



UNIVERSITAS PERTAHANAN INDONESIA

**SISTEM PEMELIHARAAN DETASEMEN PEMELIHARAAN
PANGKALAN MARINIR SURABAYA SEBAGAI BAGIAN DARI
GELAR OPERASI GABUNGAN TNI.**

TESIS

**PURWADI
120120104044**

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

**JAKARTA
APRIL 2014**

PERNYATAAN

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, paragraf, subbab, atau bab dari karya yang pernah ditulis atau diterbitkan; kecuali yang secara tertulis dirujuk dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Referensi.

Jakarta, April 2014

Purwadi

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Purwadi
NPM : 120 120 104 044
Program Studi : Strategi dan Kampanye Militer
Judul Tesis : Sistem Pemeliharaan Detasemen Pemeliharaan
Pangkalan Marinir Surabaya Sebagai Bagian dari Gelar
Operasi Gabungan TNI.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Terapan Pertahanan pada Program Studi Strategi dan Kampanye Militer, Sekolah Kajian Pertahanan dan Strategis, Universitas Pertahanan Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I: Mayjen TNI (Mar) Dr. Ir. Syaiful Anwar M.Bus. ()
Pembimbing II: Dr. Saleh As'ad Jamhari ()
Penguji I: Letkol Laut (KH) Dr. Ir. Yanif Dwi Kuncoro, MS ()
Penguji II: Mayjen TNI I Wayan Midhio, M.Phill ()
Penguji III: Dr. Poppy Setiawati ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : April 2014

KATA PENGANTAR

Pertama, saya memanjatkan puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas bimbingan, nikmat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.

Kedua, dengan segala hormat saya mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya bagi seluruh pihak yang telah berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses pendidikan khususnya pada Program Studi Strategi dan Kampanye Militer Sekolah Kajian Pertahanan dan Strategis di UNHAN. Secara khusus ucapan terima kasih ini saya persembahkan bagi pihak-pihak yang telah memberikan sumbangsuhnya berupa bimbingan, pencerahan, saran dan masukan, serta bantuan lainnya yang tak ternilai harganya, yaitu kepada :

- Mayjen TNI (Mar) Dr. Ir. Syaiful Anwar, M. Bus dan Dr.Saleh As'ad Jamhari yang dengan tangan terbuka selalu menyediakan waktu, tenaga dan pikiran serta kesabarannya dalam mengarahkan saya dalam penulisan tesis.
- Dankormar, Kadismatal, Aslog Dankormar, Kadismat Kormar, Kadisharkap Koarmatim dan Dandenhari Lanmar Surabaya yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengadakan penelitian serta para nara sumber yang telah bersedia memberikan pendapat, data, dan informasi yang diperlukan dalam penulisan tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, namun demikian saya berharap apa yang telah diupayakan dalam penulisan tesis ini semoga dapat memberikan manfaat berupa tambahan wawasan keilmuan terutama pada Ilmu Pertahanan.

Jakarta, April 2014

Penulis

Purwadi

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

Sebagai sivitas akademik Universitas Pertahanan Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Purwadi
NPM : 120 120 104 044
Program Studi : Strategi dan Kampanye Militer
Fakultas : Strategi Pertahanan
Jenis Karya : Tesis

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

“Sistem Pemeliharaan Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir Surabaya Sebagai Bagian dari Gelar Operasi Gabungan TNI”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Pertahanan Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan 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.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal: April 2014
Yang menyatakan

Purwadi

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Purwadi

Nomor Mahasiswa : 120120104044

Program Studi : Strategi dan Kampanye Militer

Judul Tesis : Sistem Pemeliharaan Detasemen Pemeliharaan
Pangkalan Marinir Surabaya Sebagai Bagian dari Gelar
Operasi Gabungan TNI.

Telah disetujui oleh dosen pembimbing I dan pembimbing II untuk diadakan ujian secara lisan dihadapan dewan penguji sebagai persyaratan untuk meraih gelar Magister Pertahanan di Universitas Pertahanan.

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing I

Mayjen TNI (Mar) Dr. Ir. Syaiful Anwar, M. Bus.

Dr. Saleh As'ad Jamhari

Jakarta, Maret 2014

Mengetahui

Dekan Fakultas Strategi Pertahanan

Dr. Ir. Syaiful Anwar, M. Bus.

Mayor Jenderal TNI (Mar)

ABSTRAK

Kekuatan dan kemampuan TNI pada saat ini baik dari segi kuantitas maupun kualitas belum mampu memenuhi kebutuhan operasi secara maksimal ke seluruh wilayah kepulauan Indonesia. Upaya dalam penambahan kekuatan telah dilakukan, baik melalui pembangunan maupun pembinaan Alutsista. Keberhasilan suatu operasi gabungan salah satunya akan sangat dipengaruhi oleh kesiapan Alutsista yang dimiliki TNI untuk diproyeksikan ke mandala operasi dengan terus berupaya meningkatkan kemampuan daya tangkal yang tangguh, melalui pembangunan, pemeliharaan, dan pengembangan, serta pendayagunaan segenap komponen pertahanan negara.

Dalam rangka pembinaan kekuatan TNI/TNI AL utamanya bidang Alutsista dilaksanakan pemeliharaan secara terencana dan tidak terencana (darurat) hal ini sebagai upaya untuk peningkatan usia pakai dengan mekanisme pemeliharaan organik, menengah dan terpusat. Untuk melaksanakan pemeliharaan Alutsista yang optimal diperlukan sinergitas dari semua bagian sistem pemeliharaan yang pada akhirnya menjadikan kesiapan Alutsista lebih meningkat.

Korps Marinir adalah Komando Utama Pembinaan TNI AL yang mempunyai tugas pokok menyiapkan dan membina unsur-unsur satuannya sebagai satuan pendarat yang diproyeksikan dari laut ke darat untuk melaksanakan operasi amfibi dan tugas-tugas pertahanan keamanan lainnya dalam suatu operasi gabungan. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok sangat ditentukan oleh adanya kondisi material yang memadai, yang mampu mendukung dalam setiap penugasan. Untuk menjaga kesiapan Ranpur dan Rantis agar mampu digunakan secara maksimal dalam mendukung operasi diperlukan kegiatan perbaikan, pemeliharaan dan perawatan guna mempertahankan jumlah, jenis, fungsi dan kemampuan.

Denhar Lanmar Surabaya adalah organisasi satuan pelaksana Lanmar Surabaya yang memiliki peran dan fungsi penting dalam penyiapan Alutsista di wilayah Timur. namun demikian kondisi organisasi saat ini masih jauh dari apa yang diharapkan untuk menjadi sebuah organisasi pemeliharaan yang ideal. Oleh karenanya melalui analisa dari data-data yang ada dan diolah dengan Teori Manajemen moderen, Teori Manajemen Pemeliharaan, Teori Sistem dan Teori Manajemen Strategi Organisasi, akan dapat didapatkan struktur Organisasi Denhar Lanmar yang ideal dengan struktur organisasi yang efektif, sumber daya manusia yang ahli dan terampil, prosedur kerja yang efektif dengan didukung fasilitas sarana prasarana yang memadai serta mampu mendukung kesiapan Alutsista Korps Marinir dalam rangka gelar Operasi Gabungan TNI secara efektif dan efisien.

Kata kunci : Alutsista, Pemeliharaan, Manajemen, Denhar.

ABSTRACT

The strength and military ability at this time in terms of both quantity and quality haven't able to meet the needs of the operating optimally throughout the Indonesian archipelago. Increasing power is a one of effort that have been done, either through development or coaching for main weapon system. The success of a combined operation one of which will be strongly influenced by the readiness of main weapons systems that are owned by the TNI to be projected into the operating theater to continue to improve the ability of a formidable deterrent power, through the development, maintenance, and development, and utilization of all components of national defense.

In order to maintain the strength of Indonesian Armed Forces / Navy equipment have been carried out in a planned and unplanned (emergency) maintenance, it is an attempt to increase the life span of the mechanisms or cycle of maintenance such as unit maintenance, medium maintenance and centralized (depot). To carry out an optimal maintenance of weapons systems that are needed synergy of all parts of the system which in turn makes the maintenance of weapons systems readiness increased.

Indonesian Marine Corps is the Main Command Guidance under Navy which has the main task to prepare and develop the elements of a landing force units as projected from sea to land to carry out amphibious operations and tasks other security defense in a Combined operation. To maintain readiness Combat vehicles and tactical vehicles be able to be used optimally in support of the operations have been needed improvement, repair, maintenance and care in order to maintain the number, type, function and capabilities.

Marine Corps Maintenance Detachment Surabaya is a unit of the execution organization the Surabaya Marine Base, which has an important role and function in the preparation of weapons systems in the Eastern. However, the condition of the organization not as expected to be an ideal organization of repair and maintenance with effective organizational structure, human resources and skilled experts supported by adequate infrastructure facilities. Therefore, through the analysis of existing data and processed with Modern Management Theory, Maintenance Management Theory, System Theory and Organizational Strategy Management Theory, Organizational structure will be obtained Denhar Lanmar ideal with effective organizational structure, human resources and skilled experts, the procedure effective work with supported facilities and adequate infrastructure capable of supporting the Marine Corps weapons systems readiness in order titles Joint military operations effectively and efficiently.

Key words : weapons system, maintenance, management, Maintenance detachment.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR SINGKATAN.....	xi
DAFTAR GAMBAR/TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv

BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Pembatasan Masalah.....	5
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	7

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka.....	8
2.2 Kerangka Pemikiran.....	21

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Sumber Data.....	24
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.4 Validasi Data.....	26
3.5 Langkah-langkah Penelitian.....	27

BAB 4 : PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

4.1	Struktur Organisasi Denhar Lanmar Surabaya.....	30
4.2	Sistem Pemeliharaan di Denhar Lanmar Surabaya.....	53
4.3.	Sistem Pemeliharaan Denhar Dalam Gelar Operasi Gabungan TNI.....	74

BAB 5 : PENUTUP

5.1	Simpulan.....	77
5.2	Saran.....	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR SINGKATAN

1. BAP : Berita Acara Pemeriksaan.
2. Alutsista : Alat Utama Sistem Senjata.
3. BTR 50 P : Brownyetransporter (kendaraan amfibi pengangkut personel tipe 50 P)
4. BMP 3 F : Buevaya Mashina Pekota 3 F (kendaraan tempur Infanteri tipe 3F).
5. Dopusbek : Depo Pusat Perbekalan.
6. Denhar : Detasemen Pemeliharaan.
7. DSP : Daftar Susunan Personil.
8. Harmen : Pemeliharaan Menengah.
9. Harnik : Pemeliharaan Organik.
10. KOP : Keputusan Otorisasi Penganggaran.
11. Kormar : Korps Marinir.
12. Lanmar : Pangkalan Marinir.
13. LDD : Latihan Dalam Dinas.
14. LVT 7 A1 : Landing Vehicle Tracked Personnel 7 A1 (kendaraan amfibi pengangkut personel tipe 7 A1)
15. MEF : Minimum Essential Force.
16. OMP : Operasi Militer Perang.
17. OMSP : Operasi Militer Selain Perang.
18. Opsgab : Operasi Gabungan.
19. PDD : Peraturan Dinas Dalam.
20. PNS : Pegawai Negeri Sipil.
21. PPP (P3) : Perintah Pelaksanaan Program.

- 22. PT 76 : Plavayushchiy Tank 76 (Tank amfibi kaliber 76 mm)
- 23. PUM : Publikasi Umum.
- 24. Ranpur : Kendaraan Tempur.
- 25. Rantis : Kendaraan Taktis.
- 26. SPT : Sistem Pemeliharaan Terencana.
- 27. TNI : Tentara Nasional Indonesia.
- 28. TNI AL : Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut.

DAFTAR GAMBAR/TABEL

1. Gambar 2.1 Skema Prosedur Pemeliharaan Terencana
2. Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran
3. Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian
4. Gambar 4.1. Struktur Organisasi Denhar Lanmar Surabaya Saat Ini
5. Gambar 4.2. Data Personel Denhar Lanmar Surabaya
6. Gambar 4.3. Struktur Organisasi Denhar Lanmar yang Ideal
7. Gambar 4.4. Proses Pengusulan Pemeliharaan
8. Gambar 4.5. Skema Pelaksanaan Pemeliharaan
9. Gambar 4.6. Mekanisme Pelaksanaan Har Tk. III, IV dan Depo

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Dalam upaya melaksanakan fungsi pertahanan dan keamanan nasional, TNI telah melakukan berbagai langkah strategis terhadap segala bentuk ancaman dan gangguan keamanan yang merongrong kedaulatan negara. Tugas pokok TNI sebagai alat pertahanan negara memerlukan kesiapan alat peralatan dan sumberdaya manusia yaitu prajurit yang siap sewaktu-waktu di gerakkan ke seluruh wilayah negara Indonesia. Operasi gabungan TNI yang melibatkan berbagai unsur, organisasi, dan Alat Utama Sistem Senjata (Alutsista) diharapkan mampu mencegah dan memberikan daya tangkal secara efektif yang dapat dibuktikan dengan berbagai keberhasilan tugas operasi yang tergelar selama ini. Kesiapan dan kemampuan personel maupun material tempur sangat diperlukan dalam mendukung pelaksanaan operasi militer. Selain itu, peningkatan kemampuan Alutsista melalui modernisasi, pembangunan, pemeliharaan dan perawatan mutlak dilakukan untuk meningkatkan kesiapan tempur guna mencapai keberhasilan suatu operasi militer.

Pada suatu operasi militer yang melibatkan dua angkatan atau lebih, membutuhkan Alutsista yang terdiri dari berbagai unsur. Alutsista itu sendiri harus disiapkan dengan maksimal agar mampu mendukung keberhasilan suatu operasi gabungan. Oleh karena itu, dalam rangka pembinaan kekuatan dibidang Alutsista dilaksanakan pemeliharaan secara terencana dan tidak terencana. Pemeliharaan secara terencana dilaksanakan melalui program yang telah disusun secara sistematis dan berkesinambungan, sedangkan pemeliharaan tidak terencana dilaksanakan pada saat darurat. Mekanisme pemeliharaan tersebut terbagi dalam beberapa tingkatan seperti pemeliharaan tingkat organik, tingkat menengah dan tingkat depo. Untuk mencapai hasil optimal dalam melaksanakan pemeliharaan Alutsista diperlukan sinergitas dari semua bagian sistem pemeliharaan yang pada akhirnya mampu meningkatkan

kesiapan Alutsista. Sinergitas tersebut harus saling mendukung baik dari faktor sumber daya manusia maupun kesiapan peralatan pendukung untuk melaksanakan pemeliharaan. Pemeliharaan Alutsista seperti kendaraan tempur (Ranpur) dan kendaraan taktis (Rantis) yang sistematis tersebut bertujuan untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi dan kesiapan Ranpur dan Rantis sehingga tercapai tingkat kesiapan operasional yang optimal sepanjang daur hidupnya yang telah ditentukan.

