



**SUMBER DAYA MANUSIA DAN KAMPANYE MILITER
DI WILAYAH BARAT**

**(Studi di Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Mentigi
Lantamal IV Tanjung Pinang)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam
bidang Ilmu Pertahanan

**KASIH PRIHANTORO
NPM : 120120104089**

**FAKULTAS STRATEGI PERTAHANAN
PROGRAM STUDI STRATEGI DAN KAMPANYE MILITER**

**JAKARTA
JANUARI 2014**

LEMBAR PENGESAHAN

SUMBER DAYA MANUSIA DAN KAMPANYE MILITER DI WILAYAH BARAT (Studi di Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Mentigi Lantamal IV Tanjung Pinang)

Oleh

KASIH PRIHANTORO

NPM : 120120104089

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains Pertahanan pada Program Studi Strategi dan Kampanye Militer, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Dosen Pembimbing I : Laksma TNI Dr. Amarulla Octavian,
S.T., M. Sc., D.E.S.D ()

Dosen Pembimbing II : Kol Laut (T) Dohar Sianturi, S.T., M.B.A ()

Penguji I : Laksma TNI Dr. Dadang S. Wirasuta,
S.E.,S.Pi., S.H., M.M., M.B.A ()

Penguji II : Dr. Poppy Setiawati, S.Sos., M.Si ()

Penguji III : Brigjen TNI Herman, M. Si (Han) ()

Mengetahui
Dekan Fakultas Strategi Pertahanan

Dr. U. H. Harahap, M.Si
Marsekal Muda TNI

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya atau bagian karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan jenjang apapun di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat istilah, frasa, kalimat, paragraph, sub bab, atau bab dari karya yang pernah ditulis atau diterbitkan; kecuali yang secara tertulis dirujuk dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar referensi.

Jakarta, Januari 2014

Kasih Prihantoro
NPM. 120120104089

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas Akademika Universitas Pertahanan, saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Kasih Prihantoro
NPM : 120120104089
Program Studi : Strategi dan Kampanye Militer
Fakultas : Strategi Pertahanan
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pertahanan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**SUMBER DAYA MANUSIA DAN KAMPANYE MILITER
DI WILAYAH BARAT**

**(Studi di Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Mentigi
Lantamal IV Tanjung Pinang)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Pertahanan berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta / Karya Intelektual dari tesis ini. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Januari 2014
Yang menyatakan,

Kasih Prihantoro
NPM. 120120104089

ABSTRACT

Name : Kasih Prihantoro
Study Program : Strategy and Military Campaign
Judul : Human Resources and Military Campaign in the West
Area: A Study Case on Mentigi Maintenance and
Repair Facility, Main Naval Base IV Tanjung Pinang.

The world acknowledges Indonesia's status as the world's largest archipelago through the 1982 United Nations Convention on the Law of the Sea (UNCLOS 82). This convention was then ratified by the Indonesian government with Law Number 17 Year 1985 on Indonesian Waters. Not only it is an archipelago, Indonesia is strategically situated in the crossroad of two continents and two oceans. This would imply that Indonesia's national interest has significant implication and importance to other countries, both in the region and extra-regional. This strategic geographic position pose challenges and threats to the country and people. Therefore, the formulation of a Military Campaign strategy is crucial in the waters of Indonesia, and the study focuses on the western waters.

Mentigi Maintenance and Repair Facility (*Fasharkan* Mentigi) of Main Naval Base IV Tanjung Pinang is strategically located in the western waters of Indonesia. The facility, however, has yet to fully support the capabilities of weapons systems, particularly naval vessels due to the limited quality and quantity of its human resources. For example, the facility lacks personnel with technical skills and education on maintenance and repair. One of the reasons for such condition is the absense of education, training and courses focusing on the maintenance and repair of naval vessels.

The study used qualitative research method since it allows a deeper understanding on the phenomenon and specifcness of the problems in *Fasharkan* Mentigi. The study has found the importance of local potentials

around the facility. There is also opportunity for transfer of technology to the facility's personnel as a result of having them take part in the Base Maintenance Team (BMT) for newly procured ships. Education, training and courses have started to be provided to technical personnel as well as in the leadership level of the facility.

In conclusion, quality and quantity of human resources is a very important component in the establishment and development of a maintenance and repair facility with the ability to fully support the operations of naval vessels and to comply with the policies of the Indonesian Navy.

Key words: Maintenance and Repair Facility, Military Campaign, Human Resources, Capability.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5.1. Manfaat Teoritis/Akademis	9
1.5.2. Manfaat Praktis	9
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	9
1.6. Lokasi Penelitian	9
1.7. Sistematika Penulisan	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Teori-teori.....	11
2.2. Penelitian Sebelumnya	20
2.3. Kerangka Pemikiran.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1. Pendekatan Penelitian	28
3.2. Metode Penelitian	28
3.3. Sumber Data	29
3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Informasi	29
3.4.1. Teknik penentuan Informan	29
3.4.2. Instrumen Penelitian	30
3.4.3. Metode Pengumpulan data	30
3.4.4. Telaah Dokumen.....	33
3.5. Analisa Data.....	33
3.6. Jadwal Penulisan Laporan	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA	36
4.1. Fasharkan Mentigi.....	36
4.1.1. Kondisi umum	36
4.1.2 Lokasi.....	37
4.1.3 Sumber daya Manusia Fasharkan mentigi.....	38
4.2. Struktur Organisasi Fasharkan Mentigi	41

4.2.1. Organisasi dan Prosedur Fasharkan mentigi	42
4.2.1.1. Unsur Pemimpin	42
4.2.1.2. Unsur Pelaksana Administrasi	43
4.2.1.3. Unsur Pelaksana Teknis	45
4.2.2. Mekanisme Kerja dengan Pihak Luar	50
4.2.2.1. Mekanisme Administrasi Penyelenggaraan Kegiatan	51
4.2.3. Manajemen SDM	55
4.2.4. Perspektif Persoalan Manajemen SDM	55
4.3. Kampanye Militer Wilayah Barat	63
4.3.1. Tantangan Geopolitik dan Geostrategis di Kawasan Barat	63
4.3.2. Potensi Lokal dalam Mendukung Kinerja Fasharkan Mentigi untuk Kampanye Militer di wilayah Barat	64
4.3.3. Potensi galangan kapal swasta dalam mendukung kinerja Fasharkan Mentigi untuk Kampanye Militer di Wilayah barat	68
4.3.3.1. Sumber Daya Manusia PT. Palindo Marine	68
4.3.3.2. Sumber Daya Manusia PT. DKB	70
4.4. Analisa Data	73
4.4.1. Kelemahan Pokok SDM	73
4.4.2. Manajemen SDM	74
4.4.3. Resiko Kelemahan SDM	76
4.5 Peningkatan Kemampuan SDM Fasharkan Mentigi	81
4.6 Kepemimpinan Fasharkan	87
4.7 Analisis Kampanye Militer dan SDM Fasharkan	89

4.7.1. Kampanye Militer dan Posisi Strategis Fasharkan	89
4.7.2. Manajemen SDM Fasharkan	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	93
5.1. Kesimpulan	93
5.2. Saran	93
DAFTAR PUSTAKA.....	95
DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Tabel 2.1	Diagram Alir Penelitian	27
Tabel 4.1	Salah satu kegiatan <i>docking</i> di Fasharkan Mentigi.....	37
Tabel 4.2	Peta Lokasi Fasharkan Mentigi	38
Tabel 4.3	Struktur Organisasi Fasharkan Mentigi	41
Tabel 4.4	KRI yang sedang diperbaiki.....	55

DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN

Kampanye (*Campaign*). Suatu rangkaian operasi militer/operasi gabungan yang saling berhubungan dan diarahkan pada tercapainya sasaran strategis atau operasional dalam suatu ruang dan waktu tertentu.

Komando dan Kendali (*Command and Control*). Penggunaan kewenangan dan arahan oleh komandan atau panglima atas terhadap komando tugas/kekuatan-kekuatan yang ditugaskan di bawahnya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Komando dan kendali dilaksanakan melalui suatu pengaturan personel, perlengkapan, komunikasi, fasilitas dan prosedur yang digunakan oleh seorang komandan dalam perencanaan,

Rencana Kampanye (*Campaign Plan*). Suatu rencana untuk melaksanakan serangkaian operasi militer/operasi gabungan yang saling berhubungan yang diarahkan pada tercapainya sasaran strategis atau operasional dalam suatu ruang dan waktu tertentu.

Galangan kapal nasional (Galkapnas), adalah galangan-galangan kapal di Indonesia yang dianggap mampu melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan kapal-kapal TNI AL.

Kapal, adalah Kapal Republik Indonesia (KRI) dan Kapal TNI AL (KAL). Sertifikasi adalah rangkaian kegiatan penilaian/pemberian/pengeluaran suatu tanda bukti lulus dalam bentuk sertifikat, perijinan, pengesahan, nota pelepasan dan lain sebagainya.

Injasmar adalah singkatan dari industri jasa maritim, yaitu industri jasa nasional yang bergerak di bidang maritim, meliputi pemeliharaan dan perbaikan kapal. Injasmar Mampu yaitu Perusahaan/ Injasmar yang sudah

terdaftar di TNI AL dan dapat menjadi kontraktor di bidang pengadaan materiel dan atau jasa dalam rangka harkap TNI AL.

Modernisasi adalah kegiatan harkap peningkatan kemampuan yang dilaksanakan sesudah kapal mencapai setengah dari life time yang diprogramkan melalui penggantian peralatan/pesawat untuk mengikuti tuntutan kemampuan kapal dihadapkan pada kemajuan teknologi.

Pemeliharaan Kapal (Harkap) adalah segala kegiatan yang meliputi pemeliharaan dan perbaikan dengan sasaran mewujudkan kesiapan yang optimal, mempertahankan daur hidup dan meningkatkan nilai guna kapal.

Materiel adalah bagian dari kekayaan negara yang terdiri atas satuan-satuan tertentu yang dapat dihitung, diukur, ditimbang dan dinilai yang diperlukan untuk pembekalan, pemeliharaan dan dukungan bagi kegiatan TNI baik untuk kepentingan operasi maupun administratif.

Verifikasi adalah rangkaian kegiatan pemeriksaan/penilaian/pengujian kesesuaian hasil pelaksanaan suatu kegiatan terhadap peraturan/persyaratan yang berlaku dibidang kelaikan kapal, baik melalui dokumen ataupun secara fisik.

Sertifikasi adalah rangkaian kegiatan pemberian/pengeluaran/penilaian suatu tanda bukti lulus dalam bentuk sertifikat, pengesahan, perjanjian, nota pelepasan dan lain sebagainya.

Platform kapal perang adalah bagian dari kapal perang yang terdiri dari bangunan kapal, sistem pendorongan, sistem listrik dan sistem bantu.

Sewaco *Sensor, Weapon and Command.*

Spektek Spesifikasi Teknik

MEF Minimum essential Force

BMT adalah singkatan dari **Base Maintenance** Team, yaitu tim perbaikan kapal yang terdiri atas personel dan fasilitas perbaikan yang ada di kotama

Kelaikan adalah suatu kondisi yang menyatakan seberapa jauh peraturan/persyaratan keselamatan yang diberlakukan, baik terhadap manusia, alat utama, fasilitas, peralatan maupun perlengkapan dapat diterapkan.

Kelaikan kapal (sea-worthiness of a ship), adalah wujud penerapan hakekat kelaikan atas suatu kapal baik hasil pengadaan maupun pemeliharaan, sehingga kapal tersebut dapat dioperasikan / digunakan dengan tingkat keselamatan yang diandalkan dan sesuai dengan rancangan fungsinya.

Laik Laut (sea worthy) adalah kondisi yang memenuhi peraturan/persyaratan keselamatan kapal dan dapat berfungsi sesuai persyaratan teknis untuk dioperasikan/digunakan.

Tahun Anggaran Berjalan adalah periode tahun anggaran dimana suatu kegiatan dilaksanakan secara fisik.

Quality Control (Pengendalian Mutu) adalah usaha, pekerjaan dan kegiatan untuk memeriksa mutu hasil suatu kegiatan/proses harkap sesuai atau tidaknya dengan persyaratan design/spesifikasi teknik.

JOP adalah singkatan dari **Jadwal Olah Pemeliharaan**, yaitu periode waktu yang digunakan/ diperlukan melaksanakan pemeliharaan.

JOG adalah singkatan dari **Jadwal Olah Guna**, yaitu periode waktu yang digunakan dalam pengoperasian kapal.

JOP/JOG adalah keterkaitan jadwal pemeliharaan dan jadwal pengoperasian kapal yang disusun setiap tahun dengan dua tahunan atau lebih.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran-1	Peta wilayah barat
Lampiran-2	Data pemeliharaan dan perbaikan yang telah dilaksanakan
Lampiran-3	Data penempatan/penugasan selama dinas personil Fasharkan Mentigi
Lampiran-4	Tabel sarana dan prasarana Fasharkan Mentigi
Lampiran-5	Data peralatan bengkel bakap, mesin, listrik dan indalsen Fasharkan Mentigi
Lampiran-6	Daftar Nama Personel Fasharkan Mentigi
Lampiran-7	Foto Kegiatan Penelitian

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kompilasi Beberapa Kajian Terdahulu	25
Tabel 3.1	Waktu Pelaksanaan Penulisan	34
Tabel 4.1	Kondisi kemampuan Fasharkan Mentigi.....	36
Tabel 4.2	Daftar Susunan Personel (DSP) Fasharkan Mentigi	38
Tabel 4.3	Daftar riel personil sesuai dengan strata Fasharkan Mentigi tahun 2009 sampai dengan tahun 2013	39
Tabel 4.4	Daftar Latar Belakang Pendidikan Personel Fasharkan Mentigi	39
Tabel 4.5	Data pembuatan kapal yang pernah dilaksanakan Fasharkan Mentigi	40
Tabel 4.6	Struktur Jabatan dan kepangkatan Fasharkan Mentigi	42
Tabel 4.7	SDM PT. Palindo Marine	69
Tabel 4.8	Kemampuan PT Palindo Marine.....	69
Tabel 4.9	Produksi 4 Tahun terakhir	70
Tabel 4.10	Data pendidikan SDM PT. Dock Kodja Bahari	71
Tabel 4.11	Kemampuan PT. Dok Kodja Bahari.....	71
Tabel 4.12	Kapal produksi PT. Dok Kodja Bahari	72

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat kemurahan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Kami menyajikan judul :

**“SUMBER DAYA MANUSIA DAN KAMPANYE MILITER
DI WILAYAH BARAT
(studi di Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Mentigi
Lantamal IV Tanjung Pinang)**

Dalam tesis ini, peneliti menuangkan hasil penelitian terhadap kemampuan Fasharkan mentigi bila di hadapkan pada Kampanye Militer di Wilayah Barat.

Bagaimana kemampuan SDM di Fasharkan Mentigi dalam mendukung tugas pokok melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan kapal TNI AL untuk siap beroperasi?

Sebuah pertanyaan yang tentunya membutuhkan penelitian dan penelaahan terhadap data-data dilapangan serta analisis sehingga dapat dilakukan tindak lanjut terhadap persoalan yang di temukan.

Dengan segala hormat peneliti menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penyusunan tesis sebagai syarat kelulusan pendidikan pasca sarjana program study Strategi dan kampanye militer pada Fakultas Strategi Pertahanan Universitas Pertahanan dapat selesai tepat waktu. Secara khusus kami ucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan sumbangsihnya berupa bimbingan, pencerahan, saran dan masukan, serta bantuan lainnya yang tak ternilai harganya, kepada :

1. Marsekal Muda TNI Dr. U.H. Harahap, M.Si. Selaku Dekan Strategi Pertahanan Universitas Pertahanan.

2. Dr. Amarulla Octavian, S.T., M.Sc., D.E.S.D , selaku Pembimbing I yang dengan tangan terbuka telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk berdiskusi dan memberikan masukan dalam penulisan Tesis ini
3. Dohar Sianturi S.T., M.B.A. selaku pembimbing II yang selalu memberikan semangat, bimbingan dan arahan.
4. Laksda TNI (Purn) Prof. Dr. Setyo Harnowo, Laksma TNI Dr. Ir. A. Djonie Gallaran, M.M dan Dr. Ir. Yanif Dwi Kuncoro. yang telah memberi masukan dan arahan dalam pembuatan tesis ini.
5. Laksma TNI Ir. Bambang Nariyono, M.M. yang telah memberikan arahan dan masukan berkaitan dengan penelitian.
6. Kolonel Laut (T) Ir. Ika Irwanto, M.M., Kol Laut (T) Ir. AR. Agus Santoso, Kol Laut (P) Ir. Budi Jatmiko yang telah memberikan masukan dan informasi terkait penelitian.
7. Adik-adik saya Kolonel Budi Raharjo, Letkol Irwan, Mayor Chardes dan seluruh rekan-rekan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam proses penelitian .
8. Istri dan anak-anak saya tercinta yang memberikan dukungan, motivasi, inspirasi, semangat dan doa dalam proses penyusunan tesis.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, untuk itu peneliti menerima saran dan kritik yang membangun dari pembaca. semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu melimpahkan taufiq, hidayah dan karuniaNya kepada kita semua dalam memberikan darma bhakti keilmuan kepada negara tercinta.

Jakarta, Januari 2014
Peneliti

Kasih Prihantoro
NPM. 120120104089

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Diterimanya konsep negara kepulauan pada Konvensi PBB tentang hukum laut pada tahun 1982, di Jamaica yang diratifikasi dengan Undang-undang Nomor 17 tahun 1985 tentang Perairan Indonesia, menempatkan Indonesia sebagai satu-satunya negara kepulauan yang terbesar di dunia dengan luas wilayah perairan mencapai hampir 2/3 dari total luas wilayah keseluruhan.

Melihat konstelasi geografi Indonesia yang 2/3 nya adalah lautan berada pada persilangan dunia, menempatkan Indonesia pada posisi yang sangat strategis dan sangat diperhitungkan oleh negara-negara lain dalam mencapai kepentingan nasionalnya.¹ Konfigurasi dan konstelasi pulau yang berada pada bentangan laut yang luas telah memberikan peluang strategis sekaligus kendala yang harus dihadapi oleh Indonesia dalam melaksanakan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Suhartono (2012) mengatakan: apabila kita mencermati kecenderungan perkembangan lingkungan strategis di kawasan global, regional maupun nasional telah membawa nilai-nilai yang cukup berpengaruh dan menghantam fundamen kebersamaan kita sebagai bangsa, demikian pula makna kedaulatan cenderung mencair sebagai akibat dari bergesernya makna kepentingan nasional dari setiap bangsa. Untuk menghadapi dinamika kepentingan negara lain yang dapat mengancam kedaulatan Indonesia, maka TNI bersama komponen bangsa lainnya harus peka dan berupaya untuk mencegah atau mengurangi dampak yang timbul sebagai akibat pengaruh dari luar. Dalam rangka melindungi kedaulatan negara,

¹ Deklarasi Djuanda diterima oleh masyarakat internasional dan dicantumkan dalam *United Nations Convention on the Law of the Sea* (UNCLOS) pada tahun 1982. UNCLOS 82, merupakan bentuk pengakuan internasional bahwa NKRI adalah negara kepulauan atau negara maritime. Prinsip negara kepulauan dalam konsepsi tersebut telah berakibat pada bertambahnya luas wilayah Indonesia, dan wilayah Indonesia menjadi bulat dan utuh, tidak terpisah-pisah.

keutuhan wilayah negara dan keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman, maka diperlukan strategi militer guna mewujudkan pertahanan negara yang tangguh.

Dalam perjalanannya, bangsa Indonesia mengalami beberapa masalah dan kendala terkait dengan masalah perbatasan wilayah kedaulatan. Dalam konteks ini adalah permasalahan integritas wilayah kedaulatan yang lepas dari Indonesia, yang bisa juga dikatakan sebagai masalah dan ancaman kedaulatan negara, Sebut saja masalah Ambalat yang pernah diklaim oleh Malaysia, kemudian hilangnya Sipadan dan Ligitan. Octavian (2012) juga mengatakan bahwa persoalan wilayah dan tata batas sepanjang sejarah terus saja menghiasi pertikaian dan ketegangan diantara negara-negara di dunia. Sulitnya penyelesaian itu diakibatkan karena adanya kepentingan nasional yang berbeda diantara satu negara dengan negara yang lainnya. Lebih lanjut Octavian mengatakan bahwa perbedaan kepentingan nasional itu pada gilirannya menyandera proses-proses mediasi konflik yang ada, sehingga negosiasi resolusi konflik itu sesungguhnya hanya berfungsi sebatas menjaga agar situasi ketegangan tidak berubah menjadi perang, tetapi tetap belum menyelesaikan konflik yang ada.

Pada tanggal 26 September 2012 di Bandung, dalam ceramahnya kepada Perwira Siswa Sesko TNI, Panglima TNI Agus Suhartono menyampaikan prioritas kemampuan yang perlu dibangun oleh TNI sebagai berikut:

- **Pertama**, kemampuan peperangan laut gabungan di dua wilayah secara bersamaan. Kemampuan yang perlu dibangun oleh TNI adalah kemampuan untuk melakukan operasi gabungan secara bersamaan di dua wilayah yang didukung dengan peralatan dan persenjataan yang memadai dan setidaknya-tidaknya dari sisi kuantitas dan kualitas dengan kekuatan militer negara tetangga dapat sejajar atau bahkan lebih unggul.
- **Kedua**, kemampuan melaksanakan operasi gabungan TNI, dalam bentuk PPRC TNI untuk mengatasi gangguan di dua *trouble spot*

dalam waktu yang bersamaan. Kemampuan yang perlu dibangun oleh TNI adalah kemampuan operasi gabungan di dua wilayah dalam waktu bersamaan yang didukung oleh sarana mobilitas yang tinggi serta persenjataan yang memadai.

- **Ketiga**, kemampuan mengatasi kelompok bersenjata. Kemampuan yang perlu dibangun oleh TNI untuk mengatasi kelompok bersenjata adalah kemampuan untuk melakukan operasi intelijen secara terus-menerus di wilayah yang menjadi basis operasi gerakan separatis bersenjata, operasi pengamanan di wilayah perbatasan dan daerah rawan, operasi tempur guna mengatasi aksi gerakan separatis bersenjata di wilayah dan operasi teritorial guna memulihkan stabilitas keamanan wilayah.
- **Keempat**, kemampuan menjaga wilayah perbatasan. Kemampuan yang perlu dibangun untuk mengamankan pulau terluar dan perbatasan laut adalah kemampuan untuk melakukan pengawasan dan pengamanan perbatasan laut (patroli perairan), termasuk untuk pengawasan anti-kapal selam, kemampuan untuk melakukan pengawasan di daerah lintas pelayaran, serta melakukan operasi penindakan terhadap pelanggaran batas wilayah perairan negara dengan peralatan dan persenjataan yang memadai.
- **Kelima**, kemampuan pertahanan udara. kemampuan yang perlu dibangun oleh TNI untuk mengamankan ruang udara nasional adalah kemampuan untuk melakukan pengawasan serta kemampuan untuk melakukan operasi pencegahan dan penindakan

Dengan mencermati perkembangan lingkungan strategis kawasan dan antisipasi terhadap dinamika kepentingan negara lain yang dapat mengancam kedaulatan Indonesia serta dengan memahami tuntutan kemampuan yang harus dimiliki TNI, maka tidak berlebihan bahwa Kampanye Militer harus dipersiapkan sejak dini dan didukung oleh seluruh komponen pertahanan.

Pasal 20 ayat 2 UUD 45, menyebutkan segala sumber daya nasional yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alam dan buatan, nilai-nilai, teknologi, dan dana dapat didayagunakan untuk meningkatkan kemampuan pertahanan negara yang diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah. Berdasarkan ayat ini maka TNI AL dapat menggunakan segala Sumber Daya Nasional untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka peningkatan kemampuan pertahanan. Sumber Daya Nasional ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan Fasharkan Mentigi dalam mendukung kesiapan KRI yang mempunyai daerah operasi di sekitar Kepulauan Riau.

