan dapat memiliki daya saing baik nasional maupun global yang tentunya tetap mengacu dengan persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dengan menggunakan perangkat pengaturan yang tegas dan jelas, serta wujud pembangunan sistem industri yang sistematis dan teroganisir, efektivitas dan efisiensi pemberdayaan segenap kemampuan industri nasional dalam mendukung pemenuhan kebutuhan alpalhankam dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, pentingnya

undang-undang tentang industri pertahanan dalam upaya memberikan landasan hukum bagi pelaksanaan di bidang industri pertahanan nasional yang sepenuhnya dapat mendorong dan memajukan pertumbuhan industri yang mampu mencapai kemandirian pemenuhan kebutuhan alpalhankam.

15. Langkah dan Detail Pelaksanaan Yang Diambil Agar Terwujud BUMS Menjadi *Lead Integrator* Alutsista Industri Pertahanan.

a. Langkah yang dilaksanakan

Berdasarkan hasil analisis dengan memperhatikan beberapa faktor diatas maka dapat di susun empat langkah dalam menentukan detail langkah yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator*, yaitu :

1) **Langkah 1.** Meningkatkan jumlah BUMS yang membangun alutsista industri pertahanan dalam mendukung Poros Maritim Dunia. Poros Maritim Dunia mengamanatkan lima pilar utama yaitu a) membangun kembali budaya maritim. b) menjaga dan mengelola sumber daya laut dengan fokus membangun kedaulatan pangan laut melalui pengembangan industri perikanan, dengan menempatkan nelayan sebagai tiang utama. c) pengembangan infrastruktur dan konektivitas maritim dengan membangun tol laut, *deep seaport*, logistik, industri perkapalan, dan pariwisata maritim. d) mengembangkan diplomasi maritim dengan bersama-sama menghilangkan sumber konflik di laut. e) membangun kekuatan pertahanan maritim.

2) **Langkah 2.** Meningkatkan sarana dan prasarana serta SDM BUMS untuk mempercepat pembangunan alutsista. Hal yang sangat pasti apabila sarana dan prasarana serta SDM ditingkatkan maka akan mempercepat pembangunan alutsista.

3) **Langkah 3.** Membuat *Memorandum of Understanding* (MOU) dengan BUMS untuk pembangunan alutsista dalam jangka panjang. Perjanjian kontrak jangka panjang antara pemerintah dan BUMS akan menjamin kontinuitas pesanan, sehingga berpengaruh pada

peningkatan investasi BUMS utamanya pada peningkatan sarpras dan SDM.

4) **Langkah 4.** Meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan, maka secara otomatis akan menguatkan regulasi dan kebijakan pemerintah dalam hal penunjukan BUMS dalam membangun alutsista TNI AL.

b. Detail langkah pelaksanaan mewujudkan BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan.

Langkah yang dilaksanakan sebagai pelaksanaan dari analisis yang telah dirumuskan tersebut diatas, memerlukan penjabaran, yaitu tindakan nyata dalam bentuk detail langkah pelaksanaan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator*, sebagai berikut:

1) **Detail pelaksanaan dari langkah 1:** Meningkatkan jumlah BUMS yang membangun alutsista industri pertahanan dalam mendukung Poros Maritim Dunia adalah sebagai berikut:

a) Pemerintah melalui KKIP memberikan keleluasaan kepada BUMS untuk membangun alutsista. BUMS yang sudah terdaftar di industri pertahanan sebisa mungkin diberikan proyek pembangunan alutsista sesuai dengan kemampuan yang dimiliki secara bertahap. Merujuk Peraturan Presiden No. 42 tahun 2010 tentang KKIP pada pasal 3 ayat 1 menyatakan: KKIP bertugas untuk (a) merumuskan kebijakan nasional yang bersifat strategis di bidang industri pertahanan, (b) mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengendalian kebijakan nasional industri pertahanan, (c) mengkoordinasikan kerja sama luar negeri dalam rangka memajukan dan mengembangkan industri pertahanan, dan (d) melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan industri pertahanan. Dalam ayat 2 menyatakan: perumusan kebijakan nasional bersifat strategis di bidang industri pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf (a)

meliputi kebijakan dalam penelitian, pengembangan dan perekayasaan, pendanaan, strategi pemasaran, pembinaan, pemberdayaan, peningkatan SDM dan kerja sama luar negeri dalam industri pertahanan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa tugas pemberdayaan dalam industri pertahanan adalah kewenangan KKIP. Untuk itu rincian detail upaya yang dapat dilaksanakan oleh KKIP adalah sebagai berikut:

(1) Melaksanakan koordinasi tentang kebutuhan fasilitas peralatan dan sarpras galangan kapal yang mendukung pembangunan alutsista sehingga dapat meningkatkan kemampuan produksi BUMS. Berdasarkan hasil analisis bahwa pengadaan peralatan sarpras untuk galangan kapal sesuai dengan skala prioritas dengan menyesuaikan alokasi anggaran maka seluruh BUMS membuat skala prioritas pengadaan peralatan, sarana dan prasarana galangan kapal.

Mengacu pada teori manajemen strategi, maka untuk BUMS dapat mengaplikasikan manajemen strategi dalam merencanakan, melaksanakan, evaluasi dan kontrol terhadap pengembangan organisasi.

(2) Mendorong BUMS untuk mendapatkan lahan yang tersedia, tempat yang dibutuhkan dan membuat perencanaan tata letaknya. Selanjutnya KKIP melaksanakan pembinaan secara berjenjang sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku.

(3) Menurut Endro Tri Susdarwono, (2020). Kriteria Industri Pertahanan yang telah ditetapkan oleh KKIP adalah sebagai berikut: (a) Industri pertahanan merupakan bagian dari industri nasional dan tergolong dalam kelompok industri strategis; (b) Industri pertahanan bersumber dari potensi industri nasional, baik milik pemerintah maupun swasta; (c) Industri pertahanan berkemampuan menghasilkan sistem senjata, peralatan dan dukungan logistik serta jasa-jasa bagi

kepentingan pertahanan, disamping itu mampu menghasilkan produk-produk komersial dalam rangka mendukung pertumbuhan ekonomi nasional; (d) Industri pertahanan dalam pengelolaannya tidak terlepas dari prinsip-prinsip ekonomi yang berlaku; (e) Industri pertahanan harus mampu mengkonversikan / menstransformasikan kapasitas dan kapabilitas produksinya secara cepat selaras dengan tuntutan kebutuhan pertahanan khususnya dalam keadaan darurat/perang; (f) Industri pertahanan merupakan sandaran utama penyelenggaraan mobilitas industri dalam keadaan darurat perang; (g) Industri pertahanan atau setidaknya industri pendukung administrasi dan logistik harus diupayakan tersebar diseluruh wilayah nasional; (h) Industri pertahanan dikembangkan secara bertahap sesuai perkembangan postur Angkatan Bersenjata (TNI/Polri) dan tuntutan perkembangan teknologi sistem senjata; (i) Industri pertahanan harus mampu berperan dalam mengurangi ketergantungan dari luar negeri dibidang pemenuhan kebutuhan sarana pertahanan (Alpalhankam). (j) Industri pertahanan harus didukung oleh kemampuan RDT & E (*Research Development Test & Evaluation*) yang tangguh dan konsisten terhadap perkembangan iptek.