Kemampuan TNI sampai dengan saat ini dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas belum mampu memenuhi kebutuhan operasi jika dihadapkan pada luasnya wilayah kedaulatan Republik Indonesia. Upaya dalam meningkatkan kekuatan dan kemampuan komponen pertahanan telah dan sedang dilakukan, baik melalui pembangunan Alutsista maupun pembinaan personel dengan seefisien mungkin dan disesuaikan dengan kebutuhan. Penambahan Alutsista dalam beberapa tahun terakhir ini semakin meningkat secara signifikan, akan tetapi jumlah dan kemampuannya masih belum memenuhi kebutuhan Standar *Minimum Essential Force (MEF)* yaitu kemampuan TNI dihadapkan dengan luasnya wilayah dan berbagai ancaman yang dihadapi terutama negara tetangga yang telah memiliki armada tempur udara dengan kemampuan daya jelajah mencapai hampir seluruh wilayah Indonesia. Begitupun dengan kemampuan armada laut yang juga meningkat, dari kapasitas armada laut lepas ke armada samudra.¹

TNI Angkatan Laut (TNI AL) sebagai unsur kekuatan TNI matra laut yang memiliki tanggung jawab menjaga kedaulatan dan keutuhan negara selalu berpartisipasi aktif dalam setiap pelaksanaan operasi militer maupun tugas pengamanan wilayah. Korps Marinir yang merupakan salah satu Komando Utama Pembinaan TNI AL, memiliki tugas pokok untuk menyiapkan dan membina unsur-unsur satuannya sebagai pasukan pendarat yang diproyeksikan dari laut ke darat untuk melaksanakan operasi amfibi dan tugas-tugas pertahanan keamanan lainnya. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas

¹ <http://beritahankam.jurnas.com>. Pemerintah Tingkatkan kekuatan Alutsista. Diunduh tanggal 26 Maret 2014 pukul 21.00 wib

pokok tersebut sangat ditentukan oleh adanya kondisi material yang memadai, yang mampu mendukung dalam setiap penugasan, karena material yang tidak siap akan menghambat dan menjadi kendala dalam setiap melaksanakan penugasan. Oleh karena itu, untuk mendukung kesiapan penugasan maka diperlukan kesiapan material yang memadai baik dari segi jumlah, jenis dan kemampuan serta dukungan alat peralatan yang ada dalam kendaraan tempur maupun kendaraan taktis. Modernisasi Alutsista yang dimiliki TNI AL melalui pengadaan baru dari luar negeri baik kapal perang, kendaraan tempur serta senjata dengan berbagai kaliber terus dilakukan secara bertahap melalui penambahan jumlah anggaran dan kerjasama dengan negara penghasil Alutsista modern.² Alutsista pengadaan baru tersebut termasuk Alutsista Korps Marinir yang merupakan tambahan Alutsista dengan varian dan model terbaru demi tuntutan tugas kedepan.

Alutsista yang dimiliki Korps Marinir masih banyak yang kurang memadai dan sudah tertinggal dari negara tetangga terutama di bidang teknologi. Secara keseluruhan dari sisi jumlah dan jenis, belum mampu mencukupi kebutuhan standar yang diperlukan dalam pelaksanaan operasi khususnya dalam menjalankan tugas pokok sebagai pendarat amfibi. Alutsista yang dimiliki Korps Marinir terdiri dari berbagai jenis Ranpur dan Rantis yang diproduksi oleh beberapa negara dengan spesifikasi dan kemampuan yang berbeda serta tahun pembuatan pada rentang tahun 1960 sampai dengan tahun 2010 dan sebagian besar sudah berusia di atas 40 tahun.³ Dalam rangka pengadaan dan pemeliharaan Alutsista, keterbatasan anggaran yang ada disikapi dengan lebih mengutamakan kebijakan skala prioritas dan upaya efisiensi sehingga diharapkan lebih tepat sasaran. Sebagian Ranpur yang ada telah mengalami rekondisi dan modifikasi mulai dari sistem penggerak, instalasi, sampai kesenjataannya, sehingga lebih memerlukan banyak variasi dan teknik dalam perawatannya. Kondisi Ranpur dan Rantis yang sebagian

² <http://news.liputan6.com>. *TNI AL Terima Puluhan Alutsista Baru*. 2014. Diunduh tanggal 26 Maret 2014 pukul 21.10 wib

³ <http://www.republika.co.id>. *Moeldoko Alutsista Mmarinir Banyak Yang STW*. 2014. Diunduh tanggal 26 Maret 2014 pukul 21.15 wib.

besar berusia diatas 40 tahun tersebut memerlukan teknik pemeliharaan dan perawatan yang lebih spesifik dan teliti. Beberapa Ranpur bahkan ada yang *sparepartnya* sudah tidak diproduksi di negara asalnya sehingga perlu ada penyamaan dan kombinasi dari berbagai macam *sparepart* yang ada.

Untuk menjaga kesiapan operasional Ranpur dan Rantis yang dimiliki Korps Marinir agar mampu digunakan secara maksimal dalam mendukung pelaksanaan operasi, diperlukan kegiatan pemeliharaan dan perawatan guna mempertahankan jumlah, jenis, fungsi dan kemampuan Ranpur dan Rantis yang dimiliki. Kegiatan pemeliharaan dan perawatan ini harus dilakukan secara terprogram, sistematis, dan berkesinambungan, yang meliputi pemeliharaan tingkat kerusakan ringan, sedang maupun berat. Kegiatan pemeliharaan dan perawatan yang optimal akan mampu menjaga dan meningkatkan kondisi Alutsista yang prima sehingga dapat dioperasionalkan setiap saat.

Detasemen Pemeliharaan Korps Marinir (Denhar) adalah organisasi satuan pelaksana dari Pangkalan Marinir (Lanmar) yang memiliki peran dan fungsi penting dalam penyiapan Alutsista untuk diproyeksikan dalam berbagai penugasan. Pemeliharaan Alutsista dilaksanakan di Denhar Jakarta maupun Surabaya dengan program kegiatan yang terencana sesuai dengan tingkatan dan aturan yang telah ada. Namun demikian, kondisi organisasi Denhar secara umum saat ini masih jauh dari yang diharapkan untuk menjadi sebuah organisasi yang melaksanakan pelayanan pemeliharaan yang ideal dengan struktur organisasi yang efektif, sumber daya manusia yang ahli dan terampil serta didukung fasilitas sarana yang memadai.

Dihadapkan pada realita yang ada untuk melaksanakan pemeliharaan Alutsista Korps Marinir dengan jumlah yang banyak disertai beragamnya jenis material tempur dengan sistem senjatanya, muncul berbagai kendala dan permasalahan yang dihadapi oleh Denhar sehingga pelaksanaan kegiatan pemeliharaan dan perawatan Alutsista yang dimiliki belum sesuai dengan yang diharapkan. Permasalahan yang mengemuka disini adalah sistem pemeliharaan Alutsista di Denhar Lanmar Surabaya saat ini belum optimal bila dihadapkan dengan tuntutan yang tinggi dari kesiapan Alutsista Korps Marinir

untuk dapat mendukung gelar Operasi Gabungan TNI. Oleh karena itu untuk mendapatkan kondisi Denhar yang ideal dalam menerapkan sistem pemeliharaan perlu adanya analisa data yang mendukung dengan menggunakan teori-teori yang relevan.

1.2. Rumusan Masalah.

Melihat kondisi Alutsista yang dimiliki oleh Korps Marinir dan kompleksnya permasalahan dalam pemeliharaan maka masalah penelitian yang dirumuskan peneliti mengacu pada kesiapan Alutsista Korps Marinir dalam mendukung operasi gabungan TNI adalah *“Perlunya peningkatan kemampuan Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir guna mendukung kesiapan Alutsista Korps Marinir dalam operasi gabungan TNI”*. Berdasarkan rumusan maka pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Bagaimanakah struktur organisasi Detasemen Pemeliharaan Lanmar Surabaya yang diharapkan sebagai wujud dari sebuah organisasi pemeliharaan yang ideal?
- 2) Bagaimana sistem pemeliharaan yang dilaksanakan Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir Surabaya untuk dapat mendukung kesiapan Alutsista Korps Marinir dalam mendukung Operasi Gabungan TNI?

1.3. Pembatasan masalah.

Kompleksnya permasalahan yang mengkait dalam pelaksanaan analisis peningkatan kemampuan sistem pemeliharaan Alutsista, maka perlu dilakukan pembatasan masalah dalam kegiatan penelitian ini antara lain pada :

- 1) Analisis hanya untuk Detasemen Pemeliharaan yang berada di Pangkalan Marinir Surabaya.

2) Penelitian tidak membahas kebutuhan anggaran sebagaimana dilakukan dalam penambahan atau pengembangan sistem tetapi membahas struktur organisasi, sumber daya manusia dan system pemeliharaan yang dilaksanakan di Detasemen Pemeliharaan.

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian.

1.4.1. Tujuan penelitian.

Tujuan penelitian yaitu untuk :

1) Menganalisis data untuk mendapatkan struktur organisasi Detasemen Pemeliharaan Lanmar Surabaya sebagai sebuah organisasi pemeliharaan yang ideal.

2) Menganalisis data untuk mendapatkan bentuk sistem pemeliharaan yang dapat dilaksanakan oleh Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir Surabaya untuk mendukung kesiapan Alutsista Korps Marinir dalam Operasi Gabungan TNI.

1.4.2. Manfaat penelitian:

1) Teoritis: Diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan/wawasan tentang sistem pemeliharaan alutsista Korps Marinir dalam Operasi Gabungan TNI di Detasemen Pemeliharaan Korps Marinir bagi pengembangan ilmu pertahanan Negara.

2) Praktis: Dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak terkait terutama Pemimpin TNI/TNI-AL dalam merumuskan kebijakan sistem pemeliharaan alutsista dalam gelar Operasi Gabungan TNI agar alutsista yang dimiliki TNI memiliki kesiapan yang prima dan untuk menjaga usia pakai (*life time*).

1.5. Sistematika Penulisan.

Untuk mempermudah dalam memahami hasil penelitian, maka sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

- 1) Bab 1 : Pendahuluan. Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah yang dijadikan fokus kajian dalam Tesis ini, pembatasan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan Tesis.
- 2) Bab 2 : Studi Pustaka. Bab ini akan menguraikan tentang teori yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam penulisan tesis meliputi: teori tentang pemeliharaan material TNI AL, teori manajemen modern, teori manajemen organisasi dan teori manajemen Pemeliharaan.
- 3) Bab 3 : Metodologi Penelitian. Bab ini akan menguraikan tentang metoda pengambilan data dan metodologi penulisan tesis.
- 4) Bab 4: Penyajian dan Analisis Data. Dalam bab ini berisi tentang data-data (baik dalam bentuk data primer maupun sekunder) yang dibutuhkan dan memiliki relevansi dengan pokok bahasan dalam penelitian.
- 5) Bab 5: Penutup. Bab ini akan berisi kesimpulan dan saran dari penelitian.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka.

2.1.1 Teori Manajemen Moderen.

Manajemen Moderen adalah upaya mendayagunakan dan mengarahkan penggunaan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif. Selanjutnya efisiensi penggunaan sumber daya menjadi ukuran yang tidak kalah pentingnya dari ukuran efektifitas. Hal ini disebabkan karena langkanya sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kondisi sumber daya sudah diarahkan secara tepat kepada tujuan organisasi, namun belum menjamin tercapainya tujuan bila tidak dibarengi dengan efisiensi penggunaan sumber daya.

Secara sederhana organisasi atau masyarakat dikatakan moderen bila memiliki kemampuan dan perilaku yang bisa mengikuti perkembangan jaman, yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan ilmu dan teknologi. Perkembangan ilmu dan teknologi didalam dirinya mengandung aspek-aspek efisiensi dan efektifitas. Ilmu dan teknologi hanya bisa dikuasai, digunakan dan dikembangkan oleh manusia-manusia yang profesional.⁴

Dalam melaksanakan manajemen diperlukan dalil khusus yang dapat dijadikan pedoman oleh para manajer dalam melaksanakan tugasnya, yang disebut Prinsip-prinsip Manajemen.⁵ Ada 7 (tujuh) prinsip manajemen yang sangat penting bagi organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Pembagian Kerja (*Devison of Work*).

Sebelum pekerjaan dilaksanakan, lebih dahulu diadakan pembagian kerja. Syarat pembagian kerja: a) Pekerjaan disesuaikan dengan kemampuan atau keahlian dan pengalaman (*The right man on*

⁴ Artjana, I Gde, Manajemen Dukungan Logistik Terpadu di lingkungan TNI AL, Hal. 5.

⁵ Fayol, Henry. 1949. *Administrarion, industriale et generale*, Drucker, Peter. 1946. *Concept of Corporation*. John Day Company.

the right place), b) Pekerjaan/tugas dibagi habis tanpa ada tumpang tindih, c) Memperhatikan keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, dan d) Memperhatikan *span of control* (kemampuan atasan mengawasi bawahannya secara langsung).

Dalam melaksanakan tugas senantiasa dilengkapi dengan wewenang dan tanggung jawab “wewenang tanpa tanggung jawab buta, tanggung jawab tanpa wewenang pincang”. Setiap wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan harus jelas batasannya serta harus menganut prinsip keseimbangan. Apabila wewenang terlalu berlebihan dibanding dengan tanggung jawab yang diterima akan terjadi kesewenang-wenangan. Sebaliknya apabila tanggung jawab berlebihan dibanding dengan wewenang yang diterimanya maka bawahan yang bersangkutan tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik.

2) Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*).

Dalam pembagian pekerjaan harus disertakan dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab. Setiap wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan harus jelas batasannya serta harus menganut prinsip keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab tersebut. Apabila wewenang terlalu berlebihan dibandingkan dengan tanggung jawab yang diterima, maka akan terjadi tindakan sewenang-wenang dari pejabat yang menerima wewenang tersebut terhadap bawahannya. Sebaliknya apabila tanggung jawab berlebihan dibandingkan dengan wewenang yang diterima maka bawahan yang menerima wewenang dan tanggung jawab tersebut tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut dengan sebaik-baiknya

3) Prinsip Kesatuan Komando (*Unity of Command*).