Dalam Undang-undang RI No 34 Tahun 2004 tentang TNI, dimana Pasal 1 ayat 6 disebutkan Sistem Pertahanan Negara adalah sistem pertahanan yang bersifat semesta yang melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya, serta dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, berkesinambungan, dan berkelanjutan untuk menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan melindungi keselamatan segenap bangsa dari setiap ancaman. Ayat dalam undang-undang ini kembali menegaskan keterlibatan Sumber Daya Nasional dalam sistem pertahanan negara, sehingga optimalisasi kemampuan Fasharkan Mentigi dalam rangka meningkatkan pencapaian tugas TNI AL dengan melibatkan Sumber Daya Nasional yang ada akan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Peraturan Presiden Indonesia No. 41 Tahun 2010 tentang Kebijakan Umum Pertahanan Negara Tahun 2010-2014. Pada lampiran Perpres ini menyebutkan prioritas dan fokus pengembangan postur pertahanan militer diarahkan pada perwujudan Kekuatan Pokok Minimum (*Minimum Essential Force/MEF*) Tentara Nasional Indonesia (TNI), dengan tetap mengacu pada konsep pengembangan Postur Ideal TNI yang telah direncanakan dalam jangka panjang, TNI AL merumuskan kebijakan pembangunan kekuatan TNI AL sampai dengan tahun 2024 salah satu point yang mendapatkan perhatian adalah peningkatan kemampuan

Fasharkan mentigi untuk mendukung kesiapan alutsista². Pengertian Kekuatan Pokok Minimum (*Minimum Essential Force/MEF*) adalah suatu standar kekuatan pokok dan minimum TNI yang mutlak disiapkan sebagai prasyarat utama serta mendasar bagi terlaksananya secara efektif tugas pokok dan fungsi TNI dalam menghadapi ancaman aktual. Dengan adanya Peraturan Presiden ini optimalisasi kemampuan Fasharkan dalam rangka pencapaian tugas TNI AL sudah tepat karena kesiapan KRI merupakan perwujudan Kekuatan Pokok Minimum TNI.

Dalam Undang-Undang No. 34 Tahun 2004 juga menyebutkan bahwa TNI AL bertugas melaksanakan tugas TNI AL matra laut di bidang pertahanan, menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yurisdiksi nasional, melaksanakan diplomasi Angkatan Laut untuk mendukung kebijakan politik luar negeri, melaksanakan tugas TNI dalam pembangunan dan pengembangan matra laut, serta melaksanakan pemberdayaan pertahanan laut, maka TNI AL dilengkapi dengan alutsista yang tergabung dalam SSAT (Sistem Senjata Armada Terpadu) yang terdiri dari Kapal, Pesawat Udara, Marinir, dan Pangkalan.

Koarmabar (Komando Armada RI Kawasan Barat) sebagai Komando utama pembinaan dan operasional TNI AL melaksanakan tugas pokok dengan mengerahkan kemampuan SSAT yang dimiliki. Pangkalan Utama TNI AL IV (Lantamal IV) Tanjung Pinang merupakan salah satu Lantamal di jajaran Koarmabar yang menjadi bagian integral dari SSAT, menjadi ujung tombak dalam mendukung keberhasilan tugas-tugas satuan operasi TNI AL, baik di masa damai maupun di masa perang.

Lantamal IV Tanjung Pinang mempunyai tugas pokok menyelenggarakan dukungan administrasi dan logistik bagi unsur-unsur TNI AL, melaksanakan patroli terbatas dan melaksanakan pemberdayaan potensi maritim dengan memanfaatkan sarana prasarana yang dimiliki pangkalan sendiri maupun sarana prasarana instansi terkait. Lantamal IV mengemban fungsi dukungan pangkalan, perbekalan, perbaikan,

² Kebijakan strategis KASAL dalam mewujudkan postur TNI AL sampai dengan 2024

peristirahatan dan rekreasi terhadap satuan operasi yang bertugas di wilayahnya.

Fasharkan (Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan) Mentigi merupakan satuan pelaksana teknis dibawah Lantamal IV yang mengemban fungsi pemeliharaan dan perbaikan terhadap KRI yang beroperasi di wilayah barat, khususnya yang beroperasi di Wilayah lantamal IV.

Ancaman pelanggaran wilayah dan kedaulatan nasional, khususnya di wilayah barat Indonesia seperti yang telah dipaparkan diatas, menjadi argumentasi mendasar yang bisa diajukan untuk menyatakan bahwa pentingnya TNI AL memiliki kemampuan Alutsista yang handal untuk mendukung strategi pertahanan negara, dalam Kampanye Militer. Dengan demikian, peran Fasharkan Mentigi untuk melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan kapal guna mendukung kesiapan tempur KRI sangat diperlukan.

Kampanye Militer merupakan seni yang menghubungkan strategi medan pertempuran (taktik) dengan strategi operasional, yang dirancang dalam rangka pencapaian baik untuk tujuan strategi militer (yang merupakan bagian dari strategi nasional) maupun tujuan operasi militer yang dilaksanakan dalam ruang dan waktu yang telah ditentukan. Kampanye militer diselenggarakan melalui upaya terpadu dengan mengerahkan seluruh kekuatan nasional yang disinkronisasikan dengan upaya-upaya diplomasi politik. Kampanye Militer dapat juga dikatakan sebagai pengerahan kekuatan militer (TNI AD, TNI AL, TNI AU) untuk melaksanakan serangkaian/beberapa operasi gabungan, dalam rangka mengatasi invasi musuh.

Dalam penulisan ini peneliti menekankan pada unsur laut, bahwa kehadiran fasilitas pemeliharaan dan perbaikan sangat penting dalam mempertahankan kondisi teknis sekaligus meningkatkan kemampuan operasional KRI. Letak geografis dari Fasharkan Mentigi yang berada di Mentigi, Tanjung Uban sangat strategis, sehingga diharapkan keberadaannya dapat mendukung tujuan dari Kampanye Militer di wilayah

barat, khususnya Selat Karimata, Perairan Laut Natuna, Laut China Selatan dan Selat Malaka.

Fasharkan Mentigi memiliki klasifikasi sebagai Fasharkan klas A sesuai Skep Kasal Nomor: Skep/2950/X/1997 tanggal 9 Oktober 1997 tentang Ketentuan-ketentuan dan persyaratan Fasharkan TNI AL, yang menyatakan: Untuk mendukung pemeliharaan dan perbaikan unsur-unsur TNI AL yang sedang beroperasi, ditetapkan Fasharkan sebagai organisasi yang mendukung adanya kegiatan pemeliharaan dan perbaikan tersebut. Salah satu Fasharkan yang ditetapkan adalah Fasharkan Mentigi, yang berklasifikasi Kelas A yang harus mempunyai kemampuan:

- a. Dock Kapal.
- b. Bengkel-bengkel.
- c. Gudang-gudang.
- d. Alat bantu pemeliharaan dan perbaikan.
- e. Alat bantu labuh.

Ketersediaan fasilitas memang sesuai dengan macam yang dipersyaratkan, namun belum sesuai kemampuan standarisasinya. Seiring berjalannya waktu fasilitas tersebut mengalami penurunan fungsi karena semakin tua sehingga terjadi kerusakan pada bagian tertentu sehingga tidak mampu memenuhi tuntutan tugas. Dengan bertambahnya KRI klas Frosch dan juga Parchim yang memperkuat jajaran Satuan Kapal Ekskorta Koarmabar (yang merupakan alih bina empat unsur Parchim Satuan Kapal Patroli Koarmatim pada medio Agustus 2011³) pada keadaan tertentu menjadi permasalahan tersendiri yang dihadapi Fasharkan Mentigi, mengingat kapal Eks Jerman Timur memiliki peralatan dengan teknologi yang berbeda dengan kapal Koarmabar yang selama ini ditangani. Demikian juga dengan keterbatasan SDM yang menjadi kendala utama dalam menunjang kelancaran dan keberhasilan tugas.

Berikut ini adalah beberapa fakta yang dijumpai dilapangan yaitu:

- a. Terbatasnya personel pelaksana teknis pemeliharaan dan perbaikan.

³ Telegram Kasal Nomor 907/SOPS/0811.

b. Minimnya personel yang memiliki latar belakang pendidikan yang memadai.

c. Belum adanya pendidikan, kursus dan pelatihan yang berhubungan dengan pemeliharaan dan perbaikan kapal.

Berdasarkan data dari Disdikal, kondisi pendidikan TNI AL saat ini, untuk pendidikan berdasarkan korps diwadahi oleh pendidikan seperti: Dikspespa pelaut, Dikspespa Teknik, Dikspespa Senlek, Dikspespa Supply, Dikspespa Marinir, Dikspespa Kesehatan dan pendidikan berdasarkan profesi diwadahi oleh pendidikan seperti: Intelijen, Penerangan, Hidrografi, Penerbangan, Hukum, Personel, Psikologi, Pendidikan, Surveyor/Inspektor kelaikan, Infolahta.

Setelah dilihat berdasarkan data diatas, jelas terlihat bahwa pendidikan yang mewadahi bidang pemeliharaan dan perbaikan belum ada di program pendidikan di TNI AL.

d. Menurunnya jumlah kegiatan pemeliharaan dan perbaikan KRI (sesuai lampiran).

Berdasarkan fakta-fakta tersebut di atas, peneliti menganggap perlunya dilaksanakan penelitian terhadap kemampuan Fasharkan Mentigi, terutama kemampuan sumber daya manusia.

1.2 Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang di atas maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan adalah bagaimana kemampuan sumber daya manusia Fasharkan Mentigi dalam mendukung Kampanye Militer di wilayah barat ? Pertanyaan penelitian yang dapat diajukan adalah bagaimana kualitas dan kuantitas sumber daya manusia Fasharkan Mentigi?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin di capai adalah untuk mengetahui kemampuan sumber daya manusia (SDM) Fasharkan Mentigi dalam

melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan kapal, sekaligus memberi masukan kepada pimpinan TNI terkait dengan peningkatan kemampuan SDM Fasharkan Mentigi dalam mendukung Kampanye Militer di Wilayah barat.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis/Akademis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis/akademis untuk dijadikan referensi tambahan dalam manajemen pemeliharaan kapal dan juga dapat dimanfaatkan peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan dan metoda serta fokus yang berbeda.

1.4.2 Manfaat Praktis.

Dapat dijadikan bahan masukan bagi pengambil kebijakan di lingkungan TNI, khususnya TNI AL dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan tentang peningkatan kemampuan Fasharkan Mentigi.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian:

- a. Dibatasi pada penelitian kondisi sumber daya manusia Fasharkan Mentigi.
- b. Tempat Penelitian dilaksanakan di Fasharkan Mentigi Tanjung Uban.
- c. Responden yang menjadi narasumber adalah Personel Fasharkan Mentigi dan beberapa pejabat dilingkungan TNI AL yang bertugas di bidang Logistik, serta beberapa personel yang memiliki kapabilitas terkait tema penelitian.

1.6. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian adalah Fasharkan Mentigi, Tanjung Uban. Kepulauan Riau

1.7. Sistematika Penulisan

Tesis ini akan ditulis dalam lima bab. Bab pertama berisi tentang pendahuluan, yang berisi tentang masalah dan tantangan globalisasi , Kampanye Militer, kesiapan Fasharkan Mentigi dalam menjawab tantangan tugas sebagai penunjang operasi Kapal Perang Republik Indonesia (KRI). Bab kedua berisi tentang tinjauan pustaka dan kajian-kajian tentang Fasharkan, yang dilengkapi dengan beberapa teori dan perspektif tentang manajemen Sumber Daya Manusia. Bab ketiga berisi tentang metodologi atau cara yang digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian. Pada bab keempat berisi tentang hasil penelitian dan analisis data terkait dengan masalah penelitian, serta pembahasan mendalam tentang temuan-temuan di lapangan. Bab kelima berisi tentang saran dan kesimpulan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori-teori

Fasharkan. Berdasarkan Skep Kasal Nomor: Skep/2950/X/1997 tanggal 9 Oktober 1997 tentang Ketentuan-ketentuan dan persyaratan Fasharkan TNI AL, menyebutkan bahwa Fasharkan adalah organisasi/satuan pelaksana teknis yang bertugas mendukung kegiatan pemeliharaan dan perbaikan kapal yang beroperasi di wilayahnya yang memiliki kemampuan Dock Kapal, Bengkel-bengkel, Gudang-gudang, Alat bantu pemeliharaan dan perbaikan, Alat bantu labuh.

Kampanye Militer. Doktrin Kampanye Militer⁴ menyebutkan bahwa Kampanye Militer merupakan seni yang menghubungkan strategi medan pertempuran (taktik) dengan strategi operasional, yang dirancang dalam rangka pencapaian baik untuk tujuan strategi militer (yang merupakan bagian dari strategi nasional) maupun tujuan operasi militer yang dilaksanakan dalam ruang dan waktu yang telah ditentukan. Kampanye militer diarahkan untuk menghancurkan *Center of Gravity* (COG) musuh yang mempunyai niat atau telah melakukan invasi dalam rangka menegakkan kedaulatan NKRI. Lebih lanjut dengan mengutip *Joint Pub 1-02*, dari *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, kampanye militer yang digunakan oleh *Departemen of The Navy, Headquarters US Marine Corps*:

..... a series of related military operations aimed at accomplishing a strategic or operational objective within a given time and space. A campaign plan describes how time, space, and purpose connect these operations. Usually, a campaign is aimed at achieving some particular strategic result within a specific geographic theater. A war or other sustained conflict sometimes consists of a single campaign, sometimes of several. If there is more than one campaign, these can run either in sequence or—if there is more than one theater of war—simultaneously. Campaigning reflects the operational level of war, where the results of

⁴ Doktrin TNI Tri Dharma Eka Karma (TRIDEK)

individual tactical actions are combined to fulfill the needs of strategy (1997:3).

serangkaian operasi militer terkait yang bertujuan untuk mencapai tujuan strategis atau operasional dalam ruang dan waktu yang diberikan. Sebuah rencana kampanye menjelaskan bagaimana waktu, ruang, dan tujuan menghubungkan operasi ini. Biasanya, kampanye bertujuan untuk mencapai beberapa hasil strategis tertentu dalam teater geografis tertentu. Sebuah perang atau konflik berkelanjutan lain kadang-kadang terdiri dari satu kampanye, kadang-kadang beberapa. Jika ada lebih dari satu kampanye, ini dapat berjalan baik secara berurutan atau jika ada lebih dari satu teater perang secara bersamaan. Kampanye mencerminkan tingkat operasional perang, dimana hasil dari tindakan taktis individu dikombinasikan untuk memenuhi kebutuhan strategi (1997:3)

Sumber Daya Manusia. Teori tentang Sumber Daya manusia menurut beberapa pakar, baik teori pokok maupun teori pendukung, peneliti gunakan sebagai dasar dalam menganalisa data.

Menurut Mathis dan Jackson (2008: 3) MSDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal (Schuler dalam Edy Sutrisno, 2010: 8). Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem ini dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan menggunakan kesempatan untuk peluang baru. Selanjutnya disebutkan bahwa tujuan khusus manajemen sumber daya manusia adalah:

- a. Memungkinkan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.

- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka. Hal ini mengisyaratkan bahwa SDM haruslah diberi ilmu dan kecakapan dengan belajar dan berlatih.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis.

Menurut Darmawan (2013) dalam Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi mendefinisikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia -bukan mesin- dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain sebagainya.

Menurut pandangan Siagian (2012), dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi menyatakan bahwa manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya. Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 40-an yang dipelopori oleh Abraham H. Maslow merupakan bukti konkrit. Lebih lanjut dikatakan bahwa motivasi menekankan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, tidak hanya menyangkut taraf hidup dalam arti kebendaan, akan tetapi ada juga kebutuhan lain seperti keamanan, sosial, *prestige*, dan pengembangan diri, yang harus dipenuhi atau dipuaskan. Siagian juga menjelaskan bahwa masalah keadilan, kewajiban, harapan dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik seseorang merupakan aspek-

aspek teori kontemporer tentang sumber daya manusia yang makin banyak mendapat sorotan perhatian para ilmuwan, termasuk masalah perilaku organisasi. Dengan demikian jelaslah bahwa benang merah yang selalu tampak dalam pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia ialah manusianya, sebagai unsur terpenting dalam setiap organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran, kemampuannya dalam menghadapi berbagai tantangan, baik internal maupun eksternal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya. Selanjutnya Siagian mengemukakan tujuh manfaat pengembangan SDM seperti berikut

- a. Peningkatan produktivitas kerja.
- b. Terwujudnya hubungan serasi antara atasan dan bawahan .
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi.
- e. mendorong sikap keterbukaan manajemen .
- f. Memperlancar jalanya komunikasi efektif.
- g. Penyelesaian konflik.

Menurut Henry Simamora (2006) tujuan manajemen sumber daya manusia juga dibedakan menjadi 4 tujuan, antara lain :

- a. Tujuan sosial Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.
- b. Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektifitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas,

mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, mengelola perubahan dan mengkomunikasikan kebijakan. Dan yang paling penting adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- c. Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.
- d. Tujuan pribadi Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

Simamora juga mengatakan konsep SDM terdapat filosofi sebagai berikut:

- a. Pegawai atau karyawan dipandang sebagai investasi, jika dikelola dengan perencanaan yang baik akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktifitas lebih besar.
- b. Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan karyawan .
- c. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang mendorong para pegawainya menggunakan keahlian serta kemampuan semaksimal mungkin .

- d. Program dan praktik Personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat kesinambungan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

Menurut Buchari Zainun (2004), Sumber daya manusia juga sebagai salah satu faktor penting sebuah organisasi atau perusahaan, apalagi pada sebuah manajemen. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting, bahkan manajemen pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri. Sumber daya manusia di suatu organisasi perlu pengembangan sampai taraf tertentu sesuai perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti pengembangan sumber daya manusia.

Sebagai salah satu sumber daya organisasi, SDM secara strategis memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolak ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan. Dengan demikian dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM handal yang menyumbang dalam menghasilkan *value added* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) juga sebagai faktor sentral suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus manusia. Oleh karena itu manusia juga merupakan faktor strategis pada semua kegiatan institusi atau organisasi.

SDM merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus menyiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM

supaya organisasi dapat bertahan dan berkembang sesuai lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Menurut Sedarmayanti dalam Umar (2005) ciri-ciri SDM produktif adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, mempunyai pandangan jauh kedepan, dan mampu menyelesaikan persoalan. Sedangkan menurut Temple dalam Umar (2005) ciri-ciri SDM produktif adalah cerdas dan dapat belajar relatif cepat, kompeten secara professional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, dan selalu meningkatkan diri.

Darmawan (2013) dalam Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi juga menjelaskan bahwa perencanaan SDM atau tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menemukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Berdasarkan pada orientasi proses, perencanaan SDM adalah proses peramalan, pengembangan pengimplementasian dan pengendalian yang menjamin organisasi mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, dan waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis.

Barry (2002) dalam Darmawan (2013:5) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, Siagian (2002) menyatakan bahwa perencanaan SDM adalah suatu langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen Personalia guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan,

jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah dan akan ditetapkan. Perencanaan dimaksudkan agar organisasi dapat terhindar dari kelangkaan SDM pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Umar (2005) dalam Darmawan (2013:5) menyatakan keperluan tenaga kerja dapat ditentukan melalui suatu proses perencanaan yang terdiri dari tiga macam model yaitu :

- a. Perencanaan dari atas kebawah, model ini adalah bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan telah disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari organisasi baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.
- b. Perencanaan dari bawah keatas, model ini bermula dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan karyawan pada tahun berikutnya untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akan dapat diketahui setelah tenaga kerja yang ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya.
- c. Ramalan, cara yang jelas untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan orang-orang yang sekarang ada.

Masalah yang perlu diperhatikan adalah bahwa persediaan tenaga kerja itu tidak pernah statis, tetap akan dipengaruhi oleh arus masuk seperti rekrutmen dan transfer masuk dan arus keluar seperti penyusutan. Untuk mengetahui secara akurat catatan tentang tenaga kerja yang ada, maka perlu diketahui status karyawan seperti yang akan pensiun atau yang mengundurkan diri, yang akan dipromosikan, yang akan melahirkan dan yang akan cuti panjang. Perencanaan sumber daya manusia untuk suatu organisasi berarti pengambilan keputusan tentang kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dapat mewujudkan tujuan organisasi yang

akan dicapai. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kendali yang akan mengarahkan masa depan organisasi. Untuk itu diperlukan penggunaan pengetahuan yang tepat guna untuk memilih sumber daya manusia yang baru dan mempertahankan sumber daya manusia yang sudah ada sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat realistik untuk menjalankan program bisnisnya. Pengetahuan yang tepat guna yang sistematis dalam perencanaan sumber daya manusia membahas tentang teknik meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang paling akurat secara jumlah maupun kualifikasinya dilingkungan organisasi. Prediksi tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan sumber daya manusia dari sumber internal dan sumber eksternal. Perencanaan sumber daya manusia juga disusun untuk menyesuaikan antara tingkat kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia yang diperkirakan sejalan dengan jenis pekerjaan dan beban kerja. Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses yang sistematis akan dapat menjamin bahwa sumber daya manusia yang tersedia secara kuantitas adalah sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi.

Dari sekian banyak definisi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, maka peneliti mengambil benang merahnya, bahwa :

- a. SDM merupakan unsur paling penting/faktor sentral di dalam sebuah organisasi.
- b. SDM tidak dapat diperlakukan sama dengan alat produksi.
- c. SDM merupakan investasi yang sangat berharga
- d. SDM harus direncanakan dan dipersiapkan untuk digunakan dalam organisasi atau perusahaan.

Melihat pentingnya Peningkatan SDM, maka Fasharkan sebagai sebuah organisasi perlu melaksanakan peningkatan SDM agar tujuan Fasharkan dalam pemeliharaan KRI dapat tercapai. Untuk itu dibutuhkan personel yang memiliki kualitas yang dapat diandalkan untuk melaksanakan tugas,

oleh karena itulah manajemen sumber daya manusia di Fasharkan Mentigi perlu ditingkatkan.

Dalam peningkatan suatu kemampuan organisasi dalam hal ini Fasharkan, pengelolaan Manajemen SDM perlu disesuaikan dengan karakteristik dari personil tersebut dimana kecocokan pekerjaan, harapan dan keadilan harus diperhatikan, dan tidak kalah pentingnya adalah kualitas individu dari personil Fasharkan harus ditingkatkan melalui pelatihan dan pendidikan, begitupun dalam proses perencanaan SDM didalam Fasharkan, harus ada keseimbangan antara kuantitas dan kualitas dari personil sehingga kebutuhan tenaga kerja dapat berinteraksi dengan rencana organisasi dan diharapkan organisasi mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, dan waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis.

Mengingat Fasharkan adalah suatu organisasi yang mempunyai tugas melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan, maka upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kemampuan Fasharkan Mentigi adalah dengan cara meningkatkan kemampuan SDM sebagai faktor utama dalam menentukan keberhasilan tugas pokok dalam rangka mendukung kesiapan tempur KRI.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Dahyar (2011) dalam penelitiannya tentang “Peran Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan TNI AL Jakarta Dalam Mendukung Kesiapan Operasi Kapal Perang Republik Indonesia Armada Barat” menginformasikan tentang beberapa hal yaitu:

- a. Kuantitas dan kualitas personel tidak memenuhi standar DSP (Daftar Susunan Personel) Fasharkan yang ditetapkan, akibatnya pelayanan tidak optimal karena kekurangan tenaga kerja,

sementara dari sejumlah personil Fasharkan yang ada, hanya sedikit yang memiliki keahlian. Sebagian besar personil pengawak Fasharkan Jakarta merupakan praktisi dengan kapabilitas yang hanya didapat dari pengalaman kerja sebagai Anak Buah Kapal (ABK) KRI, sehingga berdampak pada kualitas produktivitas di level kualitas standar umum, dan kemampuan yang dimiliki hanya melaksanakan kegiatan Harkan KRI tingkat ringan.