(4) KKIP menetapkan kebijakan dan pola pembinaan BUMS, utamanya yang telah memiliki SDM dan sarpras yang memenuhi syarat untuk dapat setara dengan BUMN.

Teori Diamod Porter tentang daya saing nasional menyatakan bahwa suatu negara akan memperoleh suatu keunggulan daya saing apabila perusahaan yang ada pada negara tersebut mampu dan dapat bersaing. Perlu mendorong BUMS yang sudah layak dan mampu memproduksi alutsista untuk terus bersaing dalam kegiatan produksi sehingga mampu meningkatkan daya saing perusahaan dan sekaligus daya saing nasional.

b) BUMS berkoordinasi dengan KKIP sebagai pembina industri pertahanan nasional agar pemerintah/presiden menetapkan regulasi manajemen pengelolaan dan pembinaan BUMS yang mencakup tentang struktur organisasi dan standar manajemen mutu yang harus dilakukan dalam hal kegiatan teknis dan jasa penunjang.

Menurut Awaluddin Djamin, koordinasi adalah sebagai suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan beberapa tugas tertentu, sehingga terjadi saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi.³⁰

Perlunya koordinasi yang kuat antara BUMS dan KKIP untuk meningkatkan peran BUMS dalam membangun autsista. Untuk itu diperlukan beberapa langkah kongkrit sebagai berikut:

(1) Mengkoordinasikan tentang struktur organisasi pengelolaan BUMS dalam melaksanakan kegiatan pembangunan alutsista yang didukung oleh SDM dan sarana prasarana yang dimiliki BUMS. Menentukan tanggung jawab dan wewenang dalam mengelola, melaksanakan atau memverifikasi pekerjaan yang akan mempengaruhi mutu, sehingga dapat menjadi acuan dalam penyusunan regulasi pengelolaan tersebut.

(2) Mengkoordinasikan tentang anggaran yang akan diperoleh BUMS dalam membangun alutsista sehingga manajemen risiko dapat ditingkatkan.

(3) Melaksanakan pengawasan terhadap mutu dari peralatan yang digunakan dan sekaligus perawatan peralatannya.

c) BUMS melaksanakan kerjasama dengan BUMS lainnya atau dengan BUMN dalam hal kegiatan produksi alutsista dengan cara melakukan perjanjian kerjasama atau MoU sehingga mampu mendukung kebutuhan BUMS dalam memproduksi alutsista.

³⁰ <http://digilib.unila.ac.id/5177/14/BAB%20II.pdf>

- d) BUMS bekerjasama dengan KKIP untuk melaksanakan pengujian sertifikasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dibutuhkan.
- e) BUMS mendorong penelitian dan pengembangan terhadap iptek perkapalan sehingga dapat meningkatkan mutu dan kualitas produk yang dihasilkan.
- f) KKIP menentukan model pembinaan BUMS, agar didalam perjalanannya apabila ditemukan BUMS yang sudah layak dan mampu membangun alutsista sebagaimana standar KKIP, maka akan direkomendasikan untuk memproduksi alutsista.

Kondisi geografis dan alam Indonesia yang melimpah dengan segala kekayaannya harus dimanfaatkan untuk kesejahteraan rakyat. Bonus demografi yang besar sangat memungkinkan bagi bangsa Indonesia untuk meningkatkan kemandirian industri pertahanan karena banyak SDM yang berkualitas. Banyaknya peran BUMS yang membangun alutsista industri pertahanan perlu dukungan dari aspek geografi, sumber kekayaan alam dan juga SDM yang berkualitas. Peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator* dipengaruhi oleh kondisi geografi bangsa, sumber kekayaan alam dan SDM yang ada pada masyarakat. Dari ketiga gatra tersebut sangat mendukung terwujudnya BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan.

2) **Detail pelaksanaan dari langkah 2:** Meningkatkan sarana dan prasarana serta sumber daya manusia BUMS untuk mempercepat pembangunan alutsista. Hal yang sangat pasti apabila sarana dan prasarana serta SDM ditingkatkan maka akan mempercepat proses pembangunan alutsista serta meningkatkan kualitasnya.

Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dan sarana prasarana yang lengkap BUMS dapat dilakukan dengan beberapa langkah sebagai berikut:

- a) BUMS melaksanakan koordinasi dengan KKIP melalui mekanisme asistensi terhadap seluruh fasilitas peralatan dan sarana prasarana yang dimiliki dan harus dipenuhi dalam rangka

mendukung pembangunan alutsista industri pertahanan. Fasilitas merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam usaha jasa, terutama yang berkaitan erat dengan apa yang dirasakan oleh konsumen, karena dalam usaha jasa, penilaian konsumen terhadap suatu perusahaan didasari atas apa yang mereka peroleh setelah menggunakan jasa. Persepsi yang diperoleh dari interaksi pelanggan dengan fasilitas berpengaruh terhadap kualitas jasa dimata pelanggan.

Menurut Tjiptono bahwa kualitas fisik dapat membedakan perusahaan dari para pesaing serta menjadi tanda dari segmen pasar yang dituju. Fasilitas fisik merupakan salah satu indikator mengenai baik tidaknya kualitas suatu jasa dan erat kaitannya dengan pembentukan persepsi pelanggan, dengan adanya fasilitas yang baik maka konsumen akan tertarik dengan jasa yang ditawarkan dan melakukan pembelian jasa/produk yang ditawarkan tersebut. Langkah kongkrit BUMS dalam meningkatkan sarana prasarana adalah:

- (1) Melakukan koordinasi tentang kebutuhan fasilitas peralatan dan sarana prasarana untuk mendukung pembangunan alutsista. Peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan dapat dilakukan dengan skala prioritas.
- (2) Melaksanakan koordinasi untuk memperluas lahan yang tersedia, gedung yang dibutuhkan serta membuat perencanaan tata letaknya. Selanjutnya BUMS bisa menggandeng pihak lain untuk mencapai tujuan tersebut sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- (3) Persyaratan sebagai industri galangan kapal haruslah mempunyai sarana-sarana tertentu yaitu sarana pokok dan sarana penunjang. Sarana-sarana yang ada inilah yang membedakan tingkatan atau kelas masing-masing galangan baik untuk galangan bangunan kapal baru maupun untuk pemeliharaan. Sedangkan yang tergolong pokok untuk

galangan kapal bangunan baru adalah luas galangan, *water front dan building berth* (lantai/bangunan perakitan).³¹

Luas galangan merupakan luas keseluruhan, baik gudang, perkantoran, luas bengkel, luas lantai perakitan (*building berth*) dan lain-lain. Berdasarkan hal tersebut maka BUMS harus memiliki persyaratan itu agar nantinya dapat ditingkatkan perannya sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan.