Komando atau perintah terhadap bawahan harus sama dari atas sampai bawah (satu bahasa) serta harus berasal dari sumber yang sama/satu. Maksudnya agar dalam pelaksanaan tugas, bawahan tidak bimbang dan ragu serta jelas kemana ia harus bertanggung jawab.

4) Prinsip Koordinasi, Integrasi, Sinkronisasi dan Simplikasi (KISS).

Koordinasi ialah segala kegiatan untuk menghimpun dan sekaligus untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan semua sarana atau alat-alat untuk mencapai tujuan organisasi. Atau usaha kerja sama antara badan atau unit/bagian dalam pelaksanaan tugas tertentu dengan jalan sedemikian rupa sehingga terdapat saling pengertian, saling mengisi, saling membantu dan melengkapi untuk mempermudah mencapai tujuan yang ditentukan. Integrasi ialah usaha untuk menyatukan berbagai bagian atau unit dalam organisasi sehingga merupakan suatu kebulatan pemikiran maupun tindakan ke arah satu sasaran. Sinkronisasi ialah usaha untuk menyelaraskan atau menyesuaikan kegiatan dari berbagai bagian guna mencapai keserasian atau keharmonisan tindakan dalam mencapai sasaran. Simplikasi ialah usaha untuk melakukan penyederhanaan di dalam organisasi maupun penyederhanaan dalam sistem atau cara kerja supaya terjadi penghematan tenaga, waktu dan biaya sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Penyederhanaan ini perlu dilakukan apabila terjadi kelesuan dalam bidang pemasaran, terjadi penurunan produksi sehingga pemasukan tidak sesuai dengan pengeluaran.

5) Prinsip Tertib dan Disiplin.

Suatu ketertiban dan disiplin dalam setiap usaha amat penting, sebab dengan menjalankan tertib dan disiplin pekerjaan dapat diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan. Dengan disiplin dan tertib mutu kerja akan meningkat pula. Misal semboyan dalam bahasa

Latin: *UBI URDO DEFICIT NULIA VIRTUS SUFICIT*, yang artinya dimana tidak berlaku ketertiban disana tidak akan tercapai mutu yang tinggi.

6) Prinsip Semangat Kesatuan atau Prinsip *Expirit De Korps*.

Setiap orang yang bekerja sama dalam suatu usaha perlu memiliki jiwa kesatuan, rasa senasib dan sepejuangan, mulai dari tingkat yang paling atas sampai paling bawah. Dengan semangat korps setiap orang akan bekerja dengan senang hati akan timbul inisiatif serta prakarsa untuk memajukan usaha.

7) Prinsip Keadilan dan Kejujuran.

Semangat kesatuan akan terbina jika dalam usaha itu berlaku keadilan dan kejujuran. Adil pula dalam pembagian pendapatan (upah) sesuai dengan berat ringannya tugas dan tanggung jawab seseorang. Kejujuran disini berarti bekerja pertama-tama untuk kepentingan bersama dalam organisasi dan bukan mendahulukan kepentingan pribadi.

2.1.2 Teori Manajemen Pemeliharaan.

Seiring perkembangan ilmu pengetahuan, aktivitas manajemen pemeliharaan semakin diprioritaskan karena mempunyai andil besar dalam keberhasilan perusahaan. Peran aktivitas pemeliharaan berubah seiring dengan tuntutan perkembangan kompetisi global. Peran tersebut tidak lagi sebatas tindakan darurat untuk mengatasi kerusakan yang terjadi. Dengan diterapkannya sistem, infrastruktur, proses dan prosedur yang benar dan konsisten, maka pemeliharaan dapat meminimalkan kerugian yang terjadi, operasional perusahaan menjadi lebih stabil, output produksi dapat

dimaksimalkan dengan kualitas produk yang tinggi dapat dihasilkan secara konsisten⁶.

Pemeliharaan didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk menjaga agar fasilitas tetap berada pada kondisi yang sama pada saat pemasangan awal sehingga dapat terus bekerja sesuai dengan kapasitas produksinya⁷. Manajemen pemeliharaan secara umum merupakan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, organisasi, kepegawaian, implementasi program metode dan kontrol kegiatan pemeliharaan. Kegiatan bertujuan mengoptimalkan kinerja pemeliharaan dengan meningkatkan keandalan dan ketersediaan (*availability*) dari suatu sistem atau peralatan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengaturan tenaga kerja, pengawasan dan evaluasi yang baik.

1) Tujuan Manajemen Pemeliharaan.

Kegiatan manajemen pemeliharaan dalam suatu organisasi memiliki beberapa tujuan⁸. Adapun yang menjadi tujuan secara umum adalah:

- a) Memaksimalkan produksi pada biaya yang rendah dan kualitas yang tinggi.
- b) Dalam standar keselamatan yang optimum.
- c) Mengidentifikasi dan mengimplementasikan pengurangan biaya.

⁶ Mobley, R. Keith. Maintenance Engineering Handbook, Mc Graw Hill, 7th Edition, New York, 2008

⁷ Lawrence Mann, Jr, Maintenance Management, D. C. Heath and Company, Canada, 1976

⁸ Wireman, Terry, Developing Performance Indicators for Managing Maintenance, Industrial Press, Inc., 2nd Edition, New York, 2005, p.9. Pemeliharaan dan perbaikan merupakan suatu kegiatan pemeliharaan yang membawa fasilitas ke kondisi standar semula melalui perbaikan dari keadaan rusak sebelumnya. Kegiatan ini dapat dilakukan dalam pemeliharaan terprogram maupun pemeliharaan tak terprogram. Manajemen pemeliharaan mengutamakan pencapaian efisiensi, tetapi dalam penerapannya pemeliharaan dapat diterapkan jika jam operasi peralatan tersebut masih dalam petunjuk pabrikan, jika sudah memenuhi jam operasi maka peralatan tersebut harus diganti, karena telah dilakukan test oleh pabrikan. Jika hal ini tidak dilakukan dikawatirkan kerusakan yang lebih parah akan terjadi dan kerugian lebih besar.

- d) Memberikan laporan yang akurat tentang pemeliharaan peralatan.
- e) Mengumpulkan informasi yang penting tentang biaya pemeliharaan.
- f) Mengoptimalkan sumber daya pemeliharaan.
- g) Mengoptimalkan usia peralatan.
- h) Meminimalkan penggunaan energy.
- i) Meminimalkan persediaan.

2) Jenis Pemeliharaan.

Dalam pelaksanaan pemeliharaan, dikenal beberapa jenis/type pemeliharaan sebagaimana dinyatakan oleh Terry Wireman⁹. Jenis/type tersebut meliputi:

a) Pemeliharaan waktu rusak (*breakdown maintenance*).

Tipe ini perbaikan hanya dilakukan pada saat kondisi mesin rusak. Tidak ada pengeluaran biaya untuk pemeliharaan pencegahan (*preventive maintenance*). Kondisi ini hanya cocok bila ada suku cadang yang memadai.

b) Pemeliharaan rutin (*routine maintenance*).

Pemeliharaan ini dilakukan secara periodik menurut siklus operasi berulang, berupa pemeliharaan harian, mingguan atau berdasarkan jam operasi (*running hour*). Kegiatan yang dilakukan berupa pembersihan (*sweeping*), penyetelan (*adjustment*), pelumasan (*oiling*) atau penggantian (*replacement*). Pemeliharaan ini bertujuan untuk mencegah terjadinya kerusakan dan mengurangi biaya perbaikan.

c) Pemeliharaan korektif (*corrective maintenance*).

Pemeliharaan yang dilakukan untuk mengembalikan kondisi peralatan yang sudah tidak berfungsi hingga terpenuhi

⁹ Ibid.

kondisi yang diinginkan dan diharapkan terjadi peningkatan produktivitas peralatan.

d) Pemeliharaan pencegahan (*preventive maintenance*).

Pada pemeliharaan ini dilakukan inspeksi secara periodik dengan tujuan untuk mencegah kerusakan dini.

e) Pemeliharaan prediktif (*prediktif maintenance*).

Pemeliharaan dilakukan dengan cara memprediksi kemungkinan-kemungkinan kerusakan berdasarkan data-data kerusakan yang ada sebelumnya.

Dengan mengetahui tujuan dan sistem manajemen yang diterapkan, maka dapat mengatasi masalah, mengambil tindakan serta mengerti dengan jelas permasalahan yang sedang dihadapi. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam merencanakan organisasi pemeliharaan antara lain :

a) Situasi Lingkungan.

Suatu pabrik/*plant* akan mudah dipelihara dari suatu bengkel dan control yang tersentralisasi, sedangkan suatu pabrik yang letaknya terpencar harus memiliki kelompok-kelompok *maintenance* yang terdesentralisasi, bahwa barangkali organisasi-organisasi yang paralel akan memberikan hasil yang efisien.

b) Jenis Peralatan (*Equipment*).

Apabila terdapat banyak mesin yang sejenis dalam pabrik maka penanganan *maintenance* secara sentralisasi akan lebih baik daripada desentralisasi. Sebaiknya bila pada bagian pabrik terdapat banyak mesin yang sejenis dan pada bagian lain terdapat banyak mesin lain yang sejenis maka penanganan secara desentralisasi mungkin lebih baik.

c) Tenaga Kerja, Training dan Keandalannya.

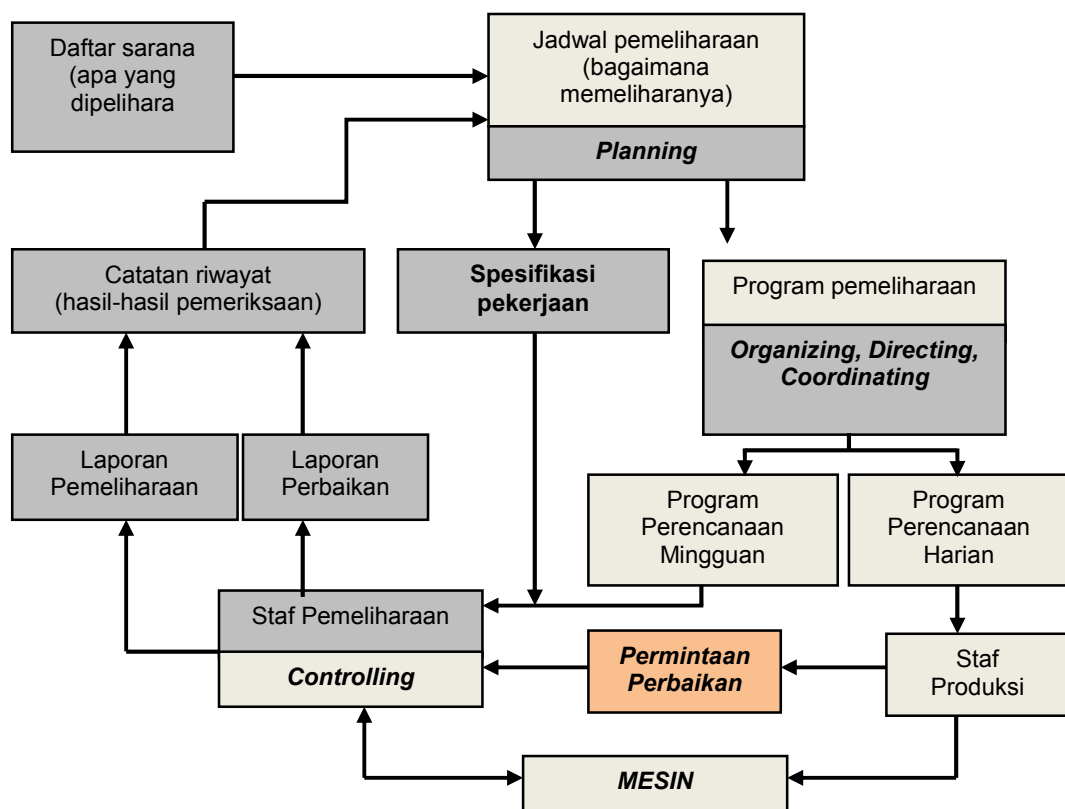
Hal ini perlu mendapat perhatian dalam membuat suatu organisasi pemeliharaan karena ada pengaruhnya terhadap beban pengawasan dan fasilitas untuk training. Di daerah dimana tenaga kerja yang andal sangat langka diperoleh maka pengawas dan fasilitas training yang baik harus mudah didapat.

d) Ruang Lingkup bagi Pemeliharaan.

Dalam suatu bagian maintenance yang disertai tanggung jawab hanya untuk memelihara mesin saja, maka beban organisasinya tidak seberat suatu bagian maintenance dengan tanggung jawab yang meliputi bidang kerja lain.

3) Prosedur Perencanaan Pemeliharaan.

Skema pada Gambar 2.1 menunjukkan bagaimana sistem kerja pemeliharaan terencana.



Gambar 2.1 Skema Prosedur Pemeliharaan Terencana

Langkah pertama menentukan terlebih dahulu apa yang akan dipelihara. Hal ini amat tergantung persiapan segala fasilitas. Jadwal pemeliharaan harus disiapkan untuk setiap bagian pabrik atau peralatan produksi yang akan dipelihara. Mencakup pula keterangan-keterangan bagaimana pemeliharaan tersebut harus dilakukan. Sesudah mempersiapkan jadwal pemeliharaan, selanjutnya menyusun spesifikasi pekerjaan (instruksi kerja) yang pada dasarnya merupakan alat komunikasi dengan pelaksana untuk mengarahkan dalam menjalankan kegiatan pemeliharaan pada peralatan produksi tertentu. Beberapa manfaat dari spesifikasi pekerjaan atau lebih sering disebut dengan instruksi kerja antara lain:

- a) Merupakan instruksi dasar tindakan yang harus dilakukan, menunjukkan metode kerja, alat-alat apa yang dibutuhkan atau alat uji apa yang harus digunakan.
- b) Dapat dianggap sebagai standar kerja, sehingga siapapun yang melakukan mempunyai cara yang sama, sekaligus mempengaruhi keselamatan kerja.