- b. Kapabilitas sarana dan prasarana yang dimiliki Fasharkan Jakarta kurang mampu menyesuaikan dengan perkembangan situasi dan kondisi yang ada, terutama perkembangan teknologi yang mutakhir. Lambannya peremajaan peralatan dan terbatasnya anggaran untuk perawatan sarana dan prasarana menyebabkan Fasharkan Jakarta kurang mampu mempertahankan kemampuan sarana dan prasarananya untuk berperan dalam mendukung kegiatan pelaksanaan Harkan secara menyeluruh, hanya terbatas pada perbaikan dan pemeliharaan ringan.
- c. Fasharkan Jakarta kurang diberdayakan karena sebagian besar kegiatan pekerjaan Harkan dilaksanakan oleh pihak ketiga. Hal ini disebabkan karena kewenangan menangani perbaikan ada pada Disharkap Koarmabar. Kebijakan prioritas perbaikan dilaksanakan oleh Fasharkan tidak bisa dilaksanakan karena tidak didukung oleh kebijakan lain untuk mengembangkan dan memberdayakan Fasharkan Jakarta. Akhirnya Fasharkan Jakarta hanya mampu untuk melakukan perbaikan skala kecil.
- b. Dukungan anggaran swakelola Fasharkan Jakarta untuk melakukan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan terbatas kemampuannya pada kegiatan Harkan skala kecil, sehingga kurang mampu mengembangkan kemampuan yang ada untuk lebih berperan lagi dalam mendukung kesiapan operasi KRI Koarmabar. Selain itu, dengan kemampuan dana tunai yang terbatas untuk

modal awal pelaksanaan perbaikan, menyebabkan Fasharkan Jakarta hanya mampu melaksanakan pekerjaan Harkan skala kecil.

Nariono (1998) dalam Taskapnya yang berjudul “Meningkatkan Kemampuan Fasharkan Mentigi 5 Tahun Mendatang Guna Menunjang Kesiapan Operasional Alut TNI AL” menginformasikan bahwa perkembangan lingkungan strategis khususnya di corong strategis Barat timbul karena berbagai perbedaan kepentingan. TNI AL sebagai penegak Kedaulatan dan Hukum diperaikan Yurisdiksi Nasional sangat perlu untuk melaksanakan serangkaian upaya pembinaan, pengembangan kemampuan dan pembangunan kekuatan TNI AL secara bertahap, terarah dan terpadu untuk dapat menampilkan postur kekuatan TNI AL yang handal. Dalam upaya mengoptimalkan satuan operasional untuk dapat beroperasi dalam jangka waktu yang relatif lama maka diperlukan dukungan logistik yang kontinyu, tepat waktu, tepat guna serta kesiapan pangkalan-pangkaian TNI AL sebagai titik-titik logistik operasional, termasuk didalamnya fungsi dan fasilitas Harkan yang memadai. Nariyono juga berkesimpulan bahwa peningkatan kemampuan Fasharkan Mentigi baik sistem maupun sarana prasarana produksi (Jasa/Harkan dan pembuatan KAL) dalam upaya menunjang kesiapan operasional Alut TNI AL 5 tahun mendatang, dibutuhkan suatu perencanaan yang terpadu dan diwujudkan dalam suatu Rencana Induk (*Master Plan*) dengan pentahapan yang jelas sasarannya, serta perlu pengawasan yang berlanjut.

Hidayat (2005) dalam penelitiannya tentang “Analisis Kinerja Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan TNI AL dalam Mendukung Kesiapan Kapal Perang Republik Indonesia (Studi Kasus di Komando Armada RI Kawasan Timur Surabaya)” menginformasikan bahwa dengan meningkatnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, maka kinerja Fasharkan Surabaya dalam mendukung kesiapan KRI semakin meningkat. Atau dapat dikatakan bahwa faktor struktur organisasi, sumber daya manusia, koordinasi dan sarana prasarana sangat berperan dalam meningkatkan

kinerja Fasharkan Surabaya, guna mendukung kesiapan KRI untuk dapat beroperasi sesuai dengan fungsi asasinya.

Hidayat berkesimpulan bahwa Kinerja Fasharkan Surabaya pada saat ini belum menunjukkan kinerja yang optimal, hal ini terindikasi oleh tingkat produktivitas, orientasi atau kualitas pelayanan, responsivitas, dan akuntabilitas dalam pelayanan pemeliharaan dan perbaikan yang belum mampu menangani masalah-masalah pemeliharaan dan perbaikan KRI yang berada di Koarmatim secara keseluruhan. Hal ini tentunya tidak semata-mata kesalahan dari pihak Fasharkan sendiri, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terutama faktor sarana prasarana yang belum terpenuhi secara kualitas maupun kuantitas. Kemudian ditemukan juga dalam penelitian bahwa sarana prasarana merupakan faktor yang paling berpengaruh atau berperan dalam meningkatkan kinerja Fasharkan.

Untuk itu, Hidayat menyarankan bahwa dalam rangka meningkatkan Kinerja Fasharkan Surabaya, perlu adanya perbaikan-perbaikan diberbagai faktor pendukung kinerja diantaranya adalah:

a. Struktur Organisasi

Perlu adanya penataan organisasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen bahwa pengorganisasian Fasharkan Surabaya diarahkan menuju Fasharkan yang efektif dan efisien. Untuk menghindari beban kerja yang tidak produktif dan mencegah *inefisiensi*, maka jumlah satuan organisasi hendaknya sedikit mungkin disesuaikan dengan kebutuhan yang ada sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seperti misalnya dengan keberadaan kepala seksi galangan (Kasigal) di bengkel bakap perlu dihapuskan karena Fasharkan Surabaya tidak mempunyai fasilitas docking.

a. Sumber Daya Manusia.

Organisasi Fasharkan merupakan suatu organisasi yang salah satunya adalah menitik beratkan pada pada keterampilan dan keahlian personilnya. Sebagaimana telah disebutkan oleh para ahli

bahwa kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan salah satu yang menentukan keberhasilan organisasi itu sendiri. Secara kualitas dan kuantitas personil Fasharkan Surabaya saat ini masih kurang, untuk itu supaya diadakan perekrutan personil yang berkualitas. Perekrutan ini bisa dilakukan dengan berbagai cara diantaranya adalah: Untuk anggota /personil yang baru masuk perlu dilaksanakan seleksi sesuai dengan korpsnya, kriteria penilaian dapat dilakukan secara bertahap misalnya bulan pertama merupakan tahap orientasi, bulan kedua tahap penguasaan materi dan bulan ketiga adalah tahap ujian, apabila anggota tersebut tidak lulus maka Kafasharkan dapat mengajukan untuk menolak anggota bersangkutan ke Aspers Lantamal III. Untuk dapat meningkatkan kualitas profesionalisme personel dilaksanakan dengan service training maupun kursus–kursus yang dilaksanakan di lembaga pendidikan TNI AL maupun diluar TNI AL dengan pengenalan pada teknologi teknologi muktahir perkapalan baik itu *platform* (permesinan dan bakap) dan *sewaco* (elektronik dan senjata). Dapat dilakukan juga dengan mengikutsertakan personil Fasharkan dalam pengambilan atau pembuatan kapal-kapal baru baik dalam maupun luar negeri.

b. Sarana Prasarana.

Perlu kiranya TNI AL (para pejabat teras) memikirkan untuk melengkapi sarana prasana yang perlu dimiliki oleh Fasharkan Surabaya, sebab sarana prasarana yang dimiliki saat ini sangat kurang baik dari segi kualitas maupun kuantitas, terutama sarana pendukung kerja serta sarana transportasi/angkutan dan untuk alat angkat material berupa truk crane, forklift, trolly dan truk. Karena sarana prasarana merupakan faktor yang mutlak harus diperhatikan sebab Fasharkan merupakan tempat dimana peralatan/pesawat/mesin kapal (KRI) diperbaiki.

Berikut ini adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah Sumber Daya Manusia dan Kinerja Fasharkan.

Tabel 2.1 Kompilasi Beberapa Kajian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Masalah	Variabel	Hasil Penelitian	Kelemahan dan Celah Penelitian Mendatang
1	Anita (2013): "Peran diklat dalam peningkatan kualitas SDM di badan kepegawaian daerah provinsi Jawa Tengah"	Bagaimana sumber daya manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dan kondisi yang lebih baik	profesional, disiplin, dan kerja sama	Profesional dan disiplin pegawai dijadikan pendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas SDM karena setiap perubahan dimulai dari diri sendiri.	Jumlah responden yang dilaksanakan wawancara hanya terbatas 6 orang, sehingga belum tercapai nilai signifikansi pada setiap variabel.
2	Mochamad Taufiq Hidayat (2006): "Analisis kinerja Fasharkan TNI AL dalam mendukung kesiapan KRI"	Pengaruh kinerja Fasharkan dalam mendukung kesiapan KRI	struktur organisasi, sumber daya manusia, koordinasi dan sarana prasarana	sarana dan prasarana mempunyai peran lebih besar daripada faktor yang lain dalam meningkatkan kinerja	Tidak dibahas pada kemampuan sumber daya manusia yang selalu harus tanggap dengan setiap kemajuan teknologi yang semakin modern.
3	Enny Christinne Manurung, (2011): "Pengaruh Struktur Organisasi terhadap peningkatan efektivitas kerja pada Balai Laboratorium Kesehatan Propinsi Sumatra Utara"	Pengaruh desain struktur organisasi terhadap efektivitas kerja	spesialisasi kerja, rantai komando, wewenang, rentang manajemen dan formalisasi	pengaruh positif dan signifikansi antara struktur organisasi terhadap efektifitas kerja	Hanya terfokus pada efektivitas tidak mencakup efisiensi organisasi

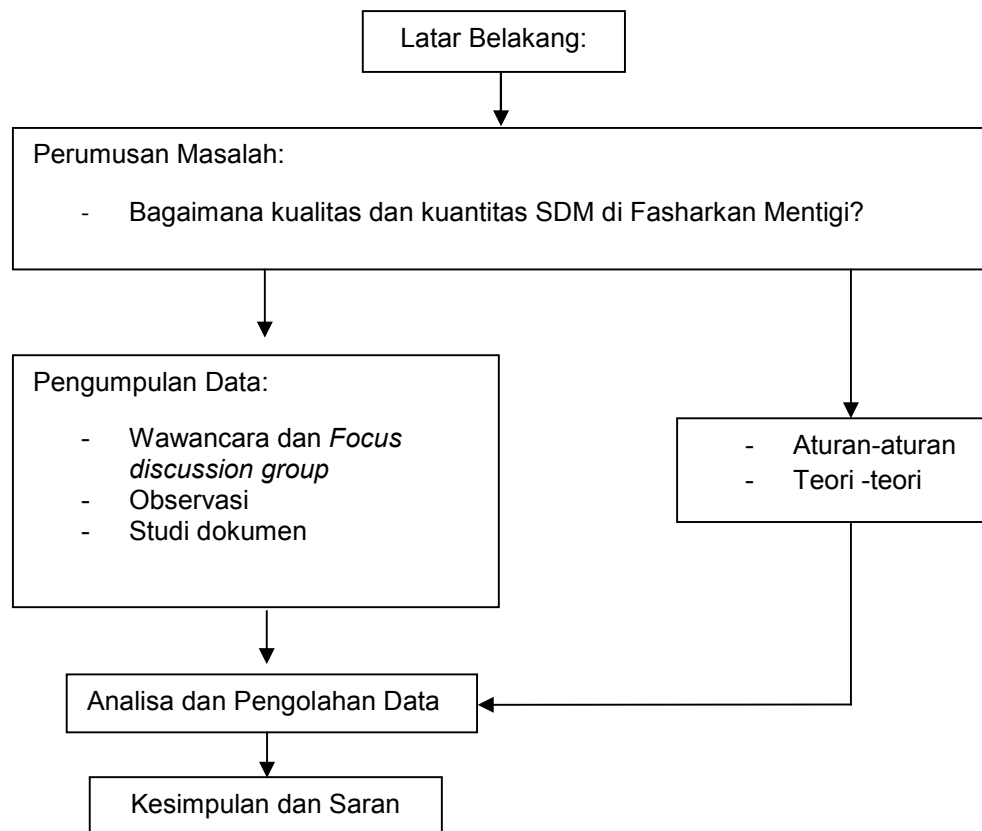
4.	Oceu Dahyar (2011). Peran Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan TNI AL Jakarta Dalam Mendukung Kesiapan Operasi Kapal Perang Republik Indonesia Armada Barat.	Bagaimana peranan Fasharkan Jakarta dalam mendukung kesiapan operasi KRI Koarmabar.	Aspek aspek sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kebijakan administrasi dan anggaran	Kuantitas dan kualitas personel tidak memenuhi standar DSP (Daftar Susunan Personel); Kapabilitas sarana dan prasarana kurang mampu menyesuaikan perkembangan situasi dan kondisi yang ada; Fasharkan Jakarta kurang diberdayakan karena sebagian besar kegiatan pekerjaan Harkan dilaksanakan oleh pihak ketiga; dan Dukungan anggaran swakelola terbatas	Belum melihat dampak tersebut terhadap kampanye militer di wilayah barat.
----	--	---	--	--	---

Sumber: Penulis mengolahnya dari berbagai sumber

2.3. Kerangka Pemikiran

Sebuah fasilitas pemeliharaan dan perbaikan seyogyanya harus dapat mendukung secara penuh sistem pemeliharaan dan perbaikan yang telah direncanakan dan ditetapkan. Demikian pula bila terjadi perbaikan darurat pada sebuah KRI maka perbaikan tersebut seharusnya bisa dilakukan oleh Fasharkan. Dengan kemampuan Fasharkan melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan maka akan tercapai kesiapan KRI untuk melaksanakan suatu operasi. Kondisi Fasharkan Mentigi saat ini masih sangat terbatas dalam memberikan dukungan terhadap kesiapan KRI . yang menjadi faktor utama adalah terbatasnya kemampuan SDM. Untuk itulah peneliti akan menganalisa fakta-fakta yang ditemukan dengan teori-teori tentang Manajemen SDM. Didalam penelitian ini peneliti akan membuat suatu kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu Bagaimana kualitas dan kuantitas SDM Fasharkan Mentigi dalam mendukung Kampanye Militer di Wilayah Barat?

Untuk lebih menyederhanakan kerangka berpikir, akan dijelaskan dalam diagram alir penelitian berikut ini:



Gambar 2.1. Diagram Alur Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Metodologi merupakan jalan atau cara yang ditempuh untuk mencapai pemahaman dan pengertian terhadap masalah yang akan dicari jawabannya. Jalan tersebut dilakukan dengan bertanggungjawab secara ilmiah dan dilakukan pencarian data untuk memperoleh pemahaman dan pengertian tersebut.

Pendekatan penelitian dalam studi ini adalah pendekatan secara kualitatif. Biasanya dikaitkan dengan pendekatan yang berlandaskan pada paradigma interpretatif. Dalam hal ini peneliti melakukan interpretasi atas data. Interpretasi data tersebut bermula dari pengembangan deskripsi, analisa data berdasarkan tema-tema atau kategori-kategori tertentu, hingga akhirnya membuat interpretasi atau menarik kesimpulan-kesimpulan mengenai maknanya secara personal maupun teoritik, mengemukakan hal-hal yang dapat dipelajari (*lessons learned*), dan menawarkan pertanyaan lebih lanjut untuk dipertanyakan. Creswell (2002) menyatakan peneliti kualitatif melibatkan kerja lapangan, dimana peneliti secara fisik berhubungan dengan orang, lokasi, latar, atau institusi yang dituju, untuk mencatat perilaku dalam latar alamiahnya.

3.2. Metode Penelitian

Bogdan dan Taylor dalam Suwondo (2009) mengatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Selanjutnya dikatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan tradisi dalam ilmu sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan terhadap manusia beserta relasi antar orang yang ada dan

terhadap kawasan lingkungannya sendiri dalam sudut pandang pikirannya, bahasanya dan peristilahannya sendiri.

Metoda yang peneliti gunakan dalam menganalisis data kualitatif adalah metode *inductive analysis*⁵ dan *logical analysis*⁶, untuk mengkategorikan dan menjelaskan hasil wawancara atau hasil respon survey, serta menganalisis secara logis pernyataan atau premis diantara perkataan responden dengan pernyataan dari kelompok sehingga dapat teridentifikasi sebagai suatu keyakinan tertentu yang telah ditetapkan.

3.3 Sumber data

Sumber data terdiri data primer dan data sekunder, berupa naskah, literatur, jurnal, dokumen dan wawancara dengan nara sumber. Peneliti sebagai seorang perwira TNI AL, peneliti memiliki akses langsung untuk bisa mengambil data dan informasi terkait Fasharkan Mentigi. Situasi seperti ini seringkali mengarah kepada kompromi-kompromi peneliti berkaitan dengan kemampuannya dalam hal keterbukaan informasi dan menimbulkan kesulitan ketika berkaitan dengan kekuasaan (*power issues*). Maka, perlu dilakukan beberapa strategi validasi data guna mengurangi bias peneliti dan meningkatkan keakuratan hasil temuan penelitian di dalam studi ini melalui proses triangulasi data, yaitu wawancara dan FGD atau *Focus Groups Discussion*

3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Informasi

Sumber data dibedakan atas :

- (a) sumber data primer yakni informan dan objek yang diobservasi dan
- (b) sumber data sekunder yakni data yang diperoleh dari dokumen seperti laporan-laporan, disertasi, buku-buku, jurnal, teks yang relevan serta dapat menunjang penelitian ini.

⁵ Filsafat Ilmu Hal. 48 Jujun S Sumantri, Pustaka Sinar Harapan. 2005

⁶ The Philosophy of Logical Analysis, Bertrand Russell, 1945

3.4.1 Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2003: 78). Pertimbangan tertentu yang dimaksudkan adalah dengan mengambil orang-orang yang telah diketahui mempunyai pengetahuan, pengalaman, dan memahami permasalahan di Fasharkan Mentigi. Teknik penentuan informan diawali dengan menunjuk sejumlah informan yaitu informan yang mengetahui, memahami, dan berpengalaman sesuai dengan objek penelitian ini. Kemudian penulis menentukan informan-informan yang lain sesuai dengan keperluan penelitian ini yakni orang yang terlibat langsung atau pernah terlibat langsung dengan objek penelitian.

3.4.2 Instrumen Penelitian

Menurut Nawawi (1992: 69), dalam pengumpulan data diperlukan alat (instrumen) yang tepat agar data yang berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian dapat dikumpulkan secara tepat. Dalam penelitian ini, instrumennya adalah peneliti sendiri sebagai alat pengumpul data utama. Karena peneliti yang memahami secara mendalam tentang objek yang dikajinya. Selama di lokasi, dia dibantu dengan alat pedoman wawancara dan didukung dengan sejumlah instrumen lainnya seperti buku catatan untuk mencatat hal-hal penting yang menunjang kelancaran penelitian; *tape recorder* yang akan digunakan untuk merekam informasi dan pendapat informan yang berkaitan dengan masalah penelitian sumber daya manusia di Fasharkan Mentigi serta *camera* digunakan untuk mendokumentasikan kegiatan-kegiatan penting yang berkenaan dengan masalah penelitian.

3.4.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah

(1) metode observasi

Nawawi (1995: 94) mengatakan metode observasi adalah cara pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan dan mencatat gejala-gejala yang tampak pada objek penelitian. Dalam penelitian ini digunakan metode observasi langsung melalui pengamatan dan pencatatan fenomena-fenomena mengenai kondisi sumber daya manusia di Fasharkan Mentigi. Artinya penulis langsung terjun ke lokasi penelitian untuk mengamati situasi dan kondisi yang berkaitan dengan upaya-upaya serta faktor penunjang dan pendukung dalam meningkatkan sumber daya manusia di Fasharkan mentigi.

(2) metode wawancara

Sutrisno Hadi (1980: 193) dalam buku *Metodologi Research* menerangkan sebagai berikut.

"Wawancara dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan peneliti. Pada umumnya dua orang atau lebih hadir secara fisik dalam proses tanya jawab itu (Focus Group Discussion/FGD), dan masing-masing pihak dapat menggunakan saluran-saluran komunikasi secara wajar dan lancar" Lebih lanjut Koentjaraningrat (1997: 162) mengatakan wawancara dalam suatu penelitian bertujuan untuk mengumpulkan keterangan tentang kehidupan manusia serta pendiriannya dalam suatu masyarakat yang sekaligus merupakan pembantu utama metode observasi Bertolak dari uraian di atas, wawancara adalah suatu proses tanya jawab antara peneliti dan subjek penelitian dengan tujuan untuk mendapatkan data keterangan, pandangan, atau pendirian, secara lisan dari subjek. Dalam penelitian ini digunakan wawancara terbuka dan berfokus. Artinya wawancara yang dilakukan terhadap informan dengan menggunakan bantuan pedoman wawancara yaitu membuat catatan tentang pokok-pokok yang akan ditanyakan sesuai dengan tujuan penelitian dan memfokus pada masalah SDM di Fasharkan Mentigi. Daftar pertanyaan atau pedoman wawancara yang memfokus sesuai tujuan serta masalah penelitian akan dapat

memperoleh data dan keterangan dari subjek penelitian. Wawancara mendalam akan dilakukan dengan Informan kunci, dimana informan tersebut sebagai individu yang dapat memberikan gambaran umum yang terjadi dan memberikan penjelasan secara tepat dan benar tentang sebab-sebab munculnya gejala sosial yang terjadi dan berbagai informasi lainnya yang terkait dengan tema penelitian.

FGD akan dilakukan sebanyak tiga kali, dan pesertanya adalah pegawai dan atau personel yang sedang bertugas di Fasharkan Mentigi. FGD akan membahas tentang bagaimana masalah manajemen sumberdaya manusia pada Fasharkan Mentigi dalam menghadapi masalah pertahanan kekinian, dan perannya dalam Kampanye Militer. Selain itu akan dibahas juga beberapa isu terkait dengan fasharkan mentigi yaitu isu tentang teknologi, fasilitas, serta isu lainnya yang berkaitan dengan tema penelitian.

FGD I (pertama) dimaksudkan untuk menjaring informasi awal mengenai apakah ada perasaan yang sama antara peneliti dengan subyek yang diteliti mengenai perlunya manajemen sumberdaya manusia?

FGD II (kedua) dilakukan untuk mendalami informasi yang telah diperoleh pada FGD I. Diperkirakan dari sisi jumlah, peserta FGD ini lebih sedikit, namun pesertanya semakin khusus terutama yang memiliki kesamaan perspektif tentang pentingnya manajemen sumberdaya manusia.

FGD III (ketiga) dilakukan sebagai arena konfirmasi hasil penelitian lapangan, elaborasi pemikiran, dan sekaligus pemaparan akan pentingnya apa yang diagendakan peneliti selama ini.

Setelah itu, peneliti akan melakukan wawancara mendalam terhadap beberapa orang yang terpilih dan memiliki kesamaan pandangan tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia. Hal ini dirasakan penting karena dalam prosesnya peneliti akan memberikan umpan awal kepada mereka yang kemudian akan kembali didalami dalam tahapan berikutnya.

Pikiran-pikiran mengenai pentingnya peningkatan manajemen sumber daya manusia pada Fasharkan Mentigi akan disajikan sebagai bentuk *research finding*. Masukan terakhir ini akan menjadi proses konfirmasi akhir dari hasil temuan lapangan maupun hasil analisis selama proses penelitian ini dilakukan. Sehingga jika data yang ada sudah dirasakan cukup, tahap selanjutnya adalah finalisasi yang di dalamnya juga akan menyajikan kesimpulan dan beberapa rekomendasi.