(4) Pimpinan / komisaris BUMS menetapkan beberapa kebijakan dan *standart operational prosedure (SOP)* dalam penggunaan fasilitas galangan kapal. Diantaranya adalah SOP mengenai prosedur dalam penanganan, pengangkutan, penyimpanan, penggunaan dan pemeliharaan peralatan sehingga fungsinya berjalan dengan baik dan dapat meminimalkan terjadinya resiko kerusakan.

b) BUMS melaksanakan koordinasi dengan KKIP melalui mekanisme asistensi terhadap SDM yang dimiliki dan harus dipenuhi dalam rangka mendukung pembangunan alutsista industri pertahanan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Marihot Tua E.H. Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi. Oleh kaarenanya sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*,

³¹ <https://cci-indonesia.com/fasilitas-galangan-kapal/>

dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Langkah kongkrit BUMS dalam meningkatkan SDM adalah:

- (1) Melaksanakan koordinasi terkait peningkatan *skill* dalam mendukung pembangunan alutsista yang dapat dilakukan melalui mekanisme seleksi bagi tenaga kerja yang berprestasi dan berkompetensi.
- (2) Memberikan *reward and punishment* yang secara tegas dan kongkrit terhadap prestasi dan sekaligus pelanggaran yang dilakukan tenaga kerja BUMS, sehingga bagi yang positif akan dapat semakin memberikan semangat dan bagi yang negatif/kurang dapat unruk diperbaiki. Dengan memberikan *reward* kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk memiliki prilaku dan sikap yang lebih positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

Tujuan diberikannya *reward* bagi karyawan adalah membuat karyawan lebih senang dan produktif, dapat mendekatkan hubungan atasan dengan karyawan, dapat meningkatkan reputasi perusahaan. *Rewards* tidak harus berupa materi berupa uang, bonus ataupun barang. Cukup dengan pimpinan memberikan pujian/apresiasi atas hal positif yang telah dilakukan oleh karyawan, karyawan akan merasa senang dan akan meningkatkan motivasi kerjanya kembali. Dan perusahaan akan semakin maju.³²

- (3) Mengirim dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. SDM merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam suatu organisasi. BUMS yang hebat seharusnya menempatkan

³² <https://telexindo.com/pentingnya-reward-bagi-karyawan/>

pendidikan sebagai prioritas pertamanya, karena dengan pendidikan, *skill* dan kemampuan karyawan jadi semakin meningkat.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Menurut Siagian bahwa Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan. Kondisi ini dapat dikategorikan sebagai bentuk investasi yaitu *human* investasi. Ada dua tujuan utama dalam hal ini, pertama, pengembangan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

3) **Detail pelaksanaan dari langkah 3:** Membuat *Memorandum of Understanding* (MoU) dengan BUMS untuk pembangunan alutsista dalam jangka panjang. Perjanjian kontrak jangka panjang antara pemerintah dan BUMS akan menjamin kontinuitas pesanan, sehingga berpengaruh pada peningkatan investasi BUMS utamanya pada peningkatan sarpras dan SDM.

Menurut Wursanto dalam penelitiannya bahwa di dalam membangun organisasi diperlukan suatu pembagian kerja, karena dengan pembagian kerja dan alur hierarki kewenangan yang jelas maka suatu organisasi dapat berjalan dengan baik.³³

Sehingga dalam upaya meningkatkan industri pertahanan, khususnya pembuatan MoU dengan BUMS maka dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a) Pemerintah menerbitkan regulasi mengenai percepatan pembangunan alutsista dengan mengutamakan kemandirian

³³ Wursanto, 2003. Dasar-dasar Ilmu Organisasi. Andi Yogyakarta. Halaman 42

industri pertahanan nasional sehingga dapat memudahkan bagi semua elemen yang berada dalam lingkaran industri pertahanan untuk memahami peraturan tersebut.

b) KKIP melaksanakan koordinasi dengan pemerintah mengenai usulan kegiatan percepatan pembangunan alutsista industri pertahanan sesuai dengan cetak biru yang telah disusun. Menurut Hasibuan, dia berpendapat bahwa Koordinasi merupakan kegiatan untuk mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan pada satuan yang terpisah dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Adapun rincian pada langkah ini adalah:

(1) KKIP melaksanakan koordinasi mengenai jumlah kapal yang akan dibangun sampai tahun 2024 sesuai kebutuhan pemenuhan MEF dan cetak biru.

(2) KKIP melaksanakan koordinasi dan sosialisasi ke seluruh BUMN dan BUMS mengenai cetak biru yang telah disusun dihadapkan pada realita kebutuhan pemenuhan MEF. Yaitu dengan memperjelas peran mana yang diambil BUMN dan bagian mana oleh BUMS.

c) MoU merupakan dokumen hukum di mana isinya menjelaskan perjanjian awal antara kedua belah pihak dan merupakan dasar untuk mempersiapkan kontrak di masa depan. MoU dibuat sebagai langkah pertama dalam membuat kontrak kerjasama yang lebih mengikat atau perjanjian antara kedua pihak. Namun, isi MoU lebih tentang penawaran, pertimbangan, penerimaan, dan niat untuk terikat secara hukum.³⁴ Adapun perlunya langkah-langkah tindak lanjut MoU tersebut antara lain :

(1) KKIP membuat MoU dengan BUMS mengenai kegiatan pembangunan alutsista industri pertahanan. MoU sebagai pedoman bersama dalam pelaksanaan kegiatan agar terwujud keserasian. MoU bersifat ingin mengikatkan diri pada suatu kontrak dan biasanya dilakukan oleh pihak terkait

³⁴ <https://guruakuntansi.com/mou-memorandum-of-understanding/>

tetapi masih dalam tahap mengatur perjanjian umum. Hal-hal terperinci akan dibuat dalam kontrak lengkap di masa depan.

(2) KKIP mendorong BUMS untuk pembuatan kontrak pembangunan alutsista sesuai dengan MoU yang telah disepakati bersama antara KKIP dan BUMS.

d) KKIP berkoordinasi dengan konsumen industri pertahanan (Kemhan, TNI, Polri, dll) mengenai cetak biru industri pertahanan dan percepatan pemenuhan kebutuhan MEF serta mendorong disepakatinya perjanjian pekerjaan pembangunan alutsista dengan BUMN dan BUMS. Khususnya dalam hal ini untuk meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* maka langkah yang diambil adalah:

(1) Konsumen industri pertahanan membuat MoU dengan BUMS mengenai pembangunan alutsista.

(2) BUMS berkoordinasi dengan KKIP terkait mekanisme pendanaan yang akan digunakan sesuai dengan MoU yang dibuat dengan konsumen. Agar tercipta iklim yang pas dan tidak merugikan satu sama lain.