Bagian pemeliharaan sebaiknya merencanakan program pemeliharaan berkala untuk selama jangka waktu tertentu. Secara ideal memang dijabarkan dalam jangka waktu satu tahun, tetapi biasanya perusahaan-perusahaan sulit melakukannya karena banyak faktor yang akan mempengaruhi produksi dan kebutuhan perusahaan secara keseluruhan. Sebagian menjabarkan dalam periode bulanan, tetapi ada juga dalam mingguan. Kegiatan ini memerlukan hubungan yang erat dengan bagian produksi untuk saling mengumpulkan informasi. Hasilnya sudah barang tentu harus diketahui oleh kedua belah pihak, tanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan mengerjakan tergantung dari foreman atau supervisor yang bersangkutan, yang tentu sangat

mengetahui siapa yang sepantasnya melakukan pekerjaan tersebut. Walaupun sudah mempercayai kemampuan dari mekanik, tetap laporan hasil inspeksi diperlukan sebagai usaha untuk menyimpan data kondisi peralatan produksi paling dini atau lebih dikenal dengan *history record*.

2.1.3 Teori Sistem.

Pemahaman tentang Teori Sistem antara lain sebagai berikut; Sistem adalah suatu keseluruhan yang terorganisir yang mana terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan secara teratur dan kompleks. Dan pendekatan sistem adalah prosedur yang logis dan rasional untuk merancang suatu rangkaian komponen-komponen yang berhubungan satu kesatuan dalam (usaha) mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan¹⁰ Sementara *Subsystem* adalah suatu sistem terdiri dari atas lebih dari satu bagian sementara *Super system* adalah sistem tertentu selalu merupakan bagian dari sistem yang lebih besar¹¹

2.1.4 Pemeliharaan Material TNI AL.

Pemeliharaan merupakan kegiatan yang berupaya agar material selalu dalam kondisi siap untuk sewaktu-waktu digunakan. Sasaran pemeliharaan material adalah material siap digunakan sesuai fungsinya.

- 1) Pemeliharaan material meliputi dua aspek yaitu:
 - a) Pemeliharaan dari aspek pembinaan materiel yang sarannya yaitu: tersedianya seluruh golongan material yang selalu siap untuk digunakan.
 - b) Pemeliharaan dari kegiatan logistik yang sarannya yaitu: seluruh golongan material alat siap digunakan untuk melaksanakan tugas operasi.

¹⁰ Noviardi, Edi. 1992. Dasar-dasar pendekatan sistem teori dan aplikasi. IKIP Padang.

¹¹ Peter, Schorderbek. 1985. Management System.

- 2) Persiapan pemeliharaan materiel.
 - a) Pemeliharaan materiel yang menggunakan sistem pemeliharaan terencana (SPT), perlu disediakan dokumen SPT, jadwal perencanaan, blangko-blangko laporan yang berkaitan dengan pelaksanaan SPT.
 - b) Pemeliharaan material yang akan dipercayakan kepada pihak ketiga, diproses mulai dari pengajuan *Repairlist* sampai dengan penentuan volume pekerjaan setelah mempertimbangkan kemampuan anggaran dan dituangkan dalam surat perjanjian.¹²

2.1.5 Manajemen Strategi Organisasi.

Keunggulan implementasi manajemen strategi di lingkungan organisasi non profit dapat dievaluasi dengan menggunakan sebuah tolok ukur¹³. Tolak ukur tersebut meliputi:

- 1) Profitabilitas.

Keunggulan ini menunjukkan bahwa, seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.

¹² Mabes TNI AL, Publikasi Umum TNI AL (PUM-1.03.002), tentang *Buku Petunjuk Pembinaan Pemeliharaan Materiel TNI AL*, h. 8.

¹³ Nawawi, Handari Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Cetakan ke 2, Juli 2003, Gadjah Mada University Press, Hal 180. Manajemen Strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk Rencana Strategik (RENSTRA) yang dijabarkan menjadi Perencanaan Operasional (RENOP), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk Program Kerja dan Proyek Tahunan. Rencana Strategik berorientasi pada jangkauan masa depan, untuk organisasi profit kurang lebih sampai 10 tahun mendatang, sedang untuk organisasi non profit khususnya di bidang pemerintahan untuk satu generasi, kurang lebih untuk 25-30 tahun.

2) Produktivitas Tinggi.

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat, kekeliruan atau kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil pelayanan umum mampu memuaskan pengguna yang dilayani.

3) Posisi Kompetitif.

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi organisasi non profit yang diterima, dihargai dan dibutuhkan pengguna, sehingga setiap peraturan yang ditetapkan tentang pemberian pelayanan umum dan pelaksana pembangunan di bidang masing-masing selalu dipatuhi baik peraturan tentang cara melaksanakannya oleh personel di dalam organisasi maupun peraturan tentang cara memperoleh pelayanan bagi masyarakat/ pengguna yang memerlukan jasa sebagai produk organisasi non profit.

4) Keunggulan Sumber Daya Manusia.

Di lingkungan organisasi non profit dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumber daya penentu keberhasilan organisasi.

5) Dalam perencanaan Sumber Daya Manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya penyesuaian seperti pembagian kerja dan pendelegasian wewenang yang baik¹⁴. Sehingga setiap karyawan dapat menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan. Setiap perusahaan selalu

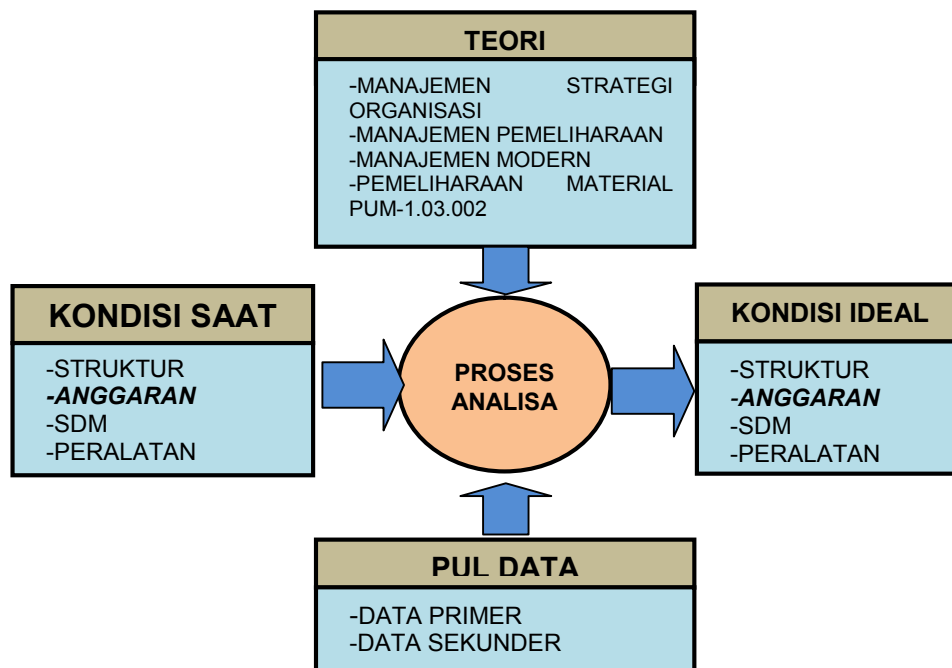
¹⁴ Siswanto, Bedjo. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru. Bandung, 1989

menginginkan produktivitas dari setiap karyawannya meningkat. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus melakukan pembagian kerja yang baik kepada seluruh karyawannya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas. Dengan ditambah suatu kewenangan yang dimiliki oleh para karyawannya, akan memberikan suatu hubungan yang besar dalam upaya mencapai tingkat produktivitas. Dalam rangka mencapai tujuan secara berhasil guna dan berdaya guna maka perlu adanya pembagian kerja, pelimpahan wewenang, sampai kepada rincian tugas masing-masing pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut. Organisasi itu sendiri merupakan alat yang paling berhubungan dengan satuan-satuan kerja, yang diberikan kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang. Sehingga pekerjaan yang akan dilaksanakan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada bawahan dari bagian puncak manajemen sampai kebawah dari seluruh unit/bagian. Melihat pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung kemajuan suatu organisasi tersebut harus berusaha untuk mendapatkan karyawan yang tepat baik kualitas maupun kuantitasnya. Berkaitan dengan ini maka tindakan yang paling tepat untuk dilakukan adalah mengadakan penyaringan atau seleksi karyawan sebelum adanya pembagian kerja. Hal ini amat penting dan tidak boleh diabaikan karena bisa saja terjadi karyawan yang diperoleh perusahaan tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Terpilihnya karyawan yang tepat dapat memperkuat suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Keliru memilih karyawan, dapat merugikan baik dari segi waktu, biaya maupun semangat kerja. Dalam melaksanakan seleksi, suatu organisasi sebaiknya menentukan persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon tenaga kerja sebelum mereka ditolak atau diterima. Hal ini bertujuan agar seleksi bisa dilaksanakan seobjektif mungkin. Setelah melaksanakan seleksi, tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah penempatan, yaitu menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tenaga kerja

yang ditempatkan pada jabatan tertentu hendaknya sesuai dengan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembagian kerja merupakan salah satu faktor yang paling penting karena adanya pembagian kerja akan dapat memberikan kejelasan bagi para karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab serta mencegah kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan, pemborosan dan saling melempar tanggung jawab bilamana terjadi kesalahan dan kesulitan.

2.2. Kerangka Pemikiran.

Kerangka pemikiran merupakan rangkaian penalaran dalam suatu kerangka berdasarkan teori/konsep untuk sampai pada kesimpulan-kesimpulan yang bila perlu berakhir pada hipotesis yang akan diuji secara empiris yang bila perlu ditampilkan dalam bentuk bagan pemikiran. Kerangka pemikiran merupakan penggambaran keseluruhan pemikiran guna mencapai tujuan penelitian secara tepat. Kerangka pemikiran mendeskripsikan sebuah penelitian sebagai suatu sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan yang didalamnya telah mencakup semua hal yang akan diteliti. Untuk menggambarkan proses yang dilakukan dalam menemukan kondisi ideal Denhar Lanmar Surabaya, kerangka pemikiran disusun sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan sebagai berikut : Bertolak dari kondisi Denhar Lanmar Surabaya saat ini yang belum optimal, hal ini ditandai dengan masih adanya permasalahan baik dalam bidang organisasi, anggaran, SDM dan peralatan sehingga proses pemeliharaan dan perbaikan alutsista tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal. Untuk mencari bagaimana kondisi ideal yang diharapkan dari Denhar Lanmar Surabaya, perlu dilakukan analisa terhadap permasalahan yang ada yang didapatkan dari hasil pengumpulan data primer maupun sekunder yang diolah menggunakan teori Manajemen Strategi Organisasi, Manajemen Pemeliharaan, Manajemen Modern, Teori Sistem serta PUM-1.03.002 tentang Pemeliharaan Alutsista TNI AL. Dari proses analisa tersebut akan dapat disimpulkan pokok-pokok pemikiran tentang bagaimana kondisi ideal Denhar Lanmar Surabaya yang menyangkut Struktur organisasi, SDM dan peralatan yang dibutuhkan. Anggaran tidak dianalisa disini karena dianggap anggaran dapat dipenuhi sesuai kebutuhan.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian.

Metode Penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mendukung peneliti dalam menggambarkan fenomena yang diteliti. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Metode kualitatif merupakan metode yang merambah dan memberikan penjelasan mengenai individu, grup yang menyangkut permasalahan manusia maupun sosial.¹⁵ Selain itu memberikan gambaran mengenai suatu fenomena dan mengungkapkan pola yang muncul apa adanya.¹⁶ Menarik kesimpulan diatas maka metode kualitatif merupakan metode yang menjelaskan suatu masalah dengan menarik arti atau gambaran fenomena yang ditemukan. Metode kualitatif sendiri memiliki tujuan yaitu, menjelaskan secara mendalam mengenai suatu permasalahan melalui observasi secara mendalam dengan “informan” dengan menilai sudut pandangnya. Dalam penelitian ini metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai bagaimana kebijakan pemerintah, support dari instansi sipil maupun keberhasilan pelaksanaan operasi itu sendiri.

Mengacu pada penjelasan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dihasilkan maka penelitian yang dilakukan terhadap Denhar Lanmar Surabaya ini dapat digolongkan dalam penelitian studi kasus karena di organisasi Korps Marinir masih ada lagi organisasi yang sama berada di Jakarta tetapi kondisi dan permasalahan yang berbeda, dengan metode penelitian/analisa data yang dipergunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pemilihan penggunaan metode kualitatif pada penelitian ini didasarkan karena data-data yang didapatkan oleh peneliti pada penelitian ini bukan berupa angka-angka, namun berupa data hasil wawancara, dokumen resmi maupun data-data dari hasil

¹⁵ Creswell, John, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2009.

¹⁶ Payne, Malcolm. *Modern Social Work Theory*. 3rd edn. 2005.

studi literatur dan kepustakaan. Dalam penelitian ini peneliti menganalisa realita/data empirik yang didapatkan melalui wawancara dan mempelajari dokumen-dokumen yang mendukung dengan teori dan buku-buku petunjuk yang berlaku.

3.2. Sumber Data.

3.2.1. Data Primer.

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya melalui wawancara terhadap pejabat yang terkait, personel pelaku pemeliharaan seperti Kepala Dinas Material Angkatan Laut (Kadismatal), Asisten Logistik (Aslog) Dankormar, Kepala Dinas Material (Kadismat) Korps Marinir dan Detasemen Pemeliharaan (Dandehar) Pangkalan Marinir (Lanmar) Surabaya serta Sumber lain terkait dengan fungsi pemeliharaan yaitu Kepala Dinas Pemeliharaan Kapal (Kadisharkap) sebagai pembanding. Kemudian juga dilakukan pengumpulan data yang diperoleh melalui observasi langsung terhadap obyek penelitian.

III.2.2. Data Sekunder.

Adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen resmi. Karenanya mempelajari dokumen yang terkait dan studi kepustakaan dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder tersebut yang terkait dengan topik penulisan tesis ini, terdiri dari:

- 1) Struktur Organisasi Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir Surabaya.
- 2) Data Personel Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir Surabaya.
- 3) Daftar Pekerjaan Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir Surabaya tahun 2012.
- 4) Daftar Peralatan Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir Surabaya.

3.3. Teknik pengumpulan data.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dan strategis dalam pelaksanaan penelitian, karena pada akhir dari suatu penelitian diharapkan didapatkan kesimpulan dan data yang solid. Adapun teknik pengumpulan data yang dilaksanakan pada penelitian ini adalah dengan:

3.3.1. Wawancara.

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan tanya jawab sepihak yang dilakukan secara sistimatis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian (Hadi, 2007), sedangkan menurut Nazir (1988) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau informan dengan menggunakan panduan wawancara.