3.4.4. Telaah Dokumen

Dalam penelitian ini maka akan dilakukan studi terhadap dokumen dan data terkait dengan tema penelitian, diantaranya:

- a. Kondisi alat 5 tahun terakhir.
- b. Kondisi umum Fasharkan Mentigi 5 tahun terakhir.
- c. Data Personil beserta latar belakang pendidikan dan keahlian.
- d. Data operasional sarana dan prasarana Fasharkan Mentigi

3.5. Analisa Data

Analisa data dilakukan secara simultan bersamaan dengan proses pengumpulan data (*on going analysis*) dengan menggunakan teknik analisa data yang lazim berlaku dalam penelitian kualitatif. Data kualitatif dianalisis dengan menggunakan metode *inductive analysis* dan *logical analysis*. Prosedur analisis data kualitatif ini mengandung dua unsur utama, reduksi data dan interpretasi. Proses analisa data dalam penelitian kualitatif mencakup pengujian (*examining*), pemilihan, kategorisasi, evaluasi, membandingkan, melakukan sintesa, dan melengkapi data (*completing the coded data*) yang dilakukan secara siklikal untuk membangun inferensi-inferensi, menguji kembali inferensi dan kemudian menarik kembali kesimpulan.

Merriam (1988) dan Marshall & Rossman (1989) dalam Creswell (2012) juga mengatakan bahwa pengumpulan dan analisa data dalam penelitian kualitatif harus merupakan sebuah proses yang bersamaan. Mereka akan berusaha untuk mengidentifikasi dan menggambarkan pola dan tema dari sudut pandang peserta, lalu berusaha untuk menjelaskan pola dan tema tersebut (Agar, 1980 dalam Creswell, 2012).

Dalam konteks penelitian ini, analisa data dilakukan dengan melihat kondisi kekinian dari Fasharkan Mentigi, terutama yang terkait dengan Manajemen SDM. Masing-masing informan di dalam penelitian ini akan menjadi nara sumber yang penting untuk bisa membangun satu basis pemaknaan mengenai kondisi aktual dan bayangan ideal yang seharusnya ada. Dengan membandingkan antara kondisi aktual dan konsepsi ideal fasharkan, akan diperoleh satu tingkat analisa kesenjangan (*gap analysis*) yang bisa dijadikan satu rujukan untuk mendesain sebuah upaya peningkatan sumber daya manusia yang kontekstual dengan upaya kampanye militer di wilayah barat.

3.6. Lokasi dan Jadwal Penulisan Laporan

Lokasi penelitian adalah di Fasharkan mentigi Tanjung Uban Kepulauan Riau. Jadwal penelitian adalah seperti dalam tabel berikut.

Tabel 3.1. Waktu Pelaksanaan Penulisan

Kegiatan	Tahun 2013 Bulan-																											
	4	Mei				Juni				Juli				Agustus				Sept				Oktober						
Minggu ke →	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Persiapn& Pembuatan Proposal																												
Ujian Proposal																												

BAB IV

PENELITIAN DAN ANALISA

4.1. Fasharkan Mentigi

4.1.1. Kondisi Umum

Fasharkan merupakan satuan kerja TNI AL dibawah Lantamal (Pangkalan Utama TNI AL) sebagai satuan pelaksana teknis yang memiliki tugas pokok mewujudkan kesiapan kapal TNI yang optimal, mempertahankan daur hidup dan meningkatkan nilai guna kapal TNI AL untuk mendukung kesiapan tempur dan dapat menjamin kelangsungan operasi laut, guna tercapainya pengendalian laut secara efektif dan berlanjut.

Tabel 4.1. Kondisi kemampuan Fasharkan Mentigi

Helling dock/Slipway	Bengkel	Kemampuan Fasharkan
a. Luas: 100 x 20 m ² b. Kemampuan 300 ton c. Kondisi saat ini 80% d. Tahun pembuatan 1984	a. Bakap 1 bh, Luas 30 x 18 m ² , Kemampuan <i>replating</i> 2 kg per jo, Kondisi saat ini 70%. b. Mesin 1 bh, Luas 40 x 10 m ² , Kemampuan melaksanakan overhaul mesin diesel 1750 HP, Kondisi saat ini 60%. c. Listrik 1 bh, Luas 10 x 25 m ² , Kemampuan melilit motor 300 KVA, Kondisi saat ini 70%. d. Leksen, Luas 15 x 8 m ² , Kemampuan melaksanakan perbaikan system hidrolis dan mekanis senjata, Kondisi saat ini 70%. e. Hanggar Pembuatan kapal, Luas 40 x 36 m ² , Kemampuan melaksanakan perbaikan sistim hidrolis dan mekanis senjata, Kondisi saat ini 60%.	a. <i>Floating Repair</i> : KRI kelas <i>Van Speijk</i> b. <i>Docking Repair</i> : KRI <i>Attack Class</i> c. <i>Repowering</i> KRI klas Kondor dan <i>Attack Class</i>

Sumber: peneliti mengolahnya dari berbagai data lapangan



Sumber foto: Peneliti

Gambar 4.1. Salah satu kegiatan *docking* di Fasharkan Mentigi

4.1.2. Lokasi

Fasharkan Mentigi berdasarkan struktur organisasi TNI AL dibawah pembinaan Lantamal IV, sedangkan Lantamal IV merupakan Kotama pelaksana dukungan yang berada dibawah Komando Armada RI Kawasan Barat. Lantamal IV mengemban empat fungsi dukungan yaitu dukungan pembinaan pangkalan, pembekalan, pemeliharaan dan perbaikan, peristirahatan dan rekreasi bagi unsur/kapal-kapal yang melaksanakan operasi di wilayahnya. Fungsi dukungan pemeliharaan diperankan oleh Fasharkan Mentigi yang berkedudukan di Tanjung Uban



Gambar 4.2. Peta Lokasi Fasharkan Mentigi

4.1.3. Sumberdaya Manusia Fasharkan Mentigi

Sesuai dengan Daftar Susunan Personil (DSP) tahun 2012, Jumlah personel Fasharkan TNI AL Mentigi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Daftar Susunan Personel (DSP) Fasharkan Mentigi

NO	BAGIAN	D S P				JML
		PA	BA	TA	PNS	
1	STAF	17	20	3	8	48
2	BENGKEL MESIN	11	25	12	14	62
3	BENGKEL LISTRIK	6	12	4	3	25
4	BENGKEL BAKAP	7	17	7	12	43
5	BENGKEL NAVKOM	7	19	-	1	27
6	BENGKEL INDALSEN	11	18	5	1	35
	JUMLAH	59	111	31	39	240

Sumber: Satminpers Fasharkan Mentigi

Susunan personel riel pada bulan Juli 2013 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Daftar riel personil sesuai dengan strata Fasharkan Mentigi tahun 2009 sampai dengan tahun 2013

NO	STRATA	Personel riel					DSP	Keterangan
		2009	2010	2011	2012	2013		
1	MILITER :							
	Perwira	17	19	18	18	18	59	Tidak Sesuai Dengan DSP, dan masih kekurangan personel
	Bintara	16	20	20	19	19	111	
	Tamtama	20	16	19	21	23	31	
2	PNS	26	28	28	28	30	39	
	TOTAL	79	83	86	86	90	240	240

Jumlah riel personil Fasharkan baik itu militer maupun PNS saat ini sesuai dengan daftar diatas berjumlah 90 orang sedangkan menurut DSP tahun 2012 seharusnya personil Fasharkan Mentigi 296 orang. Jumlah personel riel yang tidak sesuai DSP sehingga ada beberapa personil yang merangkap jabatan.

Data personel Fasharkan Mentigi sesuai dengan latar belakang pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Daftar Latar Belakang Pendidikan Personel Fasharkan Mentigi

NO	PENDIDIKAN	STRATA			
		PA	BA	TA	PNS
1	SD			1	
2	SMP/SLTP		1	3	
3	SMA/SMK/SLTA	4	33	25	22
4	D3	8	3		4
5	S1	11			
6	S2	1			
	JUMLAH	24	37	29	26

Sumber: Satminpers Fasharkan Mentigi

Fasharkan Mentigi memiliki kemampuan disamping pemeliharaan dan perbaikan kapal juga memiliki kemampuan membangun kapal. Data pembangunan kapal yang pernah dilaksanakan di Fasharkan Mentigi sejak tahun 1991 sampai dengan 2007, adalah sebagai berikut:

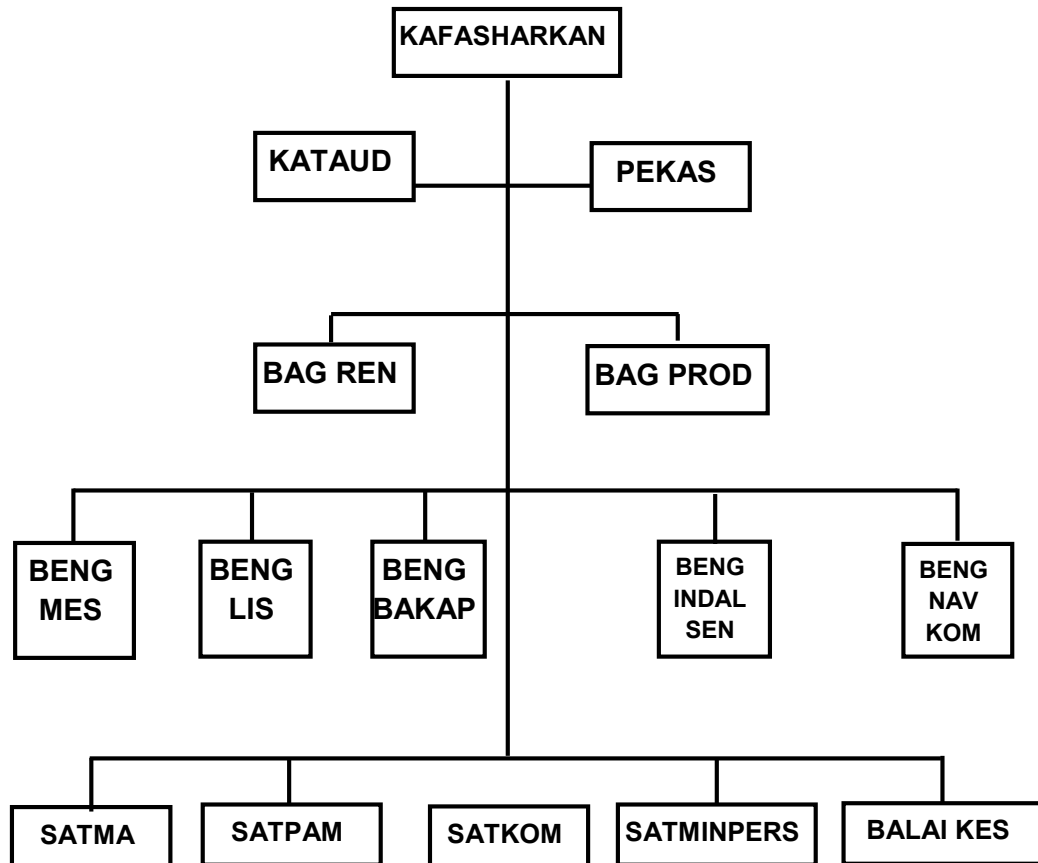
Tabel 4.5. Data pembuatan kapal yang pernah dilaksanakan Fasharkan Mentigi

TA	J E N I S								
	SB 5,5 M	SB 5,7 M	SB V-8 M	PLC	SB 12 M	KAL 20	KAL 28,MOD	KAL 35	FPB 40
1991	-	-	-	-	7	2	2	-	-
1992	-	-	-	-	2	-	5	-	-
1993	10	-	-	6	8	-	5	-	-
1994	-	-	-	-	6	-	6	-	-
1995	-	-	30	2	6	-	6	-	-
1996	-	-	-	-	12	-	6	-	-
1997	-	-	-	-	4	-	5	-	-
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1998	-	1	-	-	-	-	-	-	-
1999	-	-	-	-	-	-	1	-	-
2000	-	-	-	-	-	-	1	-	-
2001	-	-	-	-	-	-	1	-	-
2002	-	-	-	-	-	-	1	-	-
2003	-	-	-	-	2	-	-	2	-
2004	-	-	-	-	-	-	-	2	-
2005	-	-	-	-	-	-	-	-	2
2006	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2007	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Jumlah	10	1	30	8	47	2	39	4	5

Sumber: Bagian produksi Fasharkan Mentigi

4.2. Struktur organisasi Fasharkan Mentigi

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi Fasharkan Mentigi



Gambar 4.3. Struktur Organisasi Fasharkan Mentigi

Bagian yang berpengaruh langsung di bidang teknis terhadap kinerja Fasharkan adalah Kafasharkan, kepala bagian, dan Kepala bengkel. Pada level jabatan tersebutlah peneliti melaksanakan penelitian.

Struktur jabatan di Fasharkan diisi sesuai dengan strata kepangkatan/golongan sesuai dengan daftar susunan personel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6. Struktur Jabatan dan kepangkatan Fasharkan Mentigi

No	Jabatan	Pangkat
I.	Unsur Pimpinan	
1.	Kafasharkan	Kolonel

II.	Unsur Pelaksana Administrasi	
1.	Kabag Perencanaan	Letnan Kolonel
2.	Kabag Produksi	Letnan Kolonel
III.	Unsur Pelaksana Teknis	
1.	Kabeng Mesin	Letnan Kolonel
2.	Kabeng Bakap	Letnan Kolonel
3.	Kabeng Listrik	Letnan Kolonel
4.	Kabeng Indalsen	Letnan Kolonel
5.	Kabeng Navkom dan Pernika	Letnan Kolonel
IV.	Unsur Pelayanan	
1.	Kataud	Letnan Satu
2.	Pekas	Mayor
3.	Kasatma	Kapten
4.	Kasatminpers	Kapten
5.	Kasatpam	Kapten
6.	Kasatkom	Kapten
7.	Ka BK	Kapten

Sumber: Satminpers Fasharkan Mentigi

4.2.1 Organisasi dan Prosedur (Orgaspros) Fasharkan Mentigi

Orgaspros merupakan dasar yang dijadikan Kafasharkan dalam menyusun petunjuk kerja sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pada masing-masing bagian sesuai dengan struktur jabatan Fasharkan Mentigi.

4.2.1.1 Unsur Pimpinan

Fasharkan Mentigi dipimpin oleh Kepala Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Mentigi disingkat Kafasharkan Mentigi yang dalam

melaksanakan tugas dan kewajibannya bertanggung jawab kepada Komandan Lantamal III. Kafasharkan Mentigi dijabat oleh seorang Perwira Menengah dengan pangkat Kolonel, sesuai dengan kelasnya sebagai Fasharkan kelas A.

4.2.1.2. Unsur Pelaksana administrasi

Pertama, Bagian Perencanaan disingkat Bagren adalah unsur staf pelaksana administrasi Fasharkan yang mengatur/menyusun rencana kegiatan perbaikan/ pemeliharaan tingkat depo, menengah dan darurat Alut Koarmabar serta Alpung, mesin-mesin stasioner dan albes termasuk sarana dan prasarana bengkel. Dalam melaksanakan tugas, Bagren Fasharkan mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut :

- Membantu Kafasharkan Mentigi dalam merencanakan pembinaan Potkuatmar di daerah Mentigi dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung/sarana Harkan Peralatan Jasa Maritim Alut TNI AL.
- Membina sumber daya semua fasilitas baik Personel, materiil maupun anggaran yang ada pada tanggung jawabnya untuk mendukung Harkan Alut TNI AL secara efektif dan efesien.
- Membantu kelancaran dalam pengembangan kemampuan Harkan di lingkungan Fasharkan sesuai dengan perkembangan Teknologi dalam mendukung perbaikan Alut TNI AL.
- Membantu Kafasharkan Mentigi dalam menyusun dan menyiapkan rencana dan program pemeliharaan dan perbaikan tingkat Depo, Menengah dan Darurat Alut Koarmabar serta Alat Apung dan mesin-mesin stasioner, termasuk sarana dan prasarana pendukung pemeliharaan bengkel-bengkel.
- Menyelenggarakan pendataan personel, materiil dan keterangan secara preventif maupun repressif dalam lingkup tugas dan tanggung jawabnya.

Bag Ren Fasharkan dipimpin oleh Kepala Bagian Perencanaan disingkat Kabagren yang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya

bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Kabagren dijabat oleh seorang Pamen berpangkat Letnan Kolonel.

Kedua, Bagian Produksi disingkat Bag Prod adalah unsur staf pembantu administrasi Kafasharkan yang mengatur/menyusun kegiatan produksi perbaikan dan pemeliharaan tingkat depo, menengah dan darurat Alut Koarmabar serta Alpeng, mesin - mesin stasioner dan albes termasuk sarana dan prasarana bengkel. Dalam melaksanakan tugas, Bagian Produksi Fasharkan mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut :

- Membantu Kafasharkan dalam melaksanakan pembinaan Potkuatmar di daerah Tanjung Uban dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung/sarana Harkan Peralatan Jasa Maritim Alut TNI AL.
- Membantu kelancaran dan pengembangan Harkan di lingkungan Fasharkan sesuai dengan perkembangan Teknologi dalam mendukung perbaikan Alut TNI AL.
- Membantu Kafasharkan dalam melaksanakan Koordinasi dan kerja sama dengan Komando, Badan dan Instansi di luar Fasharkan di bidang Harkan peralatan jasa maritim dan Alut TNI AL.
- Memberikan saran berdasarkan masukan hasil (SC) dari kepala bengkel dalam menentukan kebutuhan materiil maupun logistik untuk mendukung pelaksanaan Harkan sebagai bahan pertimbangan Kafasharkan.
- Membantu Kafasharkan dalam menyusun dan mengatur kegiatan Harkan tingkat Depo, Menengah dan Darurat Alut Koarmabar serta Alat Apung mesin stasioner termasuk sarana dan prasarana bengkel.
- Menyelenggarakan pengamanan personel, materiil dan bahan keterangan secara preventif maupun represif dalam lingkup tugas dan tanggung jawabnya.

Bag Produksi Fasharkan dipimpin oleh Kepala Bagian Produksi yang disingkat Kabagprod dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Kabagprod dijabat oleh seorang Pamen berpangkat Letnan Kolonel.

4.2.1.3. Unsur Pelaksana Teknis

Pertama, Bengkel mesin disingkat Bengmes adalah pembantu pelaksana teknis lapangan dari Kafasharkan yang bertugas menyelenggarakan pemeliharaan dan perbaikan serta bertanggung jawab kepada Kafasharkan melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan mesin penggerak (Diesel dan Transmisi daya), pesawat bantu (Pompa, Kompresor dan *Hydrolik / Pneumatic*), turbin gas dan ketel/*verdamer*. Dalam melaksanakan tugas, Bengmes Fasharkan mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut :

- Membantu Kafasharkan dalam merencanakan pembinaan Potkuatmar di daerah Tanjung Uban dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung/sarana Harkan Peralatan Jasa Maritim Alut TNI AL.
- Membina sumber daya semua fasilitas baik Personel, materiil maupun anggaran yang ada pada tanggung jawabnya untuk mendukung Harkan Alut TNI AL secara efektif dan efisien.
- Melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan mesin penggerak (Diesel dan Transmisi daya), pesawat bantu (Pompa, Kompresor dan *Hydrolik / Pneumatic*), turbin gas dan ketel/*verdamer*.
- Melaksanakan dukungan administrasi dan kemajuan perkembangan perbaikan yang dibutuhkan Harkan.
- Mengadakan pelatihan-pelatihan untuk seluruh anggota Bengkel Mesin dalam upaya peningkatan kemampuan sesuai kemajuan teknologi baik melalui praktek maupun Latihan Dalam Dinas (LDD).
- Membuat petunjuk-petunjuk pelaksanaan/Teknis yang diperlukan dalam menunjang kelancaran pelaksanaan harkan.

Bengkel Mesin Fasharkan dipimpin oleh Kepala Bengkel Mesin disingkat Kabeng Mes yang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Kabeng Mes dijabat oleh seorang Pamen berpangkat Letnan Kolonel.

Kedua, Bengkel Bangunan Kapal disingkat Bengbakap adalah pembantu pelaksana teknis lapangan dari Kafasharkan untuk bertugas menyelenggarakan pemeliharaan dan perbaikan serta bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan bangunan kapal baik konstruksi baja maupun konstruksi non baja, peralatan bahari, alat keselamatan, sistem perlengkapan kapal (*Out fitting*) dan peralatan PEK serta sistem pipa. Dalam melaksanakan tugas, Beng bakap Fasharkan mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut :

- Membantu Kafasharkan dalam merencanakan pembinaan Potkuatmar di daerah Tanjung Uban dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung/sarana Harkan Peralatan Jasa Maritim Alut TNI AL.
- Membina sumber daya semua fasilitas baik Personel, materiil maupun anggaran yang ada pada tanggung jawabnya untuk mendukung Harkan Alut TNI AL secara efektif dan efisien.
- Melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan bangunan kapal baik konstruksi baja maupun konstruksi non baja, peralatan bahari, alat keselamatan, sistem perlengkapan kapal (*Out fitting*) dan peralatan PEK serta sistem pipa.
- Melaksanakan dukungan administrasi dan kemajuan perkembangan perbaikan yang dibutuhkan Har dan Kan.
- Mengadakan pelatihan-pelatihan untuk seluruh anggota Bengbakap dalam upaya peningkatan kemampuan sesuai kemajuan teknologi baik melalui praktek maupun Latihan Dalam Dinas (LDD).

- Membuat petunjuk-petunjuk pelaksanaan/Teknis yang diperlukan dalam menunjang kelancaran pelaksanaan harkan.

Beng Bakap Fasharkan dipimpin oleh Kepala Bengkel Bangunan Kapal disingkat Kabeng Bakap yang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Kabeng Bakap dijabat oleh seorang Pamen yang berpangkat Letnan Kolonel.

Ketiga, Bengkel Listrik disingkat Benglis adalah pembantu pelaksana teknis lapangan dari Kafasharkan yang bertugas menyelenggarakan pemeliharaan dan perbaikan serta bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan listrik motor generator, jaringan / instalasi listrik dan instrumen listrik. Dalam melaksanakan tugas, Benglis Fasharkan mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut :

- Membantu Kafasharkan dalam merencanakan pembinaan Potkuatmar di daerah Tanjung Uban dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung/sarana Harkan Peralatan Jasa Maritim Alut TNI AL.
- Membina sumber daya semua fasilitas baik personel, materiil maupun anggaran yang ada pada tanggung jawabnya untuk mendukung Harkan Alut TNI AL secara efektif dan efisien.
- Melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan listrik motor generator, jaringan / instalasi listrik dan instrumen listrik.
- Melaksanakan dukungan administrasi dan kemajuan perkembangan perbaikan yang dibutuhkan Harkan.
- Mengadakan pelatihan-pelatihan untuk seluruh anggota Bengkel Listrik dalam upaya peningkatan kemampuan sesuai kemajuan teknologi baik melalui praktek maupun Latihan Dalam Dinas (LDD).
- Membuat petunjuk-petunjuk pelaksanaan/Teknis yang diperlukan dalam menunjang kelancaran pelaksanaan harkan.

Benglis Fasharkan dipimpin oleh Kepala Bengkel Listrik disingkat Kabenglis yang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Kabenglis dijabat oleh seorang Pamen yang berpangkat Letnan Kolonel.

Keempat, Bengkel Indera dan Pengendalian Senjata di singkat Beng Indalsen adalah pembantu pelaksana Teknis lapangan dari Kafasharkan untuk bertugas menyelenggarakan pemeliharaan dan perbaikan serta bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan radar, sensor senjata, kontrol dan komputer senjata, senjata atas air (Meriam, Rudal, Roket) serta senjata bawah air (Torpedo, Bom Laut). Dalam melaksanakan tugas, Beng Indalsen Fasharkan mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut :

- Membantu Kafasharkan dalam merencanakan pembinaan Potkuatmar di daerah Tanjung Uban dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung/sarana Harkan Peralatan Jasa Maritim Alut TNI AL.
- Membina sumber daya semua fasilitas baik personel, materiil maupun anggaran yang ada pada tanggung jawabnya untuk mendukung Harkan Alut TNI AL secara efektif dan efisien.
- Melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan radar, sensor senjata, kontrol dan Komputer senjata, senjata atas air (Meriam, Rudal, Roket) serta senjata bawah air (Torpedo, Bom Laut).
- Melaksanakan dukungan administrasi dan kemajuan perkembangan perbaikan yang dibutuhkan Har dan Kan.
- Mengadakan pelatihan-pelatihan untuk seluruh anggota Bengindalsen dalam upaya peningkatan kemampuan sesuai kemajuan teknologi baik melalui praktek maupun Latihan Dinas Dalam (LDD).