(3) KKIP selaku pembina BUMS memantau risalah MoU konsumen industri pertahanan dan BUMS dalam kaitannya untuk bahan evaluasi dan kontrol. Sebagaimana teori manajemen strategi Wheelen dan Hunger yang mendefinisikan manajemen strategik sebagai seperangkat keputusan dan aksi manajemen yang menentukan tindakan organisasi dalam jangka panjang. BUMS, KKIP dan konsumen dapat melakukan penandatanganan MoU secara bersama untuk saling mengevaluasi dan kontrol kedepan.

Hal yang perlu diperhatikan dari sisi ekonomi, maka peningkatan daya saing nasional akan menjadi investasi tersendiri bagi Indonesia. Dengan daya saing yang tinggi dimana hal tersebut didukung oleh kemampuan SDM BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan, maka gairah ekonomi bangsa akan meningkat. Pengaruh ekonomi yang baik dan stabil adalah

terwujudnya keamanan yang mantap sehingga dapat mewujudkan ketahanan nasional Indonesia yang kuat. Peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator* akan meningkatkan ekonomi bangsa dengan banyaknya lapangan kerja dan proyek padat karya.

4) **Detail pelaksanaan dari langkah 4:** Meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan, khususnya dalam pembangunan kapal TNI AL. Dengan peningkatan peran BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan maka secara otomatis akan menguatkan regulasi dan kebijakan pemerintah dalam hal penunjukan BUMS dalam membangun alutsista TNI AL. Upaya yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a) Pemerintah mengajukan draft regulasi BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan kepada DPR. Permasalahan regulasi/peraturan menuntut sinergi yang kuat antara pihak eksekutif dan legislatif. Pemerintah selaku lembaga eksekutif mengusulkan draft rancangan undang-undang ke legislatif (DPR) untuk dibahas berdasarkan aspirasi masyarakat yang diwakili. Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

(1) Kementerian Pertahanan/TNI selaku konsumen dari barang produksi BUMS membuat kajian dan analisis mendalam terhadap barang produksi BUMS yang telah diserahkan terimakan. Hal ini berguna untuk sebagai bahan evaluasi dan sekaligus kontrol bagi BUMS yang telah memproduksi alutsista tersebut. Dan untuk selanjutnya hasil kajian diserahkan ke pemerintah untuk dinilai layak dan tidaknya BUMS sebagai *lead integrator*.

Konsumen dapat menerapkan teori manajemen strategi dan sekaligus manajemen risiko untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengontrol BUMS terkait dalam pembangunan alutsista, sekaligus bekerjasama dengan BUMS untuk meminimalkan risiko yang akan dihadapi. Tentunya dengan penerapan

beberapa teori yang diaplikasikan akan menjadikan hasil produk BUMS memiliki nilai lebih dan daya saing tinggi, baik pada *level* nasional maupun internasional.

(2) KKIP selaku pembina industri pertahanan berdasarkan Peraturan Presiden nomor 42 tahun 2010, dalam ayat 2 berbunyi: perumusan kebijakan nasional bersifat strategis di bidang industri pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf (a) meliputi kebijakan dalam penelitian, pengembangan dan perekayasaan, pendanaan, strategi pemasaran, pembinaan, pemberdayaan, peningkatan SDM dan kerja sama luar negeri dalam industri pertahanan.³⁵

Bertolak pada bunyi pasal tersebut maka KKIP sebagai induk dari industri pertahanan yang membawahi BUMN dan juga BUMS harus selalu melakukan inovasi terkait kebijakan nasional yang strategis di industri pertahanan. Salah satu hal dapat dilakukan adalah upaya pemberdayaan BUMS agar setidaknya memiliki SDM dan sarpras seperti BUMN sehingga kedepannya dapat ditingkatkan perannya sebagai *lead integrator* alutsista Inhan.

(3) BUMS selaku bagian dari industri pertahanan harus selalu berusaha mengembangkan kemampuannya agar bisa ditingkatkan perannya sebagai *lead integrator*. BUMS harus selalu berkoordinasi dengan KKIP sebagai pembina dan juga konsumen (Kemhan, TNI dll) dalam upaya meningkatkan hasil kualitas produksinya.

Semua hasil produksi BUMS yang telah memiliki nilai positif harus terus dikembangkan sedangkan yang bersifat negatif disempurnakan untuk kemajuan BUMS. BUMS harus proaktif melakukan inisiasi untuk dapat ditingkatkan perannya sebagai *lead integrator* melalui beberapa tulisan kajian ilmiah dan pameran industri pertahanan.

³⁵ Agus Hartanto, *Kajian Kebijakan Alutsista Pertahanan dan Keamanan Republik Indonesia* (Jakarta: LIPI Press, 2013), hal. 25.

b) KKIP melakukan sinkronisasi terhadap cetak biru industri pertahanan nasional, sehingga dapat sejalan dengan cetak biru pembangunan kekuatan pokok pertahanan dan cetak biru penelitian dan pengembangan alutsista di Indonesia. Sinkronisasi diperlukan untuk penyamaan persepsi pembangunan dan juga sebagai evaluasi atas pencapaian yang telah didapatkan. Dengan sinkronisasi ini maka sangat dimungkinkan untuk meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator*. Adapun langkah-langkah kongkrit yang dapat diambil adalah:

(1) KKIP membuat cetak biru tentang kebijakan industri pertahanan nasional pada tataran strategis sebagaimana amanat UU no. 16 tahun 2012 tentang Inhan dan Perpres nomor 59 tahun 2013. Dengan adanya cetak biru KKIP maka seluruh BUMN dan BUMS yang ada dapat melaksanakan sinergitas agar mampu berperan dalam mendukung pengadaan alutsista industri pertahanan nasional.³⁶

(2) KKIP membentuk lembaga pengawasan mutu teknologi. Hal ini terkait karena industri dan teknologi pertahanan masih memerlukan pengaturan untuk peningkatan pemberdayaan industri pertahanan baik mengenai teknologi yang akan digunakan ataupun permodalan secara umum.

(3) KKIP mendorong terwujudnya *political will* yang dapat mempermudah kalangan industri pertahanan untuk maju. Dari sini sangat besar kemungkinan BUMS akan ditingkatkan perannya menjadi *lead integrator*.

c) BUMS terus meningkatkan kualitas internalnya. Dalam hal ini yang paling terlihat adalah faktor sumber daya manusia dan sarana prasarana. Peningkatan kualitas BUMS dapat menjadi perkuatan yang penuh terhadap munculnya *political will* bahwa BUMS dapat berperan sebagai *lead integrator*. Langkah-langkah

³⁶ Lukman Fahmi Djarwono, "Pembangunan Industri Pertahanan Indonesia: Menuju Pemenuhan Target MEF atau Sekedar Menuju Arm Candy," Jurnal Defendonesia 02, No. 2 (Juni 2017): hal 27.

yang dapat diambil oleh BUMS dalam meningkatkan kualitas SDM dan sarana prasarana adalah:

(1) BUMS membuat perencanaan pengadaan material pendukung fasilitas pembangunan alutsista. Perencanaan yang dimaksud adalah model pengembangan BUMS agar nantinya memiliki SDM dan sarana prasarana yang layak dan memadai untuk membangun alutsista industri pertahanan. Dengan perencanaan yang jelas dan terstruktur maka akan dapat mmenjadi acuan pelaksanaan kegiatan kedepan.