Dengan berdasar pada metode penelitian kualitatif, maka pengambilan informan untuk wawancara ditujukan bukan didasarkan atas keterwakilan semua pihak yang terlibat, akan tetapi tujuannya adalah cukupnya data yang diperoleh oleh peneliti. Metode pemilihan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling* dalam menetapkan informan, yaitu peneliti memilih informan yang dianggap tahu dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap dan mengetahui permasalahan secara mendalam. Dalam *purposive sampling*, anggota sampel atau informan dipilih secara khusus berdasarkan tujuan penelitian (Usman, 2008:130). Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan sumber-sumber yang dianggap mempunyai kemampuan untuk dapat memberikan segala informasi yang diperlukan dalam penelitian ini seperti : Kadismatal, Aslog Dankormar, Kadismat Kormar, Kadisharkap Koarmatim dan Dandenhhar Lanmar Surabaya.

3.3.2. Studi Pustaka.

Studi pustaka dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mencari bahan-bahan berupa teori yang relevan dan sangat membantu didalam proses

analisa dari data yang didapatkan melalui teknik pengumpulan data (wawancara dan observasi). Studi kepustakaan ini dilakukan dengan mencermati buku, catatan dan lainnya yang merupakan sumber yang dapat dipercaya keabsahannya.

3.3.3. Studi Dokumen.

Metode studi dokumen dalam penelitian ini dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan kegiatan yang dapat berupa data, laporan, gambar/foto dan lain sebagainya yang dapat dipercaya keabsahannya.

3.4. Validasi data

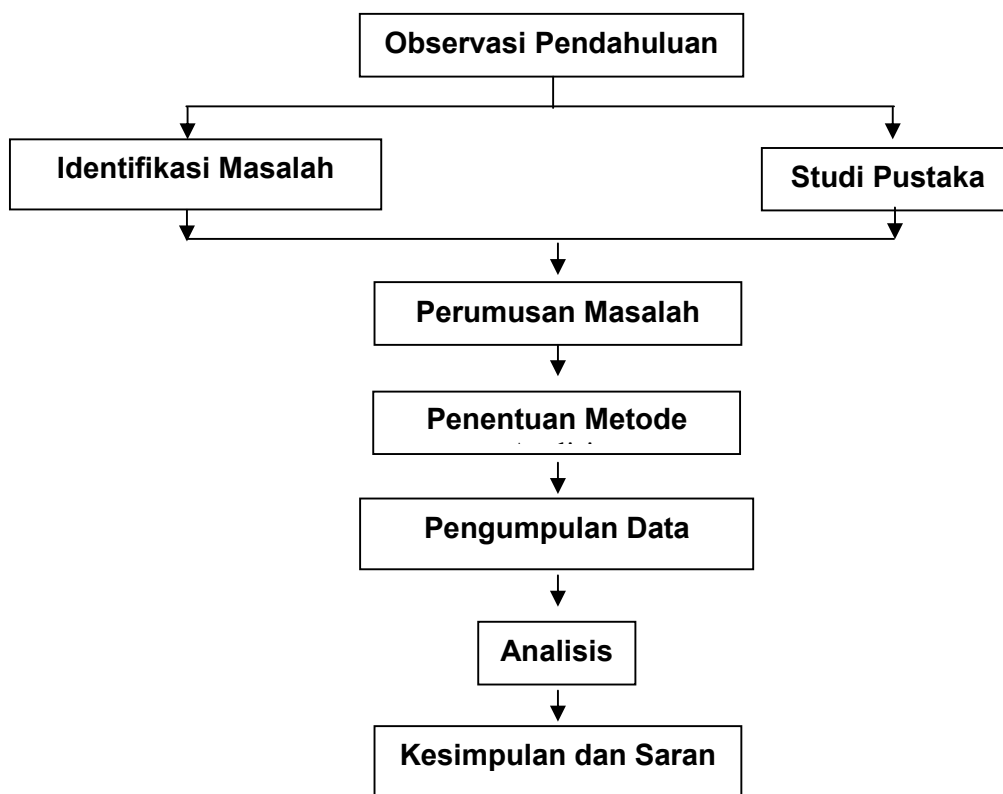
Setelah data-data terkumpul, selanjutnya peneliti melakukan pengujian terhadap data-data yang ada sehingga dapat dipilah data-data apa saja yang relevan dan diperlukan dalam menganalisa pengaruh pemberdayaan industri strategis terhadap pengadaan Ranpur Korps Marinir, sehingga dihasilkan konsep yang benar-benar ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan. Uji validasi tersebut yaitu:

- 1) Triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi teknik, sumber data dan waktu. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama dengan teknik yang berbeda, yaitu dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda. Triangulasi waktu artinya pengumpulan data dilakukan pada berbagai kesempatan, pagi, siang, dan sore hari.
- 2) Member Check. Pengujian kredibilitas data dengan member check, dilakukan dengan cara mendiskusikan hasil penelitian kepada sumber-sumber data yang telah memberikan data. Melalui diskusi ini para sumber data dapat menyangga, menghilangkan atau menambah

sehingga dapat diterima oleh sumber data sesuai dengan pertanggung jawaban yang benar.

3.5. Langkah-langkah penelitian.

Untuk memudahkan dalam pelaksanaan penelitian diperlukan langkah-langkah yang efektif. Adapun urutan langkah dalam penelitian ini dapat dilihat pada diagram alir penelitian seperti pada gambar sebagai berikut:



Gambar 3.1. Diagram alir penelitian.

1) Observasi Pendahuluan.

Merupakan awal aktivitas yang akan dilaksanakan dalam penelitian. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menemukan ide pada institusi dimana peneliti berdiskusi. Adapun ide yang didapat adalah tentang peningkatan kemampuan alutsista untuk meningkatkan dukungan terhadap gelar Operasi Gabungan TNI.

2) Identifikasi Masalah.

Setelah diadakan observasi pendahuluan dan ditemukan ide awal, akhirnya penulis dapat merumuskan permasalahan yang akan dijadikan fokus penelitian.

3) Studi Pustaka.

Setelah masalah teridentifikasi, maka penulis melakukan studi pustaka terhadap teori-teori yang memiliki relevansi sekaligus mampu memberi solusi pemecahannya. Disamping itu penulis juga mencari data-data sebagai refferensi yang nantinya melengkapi dalam melakukan analisis.

4) Perumusan Masalah.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana kemampuan Detasemen Pemeliharaan Korps Marinir yang ideal dan bagaimana sistem pemeliharaan dan perbaikan alutsista Korps Marinir dalam gelar Operasi Gabungan TNI di Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir.

5) Penentuan Metode Analisis.

Pada tahap ini yang dilaksanakan adalah menentukan metode yang tepat didalam mencari solusi terkait permasalahan yang ada. Adapun metode yang digunakan adalah analisis diskriptif karena penulis akan memberikan gambaran analisa terkait organisasi Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir Surabaya utamanya dalam melaksanakan peran dan fungsinya untuk menyiapkan alutsista Korps Marinir dalam mendukung tugas Gelar Operasi Gabungan TNI.

6) Pengumpulan data.

Data-data yang dipakai merupakan hasil pengumpulan yang diambil baik didalam Detasemen Pemeliharaan Lanmar Surabaya

sendiri maupun yang berasal dari luar yang memiliki relevansi proses pekerjaan. Data-data tersebut diambil berdasarkan dokumen-dokumen dan wawancara dengan tenaga kerja yang menanganinya.

7) Analisis.

Pada tahapan ini akan dilakukan analisa terhadap hasil data yang diperoleh baik data primer maupun sekunder. Analisa dilaksanakan dengan menginterpretasi berdasarkan informasi yang ada dikaitkan dengan literatur dan referensi pemeliharaan dan perbaikan.

8) Kesimpulan dan Saran.

Pada bagian ini akan disimpulkan hasil penelitian dan selanjutnya disarankan kepada Pimpinan TNI AL dalam pengambilan kebijakan untuk memperbaiki kondisi Denhar Lanmar Surabaya.

BAB 4

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

4.1 Struktur Organisasi Denhar Lanmar Surabaya.

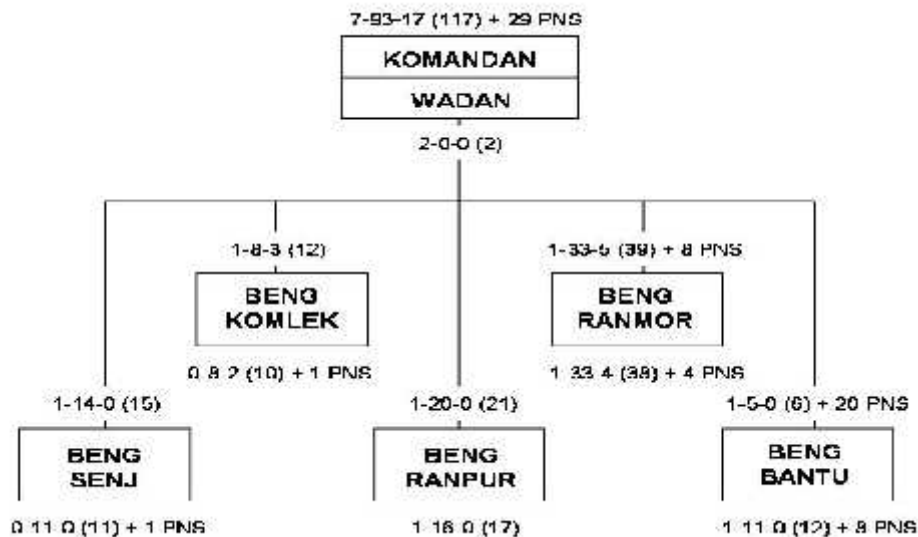
Sebagai sebuah organisasi militer yang bertugas dalam bidang pemeliharaan material tempur atau Alutsista Korps Marinir, Denhar Lanmar Surabaya telah melaksanakan tugasnya dengan maksimal, walaupun menghadapi banyak kendala akibat keterbatasannya. Organisasi Denhar Lanmar Surabaya pada awal pembentukannya pada pertengahan tahun 1980 an, dirancang untuk dapat mendukung kegiatan pemeliharaan Alutsista Korps Marinir pada saat itu, yang jumlah Alutsistanya belum sebanyak jumlah dan jenis Alutsista Korps Marinir saat ini. Sehingga penyusunan struktur organisasinya juga masih sangat sederhana dan tidak mengantisipasi perkembangan Alutsista beserta teknologi persenjataannya maupun perkembangan organisasi Korps Marinir. Oleh karena itu untuk dapat dan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai satuan pemeliharaan yang dapat diandalkan oleh Korps Marinir, diperlukan sebuah organisasi pemeliharaan yang ideal yang mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dan juga mampu mengantisipasi perkembangan teknologi Alutsista dan perkembangan organisasi Korps Marinir di masa depan.

4.1.1 Struktur Organisasi Denhar Lanmar Surabaya saat ini.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Denhar Lanmar Surabaya terdapat struktur yang merupakan pola hubungan komponen atau bagian organisasi.¹⁷ Struktur tersebut merupakan susunan subsistem yang sifatnya relatif stabil, statis, berubah lambat, dan memerlukan waktu untuk penyesuaian. Struktur organisasi Denhar yang dipakai saat ini sangat sederhana didasarkan pada kebutuhan yang diperlukan oleh manajemen.

¹⁷Mabes TNI AL, Organisasi dan Prosedur Detasemen Pemeliharaan, Skep Kasal: Kep/249/XI/2009 tanggal 4 November 2009

Secara struktur organisasi Denhar Lanmar Surabaya ditunjukkan sebagaimana pada gambar 4.1. dibawah ini:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Denhar Lanmar Surabaya Saat Ini.

Struktur organisasi tersebut sangat sederhana, padahal jumlah material kendaraan tempur Alutsista Korps Marinir di wilayah Surabaya sebanyak 266 (dua ratus enam puluh enam) unit dengan berbagai macam jenisnya dan akan terus bertambah seiring rencana pengadaan Alutsista baru.¹⁸ Dengan upaya maksimal, dengan struktur organisasi ini Denhar Lanmar Surabaya telah berupaya melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini didukung oleh dedikasi para pengawak organisasi yang sangat memahami diagram yang sudah ada terutama yang mencakup bidang kerjanya dengan tidak mengabaikan rasa tanggung jawab serta kerja sama dari semua personel yang terlibat di dalam diagram tersebut, sehingga sangat jelas kepada siapa seorang pegawai harus bertanggung jawab.

¹⁸ Mako Kormar, Laporan Bulanan Kekuatan Material Korps Marinir, 2013

1) Konsep Dasar Organisasi.

Dari hasil penelitian didapatkan informasi bahwa penerapan konsep dasar organisasi di Denhar Lanmar Surabaya adalah sebagai berikut:

- a) Adanya pembatasan wewenang, tugas dan tanggung jawab yang jelas dan layak untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dalam kekuasaan. Garis komando dan *job discription* yang ada jelas tertuang siapa berbuat apa atas pekerjaan masing-masing. Kondisi ini terlihat jelas ketika dalam implementasi saat melaksanakan sebuah kegiatan pemeliharaan masing-masing bertanggung jawabkan pekerjaannya. Fokus dalam penyelesaian tugas dengan tidak mengambil alih diluar batas kewenangan.
- b) Hubungan vertikal antara atasan dan bawahan yang menyangkut masalah wewenang dan tanggung jawab dibuat sedekat mungkin. Berbagai persoalan dan dinamika perubahan akan dengan cepat dan mudah dikoordinasikan sehingga menjadi lebih efektif.
- c) Menentukan jumlah optimum pekerja yang ditangani oleh seorang pengawas. Dengan keterbatasan jumlah personel yang memiliki keahlian membuat Denhar dituntut seoptimal mungkin dalam mengalokasikan personel dalam tiap-tiap pekerjaan. Disinilah kendala sering muncul pada saat perintah pekerjaan pemeliharaan Alutsista melebihi kapasitas personel yang ada. Kekurang personel diatasi dengan melibatkan tenaga pemeliharaan yang dimiliki satuan kerja pengguna Alutsista tersebut yang secara teknis juga memiliki kemampuan dalam pemeliharaan Alutsista.
- d) Secara struktural penyusunan personel dilaksanakan sesuai dengan jenis pekerjaan yang secara signifikan

membutuhkan keahlian berbeda-beda. Penempatan jabatan dalam Daftar Susunan Personel (DSP) secara keseluruhan belum sesuai dengan keahlian/bidangnya, walaupun secara jumlah mencapai lebih dari 100% yang secara rinci dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

NO	BENGKEL	D S P					R I I L				
		PWA	BA	TA	PNS	JML	PWA	BA	TA	PNS	JML
1.	Maden	2	13	8	1	24	2	15	6	3	26
2.	Bengkel Senjata	1	10	0	0	11	0	14	0	0	14
3.	Bengkel Komlek	1	7	3	0	11	0	7	2	0	9
4.	Bengkel Ranpur	1	10	0	0	11	1	12	2	0	15
5.	Bengkel Ranmor	1	9	0	4	14	0	11	0	5	16
6.	Bengkel Bantu	1	8	4	13	26	0	12	6	8	26
	JUMLAH	7	57	15	18	97	3	71	16	16	106

Gambar 4.2. Data Personel Denhar Lanmar Surabaya

2) Denhar sebagai Organisasi Pemeliharaan.