- Membuat petunjuk-petunjuk pelaksanaan/Teknis yang diperlukan dalam menunjang kelancaran pelaksanaan harkan.

Beng Indalsen Fasharkan dipimpin oleh Kepala Bengkel Indera dan Penegendalian Senjata disingkat Kabeng Indalsen yang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Kabeng Indalsen di pimpin oleh seorang Pamen yang berpangkat Letnan Kolonel.

Kelima, Bengkel Navigasi Komunikasi dan Peperangan Elektronika di singkat Beng Navkom dan Pernika adalah pembantu pelaksana Teknis lapangan dari Kafasharkan untuk bertugas menyelenggarakan pemeliharaan dan perbaikan serta bertanggung jawab kepada Kafasharkan Melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan navigasi, komunikasi dan pernika (radar navigasi, giro kompas, esm dan komunikasi). Dalam melaksanakan tugas, Beng Navkom dan Pernika Fasharkan mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut :

- Membantu Kafasharkan dalam merencanakan pembinaan Potkuatmar di daerah Tanjung Uban dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung/sarana Harkan Peralatan Jasa Maritim Alut TNI AL.
- Membina sumber daya semua fasilitas baik Personel, materiil maupun anggaran yang ada pada tanggung jawabnya untuk mendukung Harkan Alut TNI AL secara efektif dan efisien.
- Melaksanakan kegiatan fisik pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan peralatan navigasi, komunikasi dan pernika (radar navigasi, giro kompas, esm, komunikasi).
- Melaksanakan dukungan administrasi dan kemajuan perkembangan perbaikan yang dibutuhkan Har dan Kan.
- Mengadakan pelatihan-pelatihan untuk seluruh anggota Bengkel Navkom dan Pernika dalam upaya peningkatan kemampuan sesuai

kemajuan teknologi baik melalui praktek maupun Latihan Dinas Dalam (LDD).

- Membuat petunjuk-petunjuk pelaksanaan/Teknis yang diperlukan dalam menunjang kelancaran pelaksanaan harkan.

Beng Navkom dan Pernika Fasharkan Mentigi dipimpin oleh Kepala Bengkel Navigasi Komunikasi dan Peperangan Elektronika disingkat Kabeng Navkom dan Pernika yang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya bertanggung jawab kepada Kafasharkan. Kabeng Navkom dan Pernika dipimpin oleh seorang Pamen yang berpangkat Letnan Kolonel.

4.2.2. Mekanisme kerjasama dengan pihak luar

Pada dasarnya, mekanisme dan kerjasama dengan pihak luar tergantung juga kepada kebutuhan dan keputusan dari atas. Untuk saat ini, kerjasama dilakukan dengan pihak ketiga yang memang betul-betul sudah mumpuni, teruji dan bertanggungjawab dalam melaksanakan kegiatan kerjasama. Contohnya dalam kegiatan menaikan KAL Seniat, Fasharkan bekerjasama dengan galangan kapal Palindo Marine dalam urusan peralatan, sehingga KAL Seniat dapat dinaikan diatas lahan yang ada di depan hangar pembuatan kapal.

Demikian juga dengan kerjasama yang dilakukan di bengkel, dimana mekanismenya adalah masing-masing bengkel mencari sumberdaya manusia yang bisa mumpuni dalam melancarkan aktifitas bengkel. Misalnya kerjasama telah dilakukan bersama dengan PT Palindo atau PT BES, kerjasama dengan galangan-galangan yang lokasinya dekat dengan Fasharkan Mentigi di Batam dan Tanjung Pinang. Untuk kerjasama di bidang yang membutuhkan fasilitas khusus seperti fumigasi, pemeliharaan dan perbaikan alat keselamatan, dan pemadam kebakaran, juga dilakukan kerjasama dengan perusahaan yang ada di Batam maupun Tanjung Pinang.

Namun seperti yang sudah peneliti jelaskan diatas bahwa bentuk kerjasama ini bersifat sementara, dan belum adanya kerjasama yang continyu terkait dengan pengembangan sumber daya manusia di Fasharkan.

4.2.2.1. Mekanisme Administrasi Penyelenggaraan Kegiatan Fasharkan Mentigi.

Dalam rangka mempertahankan kesiapan Alut Sista untuk KRI maupun Alpung/Patkamla di lingkungan Koarmabar mekanisme administrasi penyelenggaraan kegiatan Fasharkan Mentigi dikategorikan dalam jenis pemeliharaan sebagai berikut :

- a. Sistim Pemeliharaan Kapal Terencana antara lain :
 - 1) Pemeliharaan Kapal Organik.
 - 2) Pemeliharaan Kapal Menengah.
 - 3) Pemeliharaan Kapal Depo.
- b. Sistem Pemeliharaan Kapal Tak Terencana merupakan pemeliharaan kapal darurat

Pertama, Mekanisme Pemeliharaan Kapal Terencana : Berdasarkan kondisi teknis KRI, KAL/Patkamla yang dibawah pembinaan Lantamal IV menyusun Rencana Kegiatan sesuai JOP/JOG pada satkai (Satroltas, Lanal-lanal).

- a. Meneruskan rencana perbaikan kepada DanLantamal IV U.p. Aslog Lantamal IV sebagai dasar persetujuan kegiatan kerja kepada Pangarmabar (Sebagai Wasgiat) U.p. Aslog Pangarmabar.
- b. Berdasarkan Surat Persetujuan Pangarmabar/Aslog pangarmabar, Kafasharkan Mentigi membuat Surat Perintah Kerja (SPK) kepada Kabag Produksi U.p. Kabeng sesuai bidangnya dengan tembusan sbb:
 - 1) Pangarmabar

- 2) DanLantamal IV
- 3) Aslog Pangarmabar
- 4) Aslog Lantamal IV
- 5) Kasatlaikmatbar
- 6) Pekas Fasharkan Mentigi.

c. Berdasarkan SPK dari Kafasharkan Mentigi

- 1) Kabag Produksi dibantu Kasubbag Renprod untuk menyusun rencana pekerjaan (Jadwal perencanaan pekerjaan) dan rencana kebutuhan material (renbutmat).
- 2) Kabag Ren atas nama Kafasharkan Mentigi untuk menunjuk panitia pengadaan barang dalam rangka kebutuhan barang untuk mendukung perbaikan dan diterima oleh Kasubbagmat sebagai tim pemeriksa/penerima barang.
- 3) Kabeng dalam melaksanakan pekerjaan disesuaikan dengan petunjuk teknis dan sesuai aturan yang berlaku di lingkungan TNI AL.
- 4) Dalam hal penggantian material pesawat yang diperbaiki harus diketahui dan disetujui oleh Satlaikmatbar.
- 5) Pelaksanaan pekerjaan dapat dikatakan “selesai” apabila telah dilaksanakan uji fungsi/percobaan hasil perbaikan serta dilengkapi dengan dokumen/surat penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan oleh Kabag Produksi (selaku Dalgiat perbaikan) dan diterima oleh Pihak Kapal/Komandan.
- 6) Pekerjaan perbaikan dapat dinyatakan selesai oleh Kafasharkan Mentigi (selaku Kalakgiat perbaikan) dilengkapi dengan “Berita Acara Serah Terima Pekerjaan” antara Kafasharkan Mentigi (Pihak II) dan Komandan KRI, KAL/Patkamla (Pihak I) diketahui oleh Satkai pembina serta ditutup dengan pernyataan Jaminan teknis yang dituang dalam “S Note”.

- 7) Kabag Ren berdasarkan dokumen S.Note perbaikan yang telah dilaksanakan, mengajukan permintaan pembayaran pengadaan barang/jasa secara swakelola sesuai ketentuan di lingkungan TNI AL.

Kedua, Mekanisme Pemeliharaan Kapal Tak Terencana/Har Dar. Berdasarkan LK/PUB KRI, KAL/Patkamla untuk yang sedang melaksanakan operasi di wilayah Barat LK/PUB dituangkan dalam bentuk L telegram. Sedangkan untuk yang selesai melaksanakan operasi atau tap konis LK/PUB dituangkan dalam bentuk surat kepada Kafasharkan Mentigi dengan tembusan :

- 1) Pangarmabar
- 2) Aslog Pangarmabar
- 3) Kadisharkaparmabar
- 4) Kadismatarmabar.

Berdasarkan LK/PUB KRI, KAL/Patkamla, Kafasharkan memerintahkan Kabag Produksi agar melaksanakan ship check dan kalkulasi perkiraan biaya tentang LK/PUB.

- 1) Kabag Produksi bersama dengan Kabeng terkait untuk melaksanakan ship check serta membuat laporan hasil ship check dilengkapi dengan kemampuan, perkiraan biaya perbaikan dan jadwal pelaksanaan kegiatan.
- 2) Kafasharkan berdasarkan laporan hasil ship check mengajukan permohonan persetujuan perbaikan kepada Pangarmabar U.p. Aslog Pangarmabar.
- 3) Kafasharkan berdasarkan telegram persetujuan perbaikan dari Pangarmabar (Untuk Kapal yang sedang melaksanakan operasi). Berdasarkan Surat Persetujuan perbaikan dari Pangarmabar/Aslog Pangarmabar untuk membuat SPK/SPKS kepada Kabag Prod U.p. Kabeng dalam rangka pelaksanaan perbaikan.
- 4) Berdasarkan SPK dari Kafasharkan Mentigi :

- 5) Kabag Produksi dibantu Kasubbag Renprod untuk menyusun pekerjaan (jadwal rencana pekerjaan) dan rencana kebutuhan material (renbutmat).
- 6) Kabag Produksi meneruskan SPK Kafasharkan Mentigi kepada bengkel sesuai bidang pekerjaan.
- 7) Kabag Prod atas nama Kafasharkan Mentigi untuk menunjuk panitia pengadaan barang dalam rangka kebutuhan barang untuk mendukung perbaikan dan diterima oleh Kasubbagmat sebagai tim pemeriksa/penerima barang.
- 8) Kabeng dalam melaksanakan pekerjaan disesuaikan dengan petunjuk teknis dan sesuai aturan yang berlaku di lingkungan TNI AL.
- 9) Dalam hal penggantian material pesawat yang diperbaiki harus diketahui dan disetujui oleh Satlaikmatbar.
- 10) Pelaksanaan pekerjaan dapat “dikatakan selesai” apabila telah dilaksanakan uji fungsi/percobaan hasil perbaikan serta dilengkapi dengan dokumen/ surat penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan oleh Kabag Produksi (selaku Dalgiat perbaikan) dan diterima oleh Pihak Kapal/ Komandan.
- 11) Pekerjaan perbaikan dapat dinyatakan selesai oleh Kafasharkan Mentigi (selaku Kalakgiat perbaikan) dilengkapi dengan “Berita Acara Serah Terima Pekerjaan” antara Kafasharkan Mentigi (Pihak II) dan Komandan KRI/Patkamla (Pihak I) diketahui oleh Satkai pembina serta ditutup dengan pernyataan Jaminan teknis yang dituang dalam “S Note”.
- 12) Kabag Ren berdasarkan dokumen S.Note perbaikan yang telah dilaksanakan, mengajukan permintaan pembayaran pengadaan barang/jasa secara swakelola sesuai ketentuan di lingkungan TNI AL.



Sumber foto: Peneliti

Gambar 4.4. Salah satu KRI yang sedang diperbaiki

4.2.3 Manajemen SDM

Bila dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia, maka terdapat kebijakan dalam pengelolaan SDM yang memiliki porsi yang berbeda. Fasharkan hanya memiliki kebijakan dalam memanfaatkan SDM yang ada untuk mensukseskan tugas pokok. Perekrutan, Pendidikan dan penempatan SDM masih menjadi kewenangan tingkat pusat (Mabesal). Fasharkan memberikan saran dan masukan-masukan terkait problema-problema yang ada disekitar Fasharkan, selanjutnya adalah atasan atau pemimpin instansi yang lebih diatas yang bisa memberikan solusi, berupa keputusan atau kebijakan yang tepat bagi Fasharkan.

4.2.4. Perspektif Persoalan Manajemen SDM Fasharkan Mentigi dalam berbagai jenjang organisasi pada tingkat Fasharkan Mentigi.

Berikut ini adalah hasil temuan lapangan, berdasarkan perspektif dari personel yang ada di Fasharkan, terkait dengan persoalan Manajemen Sumber Daya Manusia yang terdapat di Fasharkan Mentigi

1) Perspektif Fasharkan

Terkait dengan masalah peralatan yang dimiliki fasharkan belum ada peremajaan, tetapi dengan tingkat kerusakan di kapal, fasharkan masih mampu melaksanakan baik bidang bakap, mesin maupun kelistrikan dan docking yang terbatas pada kemampuan kapal 200 ton. Untuk kapal-kapal non TNI belum pernah dilaksanakan karena *dockspace* penuh.

Kemudian mengenai masalah personilnya, dalam konteks ini adalah sumberdaya manusianya belum sesuai dengan daftar susunan personel. Untuk saat ini, di fasharkan baru terpenuhi 43%, yang seharusnya 240 baru terpenuhi 90 personel. Jumlah ini terbagi dibengkel, sebagai unsur pelaksana teknis 70 personel dan 20 personel terdiri dari unsur pimpinan dan staf pelaksana administrasi.

Selama kurun waktu 2009 sampai dengan 2013 tidak ada penambahan personel yang berarti, baik secara kuantitas maupun kualitas. tetapi lama kelamaan akan habis, terutama pegawai negeri sipil. Ini dikarenakan karena tidak ada regenerasi, terutama pegawai negeri sipil yang rata-rata masuk di tahun 1984 sudah akan pensiun. Dengan demikian maka ke depan diharapkan agar penambahan personil mempunyai keahlian dan kemampuan kerja dibengkel.

Artinya sumber daya manusia yang ada saat ini tidak ada peremajaan atau penambahan, dan yang diandalkan adalah pegawai negeri sipil yang notabene tidak mudah untuk mutasi karena posisi dari penempatan pertama sampai dengan pensiun biasanya tetap di Fasharkan, terutama orang bengkel. Dalam pelaksanaannya, sumber daya manusia militer ini yang rawan mutasi dan butuh pengganti yang betul betul sesuai, artinya pada saat mutasi, Fasharkan membutuhkan penggantian yang tepat juga, seperti perwira atau anggota. Hal ini dimaksudkan agar dapat terjalin pekerjaan maupun kesinambungan antara tugas dan

tanggung jawabnya. Pada dasarnya, sumber daya manusia yang ada harus bisa diandalkan dan dimanage dengan baik, sehingga pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dapat termonitor dan berlanjut.

Kendala tidak bisa menambah jumlah sumber daya manusia sudah masuk dalam wewenang di tingkat MABESAL. Masalah ini juga sudah disampaikan pada tingkat atas pada saat paparan didepan KASAL, bahwa sumber daya manusia yang dipunyai belum optimal. Fasharkan sendiri sudah menyampaikan agar ada perekrutan kembali pegawai negeri sipil yang benar-benar mau kerja di bengkel, bukan hanya menjadi staff saja. Dalam konteks ini, bengkel harus diutamakan karena saat ini Fasharkan memiliki 5 bengkel yang semuanya tidak diawaki secara penuh sesuai DSP, beberapa personel memiliki tugas rangkap untuk mengatasi masalah kekurangan personel sesuai kebutuhan. Dengan demikian pemenuhan personel dari segi kualitas maupun kuantitas harus menjadi prioritas untuk mendukung tugas pokok Fasharkan.

Kondisi diatas menunjukan bahwa jumlah personil saat ini jauh dari yang diharapkan dan belum sesuai dengan daftar susunan personil yang ada, maka jelas bahwa fasharkan belum maksimal dalam mendukung operasi ataupun kampanye militer.

Terkait dengan perekrutan pegawai, pembagian kerja dan sistem peningkatan kapasitas pekerja dilakukan dengan mengikuti petunjuk dari tingkat atas. Saat ini Fasharkan belum mempunyai kewenangan dalam perekrutan personel. Sumber daya manusia lokal yang memiliki kapabilitas sebagai pelaksana teknis (yang salah satunya berasal dari SMK yayasan Hang Tuah di Tanjung Uban) tidak dapat di rekrut secara langsung menjadi tenaga kerja di Fasharkan. Para lulusan SMK Hang Tuah banyak yang direkrut oleh galangan-galangan kapal yang ada di sekitar Tanjung Uban,. Untuk kedepan, diharapkan ada prioritas penerimaan pegawai

negeri sipil yang berasal dari SDM lokal yang memiliki latar belakang pendidikan dan keahlian yang sangat diperlukan untuk tugas pemeliharaan dan perbaikan kapal. Terkait SDM lokal, Kafasharkan sudah memaparkannya kepada KASAL bahwa personil atau sumber daya manusia adalah faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap kemajuan fasharkan. Kafasharkan berharap permasalahan personel di Fasharkan Mentigi bisa diatasi dengan rencana rekrutmen yang akan segera dilaksanakan oleh Mabesal

Dalam memenuhi kebutuhan akan kemajuan Fasharkan maka membutuhkan sumber daya manusia yang tentunya mempunyai kemampuan bekerja sesuai dengan disiplin ilmunya, termasuk di bakap, kelistrikan arus kuat dan lemah, permesinan, kemampuan dibidang senjata dan navigasi, indera. Terkait dengan peningkatan kemampuan personel, Fasharkan melaksanakan pelatihan, kerjasama maupun kursus-kursus lainnya untuk mendukung tugas-tugas mendatang. Fasharkan tidak terlalu menuntut tinggi, tetapi selama pemenuhan sumber daya manusia dipenuhi dengan baik, seperti mutasi dan regenerasi yang bagus maka jelas akan ada peningkatan kemampuan yang bisa diandalkan oleh Fasharkan. Untuk kedepannya, diharapkan ada penambahan personil dari putra-putra daerah di sekitar Fasharkan, terutama dari Tanjung Uban sehingga keberadaannya tidak rawan untuk pindah atau mutasi ke tempat lain.

2) Perspektif Kabenglistrik

Persoalan mendasar yang dihadapi Fasharkan saat ini adalah SDM yang dimiliki Fasharkan Mentigi masih kurang, jika dilihat dari segi keahlian, misalkan disini ada bengkel elektronika senjata, tetapi untuk pengawaknya belum ada orang khusus untuk menanganinya karena kemampuan personel tersebut dalam menangani perbaikan peralatan yang mutakhir belum mumpuni, seperti radar navigasi

type terbaru, gyro vertikal, sistem kontrol senjata yang KRI terkini seperti kelas Sigma dll.

Untuk jenis pekerjaan yang bisa dilakukan Fasharkan adalah permesinan, kelistrikan dan juga mengenai bangunan kapal. Sedangkan yang belum bisa itu mengenai persenjataan, yang sampai saat ini memang belum ada pengawaknya yang khusus untuk menangani tersebut.

Dari hasil wawancara juga diungkapkan bahwa secara keseluruhan, SDM memang sudah cukup baik, artinya kapasitas SDM sudah lama dalam mempelajari suatu kebutuhan untuk kegiatan perbaikan dan pemeliharaan kapal, sehingga kapal yang sandar bisa beroperasi sesuai dengan jalur yang mereka akan lalui. Contohnya, untuk operasi kegiatan kerjasama-kerjasama dengan negara lain, sehingga operasi mereka dapat berjalan dengan lancar. Namun masih dalam tahap yang standar saja, sesuai dengan kemampuan dari Fasharkan.

Kalau terkait dengan persenjataan, kondisi SDM pada saat ini masih kurang, dimana di Fasharkan Mentigi membutuhkan orang-orang yang sangat khusus, seperti di bidang persenjataan, elektronika, dan navigasi. Bagian ini memang membutuhkan orang-orang yang sangat khusus, dan apabila terpenuhi maka kedepan Fasharkan akan bisa menjadi lebih besar.

Saat ini, Fasharkan Mentigi dalam perekrutannya sedang menggalang orang-orang asli atau penduduk di daerah sekitar Mentigi, Bintan, untuk mendaftarkan diri menjadi anggota TNI AL, baik itu tamtama bintara maupun perwira. Terkait dengan masalah sumber daya manusia, Fasharkan sudah pernah memberikan permohonan kepada instansi yang lebih tinggi untuk membantu Fasharkan Mentigi agar bisa lebih maju. Diharapkan akan ada suatu kebijakan khusus untuk fasilitas pemeliharaan dan perbaikan,

agar nantinya berguna dalam mendukung kegiatan operasional kapal-kapal, baik itu di wilayah barat maupun di wilayah timur, sehingga kapal-kapal yang beroperasi tidak akan terganggu kegiatannya pada saat melaksanakan tugas.

3). Perspektif Kabengbakap

Masalah sumber daya manusia disini masih minim, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Kemudian adalah masalah peralatan atau sarpras tiap-tiap bengkel, dimana belum mampu mengikuti perkembangan sistim pemeliharaan, artinya kondisi saat ini belum memadai. Namun hampir seluruh jenis pemeliharaan dan perbaikan sebagian besar bisa ditangani, dan akan mengalami kesulitan bila sudah berhubungan dengan *high technology* terutama masalah peralatan dan alat-alat ukur yang belum memadai.

Untuk kondisi saat ini, kemampuan sumber daya manusia secara kualitas bisa dikatakan cukup memadai, terbukti dengan banyak pekerjaan, baik perbaikan dan pembangunan kapal-kapal baru sudah bisa dilaksanakan. Memang dari segi kuantitas masih terbatas, dan hal ini terkait dengan masalah usia yang sudah mulai memasuki masa pensiun.

Terkait dengan peningkatan kapasitas SDM maka yang sudah dilakukan selama ini adalah beberapa kali memberangkatkan personil untuk mengikuti kursus dan training-training, yang dilaksanakan secara bergilir, baik dari dinas maupun dari Fasharkan sendiri seperti kursus *welder*. Selain itu juga, karena titik berat ada pada pemeliharaan kapal maka orang-orang yang ahli dibidang perkapalan perlu untuk mengisi jabatan di Fasharkan. Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, maka dalam penempatan jabatan personel dibedakan dengan satker lain,

karena Fasharkan membutuhkan pengawak yang profesional dibidangnya.

4). Perpektif Kabagren

Terkait dengan sumber daya manusia maka ada beberapa permasalahan, diantaranya adalah masalah personil. Hal ini terkait dengan keterbatasan jumlah, dimana personil Fasharkan Mentigi adalah PNS yang sudah lama dan mendekati masa pensiun. Selain itu, dari segi *skill* masih perlu peningkatan dan peralatan bengkel yang sudah tua dan jauh dari kesan modern, dimana *tools* yang digunakan saat ini sudah berumur dan masih analog. Sebenarnya jenis pekerjaan apa saja bisa dikerjakan oleh Fasharkan Mentigi, hanya masalah hasilnya bisa optimal dan tidak optimal, tergantung dari biaya yang mendukungnya serta jenis pekerjaannya.

Tentang sumber daya manusia bisa dikatakan belum cukup baik, hal ini dapat dilihat berdasarkan pengalaman yang sudah-sudah sangat bergantung akan keberadaan *outsourcing*. Kendala yang menyebabkan sumber daya manusia belum cukup baik adalah pembekalan sumber daya manusia masih sangat minim karena posisi Fasharkan yang jauh dari pusat/kotama sehingga perhatian dari pusat masih kurang, contohnya seperti pelatihan pelatihan sumber daya manusia masih kurang terutama, berkaitan dengan keahlian personil bengkel.

Dengan keadaan yang demikian maka kondisi sumber daya manusia saat ini masih sangat jauh dari kebutuhan Fasharkan dalam mendukung kampanye militer di wilayah barat, baik masalah jumlah maupun dalam keahlian.