(2) BUMS mengirim personel untuk meningkatkan pendidikan ke perguruan tinggi. Baik jenjang sarjana maun pascasarjana. Pendidikan formal sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan *skill* seseorang. Oleh karenanya dengan menyekolahkan personelnnya tersebut, maka akan dapat meningkatkan SDM sebagai pengawak organisasi.

(3) BUMS melaksanakan kerjasama dengan BUMN dan BUMS lainnya dalam rangka *transfer of knowledge*. Hal ini sangat diperlukan untuk bertukar pengalaman terkait ilmu pengetahuan sehingga dapat diaplikasikan di tempat masing-masing, perjanjian dan kerjasama dalam *transfer of knowledge* dapat dilakukan dengan penyusunan MoU.

(4) BUMS mengirim personelnnya untuk mengikuti pelatihan peningkatan teknologi terbaru, agar teknologi yang dipakai BUMS *up to date*. Banyak sekali perusahaan yang menawarkan berbagai pelatihan untuk meningkatkan *skill* seseorang. Diperlukan perencanaan dan sekaligus evaluasi yang matang agar personel yang mengikuti pelatihan dapat memperoleh hasil yang dapat diaplikasikan di tempat mereka bekerja. BUMS perlu menjadwalkan kegiatan yang terencana, semisal tiap bulan, tiap tiga bulan atau tiap tahun.

(5) BUMS bekerjasama dengan Badan Litbang dan perguruan tinggi untuk penelitian teknologi. Sehingga tercipta

teknologi yang dapat diandalkan. Perkembangan teknologi yang cukup pesat mengharuskan semua organisasi untuk mengikutinya. Revolusi industri 4.0 mengagendakan pengurangan tenaga manusia dalam proses produksi dan digantikan dengan mesin. Sehingga diharapkan dengan model kerjasama bidang penelitian akan menghasilkan teknologi baru yang lebih mutakhir.

Teori Jang tentang penelitian menyebutkan bahwa dalam mewujudkan organisasi yang kuat dan besar maka diperlukan kerjasama terhadap para peneliti dan ilmuwan serta skema kebijakan pemerintah dalam melaksanakan penelitian sehingga kondusif untuk perkembangan penelitian di suatu organisasi.³⁷

Hal pokok yang harus menjadi perhatian dalam usaha meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan adalah dari pengaruh ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya dan pertahanan keamanan. Dari sisi ideologi maka seluruh SDM yang ada pada BUMS harus memiliki ideologi Pancasila yang kuat sehingga dengan bekal tersebut maka tidak akan terjadi kebocoran kerahasiaan dari peralatan material kapal yang disebarluaskan oleh manusianya.

Dari sisi politik maka seluruh kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah harus dapat mengakomodir semua kepentingan BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan. Kebijakan tersebut akan menjadikan BUMS berupaya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitasnya dalam mendukung kemandirian industri pertahanan.

³⁷ Jang. 2015. The Hurdles to Being World Class: Narrative Analysis of the world class university project in Korea

BAB IV

PENUTUP

16. Simpulan

Berdasarkan pada analisis dan kondisi BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan dengan mengidentifikasi permasalahan pada aspek jumlah BUMS yang terlibat dalam produksi alutsista nasional, sarana dan prasarana BUMS, *skill* yang dimiliki BUMS, serta regulasi/kebijakan pemerintah dalam pengaturan *lead integrator* alutsista industri pertahanan, maka penulisan taskap ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Alutsista TNI AL khususnya Kapal perang sebagian besar masih diproduksi dari galangan kapal luar negeri. Sesuai amanat UU no.16 tahun 2012, maka secara perlahan BUMN dan BUMS berupaya memenuhi kebutuhan alutsista TNI AL tersebut melalui penciptaan kemandirian industri pertahanan. Produk yang dihasilkan baik oleh BUMN maupun BUMS tersebut merupakan bentuk komitmen UU no.16 tahun 2012 dengan metode *transfer of technology (ToT)*. Dengan cara ini diharapkan BUMN dan BUMS dalam bidang galangan kapal dapat membangun kapal secara mandiri. Peran serta BUMS sebagai *lead integrator* alutsista bidang galangan kapal dalam rangka kemandirian industri pertahanan sangat diperlukan.

b. Berdasarkan pada pembahasan taskap ini bahwa salah satu permasalahannya adalah masih minimnya jumlah BUMS yang terlibat dalam pembangunan alutsista industri pertahanan. Dalam rangka meningkatkan dan mengoptimalkan jumlah BUMS yang membangun alutsista, maka dapat ditempuh dengan langkah meningkatkan jumlah BUMS yang membangun alutsista industri pertahanan dalam mendukung Poros Maritim Dunia. Detail langkah pelaksanaan untuk meningkatkan jumlah BUMS yang membangun alutsista adalah Pemerintah melalui KKIP memberikan keleluasaan kepada BUMS untuk membangun alutsista, BUMS berkoordinasi dengan KKIP sebagai pembina industri pertahanan nasional agar pemerintah / Presiden menetapkan regulasi manajemen pengelolaan dan

pembinaan BUMS yang mencakup tentang struktur organisasi dan standar manajemen mutu yang harus dilakukan dalam hal kegiatan teknis dan jasa penunjang, BUMS melaksanakan kerjasama dengan BUMS lainnya atau dengan BUMN dalam hal kegiatan produksi alutsista dengan cara melakukan perjanjian kerjasama, BUMS bekerjasama dengan KKIP untuk melaksanakan pengujian sertifikasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dibutuhkan, BUMS mendorong penelitian dan pengembangan terhadap IPTEK perkapalan sehingga dapat meningkatkan mutu dan kualitas produk yang dihasilkan, KKIP menentukan model pembinaan BUMS.

c. Permasalahan kedua adalah masih terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BUMS dalam membangun alutsista industri pertahanan. Dalam rangka untuk meningkatkan dan mengoptimalkan sarana dan prasarana BUMS, maka langkah yang ditempuh adalah meningkatkan sarana dan prasarana serta sumber daya manusia BUMS untuk mempercepat pembangunan alutsista. Detail langkah pelaksanaan untuk meningkatkan sarana dan prasarana BUMS adalah BUMS melaksanakan koordinasi dengan KKIP melalui mekanisme asistensi terhadap seluruh fasilitas peralatan dan sarana prasarana yang dimiliki dan harus dipenuhi dalam rangka mendukung pembangunan alutsista industri pertahanan, BUMS melaksanakan koordinasi dengan KKIP melalui mekanisme asistensi terhadap SDM yang dimiliki dan harus dipenuhi dalam rangka mendukung pembangunan alutsista industri pertahanan.