Sebagaimana pemahaman tentang organisasi maka Denhar sudah mengintegrasikan semua sumber daya yang dimiliki, seperti persoalan tehnik, kondisi fasilitas sarana dan prasarana, serta keterlibatan personal. Untuk mendukung aktivitas pemeliharaan agar lebih berhasil dan berdaya guna, maka keberadaan suatu organisasi yang solid dan profesional sangat dibutuhkan. Untuk menuju ke sebuah organisasi pemeliharaan alutsista yang baik, Denhar telah memperhatikan problem-problem setempat dengan memperhatikan teknologi alutsista, sistem pengoperasiannya, kondisi tenaga kerja, situasi geografi atau medan yang sering di gunakan dan sebagainya. Demikian juga Denhar telah memiliki konsep organisasi yang didasari pada beberapa pemikiran berupa adanya deskripsi kerja yang jelas dan tidak tumpang tindih untuk menghindari konflik, konsistensi kekuasaan,

membatasi jumlah orang dalam kepegawaian, serta kejelasan individu yang terlibat dalam suatu organisasi.

Secara struktur organisasi, Denhar juga telah memiliki suatu pola hubungan komponen atau bagian organisasi yang tertata dengan baik walaupun belum terakomodasi secara keseluruhan sebagai organisasi pemeliharaan yang ideal secara mandiri. Struktur yang ada merupakan susunan subsistem dan komponen dalam ruang tiga dimensi pada suatu waktu namun demikian sangat lambat dalam melakukan penyesuaian-penyesuaian. Perubahan struktur harus selalu mengikuti prosedur dan mekanisme sebagaimana ditentukan oleh organisasi Korps Marinir. Dengan kondisi yang ada maka sumber daya menjadi terbatas dan ini memberikan dampak terhadap kinerja serta kemampuan Denhar dalam berkontribusi menyiapkan alutsista.

Dinamika perubahan organisasi Korps Marinir yang diikuti dengan bertambahnya alutsista yang semakin modern sebagai akibat perkembangan teknologi militer menuntut adanya sistem pemeliharaan yang memadai. Perkembangan tersebut tentunya harus diikuti oleh struktur organisasi Denhar yang memadai untuk menampung perubahan yang diperlukan oleh manajemen yang selanjutnya dilapangan dipublikasikan kepada seluruh anggota dalam lingkup kerjanya dengan tidak mengabaikan rasa tanggung jawab serta kerja sama yang kompak dari semua personel yang terlibat di dalam struktur tersebut, sehingga semakin jelas kepada siapa seorang pegawai harus bertanggung jawab.

4.1.2 Penerapan Manajemen Modern.

Efektifitas dan efisiensi adalah merupakan hal yang penting dalam kehidupan sistem organisasi. Tujuan manajemen sendiri adalah untuk memenuhi misi yang diemban yaitu menyelesaikan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen merupakan suatu alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Tujuan akan mudah dicapai tepat pada waktunya jika dalam keadaan baik. Manajemen yang baik ketika manajemen

tersebut tidak jauh menyimpang dari konsep dan sesuai dengan obyek yang ditangani serta tempat organisasi itu berada. Akan tetapi variasi dapat terjadi akibat kreasi dan inovasi para pimpinan. Namun demikian manajemen dituntut untuk mudah menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi yang fleksibel. Sehingga manajemen tidak kaku, ia dapat berlangsung dalam kondisi dan situasi yang berbeda. Manajemen akan berjalan terus dengan revisi di sana sini untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi.

Memenuhi harapan organisasi yang lebih besar terutama apa yang dinyatakan oleh keseluruhan informan, untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi serta menciptakan kinerja yang tinggi dihadapkan dengan perkembangan situasi lingkungan yang dinamis terutama globalisasi dan kemajuan teknologi militer yang canggih. Denhar sebagai organisasi pemeliharaan ditinjau dari aspek manajemen dari hasil penelitian belum sepenuhnya sesuai dengan teori-teori pada umumnya. Oleh karena itu perlu penerapan sebagaimana lazimnya oleh organisasi lainnya dalam menerapkan teori manajemen pemeliharaan khususnya prinsip-prinsip manajemen¹⁹:

1) Pembagian kerja berdasarkan spesialisasi.

Sebagai organisasi pemeliharaan, dalam perencanaan berbagai kegiatan dan pekerjaan Denhar Surabaya telah ditentukan untuk pencapaian tujuan. Secara keseluruhan pekerjaan dan kegiatan yang telah di rencanakan tersebut juga di sederhanakan untuk mempermudah bagaimana implementasi dilapangan. Berbagai upaya dalam menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang tadi bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang ditempatkan dan ditugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik. Berdasarkan data yang ada, Denhar Lanmar Surabaya dari diagram dapat kita lihat pembagian kerjanya, yaitu pembagian kerja untuk bengkel kendaraan tempur,

¹⁹ Fayol, Henry. Loc.Cit.

bengkel senjata, bengkel komunikasi dan elektronika, bengkel kendaraan bermotor dan bengkel bantu namun demikian karena keterbatasan jumlah personel yang memiliki keahlian khusus sesuai dengan Daftar Susunan Personel (DSP) yang seharusnya terpenuhi memaksa pekerjaan-pekerjaan sering dilakukan dengan lintas sektor dan dirangkap dalam arti tidak sesuai lagi dengan bidangnya masing-masing.

Berdasarkan teori manajemen pemeliharaan yang ada bahwa pembagian kerja menjadi hal penting karena seseorang tidak akan melakukan semua pekerjaan yang ada di dalam organisasi hanya dengan seorang diri tanpa dibantu oleh orang lain. Oleh karena itu Denhar dalam pembagian kerja tersebut juga harus memperhatikan diantaranya: beban kerja yang harus di pikul, jenis pekerjaan yang harus beragam serta adanya spesialisasi yang diperlukan. Dengan adanya pembagian kerja pegawai selanjutnya dituntut tanggung jawabnya didalam penyelesaian setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan Jenis pekerjaan yang beraneka ragam maka spesialisasi pekerjaan diperlukan karena dalam pembagian kerja terjadi pembagian fungsi-fungsi yang mana dalam setiap fungsi tersebut dibutuhkan keahlian khusus untuk menyelesaikan setiap pekerjaan. Adapun indikator pelaksanaan manajemen pemeliharaan dalam pembagian kerja yang ada di Denhar Surabaya adalah sebagai berikut:

- a) Adanya penempatan setiap anggotanya sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pendidikan yang dimiliki sehingga dengan ketepatan dalam menetapkan posisi anggota akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi lancar dan maksimal.
- b) Terdapatnya beban kerja yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh bagian organisasi atau seorang anggota tertentu. Beban kerja tersebut harus dilaksanakan oleh anggota secara merata, sehingga dapat

menghindari adanya seorang anggota yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun demikian beban kerja yang merata ini tidak berarti bahwa setiap anggota yang ada di Denhar Surabaya tersebut harus tetap sama beban kerjanya.

c) Adanya spesialisasi pekerjaan dengan pembagian kerja berdasarkan keahlian atau ketrampilan khusus. Spesialisasi pekerjaan ini sangat diperlukan oleh Denhar karena tidak semua pekerjaan yang ada memerlukan anggota yang memiliki keahlian. Disamping itu tidak semua orang mempunyai keahlian yang sama karena setiap orang pasti mempunyai kelebihan dan keterbatasan sendiri-sendiri. Agar semua tugas dan pekerjaan yang ada di Denhar dapat dilaksanakan dengan baik dan optimal maka perlu sekali adanya spesialisasi pekerjaan tanpa bermaksud untuk tujuan mengkotak-kotakkan anggota.

2) Adanya wewenang dan tanggung jawab.

Wewenang pada dasarnya merupakan bentuk lain dari sebuah kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Oleh karenanya kewenangan merupakan kekuasaan formal yang mendapat legitimasi. Dalam organisasi Denhar Surabaya, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk menjadi pimpinan organisasi dan bagian memiliki kewenangan atau kekuasaan yang terlegitimasi. Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi kepala bengkel senjata dengan sendirinya terlegitimasi untuk memiliki kewenangan dalam mengatur berbagai hal yang terkait dengan pemeliharaan dan perbaikan senjata selama dalam sebuah pekerjaan. Kewenangan formal tersebut dijalankan sebagai upaya agar setiap anggota yang ada dibawahnya memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan, sehingga pada saat bawahan akan memutuskan untuk menjalankan apa yang

diperintahkan oleh kepala bagiannya dia yakin tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi.

Tanggung jawab yang diberikan kepada setiap individu pimpinan di Denhar tidak saja untuk mempergunakan kewenangan yang dimiliki, tetapi juga melaporkan setiap apa saja yang telah dilakukan terkait dengan kewenangan yang telah diberikan kepadanya. Hal ini penting sekali karena esensi dari tanggung jawab sebagai bagian dari jabatan atau tugas yang di emban ketika menduduki suatu bagian atau departemen tertentu. Oleh karena itu perlu disadari bahwa setiap bagian dalam organisasi memiliki kewenangan sekaligus juga tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Berbagai kemampuan, keahlian dan ketrampilan tentunya dibutuhkan untuk menduduki posisi-posisi tertentu.

3) Disiplin.

Pada hakikatnya disiplin mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Disiplin kerja harus dipahami oleh semua anggota bahwa dia harus selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, kemudian mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu dan melaksanakan perintah atasan serta mematuhi semua peraturan organisasi. Dengan disiplin kerja yang tinggi tentu akan meningkatkan produktivitas kerja. Jika organisasi Denhar memiliki anggota yang mempunyai disiplin tinggi tetapi tidak menunjukkan kinerja yang baik maka teknologi maju yang dimiliki tidak akan menghasilkan hasil kerja yang bermutu secara optimal. Organisasi Denhar menginginkan tenaga kerja yang berkualitas dan produktifitas yang tinggi untuk dapat maju dengan pesat dan mampu bersaing khususnya menghadapi perkembangan teknologi militer yang ada. Denhar melakukan beberapa langkah untuk meningkatkan produktivitas kerja, salah satu langkah yang diambil perusahaan yaitu dengan program pelatihan anggota secara

berkesinambungan seperti pelatihan otomotif mesin dan diesel, senjata maupun pelatihan terkait dengan alutsista yang baru datang. Program yang bertujuan untuk meningkatkan teknis, teoritis konseptual dan moral anggota agar produktivitas kerja menjadi baik dan mencapai hasil yang optimal.

Untuk menindaklanjuti program pelatihan tersebut, Denhar juga mengadakan penilaian terhadap kinerja setiap anggota apakah produktivitas kerja yang dicapai sudah memenuhi standar organisasi. Dengan adanya penilaian kinerja tersebut, tidak menutup kemungkinan anggota tersebut akan dipromosikan atau dinaikkan atau dipindah tugaskan yang tujuannya untuk mendorong karyawan lebih giat dalam bekerja sehingga dapat memenuhi standar kualifikasi yang ditentukan.

4) Kesatuan perintah.

Setiap pekerjaan yang ada di Denhar dilaksanakan secara hirarki baik itu birokrasi maupun kegiatannya. Masing-masing anggota menerima perintah hanya dari satu atasan saja, sehingga tidak mengalami kebingungan. Dalam melaksanakan pekerjaan, anggota tersebut juga harus memperhatikan prinsip kesatuan perintah sehingga pelaksanaan kerja dapat dijalankan dengan baik. Anggota ditekankan harus mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab sesuai dengan kewenangan yang diperolehnya. Perintah yang datang dari kepala bagian yang lain akan merusak jalannya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja yang sudah dirancang dan dibangun sebelumnya.

5) Kesatuan arah.

Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, setiap anggota diarahkan untuk selalu menuju sasaran yang ingin dicapai, sehingga memiliki tujuan yang sama dengan pimpinan. Kesatuan arah bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan arah

tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, Di Denhar sudah terdapat alur yang jelas dari mana anggota mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan arah ini (*unity of direction*) tidak dapat terlepas dari adanya pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan perintah yang didesain pada saat awal pembentukan organisasi.

6) Sentralisasi atau pemusatan.

Setiap tanggung jawab akhir pelaksanaan kegiatan pada akhirnya disentralisasi pada orang yang menduduki posisi puncak. Sebagai organisasi militer, Denhar mengikuti alir dan proses kegiatan secara hirarki *top down*. Semua kegiatan selalu datang dari pejabat berwenang yang berasal dari komando atas. Mekanisme birokrasi yang tertib dan benar senantiasa menjadi perhatian terutama personel yang mengawasi bidang administrasi. Dengan *output* yang baik dan disertai tertib administrasi menjadi parameter keberhasilan pemimpin organisasi yang merupakan penanggung jawab puncak di setiap kegiatan.

7) Jenjang.

Kedudukan jabatan perlu disusun dalam satu jenjang dari yang paling tinggi sampai yang paling rendah. Dengan landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang telah ada di Denhar, maka dapat dijelaskan tentang batasan komunikasi secara sederhana, yaitu komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Dengan kedudukan jabatan yang sudah disusun secara berjenjang maka arus komunikasi dalam organisasi dengan sendirinya secara vertikal. Kondisi inilah yang membuat setiap perintah-perintah pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan

secara efektif. Dengan arus komunikasi dalam organisasi yang vertikal maka pejabat yang berada pada level atau jenjang yang lebih atas dapat dengan mudah dalam:

- a) Memberikan instruksi kerja (*job instruction*).
- b) Memberikan penjelasan dari pimpinan tentang berbagai hal terkait mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationnale*).
- c) Menyampaikan informasi tentang semua peraturan-peraturan yang berlaku.
- d) Memberikan motivasi kepada semua anggotanya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya.