Tentunya dalam menghadapi masalah dimasa depan, maka perlu untuk menyiapkan sumber daya manusia yang mumpuni. Ini semua tergantung pada pusat, terutama Disminpersal, karena rekrutmen

bersifat terpusat. Dalam memilih personil *outsourcing*, maka harus memilih atau memilah untuk keahlian *outsourcing* sesuai dengan apa yang Fasharkan butuhkan, terutama personil yang memiliki keahlian khusus, yang sesuai dengan kebutuhan Fasharkan. Sedangkan untuk dapat mendidik personil sendiri masih sulit karena masalah rekrutmen personel juga sangat bergantung kepada pusat.

Berkaitan dengan masalah tersebut, dari Kafasharkan pernah memberikan masukan kepada KASAL ketika paparan tentang pengembangan Fasharkan Mentigi dan kaitannya tentang pengembangan *naval base* di Tanjung Uban, tetapi belum ada tanggapan dan *feedback* dari atas.

Dalam konteks kekinian, sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah yang memiliki kemampuan dan kapabilitas yang sesuai dengan bidang yang diperlukan oleh bengkel-bengkel, terutama personil yang sudah mumpuni di bidang pemeliharaan dan perawatan KRI.

Untuk mewujudkan SDM yang memiliki kapabilitas dan siap pakai diperlukan kebijakan yang perlu dikembangkan pada tingkat pusat , karena rekrutmen sumber daya manusia personil di TNI AL dilakukan secara terpusat, sehingga perlu kebijakan yang tepat, dan lebih fleksibel misalnya personel dg kriteria tertentu yg boleh direkrut untuk mengawaki Fasharkan.

Pada saat ini, kerjasama untuk sumber daya manusia dilakukan secara terorganisir atau perbagian, dimana masing-masing bengkel mencari sumber daya manusia yang bisa digunakan atau *outsourcing*. Untuk kerjasama dengan pihak lain juga dilakukan yaitu kerjasama dengan PT Palindo, PT BES, dengan galangan-galangan yang lokasi dekat Fasharkan Mentigi di Batam dan Tanjung Pinang. Kemudian untuk bidang yang butuh fasilitas

khusus seperti fumigasi, pemeliharaan dan perbaikan alat keselamatan dan pemadam kebakaran, juga dilakukan kerjasama dengan perusahaan yang ada di Batam dan Tanjung Pinang.

Untuk menjawab tantangan di masa depan maka kebijakan yang harus dipikirkan adalah pengembangan dari Fasharkan itu sendiri. Untuk Fasharkan yang ideal adalah Fasharkan yang memiliki tenaga ahli, kemudian memiliki persediaan *sucad* yang lengkap, sarana prasarana di Fasharkan yang memadai. Contohnya adalah tersedianya peralatan berat seperti *crane dan forklift*. Saat ini yang dimiliki Fasharkan sangat terbatas.

Dari berbagai perspektif diatas maka menurut peneliti terdapat berbagai kendala dan permasalahan, yang semuanya tidak terlepas dari masalah manajemen sumberdaya manusia. Peneliti juga berkesimpulan bahwa masalah organisasi yang terpenting adalah perlu untuk memperhatikan sumberdaya manusianya. Sebagaimana dikatakan oleh Buchari Zainun (2004), bahwa sumber daya manusia juga sebagai salah satu faktor penting sebuah organisasi atau perusahaan, apalagi pada sebuah manajemen. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting, bahkan manajemen pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia, dimana organisasi ingin berkembang seyogianya diikuti pengembangan sumber daya manusia.

4.3. Kampanye Militer Wilayah Barat

4.3.1. Tantangan Geopolitik dan Geostrategis di Kawasan Barat

Fasharkan Mentigi yang berkedudukan di Tanjung Uban memiliki arti penting dalam mendukung pembangunan kekuatan TNI AL di wilayah barat, sesuai Prioritas I dan Prioritas II sekaligus strategis berdasarkan letak geografisnya, guna menanggulangi ancaman dan mendukung

kampanye militer di wilayah barat pada Selat Karimata, perairan Laut Natuna, Laut China Selatan, Selat Malaka. Kondisi Fasharkan Mentigi saat ini memiliki kemampuan yang sangat terbatas, terutama dalam segi sumber daya manusianya. Oleh sebab itu, kendala SDM tersebut perlu mendapatkan perhatian utama dari tingkat atas, untuk dilakukan penataan dalam hal meningkatkan kemampuan personel.

Sebagaimana dikatakan dalam Buku Putih Pertahanan Nasional bahwa isu keamanan kawasan juga mendapat perhatian dunia, sehingga untuk Indonesia, kampanye militer dilakukan dalam mewujudkan stabilitas keamanan di laut yang kondusif bagi kepentingan pembangunan bangsa dan negara, harus didukung dengan struktur kekuatan yang mampu menunjukkan eksistensinya di wilayah perairan nusantara secara nyata. Tentunya, kehadiran Fasharkan Mentigi harus dapat mendukung rangkaian operasi gabungan yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran strategis dan operasional, khususnya dalam upaya mendukung kampanye militer di wilayah barat.

4.3.2. Potensi Sumber Daya Manusia Lokal dalam Mendukung kinerja Fasharkan Mentigi untuk Kampanye Militer di wilayah Barat

Salah satu tugas dari Fasharkan Mentigi adalah mendukung kinerja KRI dan KAL. Sebagaimana telah peneliti sampaikan di dalam pendahuluan tulisan ini bahwa kehadiran Fasharkan Mentigi juga harus mampu mendukung kampanye militer di wilayah barat. Mau tidak mau maka personel, dalam hal ini yang ada di Fasharkan Mentigi harus dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan tersebut. Salah satu aspek penting yang perlu untuk diperhatikan adalah optimalisasi sumber daya manusia lokal yang ada di sekitar Fasharkan Mentigi, sebagaimana petikan wawancara dengan Aspers Koarmabar Kolonel Laut (P) Budi Jatmiko, S.T pada tanggal 15 September 2013 berikut:

Menurut saya, potensi sumber daya manusia lokal yang ada di sekitar Fasharkan Mentigi perlu direkrut untuk mendukung tugas pokok fasharkan, dan juga memudahkan proses regenerasi

sumber daya manusia yang memiliki keterampilan yang sangat diperlukan. Ini juga dapat menjadi upaya untuk menerobos kesulitan mendapatkan SDM terampil yang dibutuhkan oleh Fasharkan Mentigi. Salah satu potensi yang ada adalah SMK Hang Tuah yang didirikan di Mentigi, dan merupakan suatu terobosan dalam pengadaan sumber SDM terampil dari Fasharkan Mentigi”

Potensi sumber daya manusia lokal yang ada di sekitar Fasharkan Mentigi perlu diajak agar ikut berpartisipasi dalam mendukung proses regenerasi sumberdaya manusia terampil di Fasharkan Mentigi. Sebagaimana hasil temuan lapangan bahwa keberadaan Fasharkan Mentigi di Tanjung Uban disamping memiliki nilai strategis dari sisi geografis, juga memiliki keterbatasan, terutama dalam perekrutan tenaga terampil untuk mendukung kinerja Fasharkan. Oleh karena itu, pada awalnya, SDM Fasharkan Mentigi mengandalkan tenaga-tenaga terampil dari luar daerah. Meskipun demikian, dalam perjalanannya, telah dipikirkan untuk memanfaatkan tenaga lokal untuk mendukung kebutuhan SDM di Fasharkan Mentigi. Oleh karenanya, dibangunlah sebuah lembaga pendidikan kejuruan yang secara langsung dibina oleh anggota TNI AL yang bertugas di Fasharkan Mentigi. Lembaga pendidikan itu bernama SMK Hang Tuah yang secara institusional berada di bawah Yayasan Hang Tuah milik TNI AL.

Inisiatif ini sebenarnya gambaran dari upaya untuk menerobos kesulitan mendapatkan SDM terampil yang dibutuhkan oleh Fasharkan Mentigi. Dengan kata lain, SMK Hang Tuah yang didirikan di Mentigi merupakan langkah tepat dalam merencanakan sumber SDM terampil bari Fasharkan Mentigi. Kendati demikian, hal ini belum ditindaklanjuti pada tingkat yang operasional di tubuh organisasi Fasharkan dan TNI AL. Dua persoalan pokok yang bisa dilihat sebagai bentuk dari belum terjadinya *link and match* antara inisiatif pendirian SMK Hang Tuah Mentigi dengan institusi Fasharkan itu sendiri. Pertama, terkait dengan Kebijakan *zero growth* untuk PNS/TNI/POLRI yang dikeluarkan pemerintah dalam rangka efisiensi dan reformasi birokrasi, memaksa jajaran pemerintah manapun

tak terkecuali TNI AL untuk membatasi perekrutan sumber daya manusia⁷. Dalam konteks ini, sebenarnya persoalan kekurangan sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada Fasharkan, melainkan hampir semua sub organisasi di dalam tubuh TNI AL juga menghadapi kendala yang serupa. Kebijakan tersebut sangat terasa pada organisasi yang tupoksinya langsung pada tataran pelaksana teknis. Fasharkan Mentigi sendiri secara kuantitas mengalami kekurangan SDM, terutama SDM sipil yang memiliki kemampuan teknis untuk memelihara dan memperbaiki kapal-kapal perang. Kebijakan *zero growth* untuk PNS/TNI/POLRI pada prinsipnya harus dipandang sebagai kebijakan yang tidak menghambat penambahan tenaga terampil di Fasharkan Mentigi yang berasal dari masyarakat lokal, tapi lebih dari sekedar efisiensi birokrasi.

Berikut ini adalah petikan wawancara dengan Aspers Koarmabar Kolonel Laut (P) Budi Jatmiko, S.T pada tanggal 15 September 2013, terkait dengan kebijakan *zero growth* tersebut:

“Kebijakan zero growth untuk PNS/TNI/POLRI yang dikeluarkan pemerintah dalam rangka efisiensi dan reformasi birokrasi, memaksa jajaran pemerintah manapun tak terkecuali TNI AL untuk membatasi perekrutan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, sebenarnya persoalan kekurangan sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada Fasharkan, melainkan hampir semua sub organisasi di dalam tubuh TNI AL juga menghadapi kendala yang serupa. Kebijakan tersebut sangat terasa pada organisasi yang tupoksinya langsung pada tataran pelaksana teknis. Fasharkan Mentigi sendiri secara kuantitas mengalami kekurangan SDM, terutama SDM sipil yang memiliki kemampuan teknis untuk memelihara dan memperbaiki kapal-kapal perang. Kebijakan zero growth untuk PNS/TNI/POLRI harus diterjemahkan dengan kebijakan agar tidak menghambat penambahan tenaga terampil di Fasharkan Mentigi yang berasal dari masyarakat lokal”.

Persoalan yang menurut peneliti cukup mempengaruhi penyerapan tenaga terampil lokal untuk bekerja di Fasharkan Mentigi adalah kebijakan perekrutan SDM di tubuh TNI AL yang masih bersifat terpusat. Kebijakan

⁷ Pada saat penelitian ini dilakukan sudah hampir beberapa tahun kebijakan *zero growth* untuk penerimaan PNS TNI/POLRI ditetapkan oleh pemerintah

Personalia yang sifatnya sentralistis menyulitkan SDM lokal baik yang selama ini sudah menjadi tenaga honorer ataupun mereka yang baru saja lulus dari SMK Hang Tuah. Meskipun pada kenyataannya, lulusan-lulusan dari SMK Hang Tuah ini justru diterima di berbagai galangan kapal swasta yang ada di wilayah Tanjung Uban dan sekitarnya.

Terkait dengan masalah perekrutan tenaga terampil tingkat lokal, bila memenuhi persyaratan sesuai ketentuan ada baiknya mereka direkrut sebagai Pegawai Negeri Sipil daripada militer. Penempatan mereka sebagai PNS pada dasarnya untuk meminimalisir potensi mutasi ataupun rotasi jabatan yang sangat dinamis dilingkungan anggota militer TNI AL. Dengan demikian, mereka mampu bekerja secara penuh tanpa khawatir untuk dirotasi ke tempat selain Fasharkan. Dalam struktur organisasi Fasharkan Mentigi, aparat PNS ini bisa diposisikan sampai pada level unsur pelaksana teknis, seperti kepala seksi tiap bengkel. Tentu saja penempatan ini harus juga berdasarkan pada kriteria yang memadai, baik dari sisi pengetahuan maupun ketrampilan.

Sebagaimana dikatakan oleh Siagian (2012) bahwa dalam suatu organisasi selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya berbagai lowongan dengan aneka ragam penyebabnya, misalnya karena perluasan kegiatan organisasi tercipta pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan baru yang sebelumnya tidak dilakukan oleh pekerja di dalam organisasi ataupun pekerja yang berhenti karena mencapai usia pensiun. Apapun alasan terjadinya lowongan dalam suatu organisasi, yang jelas ialah lowongan itu harus diisi melalui proses rekrutmen.

Optimalisasi tenaga terampil di tingkat lokal selain dalam kerangka memenuhi kebutuhan sumber daya manusia Fasharkan Mentigi, hal ini juga bisa dilihat sebagai satu bentuk sinergi antara TNI AL dengan masyarakat dalam memperkuat Fasharkan Mentigi yang pada akhirnya bisa mendukung program kampanye militer di wilayah barat. Dengan meletakkan persoalan ini sebagai bentuk sinergi antara sipil dengan militer maka Fasharkan Mentigi akan memiliki nilai strategis yang berbeda

dibanding Fasharkan lainnya. Dengan demikian upaya untuk mendukung Fasharkan Mentigi dalam kampanye militer di bagian barat dengan dukungan dari berbagai pihak diharapkan dapat terlaksana.

4.3.3. Potensi Galangan Kapal Swasta dalam Mendukung kinerja Fasharkan Mentigi untuk Kampanye Militer di wilayah Barat

Untuk melengkapi hasil kajian ini, peneliti juga menyajikan data tentang kondisi sumberdaya manusia dan *output* pada galangan kapal swasta yaitu PT. Palindo Marine dan PT. Kodja Bahari. Penyajian ini bukan dimaksudkan oleh peneliti untuk membandingkannya dengan galangan kapal yang ada di Fasharkan Mentigi, melainkan hanya untuk melengkapi dan sebagai bahan referensi dan informasi arti penting SDM (sumber daya manusia) pada suatu perusahaan galangan kapal.

Pemilihan galangan kapal Palindo Marine didasari oleh letak geografis yang berada di Kepulauan Riau sementara Galangan kapal PT Dock Koja Bahari dipilih dengan alasan merupakan salah satu perusahaan galangan kapal yang cukup maju dikawasan barat indonesia. Kedua perusahaan tersebut juga merupakan mitra dalam pembangunan alutsista TNI AL.

4.3.3.1. Sumber daya manusia PT. Palindo Marine

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai PT Palindo Marine pada bagian personalia, dijelaskan bahwa PT. Palindo Marine adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang galangan kapal dengan pengalaman dalam desain dan produksi Fiberglass dan perahu aluminium. Galangan PT. Palindo terletak di Tanjung Pinang, ibukota Provinsi Kepulauan Riau, Indonesia, memiliki SDM dengan keahlian dan kemampuan serta hasil produksi sesuai dengan data berikut ini:

- a. Data pendidikan SDM PT Palindo marine sesuai tabel berikut:

Tabel 4.7. SDM PT Palindo Marine

NO	PENDIDIKAN	PEKERJAAN	KERJA (THN)	KEAHLIAN
1	2	3	4	5
1	S.T	<i>Ship Building Project Manager</i>	12	<i>Naval Architech</i>
2	A.Md	<i>Hull & Production Supervisor</i>	17	<i>Naval Architech</i>
3	S.T	<i>Naval shipbuilding Architect</i>	16	<i>Naval Architech</i>
4	S.T	<i>Marine Engineer</i>	5	<i>Marine Engineer</i>
5	Quality Insp.	<i>Quality Control</i>	3	<i>Welding Inspector</i>
6	S.T	<i>Drafter</i>	10	Konstruksi Kapal
7	S.T	<i>Piping Engineer</i>	8	Teknik Perkapalan
8	A.Md	<i>Electrical</i>	3	Teknik Kelistrikan Kapal
9	S.T	<i>Electrical</i>	6	Teknik Kelistrikan Kapal
10	S.T	<i>Drafter</i>	11	Teknik Elektro
12	A.Md. Kom	<i>Quality Control</i>	6	<i>NDT Inspector</i>

Sumber : Data Personel PT Palindo Marine.

- b. Data kemampuan PT Palindo marine sesuai dengan sesuai dengan tabel berikut:

Tabel. 4.8. kemampuan PT. Palindo Marine

HELLING DOCK/SLIPWAY	BENGKEL	KEMAMPUAN
Luas area 70.000 m ²	Hanggar Produksi seluas lebih dari 3000 meter	1. <i>Marine Engineering & Manufacturing</i> meliputi: <i>Shipbuilding up to 30,000 DWT, Ship repair & Docking up to 30,000 DWT, Offshore Facilities, Fabrication / Manufacturing, Heat Exchangers and Pressure Vessels, Steel Structures.</i>
	Workshop manufaktur; Bengkel las; Fasilitas peluncuran kapal dengan <i>rubber balloon</i>	2. <i>Marine Infrastructure & Support</i> meliputi kegiatan: <i>International Freight Forwarding, Container Storage, Chemical Processing. Chemical Treatment, Chemical Cleaning, Wood Treatment.</i> Marines Services meliputi kegiatan : <i>Sailing & Running Repair, Tank Coating & Cleaning, Non Destructive Testing, Inspection & Testing, Consultant Services.</i>

Sumber: Personal Pelindo Marine

- c. Data Produksi PT Palindo Marine empat tahun terakhir sesuai dengan tabel dibawah ini:

Tabel 4.9. Produksi 4 Tahun terakhir

NO	PENGADAAN	NAMA	ALAMAT
1	2	3	4
1	Kapal Ferry Bahan Aluminium, Ukuran 38 Meter	PT. Lestari Indoma Bahari	Dumai
2	KCR 40 Bahan Baja & Aluminium, ukuran 44 Meier	TNI	Jakarta
3	KCR 40 Bahan Baja & Aluminium, ukuran 44 Meter	Kemhan	Jakarta
4	Kapal Ferry Bahan Aluminium, ukuran 34 Meter	PT. Ocean Baruna Jaya	Batam
5	KCR 40 Bahan Baja & Aluminium, ukuran 44 Meter	Kemhan	Jakarta
6	Kapal Patroli 43 M Bahan Baja & Aluminium, ukuran 44 Meter	TNI	Jakarta
7	Kapal Ferry Bahan Aluminium, ukuran 34 Meter	PT. Ocean Baruna Jaya	Batam
8	Pengadaan 1 (satu) unit Kapal Ferry Bahan Aluminium, ukuran 34 Meter	PT. Ocean Baruna Jaya	Batam
9	Prototipe Combat Boal 16 Meter Bahan Aluminium, ukuran 16 Meter	Balitbang Kemhan	Jakarta
10	Kapal Ferry Bahan Aluminium, ukuran 34 Meter	PT. Ocean Baruna Jaya	Batam
11	Kapal Ferry Bahan Aluminium, ukuran 34 Meter	PT, Ocean Baruna Java	Batam
12	Pengadaan Kapal Pintar Pangkalan Utama TNI AL. (Lantamal) IV Bahan FRP, Ukuran 16.50 Meter	Dinas Materiel	Jakarta
13	Pembuatan Kapal Alat Instruksi 2 Unit KRI Harimau Bahan Aluminium, ukuran 20 Meter	Dinas Materiel	Jakarta

Sumber : Company Profile

4.3.3.2. Sumber daya manusia PT. Dock Kodja Bahari

PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (DKB) adalah galangan kapal yang berlokasi di Jakarta. Merupakan penggabungan dari empat perusahaan perkapalan yang bertujuan mengkonsolidasikan sinergi antara galangan kapal, meningkatkan produktivitas dan efektivitas dengan ditunjang oleh kemampuan SDM yang handal. Berdasarkan wawancara dengan pegawai PT. Dock Kodja Bahari pada bagian personalia di dapat tentang SDM, kemampuan dan hasil produksi PT Dok Kodja Bahari sesuai tabel-tabel dibawah ini:

- a. Data pendidikan SDM PT DKB sesuai tabel berikut:

Tabel 4.10 data pendidikan SDM PT Dock Kodja Bahari

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH/ORANG
1	S2 Teknik	6
2	S2 Non Teknik	11
3	S1 Teknik	155
4	S1 Non Teknik	93
5	Diploma III Teknik	86
6	Diploma III Non Teknik	76
7	SLTA Teknik	654
8	SLTA Non Teknik	504

b. Data kemampuan PT DKB sesuai dengan sesuai dengan tabel berikut:

Tabel 4.11. Kemampuan PT. Kodja Bahari

Helling dock/Slipway	Bengkel	Kemampuan
1	2	3
Galangan I Jakarta Galangan II Jakarta Galangan II Jakarta	1. Bengkel Konstruksi 2. Bengkel Mekanik 3. Handling Plate 4. Mesin Bubut ukuran besar	Shipbuilding up to 30,000 DWT, <i>Ship repair & Docking up to 30,000 DWT, Offshore Facilities,</i>
1	2	3
	5. Mesin-mesin Produksi 6. Welder Class 6G 7. Automatic Welding Bottom Plate 8. Automatic Shot Blasting 9. Automatic Shot Blasting 10. Plasma Cutting Machine	<i>Fabrication / Manufacturing, Heat Exchangers and Pressure Vessels, Steel Structures.</i>

Sumber : Company profile PT Dok Kodja Bahari

c. Data Produksi PT DKB sesuai dengan tabel dibawah ini:

Tabel 4.12. Kapal produksi PT. Dok Kodja Bahari.

NO	PEMBANGUNAN KAPAL BARU	KETERANGAN
1	2	3
1	Split Barge	Export

2	Chemical Tanker 16,000 DWT Ordered by United Tanker AB Sweden	Export
3	Tanker 1.500 DWT MT.PANDAN	Export
4	Multi Purpose Roro Vessel 18,900 GT Ordered by Raderi Aktiebolaget Gotland Sweden	Export
5	LPG Carrier 5,600 CubM Ordered BY MPC Germany	Export
6	KRI. LEUSER 924 Ocean Tug Boat 7500 HP	Domestic
7	Tanker 6.500 DWT MT. GOLDEN PEARL	Domestic
8	KAL.KOMORAN Wooden Laminated Patrol Boat 18 M	Domestic
9	Tug Boat 4200 HP PERTAMINA	Domestic
10	ADRI XLV LCU 500 DWT	Domestic
11	Caraka Jaya Niaga III	Domestic

Sumber : Company profile PT Dok Kodja Bahari

Dari kedua perusahaan galangan kapal swasta tersebut, peneliti melihat tentang pentingnya sumberdaya manusia di dalam menunjang pekerjaan perusahaan atau organisasi. Dengan demikian, penempatan dan peningkatan sumberdaya manusia juga mendukung kelancaran pekerjaan. Artinya peningkatan kapasitas sumberdaya manusia melalui disiplin ilmu sangatlah penting dan perlu diberikan perhatian lebih.

Kendati demikian, yang perlu digaris bawahi dalam melihat manajemen sumber daya manusia galangan kapal swasta adalah dengan melihat orientasi atau tujuan dari organisasi itu. Galangan kapal swasta memiliki orientasi profit atau mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Tentu saja hal ini yang membedakannya dengan galangan kapal yang dimiliki TNI AL, seperti Fasharkan Mentigi. Berikutnya, galangan kapal swasta ini selain melayani pemeliharaan dan perbaikan kapal, mereka juga membuat atau membangun kapal baru. Sedangkan Fasharkan Mentigi tugas pokoknya adalah melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan kapal, pembangunan kapal yang pernah dilaksanakan adalah dari tahun 1991 sampai dengan 2007 bekerja sama dengan PT. Palindo Marine untuk jenis fiberglass.

Dalam konteks pemberdayaan SDM, perbedaan kapasitas antara galangan kapal swasta dan galangan kapal Fasharkan Mentigi mungkin

masih bisa ditolerir. Namun tidak ada salahnya, jika apa yang dilakukan oleh galangan kapal swasta itu, khususnya tentang peningkatan kapasitas sumberdaya manusianya, bisa dipelajari dan diteliti lebih lanjut.