d. Permasalahan ketiga adalah masih rendahnya *skill* BUMS dalam melaksanakan pekerjaan proyek pembangunan kapal. Untuk mengoptimalkan *skill* BUMS dalam pembangunan kapal maka langkah yang ditempuh adalah dengan membuat *Memorandum of Understanding* (MoU) dengan BUMS untuk pembangunan alutsista dalam jangka panjang. Detail langkah pelaksanaannya adalah Pemerintah menerbitkan regulasi mengenai percepatan pembangunan alutsista dengan mengutamakan kemandirian industri pertahanan nasional, KKIP melaksanakan koordinasi dengan pemerintah mengenai

usulan kegiatan percepatan pembangunan alutsista industri pertahanan sesuai dengan cetak biru yang telah disusun, membuat MoU yang merupakan dokumen hukum di mana isinya menjelaskan perjanjian awal antara kedua belah pihak (Pemerintah dan BUMS) dan merupakan dasar untuk mempersiapkan kontrak di masa depan, KKIP berkoordinasi dengan konsumen industri pertahanan (Kemhan, TNI, dll) mengenai cetak biru industri pertahanan dan percepatan pemenuhan kebutuhan MEF.

e. Permasalahan keempat adalah belum adanya regulasi yang menyatakan dengan jelas bahwa BUMS dapat sebagai *lead integrator* alutsista. Dalam rangka mengoptimalkan peran BUMS maka langkah yang dapat ditempuh adalah meningkatkan peran BUMS sebagai *lead integrator* alutsista industri pertahanan, dengan adanya regulasi bahwa BUMS dapat sebagai *lead integrator* alutsista, khususnya dalam pembangunan kapal TNI AL. Detail langkah pelaksanaannya adalah Pemerintah mengajukan draft regulasi BUMS sebagai *lead integrator* industri pertahanan kepada DPR, KKIP melakukan sinkronisasi terhadap cetak biru industri pertahanan nasional, serta BUMS terus berupaya untuk meningkatkan kualitas internalnya.

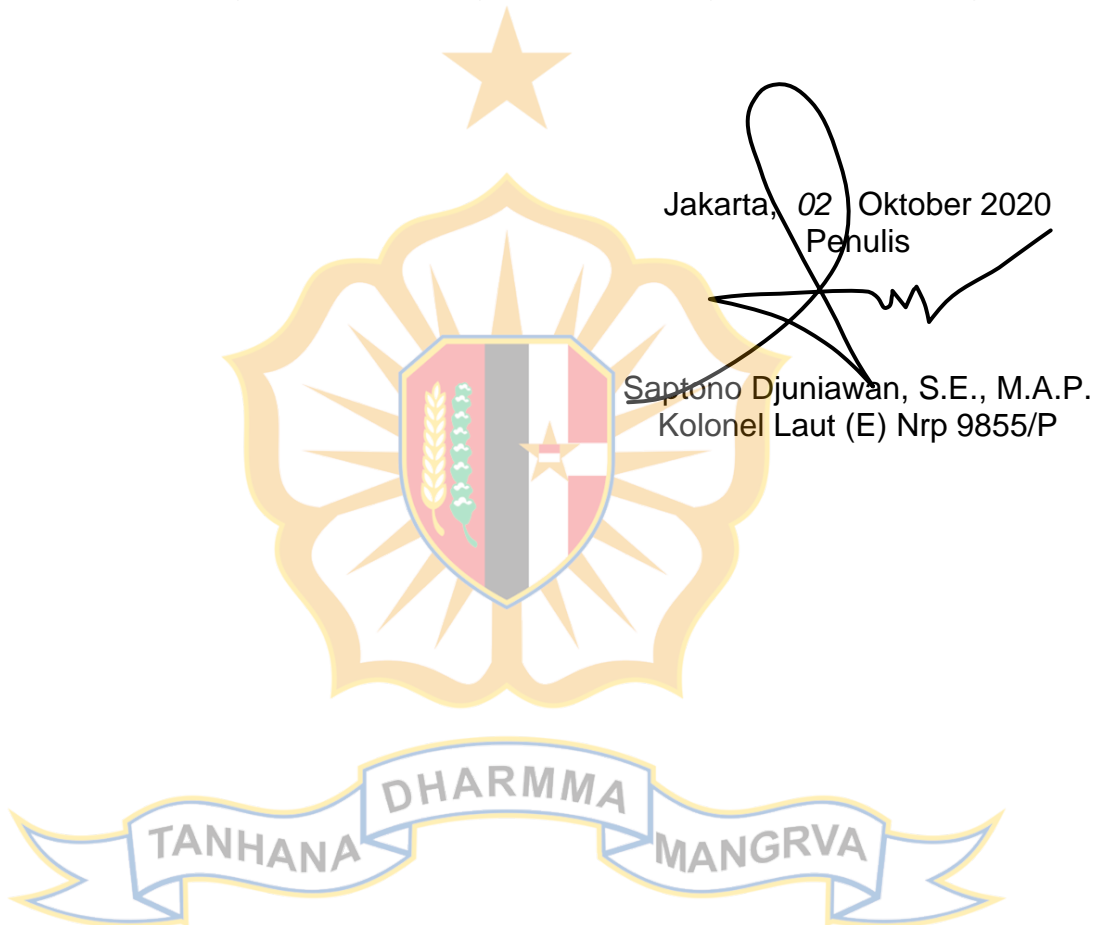
17. Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan yang diuraikan diatas, maka rekomendasi yang dapat diberikan pada penulisan taskap ini adalah:

- a. Dalam meningkatkan kualitas produk BUMS, agar Kementerian Pertahanan/TNI selaku konsumen dari barang produksi BUMS membuat kajian dan analisis mendalam terhadap barang produksi BUMS yang telah diserahterimakan. Hal ini berguna untuk sebagai bahan evaluasi dan sekaligus kontrol bagi BUMS yang telah memproduksi alutsista tersebut. Dan untuk selanjutnya hasil kajian diserahkan ke pemerintah untuk dinilai layak dan tidaknya BUMS ditingkatkan sebagai *lead integrator*.
- b. Dalam meningkatkan kepastian hukum bagi BUMS menjadi *lead integrator* alutsista, agar Pemerintah menetapkan dan menerbitkan regulasi

mengenai percepatan pembangunan alutsista dengan mengutamakan kemandirian industri pertahanan nasional yang melibatkan BUMS, sehingga dapat memudahkan bagi semua elemen yang berada dalam lingkaran industri pertahanan untuk memahami peraturan tersebut.

c. Untuk menjaga kerahasiaan alutsista BUMS, agar Pemerintah dalam hal ini KKIP berkoordinasi dengan Badan Intelijen Negara (BIN) dalam rangka pembinaan dan pengawasan terhadap SDM BUMS yang terlibat dalam pembangunan alutsista agar dapat menjaga kerahasiaan negara.



DAFTAR PUSTAKA

Perundang - Undangan:

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan.

Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 2005 tentang Alih Teknologi Kekayaan Intelektual.

Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2015 tentang Rencana Induk Pengembangan Industri Nasional (RIPIN 2015-2035).

Peraturan Pemerintah Nomor 29 tahun 2018 tentang Pemberdayaan Industri.

Peraturan Presiden Nomor 59 tahun 2013 tentang Organisasi, Tata kerja dan Sekretariat Komite Kebijakan Industri Pertahanan.

Keputusan Presiden Nomor 59 tahun 1983 tentang Pembentukan Dewan Pembina dan Pengelola Industri-Industri Strategis dan Industri Pertahanan.

Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2012 tentang Kebijakan Penyelarasan Minimum Essential Force

Keputusan Menteri Pertahanan Nomor KEP / 25 / M / I / 2014 tentang MEF.

Kebijakan Umum Pertahanan Negara 2020-2024.

Buku:

- Agus, Hartanto. 2013. *Kajian Kebijakan Alutsista Pertahanan dan Keamanan Republik Indonesia*. Jakarta: LIPI Press.
- Aris, Sarjito. 2018. *Efektivitas Kebijakan Minimum Essential Force Komponen Utama Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut*. Jurnal Manajemen Pertahanan, Vol. 4 No. 2
- Endro, Tri Susdarwono. 2020. *Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Pembangunan Kemandirian Industri Pertahanan Indonesia Dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan*. Jurnal Ius Constituendum.
- Jang. 2015. *The Hurdies to Being World Class: Narrative Analysis of the world class university project in Korea*
- Kementrian Pertahanan. 2014. *Buku Strategi Pertahanan Negara*. Jakarta
- Lukman, Fahmi Djarwono. 2017. *Pembangunan Industri Pertahanan Indonesia: Menuju Pemenuhan Target MEF atau Sekedar Menuju Arm Candy*. Jurnal Defen Indonesia 02.
- Montana, I. 2014. *Strategi Optimalisasi Pengadaan Sarana Pertahanan bagi Industri Pertahanan Indonesia*. Jurnal Pertahanan Desember.
- Sisriadi. 2016. *Pengembangan Postur Perthanan Milliter Guna Mendukung Terwujudnya Poros Maritim Dunia*. Media Informasi Kementrian Pertahanan Vol. 59.
- Staf Umum Logistik Angkatan Laut. 2019. *Daftar pembangunan Kapal TNI AL oleh BUMN dan BUMS*. Jakarta
- Tambunan, Tulus T.H. 2001. *Industrialisasi di Negara Sedang Berkembang, Kasus Indonesia*. Jakarta.

Wijiharjono, Nuryadi. 2013. *Perkembangan Manajemen Strategik dalam Perspektif Teoritis dan Analisis Empiris*. Jurnal Akuntansi.

Wiranto, Arismunandar. 2000. *Strategi Pengembangan Teknologi dan Industri Pertahanan dalam rangka Mewujudkan Kemandirian Pertahanan Nasional*. Jakarta.

Wursanto. 2003. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Andi Yogyakarta.

Website:

<https://www.kontan.co.id/topik/alutsista>.

<https://guruakuntansi.co.id/pengertian-bums>.

<https://koarmada2.tnial.mil.id/2019/01/21/komandan-lantamal-v-hadiri-delivery-ceremony-kri-semarang-594-dan-pengukuhan-komandan-kri>.

<https://koarmada2.tnial.mil.id/2019/02/25/kaskoarmada-ii-hadiri-penandatanganan-kontrak-kapal-cepat-rudal-kcr-buatan-pt-pal>.

<https://koarmada2.tnial.mil.id/2018/07/14/kri-r-e-martadinata-331-bersama-hmas-melbourne-gelar-latma-di-hawaii/>

<https://republika.co.id/berita/ekonomi/korporasi/17/10/06/oxeml5415-produksi-alutsista-peran-swasta-nasional-perlu-diperbesar>

<https://bbs.binus.ac.id/business-creation/2017/03/competitive-advantage-di-indonesia/>

<http://crmsindonesia.org/publications/membedah-anatomi-iso-31000-2009-risk-management-principles-and-guidelines/>

<http://digilib.unila.ac.id>.

<https://www.merdeka.com/peristiwa/dari-120-bums-di-kemenhan-hanya-54-aktif-terlibat-industri-pertahanan.html>

<https://www.beritasatu.com/nasional/456535-perkuat-alutsista-pemerintah-diminta-perbesar-peran-swasta>

<http://www.pushidrosal.id/berita/5256/Data-Kelautan-Yang-Menjadi-Rujukan-Nasional--Diluncurkan/>

<https://www.batasnegeri.com/wilayah-indonesia-yang-berbatasan-dengan-negara-lain.>

<https://jakartagreater.com/111375/malaysia-pesan-kapal-perang-ke-indonesia/>

<http://digilib.unila.ac.>

<https://cci-indonesia.com/fasilitas-galangan-kapal/>

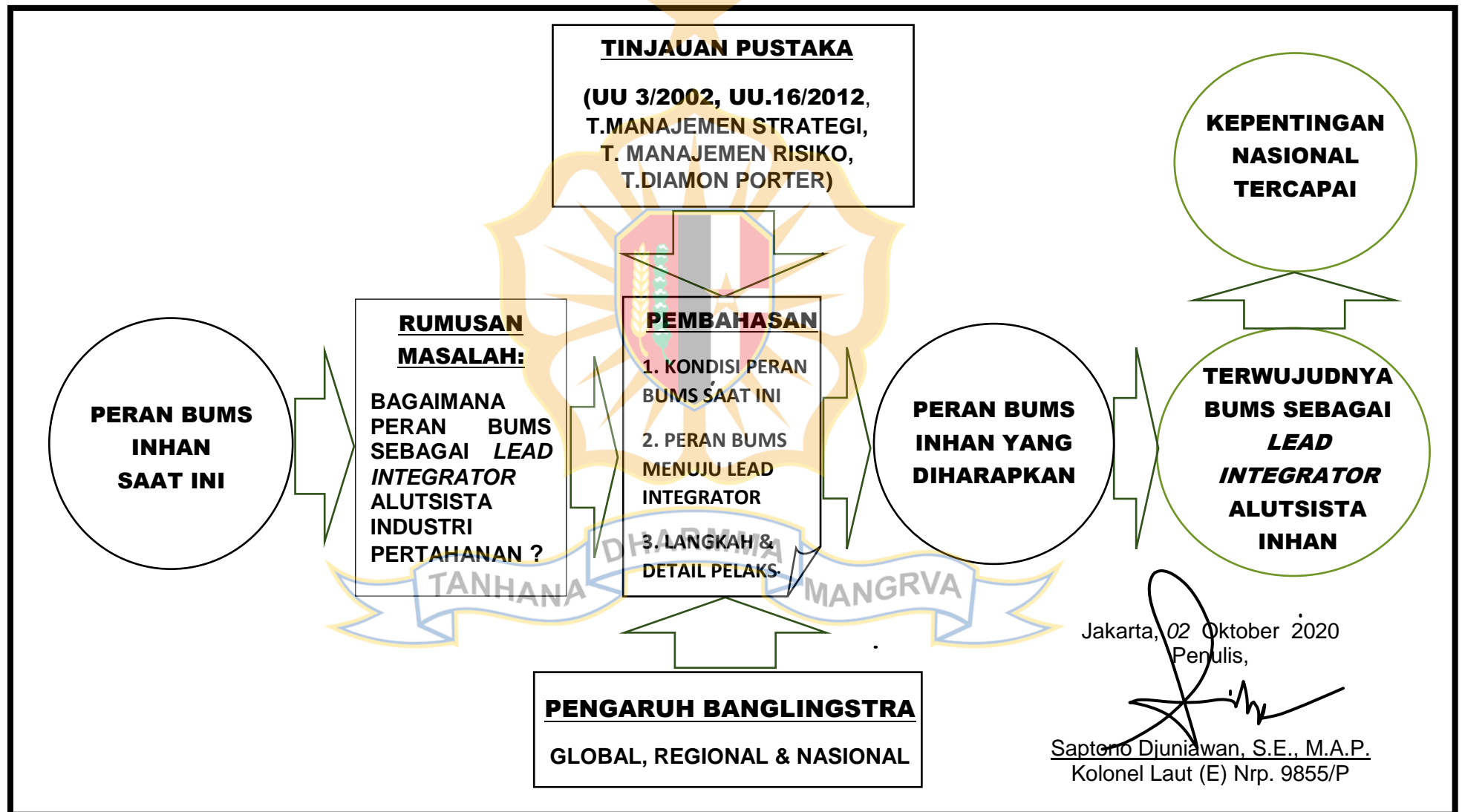
<https://telexindo.com/pentingnya-reward-bagi-karyawan/>