Demikian juga yang terjadi pada level bawah, mereka dapat mengirim pesan kepada atasannya yang terkait dengan:

- a) Informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
- b) Informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
- c) Saran-saran perbaikan dari bawahan.
- d) Keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

8) Keteraturan atau Tata tertib sebagai institusi militer.

Di Denhar penuh dengan berbagai aturan maupun tata tertib. Aturan dan tata tertib tersebut dibuat sebagai pedoman baik dalam melaksanakan kedinasan sebagai prajurit TNI maupun secara teknis terkait dengan pelaksanaan pekerjaan yang bersangkutan. Disamping ada Peraturan Dinas Dalam (PDD) yang menjadi ciri khasnya sebagai Matra Laut, Denhar terdapat juga aturan yang berupa *Standart*

Operational Prosedure (SOP) di setiap jenis pekerjaan yang harus ditaati bagi setiap prajuritnya. Jadwal dan aturan jam kerja sudah dibuat dan semuanya diketahui dan dipahami dengan jelas sehingga proses semua kegiatan dan pekerjaan berjalan sesuai dengan aturan dan mekanisme yang ada.

9) Keadilan.

Prinsip keadilan menjadi hal penting yang selalu dikedepankan oleh setiap pimpinan yang ada di Denhar. Jabatan dan pangkat menjadi dasar dalam setiap pembinaan sumber daya manusia dalam organisasi sehingga tujuan keadilan tercipta dengan baik. Wewenang, tugas dan tanggung jawab terdistribusi sesuai kedudukan dan jabatannya sehingga beban kerja seimbang dengan kesejahteraan yang diterima. Dengan kondisi yang berkeadilan tersebut semua bawahan dan pimpinan memiliki kesadaran yang tinggi dan ini membangun loyalitas dan inspirasi disamping itu juga suasana keadilan mendorong semangat untuk bekerja lebih efektif, tepat waktu dalam setiap pekerjaan sebagaimana yang direncanakan. Mengingat proses pemeliharaan sangat membutuhkan tenaga dan pikiran.

10) Prakarsa.

Setiap prajurit yang ada di Denhar memiliki potensi kreatifitas dalam derajat yang berbeda-beda serta dalam bidang yang berbeda-beda pula. Potensi tersebut dipupuk sejak dini secara berkelanjutan melalui pembinaan dan pelatihan agar dapat berkembang secara optimal, terutama memberi kesempatan pada anggota untuk turut serta dalam memecahkan masalah dalam pekerjaannya. Untuk itu telah diberikan kekuatan-kekuatan pendorong, baik dari luar (lingkungan) maupun dari dalam individu sendiri serta diciptakan kondisi lingkungan yang dapat memupuk daya kreatif individu, terutama mencakup dari lingkungan yang ada di sekitarnya. Timbul dan tumbuhnya kreativitas

tersebut selanjutnya berkembang menjadi suatu kreasi yang tercipta dari seseorang anggota yang mana juga tidak dapat luput dari pengaruh lingkungan kerja. Tetapi ini tidak cukup, organisasi telah menyediakan berbagai kemudahan, sarana dan prasarana untuk menumbuhkan daya cipta anggotanya, walaupun pada akhirnya semua kembali pada anggota itu sendiri, merasakan kebutuhan dan dorongan untuk bersibuk diri secara kreatif dan produktif.

11) Semangat Korps.

Membangun kebersamaan dan semangat untuk bersatu antara sesama anggota dalam organisasi. Jiwa korsa senantiasa dibangun dan ditumbuhkan disetiap pribadi anggota Denhar. Tumbuhnya rasa senasib sepenanggungan, sependertaan yang menyatu sangat kuat dalam diri dan jiwa baik individu maupun organisasi yang telah dibentuk melalui metode dan proses dengan dan tradisi serta budaya yang berorientasi pada hal-hal yang positif. Namun demikian selalu dilakukan penekanan-penekanan untuk tidak disalah artikan sehingga menimbulkan efek negatif yang nantinya dapat merugikan organisasi sendiri atau bahkan mencoreng kehormatan organisasi yang lebih besar. Dalam kehidupan prajurit termasuk setiap anggota Denhar dikembangkan dan ditumbuhkan rasa tanggung jawab dan kecintaan terhadap satuan serta tumbuh soliditas yang baik antara anggota yang diorientasikan dalam pelaksanaan tugas secara maksimal.

Dengan mempertimbangkan berbagai hal tersebut maka Denhar Lanmar Surabaya perlu melakukan kembali penetapan Struktur Organisasi sesuai dengan strategi untuk pencapaian tugas pokok yang baru disesuaikan dengan situasi terkini dan proyeksi kedepan terutama dengan adanya perkembangan teknologi.²⁰ Termasuk dilakukan juga penetapan *framework* yang kuat terkait dengan proses pengembangan dan operasional dari strategi

²⁰ Ibid.

tersebut. Misalnya, Denhar dengan karakteristik *organization of Technology* tentunya adalah organisasi yang menetapkan alokasi jumlah sumber daya manusia terbesar di unit kerja teknologi dibandingkan dengan tipe organisasi satuan tempur. Dalam menentukan struktur organisasi perlu juga mempertimbangkan hal-hal lainnya yaitu:

1) Tipe Organisasi.

Dengan melihat terdapatnya stratifikasi dalam hubungan atasan dan bawahan serta adanya tuntutan untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang spesialisik bagi anggotanya maka Denhar merupakan sebuah organisasi dengan tipe lini dan staf, organisasi tipe ini sering disebut pula dikenal dengan istilah birokrasi mesin. Tipe ini cocok digunakan oleh organisasi besar yang memiliki jumlah anggota yang banyak dengan *output* yang dihasilkan bervariasi dimana para anggota organisasi sudah mengerti pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan sebagai tanggung jawab profesinya. Dengan tipe lini dan staf ini maka Denhar semua yang menyangkut birokrasi harus dikerjakan secara professional dan tertib secara administrasi sebagai wujud dalam pertanggungjawaban dikemudian hari. Penyebab timbulnya tipe ini adalah dikarenakan adanya tuntutan tugas yang semakin spesialisik yang pada gilirannya memerlukan tenaga pelaksana dilapangan yang memahami segi teknologi alutsista untuk penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Denhar juga dapat dikategorikan sebagai sebuah organisasi dengan tipe fungsional karena kompleksitas yang tinggi disertai oleh standarisasi pekerjaan dengan pola penyebaran (desentralisasi) dalam pengambilan keputusan khususnya hal-hal teknis oleh masing-masing kepala bagian. Sehingga Denhar memiliki kekuatan yang terletak pada tersedianya tenaga-tenaga yang berkemampuan teknologikal tinggi dalam pelaksanaan tugas berkat dimilikinya pendidikan dan pelatihan yang telah ditempuh dan memungkinkan

mereka menampilkan kinerja yang memuaskan asal diberi kebebasan untuk bertindak.

2) Kegiatan.

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh Denhar sebagai organisasi pemeliharaan meliputi:

a) Inspeksi.

Kegiatan inspeksi meliputi kegiatan pengecekan atau pemeriksaan secara berkala (*routine schedule check*) bangunan dan peralatan sesuai dengan rencana serta kegiatan pengecekan atau pemeriksaan terhadap peralatan yang mengalami kerusakan dan membuat laporan hasil pengecekan dan pemeriksaan tersebut. Hasil laporan inspeksi harus memuat keadaan peralatan yang diinspeksi, sebab terjadinya kerusakan, usaha pemeliharaan yang telah dilakukan, dan saran pemeliharaan atau penggantian yang diperlukan. Maksud dari kegiatan inspeksi ini adalah untuk mengetahui apakah seluruh fasilitas pemeliharaan dalam kondisi yang baik untuk menjamin kelancaran proses pekerjaan. Pekerjaan pengecekan dilakukan oleh Wakil Komandan sebagai pelaksana dilapangan dengan melibatkan kepala bagian masing-masing.

b) Kegiatan teknik.

Kegiatan ini dilaksanakan oleh masing-masing bagian yang meliputi kegiatan percobaan peralatan yang baru dibeli, pengembangan peralatan atau komponen yang perlu diganti, serta melakukan penelitian terhadap kemungkinan pengembangan tersebut. Tugas ini dilaksanakan oleh masing-masing bagian sesuai dengan peralatan yang dimiliki. Dengan tingkat pekerjaan yang padat kemungkinan besar mesin dan

fasilitas yang ada terjadi kerusakan sehingga diperlukan penggantian dan perbaikan *spare part*.

c) Kegiatan pemeliharaan.

Kegiatan pemeliharaan ini merupakan kegiatan yang sebenarnya, yaitu memperbaiki dan mereparasi mesin-mesin dan peralatan dari alutsista Korps Marinir yang secara prosedural administratif masuk dalam pemeliharaan oleh Denhar Lanmar Surabaya. Secara fisik, kegiatannya adalah melaksanakan pekerjaan-pekerjaan sebagaimana hasil verifikasi sampai selesai dengan batas waktu yang sudah ditentukan.

d) Kegiatan administrasi.

Adalah kegiatan yang dilakukan secara administrasi yang merupakan kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan pemeliharaan yang menjamin adanya catatan-catatan mengenai kegiatan atau kejadian-kejadian yang terpenting dari bagian pemeliharaan. Hal ini dilakukan sebagai wujud pertanggung-jawaban kinerja maupun keuangan sebagai instansi pemerintah.

e) Pemeliharaan bangunan dan fasilitas sarana dan prasarana.

Kegiatan pemeliharaan disini merupakan kegiatan untuk menjaga agar bangunan tetap terpelihara dan terjamin kebersihannya dalam rangka mendukung apa yang akan menjadi pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan perintah satuan atas. Kegiatan ini dilaksanakan oleh seluruh anggota organik Denhar secara kontinu setiap hari disela-sela waktu kesibukan pemeliharaan terutama dengan memanfaatkan jam-jam olah raga setiap hari Selasa dan hari Jumat. Pemeliharaan rutin disini tidak menutup kemungkinan dilakukan perbaikan-perbaikan sebatas tidak membutuhkan biaya yang besar. Kerusakan berat atas fasilitas dan sarana prasarana akan dicatat untuk kemudian

diusulkan perbaikan secara dinas dengan menggunakan mata anggaran sebagaimana mestinya.

3) Dalam menentukan strategi pembenahan struktur organisasi Denhar, banyak hal yang harus menjadikan perhatian bagi pengambil keputusan utama meliputi:

- a) Tenaga kerja yang terampil dihadapkan dengan teknologi terkini Alusista yang dimiliki Korps Marinir.
- b) Ahli teknik yang berpengalaman.
- c) Instrumentasi yang cukup mendukung.
- d) Kerja sama yang baik diantara bagian pemeliharaan.

Demikian juga harus diperhatikan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi pemeliharaan meliputi:

- a) Umur peralatan/mesin Autsista.
- b) Tingkat kapasitas pemakaian mesin.
- c) Kesiapan suku cadang.
- d) Kemampuan bagian perawatan dan perbaikan untuk bekerja cepat.
- e. Situasi penggunaan dalam operasi dan latihan, kesiapan dana dan lain-lain.

4.1.3 Rumusan Denhar Sebagai Sebuah Sistem Organisasi Pemeliharaan yang Ideal.

Sejalan dengan akan dilakukannya upaya perbaikan sebagaimana dinyatakan oleh Kepala Dinas Material TNI AL bahwa organisasi pemeliharaan harus dibangun seiring dengan kebutuhan yang ada dan yang akan datang. Secara struktur perlu di validasi dan dilakukan upaya-upaya secara gradual dalam meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Pengawak organisasi harus

dijadikan ujung tombak, oleh karenanya keahliannya harus terus ditingkatkan.²¹ Untuk itu beberapa hal yang sangat diperlukan oleh organisasi Denhar ketika akan melakukan proses perbaikan pengembangan struktur diantaranya ialah:

1) Melakukan identifikasi proses, yaitu kegiatan operasional yang terjadi selama ini dipelajari secara tepat dan efektif. Selanjutnya dibuatlah dilakukan pemetaan proses secara tepat yang kemudian berguna untuk memastikan bahwa penetapan proses operasional organisasi Denhar dikelompokkan ke dalam satuan fungsi yang menjelaskan alir proses. Pengelompokan ini kemudian dibagi menjadi beberapa levelling penetapan dalam organisasi yang kemudian disebut sebagai struktur organisasi yang ideal sebagai sebuah sistem yang efektif.

2) Berdasarkan data yang ada terkait dengan struktur organisasi selama ini, kemudian dihubungkan teori manajemen pemeliharaan, maka dari struktur organisasi yang lama perlu dilakukan validasi sehingga mengakomodasi kebutuhan dalam menyelesaikan pekerjaan pemeliharaan. Melihat kondisi organisasi yang ada tersebut, maka efektifitas dan efisiensi dapat dilakukan dengan membuat strategi dalam pemilihan program pemeliharaan yang tentunya akan mempengaruhi kelangsungan produktivitas kinerja Denhar Lanmar Surabaya. Karena itu perlu dipertimbangkan secara cermat mengenai bentuk organisasi pemeliharaan yang akan digunakan terutama berkaitan dengan kebutuhan pemeliharaan, waktu, biaya, keterandalan tenaga pemeliharaan dan kondisi peralatan yang dikerjakan.

3) Pertumbuhan organisasi yang tidak direncanakan sebelumnya seiring kemajuan teknologi Alutsista yang dimiliki dimana organisasi Denhar memaksa anggotanya untuk belajar menjalankan banyak fungsi

²¹ Bambang Naryono, Lampiran A Transkrip Wawancara, lembar no.4

dan lintas batas.²² Akibatnya fungsi koordinasi dan instruksi lebih banyak mengarah kepada pimpinan puncak dan menyebabkan organisasi gagal untuk mengembangkan fungsi tanggung jawab yang profesional pada diri anggotanya.

4) Tenaga ahli yang dimiliki Denhar sangat terbatas, semakin lama personel kami berkurang satu demi satu baik karena ada yang pensiun ataupun mutasi ke satuan lain. Peningkatan kemampuan belum sepenuhnya kami terima terutama bagaimana perbaikan Alutsista yang baru.²³ Kelalaian dalam melakukan proses investasi pengembangan sumber daya manusia. Dimana Institusi Denhar memberikan toleransi yang terlalu tinggi pada setiap individu anggota dan ini mengakibatkan fungsi-fungsi manajemen menengah yaitu Kepala Bengkel tidak dapat berkembang secara optimal dan akibatnya fungsi serta alir struktur menjadi tidak bermanfaat secara efektif dan struktur hanyalah formalitas di atas kertas saja.