4.4. Analisa

4.4.1. SDM Fasharkan Mentigi

Berikut ini adalah beberapa kelemahan pokok yang ada di Fasharkan Mentigi berdasarkan temuan lapangan:

- a. Masalah personel, berdasarkan data dilapangan selama kurun waktu 2009 sampai dengan 2013 tidak ada penambahan jumlah personil yang signifikan. Kondisi tersebut sangat berpengaruh terhadap kemampuan Sumber Daya Manusia baik secara kualitas maupun kuantitas sehingga mempengaruhi kemampuan Fasharkan dalam melaksanakan tugas pemeliharaan dan perbaikan kapal.

Pada tabel 4.3 menunjukan bahwa penetapan dan distribusi personel yang bertugas di Fasharkan Mentigi pada tahun 2009 belum sesuai dengan DSP, artinya di Fasharkan Mentigi sendiri dari segi kuantitas masih kurang personelnya. Keadaan ini juga ternyata berlanjut sampai dengan tahun 2013, pada saat peneliti mengambil data di lapangan.

Kemudian apabila kita bandingkan dengan jumlah personil tahun 2013, menunjukan bahwa personel yang berada di Fasharkan juga tidak sesuai dengan DSP. Sebagaimana telah peneliti ungkapkan diatas bahwa kekurangan personel ini juga terkait dengan adanya kebijakan *zero growth* untuk PNS/TNI/POLRI yang dikeluarkan pemerintah dalam rangka reformasi birokrasi.

Perlu juga peneliti sampaikan disini bahwa pada saat penelitian dan proses penulisan sedang berjalan, telah terjadi mutasi internal TNIAL di Fasharkan Mentigi, sehingga total personel pada tabel 4.3 dan data personel saat wawancara dengan Kafasharkan mengalami sedikit

perubahan. Pada titik ini, peneliti juga ingin menekankan tentang rawannya mutasi yang terjadi di internal TNIAL, yang tentu akan berpengaruh terhadap fasharkan.

- b. Keahlian dan kemampuan personel yang belum mumpuni, bila dikaitkan dengan perkembangan teknologi khususnya teknologi yang dimiliki Alutsista terkini. Kondisi tersebut berpengaruh terhadap kapal-kapal yang beroperasi di wilayah barat apabila menghadapi permasalahan teknis.
- c. Belum adanya personil yang mampu menangani permasalahan di bidang persenjataan, elektronika dan navigasi.
- d. Terbatasnya jumlah personel bila dikaitkan dengan DSP dan beban kerja yang dihadapi.
- e. Masalah Penempatan personel di Fasharkan Mentigi belum mendasarkan kepada aspek keahlian profesi di bidang pemeliharaan dan perbaikan kapal terutama. Bila dikaitkan dengan latar belakang pendidikan sesuai dengan tabel 4.4, terlihat bahwa sangat sedikit personil memiliki latar pendidikan yang memadai bila dikaitkan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Data pengalaman kerja dapat dilihat dari riwayat penugasan sebelum di Fasharkan (data tercantum pada lampiran), dan terlihat bahwa masing-masing personel memiliki pengalaman kerja yang berbeda.

4.4.2. Manajemen SDM

Kebijakan personel selama ini adalah terpusat. Perekrutan, pendidikan, pemanfaatan sampai dengan pemisahan personel menjadi kewenangan Mabesal. Fasharkan hanya memanfaatkan personel yang sesuai keputusan pusat di tempatkan di Fasharkan. Fasharkan tidak memiliki kapasitas dalam memilih personel untuk mengawaki Fasharkan.

Komposisi personel yang terdiri dari militer dan PNS pada beberapa posisi dan jabatan perlu ditinjau kembali mengingat dinamika penugasan

seorang anggota militer yang cukup dinamis (rawan mutasi) sehingga dapat mengganggu kinerja Fasharkan secara keseluruhan. Penugasan seorang PNS bisa dikatakan tidak rawan mutasi. Oleh karena itu, pada posisi dan jabatan tertentu perlu di prioritaskan personel sesuai dengan kriteria yang mengutamakan kemampuan manajerial dan keterampilan dalam bidang teknis. Personel sebagai pelaksana teknis yang posisinya berada dibawah kepala seksi tiap bengkel, baik bengkel mesin, bengkel listrik, bengkel elektronik, bengkel senjata maupun bengkel badan kapal sudah semestinya diberikan kepada para pegawai negeri sipil dan bukan anggota militer. Keluhan ini muncul, karena dalam beberapa kasus, anggota militer yang ditugaskan sebagai pelaksana teknis kepala seksi tiap bengkel, tak jarang hanya bertugas selama beberapa bulan untuk kemudian dipindahkan lagi. Kejadian ini terus menerus berulang sehingga menimbulkan situasi yang kurang menyehatkan di dalam tubuh organisasi. Karena belum sempat individu tersebut beradaptasi dengan situasi pekerjaan, termasuk merencanakan pengembangan pekerjaannya, organisasi telah menugaskan dirinya pindah ke penugasan yang lain. Walau bagaimanapun, proses adaptasi tetap memerlukan waktu sehingga bila tidak ada waktu yang cukup, seseorang tidak mungkin bisa secara efektif bekerja bagi organisasinya, apalagi ketika pekerjaan tersebut terkait dengan kemampuan ataupun ketrampilan teknis, seperti dunia perbengkelan.

Argumentasi tersebut juga sangat beralasan mengingat sebagai unsur pelaksana teknis yang berada di bawah kepala seksi tiap bengkel, kemampuan atau keterampilan teknis sesuai dengan bidang pekerjaannya lebih diutamakan ketimbang kemampuan manajerial. Meskipun pada prinsipnya, kemampuan manajerial itu penting di dalam setiap jenjang hierarki organisasi, tetapi dalam konteks Fasharkan, penekanan atas kemampuan manajerial bisa diletakkan atau ditanggung oleh jenjang organisasi yang ada diatasnya, seperti Kepala Bagian Perencanaan ataupun Kepala Bagian Produksi. Singkatnya, berbagai kalangan menilai bahwa penempatan PNS sebagai unsur pelaksana teknis di bawah kepala

seksi tiap bengkel jauh akan lebih efisien dalam mengembangkan kapasitas organisasi Fasharkan Mentigi.

Untuk melaksanakan inisiatif seperti yang telah dijelaskan diatas, dibutuhkan prasyarat kewenangan yang semestinya juga melekat kepada Kepala Fasharkan. Jika sebelumnya telah disinggung pada bagian awal bahwa kewenangan pengelolaan Personalia di TNI AL semua bersifat sentralistis atau terpusat di tingkat MABESAL, kiranya hal ini perlu dipertimbangkan kembali pada tingkatan internal Fasharkan. Setelah mempertimbangkan potensi SDM lokal, kemudian dinamika mutasi yang cukup cepat di dalam organisasi TNI AL dan kebutuhan pengembangan organisasi Fasharkan, maka perlu dipertimbangkan agar Kepala Fasharkan yang ditunjuk oleh MABESAL juga diberikan kewenangan untuk melakukan rotasi internal kepada jajaran PNS yang berada di Fasharkan. Rotasi internal ini bertujuan untuk menyegarkan organisasi, disamping mengoptimalkan sumber daya manusia yang selama ini telah bekerja di Fasharkan Mentigi. Dengan kata lain, Kepala Fasharkan yang sudah diberikan kewenangan untuk menilai dan mengevaluasi jajaran anggotanya di lapangan layak diberikan kewenangan untuk melakukan rotasi internal untuk kepentingan organisasi dalam melaksanakan tugas pokok. Tentu saja dalam pelaksanaannya, Kepala Fasharkan harus berkoordinasi dengan Asisten Personel (Aspers) pada tingkat Lantamal dan Kotama, sehingga aspek obyektivitas tetap bisa dipegang. Kendati kewenangan berada pada tingkat Kepala Fasharkan, surat keputusan untuk menaikkan posisi atau jabatan seseorang di dalam lingkup internal Fasharkan tetap berada pada lingkup MABESAL. Dengan kata lain, meskipun inisiatif itu bisa dilakukan pada level Fasharkan, tetapi MABESAL dalam hal ini tetap menjadi pengambil keputusan terakhir.

4.4.3. Resiko Kelemahan SDM

Sebagaimana diketahui bahwa sasaran pembangunan TNI AL sampai 2024 dengan urutan prioritas adalah: **Prioritas I**, yaitu pembangunan kapal-kapal patroli dan pesud patroli yang diperlukan untuk memperluas

kemampuan liput perairan. Meningkatkan kemampuan operasional Lanal dan Posal terpilih yang mendukung pelaksanaan pengamanan dan pengawasan terhadap setiap kegiatan di laut. **Prioritas II**, yaitu penataan Pangkalan TNI AL termasuk sistem pertahanan pangkalan. Meningkatkan kemampuan operasional Lanal dan Posal pada alur-alur strategik. **Prioritas III**, yaitu pengadaan baru Kapal Selam, kapal kombatan dan pesud patroli maritim serta pangkalan pendukungnya.

Sebagaimana prioritas diatas, maka keberadaan Fasharkan sangat penting dalam mendukung dan mensukseskan sasaran pembangunan TNI AL sampai tahun 2024 terutama pada prioritas II dan Prioritas III. Namun kondisi saat ini kemampuan Fasharkan masih terbatas, salah satu faktornya yang ditemui di lapangan terkait dengan hal tersebut adalah terbatasnya kemampuan personel dalam menghadapi kemajuan teknologi yang dimiliki alutsista terkini, sebagaimana petikan wawancara dengan Kadisharkap Koarmabar Kolonel Laut (T) AR. Agus Santoso, S.T. pada Tanggal 09 September 2013, berikut ini:

“Memang mekanisme internal Fasharkan Mentigi dalam menyerap perkembangan teknologi terbaru tidak ada, karena bukan tugas darin Fasharkan tetapi tugas Dislitbang ataupun tugas Teknokap Dismatal, dimana sabaiknya setiap ada perkembangan teknologi maka pihak Fasharkan dilibatkan. Untuk perkembangan teknologi senjata diprogramkan Dissemlekal dengan melibatkan personel Fasharkan/BMT”.

Kondisi sumber daya manusia Fasharkan Mentigi merepresentasikan lemahnya pengelolaan SDM Fasharkan TNI AL pada umumnya. Salah satu isu pokok yang mengemuka sepanjang penelitian ini dilakukan adalah kurangnya kapasitas kemampuan pelaksana teknis di tingkat Fasharkan dalam merespon perkembangan alutsista TNI AL, khususnya kapal perang. Menurut beberapa nara sumber, salah satunya adalah tidak dilibatkannya personil-personil Fasharkan Mentigi dalam proses pengadaan kapal perang sebagai satgas yang ditugaskan dalam rangka melaksanakan *transfer of technology* (TOT). Ketika muncul kerusakan atau persoalan teknis pada saat kapal beroperasi, dibutuhkan penanganan yang segera oleh Fasharkan namun hal tersebut tidak dapat

terlaksana dengan optimal mengingat keterbatasan pengetahuan mengenai teknologi kapal tersebut. Hal yang dapat dilakukan adalah personel Fasharkan harus terlebih dahulu dari buku manual book. Proses tersebut memerlukan waktu dan menghambat penanganan kerusakan, pada akhirnya mempengaruhi operasi kapal.

Keterbatasan personel Fasharkan untuk bisa menyerap teknologi kapal terkini berikut persenjataan yang baru mengakibatkan satu kelemahan yang paling vital di dalam organisasi Fasharkan. Alhasil, Fasharkan yang tupoksinya memelihara dan memperbaiki kapal justru buta akan teknologi kapal yang harus dipelihara atau diperbaiki. Inilah ironi yang terus berlangsung sampai hari ini.

Berikut ini adalah petikan wawancara dengan Kafasharkan Mentigi Koloone Laut (T) Budi Raharjo pada Tanggal 12 Juli 2013, terkait dengan postur ideal Fasharkan yang diinginkan:

“Kami sangat tertarik dengan apa yang pernah dilaksanakan galangan yang ada diluar negri, bahwa di Fasharkan seharusnya apapun yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk buku sakit dan sebagainya yang ada di KRI, Fasharkan harus punya juga. Dengan demikian, kita dengan mudah dapat memberikan masukan kepada pimpinan bahwa kapal ini sudah waktunya untuk diperbaiki, sudah waktunya naik dock. Kami juga punya motto kepada anak buah bahwa kita harus berubah dan perubahan akan membawa kemajuan dan kemajuan membawa masa depan. Ini yang diharapkan, bahwa setiap hari harus ada kemajuan dan bila kemajuan itu terjadi maka akan ada masa depan untuk Fasharkan dalam hal mendukung kegiatan KRI”.

Merujuk pada kebijakan yang dilakukan oleh MABESAL adalah ada satu mekanisme internal yang cukup memadai untuk bisa membantu proses transfer pengetahuan mengenai teknologi kapal-kapal perang jenis baru. TNI AL memiliki kebijakan membentuk satu tim khusus yang bertugas secara penuh menyerap teknologi dari kapal perang yang baru di beli dari galangan-galangan kapal yang membuat kapal tersebut. Tim itu sendiri dinamakan *Base Maintenance Team (BMT)*, sebuah tim yang dibentuk

berdasarkan ST KASAL setiap ada pembelian kapal baru. Tim ini secara khusus dibentuk dalam rangka upaya transfer teknologi yang digunakan oleh kapal perang tersebut. Tim ini biasanya diberangkatkan lebih dulu daripada calon pengawak kapal. Selanjutnya, tim ini akan mendapat pendidikan dan pelatihan dalam pemeliharaan dan perbaikan kapal.

Sangat disayangkan sampai saat ini belum ada pemanfaatan BMT yang maksimal. Belum ada satu mekanisme internal di dalam TNI AL yang memanfaatkan BMT untuk mentransfer ilmu pengetahuan yang diperoleh selama mengikuti proses pelatihan di galangan kapal tempat kapal diproduksi. Pengetahuan yang telah diperoleh mengenai teknik-teknik pemeliharaan dan perbaikan kapal hanya mengendap pada diri anggota BMT saja. Di sini tidak ada satu upaya untuk bisa mengelola pengetahuan yang diperoleh agar bisa bermanfaat bagi proses manajemen pengelolaan kapal perang di masa depan. Proses pengelolaan pengetahuan ini sangat penting mengingat kapal-kapal yang dimiliki TNI AL sebagian besar adalah buatan luar negeri. Tanpa adanya satu manajemen pengelolaan pengetahuan yang baik, kita akan senantiasa bergantung pada produsen kapal tersebut.

Persoalan berikutnya terkait BMT ini adalah, pasca tibanya kapal yang bersangkutan di Indonesia, anggota tim oleh karena mutasi giliran penempatan dinas ataupun promosi jabatan, tidak jarang mendapatkan penugasan pada bagian yang tidak berhubungan langsung dengan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan kapal. Keadaan tersebut semakin membuat proses pemeliharaan dan perbaikan kapal perang menjadi semakin bergantung pada pihak lain ataupun galangan kapal lain yang telah secara sistematis memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam pemeliharaan dan perbaikan kapal-kapal jenis baru. Dari dua hal tersebut dapat dilihat bahwa proses transfer pengetahuan yang pernah diperoleh tidak lagi berlanjut atau seperti putus di tengah jalan.

Berdasarkan keterangan dari berbagai pihak, saat ini , program BMT belum teroptimalisasi sehingga, proses transfer pengetahuan mengenai

kapal yang baru di beli, terbatas hanya kepada para calon pengawak kapal tersebut. Dalam konteks ini, penting untuk memikirkan kembali upaya peningkatan kapasitas SDM Fasharkan dengan mengoptimalkan kembali fungsi dari BMT dengan berbagai penyesuaian baru, atau lebih tepatnya Revitalisasi program BMT. Terkait dengan BMT maka berikut ini adalah petikan wawancara dengan Kadisharkap Koarmabar Kolonel Laut (T) AR. Agus Santoso, S.T. pada Tanggal 09 September 2013:

“Tim BMT adalah personel Fasharkan, terutama Fasharkan yang akan menjadi pangkalan kapal yang sedang diproduksi, sehingga begitu kapal siap digunakan, personel Fasharkan sebagai BMT kapal tersebut telah siap. Selain itu, perlunya dilakukan pelatihan kepada personel dari Fasharkan lain, yang memungkinkan kapal tersebut melaksanakan Tapkonis (daerah operasi kapal tersebut).”

Jadi, kendala pokok yang bisa diangkat sebagai isu sentral di dalam temuan penelitian ini salah satunya adalah belum adanya satu mekanisme institusional yang bisa membuat sumber daya manusia Fasharkan Mentigi yang mumpuni dalam memelihara dan memperbaiki kapal, terutama kapal-kapal jenis baru yang didatangkan dari luar negeri.

Temple dalam Umar (2005) juga mengatakan bahwa ciri-ciri SDM produktif adalah cerdas dan dapat belajar relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, dan selalu meningkatkan diri.

Dengan demikian maka diperlukannya suatu mekanisme secara institusional agar terciptanya sumberdaya manusia yang dapat menangkap berbagai perubahan (adaptif dan proaktif).

Siagian (2012) juga mengatakan bahwa kunci keberhasilan pendekatan teknologikal terletak kepada kearifan manusia menggabungkan kemajuan

di bidang teknologi dengan manajemen sumber daya manusia yang berangkat dari harkat dan martabat manusia. Dalam konteks demikianlah sering ditonjolkan pentingnya pemilihan teknologi secara tepat guna. Memilih teknologi yang tepat, baik dalam arti bentuk dan intensitasnya akan tetap memungkinkan pemanfaatan sumber daya manusia. Kemampuan memilih demikianlah yang kiranya perlu terus dikembangkan.

4.5. Peningkatan Kemampuan SDM

Berdasarkan berbagai temuan lapangan tentang kelemahan SDM yang ada di Fasharkan Mentigi, maka keadaan ini perlu untuk diwaspadai. Pemimpin yang bertanggungjawab mengelola sumber daya manusia harus mengambil sikap dan langkah-langkah tertentu untuk memberikan solusi, dan salah satunya adalah dengan peningkatan kemampuan sumber daya manusia. Sebagaimana penjelasan dari Kadismatal TNI AL, Laksamana Pertama TNI Ir. Bambang Nariyono, MM

“.....Ya, memang upaya peningkatan SDM sudah dilaksanakan tetapi belum optimal. Seperti sekarang ini, ditempatkan 1 unit mesin MAN baru sumbangan dari pabrikan MAN, sebagai fasilitas untuk pelatihan bukan hanya untuk Fasharkan mentigi, tetapi juga untuk pelatihan awak KRI, seperti KKM. Untuk perawatan dan pemeliharaan menggunakan mesin yang sekarang ada di Fasharkan Mentigi, fasilitas tersebut sebagai sarana pendidikan, sarana edukasi untuk meningkatkan kualitas dari personel itu sendiri. Disamping itu, personel Fasharkan Mentigi beberapa dikirimkan mengikuti sekolah surveyor yang diadakan Kemhan di Surabaya secara periodik, yang dilaksanakan setiap 3 bulan dan di gilir dari seluruh Fasharkan, bukan hanya Fasharkan Mentigi yang dilibatkan dalam pendidikan surveyor, sehingga logikanya personel tersebut levelnya agak diatas sedikit daripada pelaksana para operator dilapangan”⁸

Pekerjaan perbaikan kapal tidak mampu diselesaikan dengan baik/hasil yang optimal bukan hanya dikarenakan oleh keterbatasan sarana dan prasaran, namun yang lebih penting lagi adalah keterbatasan

⁸ Wawancara dengan Kadismatal, Jakarta, Oktober 2013

pengetahuan dan kemampuan personel Fasharkan Mentigi terhadap teknologi kapal terkini. Berikut ini adalah petikan wawancara dengan Kabenglistrik Fasharkan Mentigi Mayor Laut (T) David Adi Yulianto, A.md , terkait dengan masalah SDM dan teknologi persenjataan:

Menurut kami, persoalan mendasar yang dihadapi Fasharkan yang paling mendasar itu adalah SDM, dimana pada saat ini SDM yang dimiliki Fasharkan Mentigi masih kurang untuk segi keahlian, misalkan saja disini ada bengkel elektronika senjata, tetapi untuk pengawaknya itu masih belum ada orang khusus untuk menangani itu

Pada pembahasan sebelumnya, telah peneliti sampaikan isu mengenai BMT yang dianggap penting untuk dioptimalkan kembali. Isu lain yang tidak kalah penting adalah kemampuan SDM Fasharkan Mentigi yang dianggap tidak mengalami peningkatan ketika mereka sudah bekerja atau menjadi bagian dari sistem manajemen pemeliharaan dan perbaikan kapal disini. Dalam satu kesempatan diskusi yang dilakukan dengan para kepala bengkel, mereka mengakui bahwa sampai saat ini mereka belum pernah mendapatkan kegiatan pelatihan ataupun pendidikan lanjutan yang secara internal dilakukan oleh Fasharkan Mentigi ataupun TNI AL dalam rangka peningkatan kapasitas kemampuan. Peningkatan kapasitas yang dimaksud dalam hal ini adalah pengenalan dan pendalaman berbagai jenis teknologi kapal, baik itu teknologi mesin, badan kapal, elektronik, listrik maupun persenjataan. Meskipun secara akademik mereka adalah lulusan dari institusi kejuruan teknik ataupun dalam soal pengalaman mereka telah banyak melakukan perbaikan kapal, namun idealnya pengetahuan ataupun pengalaman mereka juga perlu untuk di-*update* karena seiring waktu teknologi perkapalan terus mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Tanpa adanya upaya yang sistematis untuk memperkenalkan mereka kepada teknologi-teknologi perkapalan jenis baru bukan tidak mungkin akan semakin memperlebar kesenjangan antara kapasitas internal Fasharkan Mentigi dalam memperbaiki kapal dengan pengetahuan perkapalan yang saat ini

berkembang. Kenyataan bahwa banyak proyek pengerjaan kapal yang saat ini tidak mampu ditangani oleh Fasharkan Mentigi menjadi salah satu penanda bahwa kesenjangan kapasitas itu memang sedang terjadi. Apabila hal ini terus dibiarkan maka perlahan namun pasti Fasharkan Mentigi akan semakin tidak mampu melayani proses perbaikan kapal-kapal perang Indonesia yang menurut rencana akan terus menerus di *upgrade*. Bukan tidak mungkin Fasharkan Mentigi akan mengalami satu fase *declining* atau penurunan sampai pada saatnya tidak mampu lagi berhadapan dengan canggihnya teknologi kapal perang jenis baru.

Pada titik ini, melempar pekerjaan perbaikan kapal kepada galangan kapal swasta di sekitar Tanjung Uban bukanlah sebuah solusi jangka panjang yang baik. Karena perlahan-lahan, Fasharkan Mentigi akan terus menerus menggantungkan harapan kepada galangan kapal dari luar. Ke depan, Fasharkan Mentigi bisa jadi hanya akan berperan sebagai fasilitator, kalau tidak mau dikatakan sebagai perantara ataupun *broker* dari perbaikan kapal-kapal perang TNI AL yang rusak. Jika demikian, target atau kehendak untuk menciptakan Fasharkan Mentigi yang mampu mendukung program kampanye militer di wilayah Barat akan semakin jauh api dari panggung. Artinya, tanpa adanya upaya yang sistematis untuk meningkatkan kapasitas tenaga terampil di Fasharkan Mentigi maka fungsi pokok dari Fasharkan tidak mungkin bisa tercapai.

Berikut ini adalah petikan wawancara dengan Aslog Pangarmabar Kolonel Laut (T) Ika Irwanto, S.T., M.M., pada tanggal 07 Oktober 2013 terkait dengan masalah peningkatan SDM di Fasharkan Mentigi:

“Untuk peningkatan kemampuan SDM maka secara kuantitas perlu ditambah jumlahnya dan kualitas personel perlu ditingkatkan, minimal bersertifikat klasifikasi nasional yang ditetapkan untuk menghadapi kemajuan teknologi alutsista baru. Sampai saat ini, upaya peningkatan kemampuan SDM terutama para pekerja di lapangan, masih belum optimal dan masih mengandalkan pengalaman dan

Transfer Teknologi dari pelaksana yang memasang pesawat baru, dengan waktu yang sangat terbatas. Untuk level perwira, perlu dilaksanakan peningkatan kemampuan lewat pendidikan atau kursus singkat yang terkait setingkat pendidikan spesialis yang diselenggarakan oleh Kolat maupun diluar TNI AL. Sementara itu, untuk level bintara dan tamtama/pelaksana teknis perlu diikuti dalam kursus maupun pelatihan sesuai bidang kerjanya”.