<https://guruakuntansi.com/mou-memorandum-of-understanding/>




ALUR PIKIR

PERAN BUMS SEBAGAI *LEAD INTEGRATOR* ALUTSISTA INDUSTRI PERTAHANAN



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

N R P	: 9855/P		
N A M A	: SAPTONO DJUNIAWAN, SE., M.A.P.		
PANGKAT	: KOLONEL	KORPS	: E
TEMPAT / TGL. LAHIR	: MAGELANG , 03 - 06 - 1968	JENISKELAMIN	: L
S UKU	: JAWA	AGAMA	: ISLAM
JABATAN	: KOARMADA II/ SAHLI PANG D JEMEN		
A L A M A T	: TELUK PENANJUNG NO.2 PABEAN CANTIAN PERAK UTARA SURABAYA		



I **PENDIDIKAN**

UMUMSD TAMAT TH 1981 SMP TAMAT TH 1984 SMA TAMAT TH1987

S-1 ILMU EKO & STUDI PEMB.(UWP) TH.1999 ' S2.MAGISTER ADM.PUBLIK,UHT-SBY TH.2017

II **PENDIDIKAN MILITER**

AAL-36 TH.1990 SUSPAJATH.1991 DIKPA SISWA ANGK-3 TH 1991 DIKLAPA-I/LEKNAVKOM ANGK-11 TA.1996/1997

DIKLAPA-II/BANPUR ANGK-14 TA.2000 SESKOAL ANGK-42 TH.2004 KEAHLIAN PENGADAAN BARANG/JASA GEL.II TA.2008 DIKREG SESKO TNI - 41 TH.2014

III **BAHASA ASING**

INGGRIS P

BAHASA DAERAH
JAWA A

IV **RIWAYATPANGKAT**

26-07-1990	LETDA	01-10-2001	MAYOR
01-10-1993	LETTU	01-10-2006	LETKOL
01-04-1997	KAPTEN	01-10-2011	KOLONEL

V **RIWAYATJABATAN**

01-10-1990	KODIKAL/DPB	03-03-2008	MABESAL/DISADAL/SUBDIS ADALU/SI ADAMATKERSIN/KA
01-08-1991	ARMATIM/SATKOR/KRI YNS-323 ASS PATEKSEN	01-06-2009	AAL/DITRENBANG/SUBDIT BANG/KA
14-09-1993	ARMATIM/SATKOR/KRI JNS (JOHANES-332)/PADIV ELEKTRO	25-03-2010	MABESAL/DISSENLEKAL/SETDIS/BAGREN/KA
01-06-1995	ARMATIM/SATROL/KRI BKD (BARAKUDA-814)/PADIV LEK	22-12-2010	MABESAL/DISSENLEKAL/SUBDIS MATTRUMEN/KA
15-04-1997	KOARMATIM/SATKAT/KRI KRS (KERIS-624)/DEP LEKSEN/KA	22-02-2012	MABESAL/DISSENLEKAL/SUBDIS MATNAV/KA
01-04-2000	KOARMATIM/SATKOR/KRI NAL (363)/DEP LEK/KA	06-08-2012	MABESAL/DISLITBANGAL/LABINLEK/KA
01-08-2000	KOARMATIM/MAKOARMA/DENMAKO/DPB DIKLAPA II	01-05-2013	MABESAL/DISADAL/TIM MANAJEMEN PROYEK KERJASAMA PEMBANGUNAN KAPAL SELAM & PERUSAK KAWAL RDL/MANAJEMEN
01-11-2000	KOARMATIM/SATKOR/KRI NAL (NALA-363)/DEP LEK/KA	20-02-2014	KOARMABAR/SAHLI PANG D JEMEN/(DIKREG XLI SESKO TNI TA 2014)
15-08-2002	KOARMATIM/LANTAMAL III/FASHARKAN SURABAYA/BAG PRODUKSI/BENG LIST/KA	21-11-2014	AAL/DEP GADIK/KA
20-01-2004	KOARMATIM/LANTAMAL III/DENMA/DPB DIKSESKOAL	30-06-2016	MABESAL/DISLITBANGAL/LABINSEN/KA
01-11-2004	KODIKAL/PUSDIKLEK/SEBALEK/DAN	16-11-2017	SESKOAL/DEPIPEK/KA
15-07-2005	KODIKAL/PUSDIKLEK/SEPALEK/DAN	14-11-2018	MABESAL/DISLITBANGAL/LABINBAIR/KA
20-07-2006	KOARMATIM/KOHARMAT/KAFASHARKAN KRI/BENG NAV/KA	20-04-2020	KOARMADA II/SAHLI PANG D JEMEN

VI **TANDA - TANDA JASA**

BT. JALASENA NARARYA	SL. KEBAKTIAN SOSIAL
SL. KESETIAANVIII	SL. WIRA DHARMA (PERBATASAN)
SL. KESETIAAN XVI	SL. WIRA NUSA
SL. KESETIAAN XXIV	SL. DHARMA NUSA
SL. DWIDYA SISTHA	

Jakarta, 02 Oktober 2020
Reserta

Saptono Djuniawan, S.E., M.A.P.
Kolonel Laut (E) Nrp. 9855/P