Atas dasar kenyataan tersebut, maka langkah-langkah peningkatan kapasitas kemampuan yang bisa diambil, salah satunya adalah memfasilitasi pekerja-pekerja terampil di Fasharkan Mentigi yang memiliki dedikasi, loyalitas dan integritas yang tinggi untuk ikut serta dalam program pendidikan lanjutan yang sifatnya singkat. Seperti mengikuti kursus-kursus singkat (*short course*) pada galangan-galangan kapal besar baik di Indonesia maupun internasional agar pemahaman mereka tentang teknologi kapal perang semakin baik, sebagaimana petikan wawancara dengan Kadisharkap Koarmabar Kolonel Laut (T) AR. Agus Santoso, S.T. pada Tanggal 09 September 2013 berikut:

“Saya sangat sependapat untuk dilaksanakan kursus-kursus singkat seperti kursus las minimal sampai dengan kualifikasi 4G, kursus bubut, kursus ukur, kursus cat, kursus life raft, kursus refill pemadam, kursus pendingin dan lain sebagainya..”

Sebagai langkah kecil, bisa saja Fasharkan Mentigi melalui MABESAL menjalin kerjasama dengan PT PAL untuk menyelenggarakan kursus singkat terkait perkembangan teknologi perkapalan. Mengapa PT PAL?. Jelas karena saat ini PT PAL adalah satu-satunya BUMN yang memiliki kapasitas yang memadai terkait pengetahuan, ketrampilan dan peralatan pemeliharaan dan perbaikan kapal.

Kursus singkat ini bisa dibagi ke dalam dua tingkat, pertama tingkat manajer dan kedua tingkat teknis. Dengan demikian, anggota Fasharkan Mentigi bisa mendapatkan pengetahuan yang memadai, baik dalam hal pengelolaan institusi pemeliharaan dan perbaikan kapal maupun pada tingkat yang lebih teknis dalam memperbaiki kerusakan kapal. Program pelatihan bisa dilakukan selama beberapa kali dalam setahun dengan tema-tema pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan di tingkat Fasharkan. Sehingga pelatihan itu menemukan kontekstualitasnya. Oleh karena itu, diperlukan diskusi bersama antara jajaran di dalam TNI AL yang menangani persoalan Fasharkan ini untuk merumuskan tema-tema penting terkait pelatihan yang akan diselenggarakan. Meminta saran atau ahli dari luar TNI AL juga memungkinkan untuk dilakukan agar mendapat masukan yang lebih tepat. Jika program ini bisa berjalan dalam beberapa waktu dengan kontinyu, MABESAL dapat memikirkan untuk menjalin kerjasama serupa dengan galangan kapal luar negeri yang memproduksi kapal-kapal perang yang dibeli oleh Indonesia.

Tidak saja berhenti pada tataran itu, Fasharkan sebagai ujung tombak TNI AL dalam memperbaiki dan memelihara kapal dalam rangka mendukung kampanye militer, bisa dilibatkan dalam mendorong peningkatan kapasitas galangan kapal swasta lain. Sebagai satu contoh, apabila kapasitas kemampuan para pengawak Fasharkan Mentigi mampu ditingkatkan, selain pekerjaan yang tidak perlu dialihkan kepada pihak ketiga, mereka juga bisa mengadakan program peningkatan kapasitas pekerja bengkel pada galangan kapal swasta di Mentigi (sekitar Tanjung Uban). Peningkatan kapasitas kemampuan yang telah dijalankan dengan mengikuti pelatihan di PT PAL, otomatis akan meningkatkan kemampuan mereka dibanding galangan kapal lain di Mentigi (sekitar Tanjung Uban). Hal ini menjadi peluang yang sangat baik untuk membuka kursus serupa bagi para pekerja di galangan kapal/Injasmar di sekitar Tanjung Uban. Upaya tersebut sekaligus dalam rangka pembinaan masyarakat sekitar dalam rangka sinergi ataupun memperkuat komponen cadangan yang ada di wilayah Barat.

Kendati demikian, gagasan menjadikan Fasharkan Mentigi sebagai tempat transfer pengetahuan dan ketrampilan bagi pekerja galangan kapal swasta di sekitar Tanjung Uban menurut Kadisharkap perlu didiskusikan lebih lanjut. Mengingat kegiatan pelatihan dan pendidikan bukanlah domain kerja dari fasharkan. Hal tersebut dinyatakan dalam petikan wawancara dengan Kadisharkap Koarmabar Kolonel Laut (T) AR. Agus Santoso, S.T. pada Tanggal 09 September 2013 berikut :

....., saya kurang sependapat bila Fasharkan Mentigi membuka kursus untuk swasta karena bukan bidangnya. Fasharkan untuk menyiapkan kapal. Fasharkan juga sebaiknya melakukan kerja sama dengan pihak engine maker atau authority workshop.

Meskipun secara umum pada tataran praktik, telah dilakukan inisiatif untuk menyewa pekerja dari luar ketika perbaikan kapal dilakukan di Fasharkan Mentigi, namun perlu diketahui bahwa hal itu belum diatur secara legal di dalam kebijakan TNI AL.

Telah disinggung sebelumnya bahwa upaya Fasharkan Mentigi untuk dapat menjalankan tupoksinya, seringkali tidak bisa dilakukan karena keterbatasan dalam berbagai hal, yang salah satunya adalah keterbatasan sumber daya manusia pekerja terampil. Untuk mengatasi persoalan tersebut, seringkali pihak Fasharkan menyewa orang luar untuk membantu membereskan pekerjaan yang diamanatkan kepada mereka. Kendati TNI AL sendiri belum memiliki instrumen kebijakan perekrutan orang luar atau yang lebih sering disebut sebagai program alih daya (*outsourcing*). Sehingga dalam hal pembiayaan, perekrutan tenaga kerja dari luar ini murni ditanggung oleh Fasharkan Mentigi. Kondisi ini adalah bagian kecil dari program kerjasama yang semestinya dipikirkan atau diangkat pada level kebijakan.

Tidak hanya berkisar pada kontrak kerja dengan tenaga terampil dalam perbaikan kapal, sudah selayaknya, institusi selevel Fasharkan juga didukung oleh instrumen kebijakan yang bisa memudahkan mereka untuk mengatasi persoalan-persoalan yang ada melalui kerjasama konsultasi dengan pihak-pihak yang memiliki kemampuan teknis dan akademis

dalam perbaikan dan pemeliharaan kapal. Pada titik ini, Fasharkan Mentigi tidak hanya dapat menyewa pekerja terampil, tapi juga pihak-pihak yang memiliki legitimasi secara akademik dan ilmiah untuk memberikan saran terkait proses perbaikan kapal.

4.6. Kepemimpinan Fasharkan

Selain permasalahan manajemen sumber daya manusia, persoalan lain yang juga mengemuka dalam penelitian ini adalah isu kepemimpinan dalam organisasi Fasharkan. Idealnya seorang kepala fasilitas pemeliharaan dan perbaikan mempunyai dua prasyarat pokok, yaitu latar belakang akademik yang memadai dan pengalaman kerja yang mumpuni dalam pemeliharaan dan perbaikan kapal perang.

Berdasarkan keterangan dari berbagai pihak yang diwawancarai dalam penelitian ini, persoalan kepemimpinan di dalam tubuh Fasharkan seringkali tidak sesuai dengan kapasitas individual yang sebenarnya mutlak dimiliki oleh seorang Kepala Fasharkan. Hal tersebut sesuai Wawancara dengan Aslog Pangarmabar Kolonel Laut (T) Ika Irwanto, S.T., M.M. yang menyatakan sebagai berikut:

Menurut saya sangat perlu, karena dalam mengawaki Fasharkan yang memiliki kemampuan klas A sebaiknya personel yang bersangkutan memiliki kualifikasi teknik (sarjana teknik) yang sesuai dengan kemajuan teknologi.”

Penerapan sains dan teknologi dalam mendukung operasional Fasharkan mutlak dibutuhkan agar Fasharkan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi kapal perang baru yang banyak dipelajari di dalam insitusi pendidikan formal. Perlu digarisbawahi disini, bahwa yang dimaksud institusi pendidikan dalam konteks pembicaraan ini bukan saja jenjang pendidikan resmi seperti sekolah ataupun universitas. Keikutsertaan seseorang dalam kursus-kursus singkat juga bisa dijadikan sebagai bahan referensi.

Selain karena latar belakang pendidikan penting sebagai modal pengetahuan dalam pengelolaan Fasharkan, persoalan berikutnya adalah kesempatan atau peluang kerjasama dengan berbagai institusi pendidikan yang selama ini berkecimpung dalam pendidikan ataupun penelitian mengenai teknik perkapalan, terutama kapal perang. Latar belakang akademik yang memadai, bisa menjadi jalan bagi seorang Kafasharkan untuk bekerjasama ataupun bersinergi dengan institusi lain yang bergerak dalam ranah yang sama dengan Fasharkan. Tak kurang dari Kafasharkan harus mengerti masalah teknik karena ketika ia berada di Mentigi, secara otomatis ia akan menjadi Pembina dari SMK Hang Tuah yang fokus pengembangannya adalah teknik perkapalan. Akan sangat kurang tepat apabila Kafasharkan yang secara akademik tidak memiliki latar belakang keilmuan bidang teknik, tetapi menjadi pembina dari sebuah institusi formal yang pengembangan keilmuan dan ketrampilannya terkait dengan teknik perkapalan.

Jika persoalan latar belakang pendidikan penting untuk dijadikan sebagai basis pengembangan kepemimpinan di Fasharkan, latar belakang pengalaman dan penugasan selama di TNI AL menjadi hal berikutnya yang patut untuk diperhatikan. Latar belakang penugasan seseorang akan membentuk pola pikir dan cara pandang seseorang akan sebuah masalah. Hal ini muncul karena dalam jangka waktu yang sangat lama, pengalaman tersebut akan membantunya dalam memecahkan persoalan-persoalan kekinian yang dihadapi. Dengan pengalaman penugasan yang panjang, seorang Kafasharkan akan memiliki kemampuan untuk secara cepat mengambil keputusan. Terkait dengan profesionalitas Kepala Fasharkan, Kadismatal TNI AL, Laksmana Pertama TNI Ir. Bambang Nariyono, MM mengemukakan bahwa:

secara DSP, tidak ada ketentuan bahwa Kafasharkan harus sarjana teknik, ketentuannya hanya lulus Seskoal dan Diklapa. Tetapi dalam kenyataannya, sekarang ini untuk posisi-posisi Kafasharkan, Kabeng dan Kabag di fasharkan fasharkan diutamakan bagi mereka yang memiliki

*background akademis teknis yang lebih dari standar yang selama ini digunakan. Atas dasar itu juga perlu digarisbawahi bahwa ketika ada diskusi dengan mitra-mitra kerja dari luar, dibutuhkan orang-orang fasharkan yang professional, dalam arti memiliki kemampuan teknis dan kemampuan akademis yang lebih mumpuni dari yang biasa.*⁹

Menurut Didit Darmawan (2013:27) bahwa rahasia keberhasilan organisasi paling efektif banyak tergantung kepada penerapan pelatihan dan pendidikan dalam suatu organisasi, manajemen efektif menilai pelatihan dan pendidikan sebagai investasi jangka panjang pada sumber Daya manusia. Mengacu kepada teori tersebut peneliti menyimpulkan bahwa latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dapat dijadikan pegangan bagi pemimpin TNI AL dalam menentukan kriteria seorang Kepala Fasharkan di masa yang akan datang.

4.7. Analisis Kampanye Militer dan SDM Fasharkan

Pada bagian ini, peneliti akan secara khusus melakukan analisis dikaitkan dengan teori-teori yang telah dijelaskan pada bagian awal (bab I dan II). analisis yang dimaksud adalah, mengetengahkan sebuah pembahasan dengan menyandingkan antara hasil temuan lapangan penelitian ini dengan konsep-konsep yang sebelumnya telah disajikan.

Untuk itu, ada dua tema pokok yang akan menjadi analisa pada bagian ini. Pertama, terkait dengan persoalan kampanye militer dan posisi strategis Fasharkan Mentigi, yang kedua terkait dengan konsepsi manajemen sumberdaya fasilitas perbaikan dan pemeliharaan

4.7.1. Kampanye Militer dan Posisi Strategis Fasharkan

⁹ Wawancara dengan Kadismatal, Jakarta, Oktober 2013

Mengacu pada *Joint Pub 1-02*, dari *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* terkait kampanye militer, ada beberapa hal pokok yang patut dibahas dalam konteks kampanye militer dan posisi strategis Fasharkan Mentigi. Telah peneliti kemukakan pada bab sebelumnya, bahwa kampanye militer merupakan salah satu seni dalam menghubungkan strategi medan pertempuran dengan strategi operasional militer (1997:3). Dalam konteks ini, tentu saja yang dimaksud dengan tujuan dari kampanye militer yang dimaksud adalah menjaga kedaulatan NKRI.

Disini peneliti mencoba membahas mengenai posisi strategis dari Fasharkan Mentigi, terkait dengan letak geografisnya yang berbatasan dengan beberapa negara. Salah satu tujuan dari adanya Fasharkan Mentigi adalah berfungsi sebagai fasilitas pendukung dalam membantu operasional alutsista KRI yang berada di wilayah barat, artinya Fasharkan Mentigi dituntut untuk lebih optimal terhadap kegiatan operasionalnya dalam mempertahankan kemampuan KRI. Keberadaannya dapat mendukung tujuan dari Kampanye Militer di wilayah barat yang meliputi perairan di Selat Karimata, Perairan Laut Natuna, Laut China Selatan, Selat Malaka.

Sangat jelas bahwa Indonesia sebagai sebuah bangsa yang berdaulat, memiliki kepentingan di perairan tersebut, dan kepentingan Indonesia tentunya sangat terkait dengan stabilitas kawasan dan menjaga keutuhan NKRI. Tidak tertutup kemungkinan bahwa timbulnya masalah dan akan adanya konflik di perairan tersebut akan berimplikasi langsung terhadap wilayah kedaulatan Indonesia. Untuk menghadapi skenario seperti itu, maka Indonesia harus tetap mempersiapkan kekuatan pertahanannya guna mengantisipasi segala macam kemungkinan. Pada titik inilah, Fasharkan Mentigi memiliki peran strategis dalam mendukung Kampanye Militer.

Masih mengacu pada *Joint Pub 1-02*, dari *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, kampanye mencerminkan

tingkat operasional perang, dimana hasil dari tindakan taktis individu dikombinasikan untuk memenuhi kebutuhan strategis tersebut (1997:3). Peneliti berpendapat bahwa adalah hal yang penting dalam memperhatikan tindakan taktis dari individu dalam mewujudkan kebutuhan strategi tersebut. Bagaimanapun juga, sebuah strategi yang besar, juga ditunjang oleh kemampuan taktis dari individu. Terkait dengan adanya Fasharkan Mentigi dalam mendukung kampanye Militer maka perlu untuk memperhatikan kemampuan individu yang berada di Fasharkan Mentigi, dan hal tersebut penting karena kemampuan individu di Fasharkan sangat berpengaruh terhadap tujuan dari fasharkan itu sendiri. Dengan demikian kualitas dan kuantitas personel Fasharkan Mentigi perlu diperhatikan secara khusus.

Sebagai bentuk komitmen dan konsekuensi logis terhadap seni memadukan kemampuan individu dan kebutuhan strategis tersebut maka diperlukannya tindakan dari pemimpin, yang diarahkan kepada peningkatan kemampuan dan berbagai pengembangan untuk mewujudkan tujuan tujuan strategis tersebut

4.7.2. Manajemen Sumberdaya Manusia Fasharkan

Telah peneliti jelaskan sebelumnya Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan unsur paling penting atau faktor sentral di dalam sebuah organisasi dan merupakan investasi yang sangat berharga. Tentulah, di dalam manajemen sumber daya manusia tersebut penting untuk memperhatikan dan mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki secara maksimal sehingga tercapai tujuan yang maksimal.

Terkait dengan keberadaan Fasharkan Mentigi dalam mendukung Kampanye Militer maka kemampuan sumber daya manusia yang ada di Fasharkan Mentigi perlu ditingkatkankan. Beberapa temuan lapangan seperti masalah kualitas dan kuantitas personel, keahlian atau skill yang belum mumpuni, minimnya kemampuan personel fasharkan dalam menangani masalah persenjataan, masalah personel yang belum sesuai dengan daftar susunan personel, dan masalah perekrutan personel untuk

penempatan di Fasharkan, merupakan hal penting yang harus segera ditangani dan diberikan solusi, sehingga perencanaan ke depan ataupun solusi jangka pendek bisa meminimalkan permasalahan sumber daya manusia.

Dari beberapa temuan tersebut, sangat terkait dengan masalah sumber daya manusia. Sebagaimana dikatakan oleh Darmawan dan Siagian bahwa perencanaan SDM atau tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menemukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Berdasarkan pada orientasi proses, perencanaan SDM adalah proses peramalan, pengembangan pengimplementasian dan pengendalian yang menjamin organisasi mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, dan waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis.

Jika dikaitkan dengan tujuan dari Fasharkan Mentigi dalam mendukung kampanye militer maka diperlukan perencanaan sumber daya manusia oleh manajemen personalia guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah dan akan ditetapkan. Disinilah titik penting dari pengoptimalan sumber daya manusia yang ada di Fasharkan Mentigi dalam mendukung Kampanye Militer, bahwa sumber daya manusia yang mumpuni akan selalu mendukung tujuan dan kebutuhan dari organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian dengan metoda kualitatif *Inductive Analysis* dan *Logical Analysis* secara ilmiah membuktikan bahwa kemampuan sumber daya manusia Fasharkan Mentigi terbatas dalam mendukung Kampanye Militer di Wilayah Barat

a. Dari segi kualitas:

1. Belum adanya kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan penugasan dikaitkan dengan jabatan yang diemban di Fasharkan Mentigi.
2. Lambatnya penyesuaian atau penguasaan personel terhadap perkembangan teknologi alutsista terkini.
3. Belum adanya personel yang memiliki kapasitas penguasaan dibidang persenjataan.

b. Dari segi kuantitas:

1. Minimnya jumlah personel pada masing- masing bengkel, sehingga terdapat personel yang harus merangkap jabatan untuk memenuhi kebutuhan/kekosongan posisi jabatan.
2. Minimnya jumlah personel yang ada bila dikaitkan dengan beban kerja dan tuntutan kemampuan Fasharkan Mentigi yang memiliki klasifikasi tipe A.

5.2. Saran

a. Dalam rangka meningkatkan kualitas personel:

1. Perlu dilaksanakan pelatihan, kursus, maupun pendidikan secara kontinyu baik terpusat dalam hal ini penyelenggaranya

adalah Mabesal maupun tidak terpusat yang dilaksanakan oleh Fasharkan Mentigi dengan cara menjalin kerjasama dengan industri jasa maritim di Mentigi dan sekitarnya ataupun di tempat lain untuk menyelenggarakan kursus-kursus singkat terkait *maintenance* peralatan permesinan, senjata, elektronika dan Navigasi serta bangunan kapal yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi perkapalan saat ini.

2. Perlu mengoptimalkan fungsi BMT untuk memberikan kursus pelatihan terhadap personel Fasharkan Mentigi, agar memiliki kemampuan teknis yang seimbang dengan personil BMT yang dilibatkan dalam pengadaan kapal baru.

b. Dalam rangka meningkatkan kuantitas personel:

Pemenuhan kebutuhan SDM terutama tenaga teknis, diambil dari tenaga kerja setempat, serta rekrutmen personel PNS melibatkan Kafasharkan, guna mendapatkan personel yang memiliki kemampuan akademis dan latar belakang pendidikan di bidang pemeliharaan dan perbaikan kapal.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, Jhon W (2002). *Research Design*. KIK Press, Jakarta.
- Dahyar, Oceu (2011). Peran fasilitas pemeliharaan dan perbaikan TNI AL Jakarta dalam mendukung kesiapan operasi kapal perang republik Indonesia, Tesis, Universitas Pertahanan Indonesia, Jakarta.
- Darmawan, Didit (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta, PT. Temprina Media Grafika.
- Direktorat tenaga kependidikan. Direktorat jenderal peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan departemen pendidikan nasional, tentang pendekatan, jenis, metode penelitian pendidikan tahun 2008.
- Hidayat, Mochamad Taufiq (2005). *Analisis Kinerja Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan TNI AL dalam Mendukung Kesiapan Kapal Perang Republik Indonesia (Studi Kasus di Komando Armada RI Kawasan Timur Surabaya)*. Tesis, UGM, Jogjakarta.
- Lupiyoadi, Rambat dan A. Hamdani (2006). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Salemba Empat, Jakarta
- Munandar A. S (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press, Jakarta.
- Nariyono, Bambang (1998). *Meningkatkan Kemampuan Fasharkan Mentigi 5 Tahun Mendatang Guna Menunjang Kesiapan Operasional Alut TNI AL*. Taskap, Seskoal, Jakarta.
- Octavian, Amarullah (2012). *Militer dan Globalisasi: studi sosiologi militer dalam konteks globalisasi dan kontribusinya bagi transformasi TNI*. UI Press, Jakarta.
- Petunjuk Pelaksanaan Kementerian Pertahanan RI, *Penulisan tugas akhir*. Universitas Pertahanan Indonesia, Jakarta.

- Robert L. Mathis and John H. Jackson (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, Sondang P (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis (2007). *Manajemen Mutu SDM*. PT Ghalia, Indonesia.
- Subiyanto, Slamet. *Kebijakan Strategis Dalam mewujudkan Postur TNI AL sampai dengan 2024*.
- Suwondo, Kutut (2009). *Hand Out Metodologi Penelitian Kualitatif*. MSP-UKSW, Salatiga.
- Umam, Khaerul (2012). *Manajemen Organisasi*. Penerbit Pustaka Setia, Bandung.
- US Marine Corps. 1997. *Campaigning. Departement of The Navy, Headquarters United States Marine Corps. Washington DC*.
- Wolf, Martins (2007). *Globalisasi: Jalan Menuju Kesejahteraan*. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Undang-undang RI No. 3 tahun 2002 tentang Pertahanan Negara.
- Undang-undang RI No. 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia
- Seskoal (2010), Paket Instruksi Logistik TNI AL
- Organisasi dan Prosedur Fasharkan Jakarta, tahun 2009
- Petunjuk Kerja Fasharkan Mentigi, tahun 2000
- Doktrin TNI Tri Dharma Eka Karma (TRIDEK), Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/474/VII/2012 tanggal 25 Juli 2012
- Pemeliharaan Kapal TNI Angkatan Laut, Petunjuk Pelaksanaan Kasal, Nomor: Juklak/21/X/2005
- Kadisminpersal, Materi Paparan di Mako Koarmabar mengenai pendidikan bidang korps dan profesi, tahun 2013.

Doktrin TNI Angkatan Udara Swa Bhuwana Paksa, Keputusan Kasau Nomor Kep/3/IV/2007 tanggal 9 April 2007

Doktrin TNI Angkatan Darat Kartika Eka Paksi, Keputusan Kasad Nomor Kep/23/IV/2007 tanggal 24 April 2007

Naskah Sementara Buku Petunjuk Lapangan TNI tentang Aturan Pelibatan Satuan Operasional TNI Pada Masa Damai, Surat Keputusan Panglima TNI Nomor Skep/479/XI/2005 tanggal 17 Nopember 2005

Doktrin TNI Angkatan Laut Eka Sasana Jaya Keputusan Kasal Nomor Kep/07/II/2001 tanggal 23 Februari 2001