5) Alpanya organisasi Denhar untuk melakukan proses perbaikan alir proses karena selama ini konsep manajemen yang dibuat tanpa sistem yang kuat dan konsisten sehingga hal-hal yang berkembang dilapangan mengakibatkan proses menjadi lebih banyak dijalankan dalam mekanisme verbal dan subyektif sementara secara praktek sepenuhnya belum terkoordinasi dengan baik.

6) Dengan kondisi yang ada selama ini bahwa perencanaan pemeliharaan usulan diawali dari Satuan pengguna sehingga kondisi Alutsista yang akan diperbaiki sudah dalam kondisi rusak berat. Oleh karenanya perlu menetapkan fungsi perencana dan fungsi Eksekutor struktur yang tepat sehingga secara jelas memisahkan posisi dengan

²² Laode Jimmy, Lampiran A Transkrip Wawancara, lembar no.1

²³ Ibid.

fungsi perencana dan fungsi eksekutor, Hal ini secara otomatis dapat berperan secara maksimal dalam mengoptimalkan output kinerja Denhar yang ada. Proses dan konsep pengembangan fungsi operasional menjadi suatu bentuk pengembangan kinerja organisasi yang tepat. Fungsi perencana yang selama ini merupakan pengguna Alutsista harus ditetapkan untuk memastikan proses yang dijalankan oleh pelaksana masih berada pada batasan operasional yang ditetapkan dalam *Standard Operating Procedure*, hal ini dilakukan supaya aspek pencegahan kerusakan berat dapat dihindari dan untuk efisiensi pendanaan pemeliharaan.

7) Dari data yang ada menunjukkan secara alir proses yang dilaksanakan di Denhar sudah tepat pelaksanaannya namun demikian adanya kontrol dilapangan sangat menentukan keberhasilan akhir dari suatu pekerjaan pemeliharaan. Kerusakan yang diterima dari Satuan pengguna terkadang tidak sesuai dengan apa yang disampaikan kepada Denhar, perbedaan-perbedaan data laporan kerusakan tentu akan berpengaruh terhadap perencanaan dan jadwal pemeliharaan serta dalam menyusun pembiayaan. Sangat diperlukan informasi kerusakan sebagai data untuk mengambil langkah-langkah pemeliharaan baik berupa upaya pencegahan, pemeliharaan ringan sampai dengan pemeliharaan Depo. Karena alir instruksi dan alir proses merupakan dua hal yang sangat penting dalam menetapkan struktur maka proses perencanaan dan pengembangan terkait dengan status alir instruksi dan alir proses harus tepat untuk dijalankan.²⁴ Oleh karenanya suatu konsep alir instruksi menjadi suatu pedoman yang kuat harus dijelaskan dalam struktur, sehingga tidak menjadi suatu ketidakkonsistenan antara alir instruksi yang ditetapkan dalam proses dan yang ditetapkan dalam struktur organisasi Denhar kedepan. Proses perencanaan tidak sinergis, pengajuan pemeliharaan harus melibatkan user dengan dilampirkan

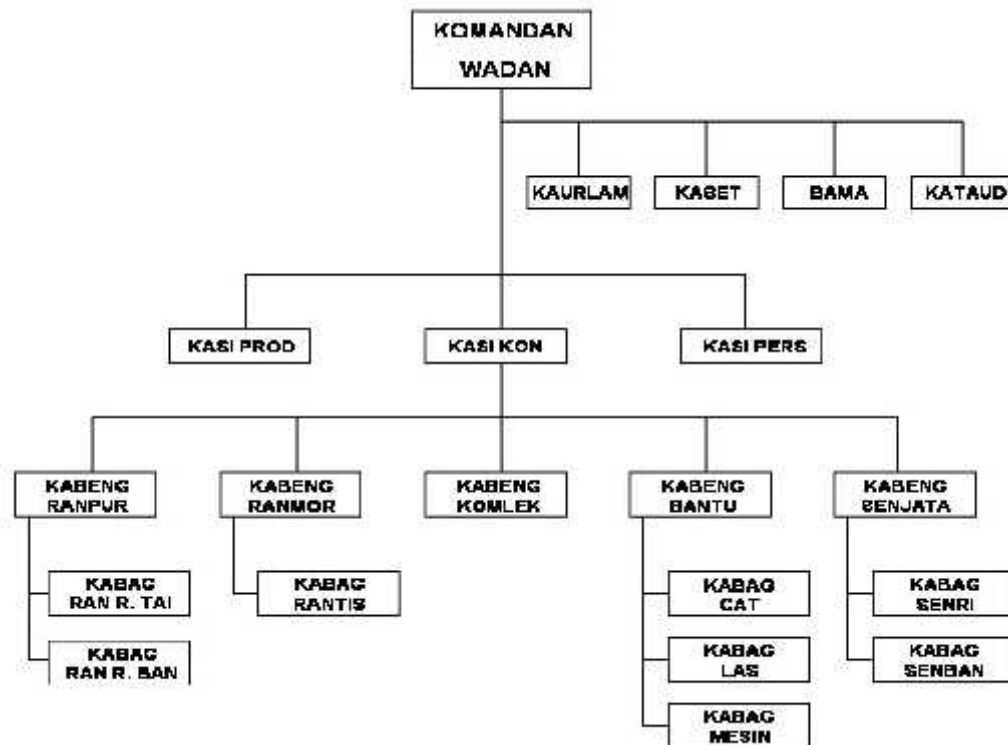
²⁴ Terry Wireman, Loc. Cit.

data kerusakan, kemudian dicek oleh Denhar dengan disertai berita acara pemeriksaan diagnostis, kemudian dibuat produk rengiat pemeliharaan

Ada satu hal yang biasanya menjadi hambatan dalam menyusun organisasi yang baru dan menjangkau proyeksi jauh ke depan yaitu untuk selalu mempertimbangkan potret organisasi saat ini. Banyak organisasi takut untuk menyusun struktur organisasi yang ideal karena pertimbangan kondisi kompetensi sumber daya manusia yang ada pada saat ini. Misalnya, kompetensi sumber daya manusia yang belum mumpuni untuk mengakomodasi jalur koordinasi ataupun fungsi instruksi. Harus ada keberanian untuk menetapkan secara ideal sesuai strategi, kemudian tetapkan konsep pengembangan sumber daya manusia lanjutan agar dapat mengakomodasi struktur. Selanjutnya tetapkan pelatihan dan pengembangan yang tepat dalam struktur organisasi yang ada saat ini.²⁵

Berdasarkan hasil analisis dan didukung berbagai informasi dari hasil wawancara maka struktur organisasi Denhar yang tepat untuk menghadapi tantangan tugas dan modernisasi Alutsista adalah sebagai berikut:

²⁵Siswanto, Bedjo, Loc. Cit.



Gambar 4.3. Struktur Organisasi Denhar Lanmar yang Ideal.

Dengan struktur yang ideal diharapkan semua aspek pemeliharaan dapat dilaksanakan dengan baik efektif dan efisien. Adanya pembagian tugas yang lebih spesifik akan menjadikan jalannya organisasi lebih efektif dan efisien. Tentu semua tidak terlepas dengan ketersediaan sumber daya baik manusia sebagai tenaga ahli maupun fasilitas sarana dan prasarannya. Beberapa hal yang menjadi keunggulan organisasi ini adalah:

- 1) Dengan struktur yang lebih besar dan lengkap dalam segi pembidangan pekerjaan membuat organisasi Denhar dapat secara profesional mengerjakan setiap tugasnya.²⁶ Setiap personel dalam organisasi tersebut dapat lebih fokus kepada bidang tugasnya masing-masing yang lebih spesifik, sehingga dapat diharapkan menghasilkan kinerja yang jauh lebih baik. Adanya unsur staf yang membantu

²⁶ Ibid.

pimpinan, akan menjadikan pekerjaan administrasi menjadi lebih lancar. Demikian juga adanya pembagian pekerjaan bengkel kepada jenis pekerjaan yang lebih khusus menjadikan harapan adanya penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu.

2) Pembentukan karakter maupun pembinaan kemampuan serta karir setiap anggotanya akan mudah terpantau dan diproyeksikan seiring kenaikan stratanya. Karena setiap kepala bagian dapat lebih baik lagi memantau anak buahnya sehingga karakter masing-masing personel dapat dikuasai dan akan memudahkan kepala bagian memacu kinerja anak buahnya.

4.2 Sistem Pemeliharaan di Denhar Lanmar Surabaya.

Sebagai organisasi yang menjalankan sebuah sistem pemeliharaan, Denhar Lanmar Jakarta harus mampu merawat 3 (tiga) subsistem yang menjadi komponen utama dari sebuah sistem pemeliharaan yaitu personel sebagai pengawak alat kerja, prosedur kerja sebagai pengarah untuk mencapai tujuan organisasi dan sarana prasarana sebagai alat bantu mencapai tujuan organisasi. Ketiga komponen tersebut menjadi penopang utama berjalannya kinerja sebuah sistem pemeliharaan untuk menghasilkan keluaran atau hasil kerja (*output*) yang baik dan memuaskan. Untuk dapat menentukan sistem pemeliharaan yang baik dan sesuai dengan tugas dan fungsi Denhar Lanmar Surabaya sebagai satuan yang bertugas untuk pemelihara Alutsista Korps Marinir, diperlukan pertimbangan-pertimbangan yang mendasar.

Dalam rangka pengumpulan data penelitian, dilaksanakan dengan pengamatan langsung terhadap Denhar Lanmar Surabaya berupa pengamatan terhadap kinerja para anggotanya, alat-alat yang digunakan serta mencermati dokumen-dokumen dan data-data pendukung lainnya. Dari pengamatan tersebut dapat ditemukan fakta-fakta dan juga diperoleh data-data yang dapat diolah dan dianalisa.

4.2.1 Kondisi Denhar Lanmar Surabaya saat ini

1) Personel.

a) Personel yang ada saat ini mempunyai tingkat kemampuan teknis baik pemeliharaan tingkat III dan IV maupun tingkat Depo. Khususnya Har Depo sering menerima pekerjaan pemeliharaan Depo alutsista dari Dinas Material Korps Marinir dan Markas Besar TNI AL. Namun demikian, ada beberapa bengkel pemeliharaan yang belum bisa secara maksimal untuk melaksanakan pemeliharaan, seperti Bengkel Komlek dan Bengkel Senjata karena keterbatasan kemampuan personel maupun peralatan bengkel. Data terkait dengan ketersediaan tenaga ahli yang ada di Denhar Lanmar Surabaya seperti pada lampiran B.

b) Penampilan kerja tenaga pemeliharaan.

Keselamatan kerja yang bertujuan *zero accident* senantiasa diutamakan, bagi seluruh pekerja ditekankan sebelum mereka melaksanakan pekerjaan. Sampai dengan penelitian dilaksanakan (bulan Nopember 2013) di Denhar Lanmar Surabaya, tenaga pemeliharaan memiliki tingkat penampilan kerja yang baik hal ini dibuktikan dengan *zero accident* walaupun pelanggaran-pelanggaran masih saja dijumpai terutama penggunaan helm kerja dan merokok tidak pada tempatnya. Upaya penegakan disiplin kerja terus dilakukan oleh para pimpinan Detasemen Pemeliharaan sampai dengan memberikan tindakan hukuman disiplin. Pengarahan untuk memberikan dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya keselamatan senantiasa disampaikan disetiap kesempatan sampai benar-benar seluruh anggota/karyawan memiliki tingkat kesadaran yang tinggi.

c) Keterandalan tenaga kerja yang terlatih.

Alutsista dengan kondisi tingkat kerusakan yang berat, membutuhkan peralatan yang memadai dan didukung personel yang handal. Untuk itu Denhar telah membuat program pelatihan dengan mempertimbangkan terhadap tuntutan keahlian dan keandalan pada masing-masing alutsista. Program peningkatan sumber daya manusia belum sepenuhnya berjalan dengan baik untuk keseluruhan personel. Namun demikian hanya dipilih orang-orang tertentu secara terbatas. Pembinaan personel khususnya peningkatan keahlian sangat jarang dilaksanakan bagi prajurit yang sudah lama berkecimpung dan berdinasi di Denhar. Pemberian kesempatan pendidikan dan latihan hanya diberikan ketika ada prajurit yang baru bergabung atau mutasi menjadi anggota. Oleh karenanya keahlian dan ketrampilan prajurit Denhar tidak pernah sinkron atau selaras dengan kondisi teknologi Alutsista Korps Marinir yang sekarang memiliki jenis beragam dengan teknologi yang lebih moderen. Pembinaan dan latihan setiap ada Alutsista yang baru, personel Detasemen Pemeliharaan dilibatkan terutama pada saat kepelatihan mekanik yang diselenggarakan oleh produsen dimana Alutsista tersebut didatangkan. Selanjutnya untuk memelihara kemampuan teknisi, pembinaan dilanjutkan secara internal di dalam Denhar dalam bentuk Latihan Dalam Dinas (LDD).

2) Prosedur kerja.

Denhar Lanmar Surabaya dalam melaksanakan kegiatannya telah dilengkapi dengan beberapa prosedur kerja yang harus ditaati dan dilaksanakan. Prosedur-prosedur tersebut adalah sebagai berikut:

a) Prosedur Pemeliharaan.

Sebelum melakukan berbagai kegiatan pemeliharaan terhadap Alutsista maupun terhadap aset atau fasilitas yang

digunakan dalam pekerjaan, Denhar telah terlebih dahulu menyusun rencana akan hal-hal atau kegiatan apa saja yang akan dilakukan terhadap Alutsista tertentu yang menjadi agenda pekerjaan. Mengutip apa yang disampaikan Asisten Logistik selaku pengawas kegiatan yang menyatakan bahwa “Dari hasil pengawasan dan pemeriksaan baik yang dilakukan secara internal Korps Marinir maupun TNI AL bahkan TNI dan lain-lainnya, semua pekerjaan yang dilaksanakan oleh Detasemen pemeliharaan Surabaya sudah sesuai dengan harapan walaupun ada catatan temuan tetapi tidak signifikan kesalahannya dan bisa dilakukan upaya pemeliharaan. Semua itu menunjukkan bahwa mekanisme dan prosedur baik secara administrasi maupun pelaksanaan dilapangan sudah baik dan benar.”²⁷ Adapun prosedur yang sudah dilalui oleh Denhar dalam melakukan kegiatan pemeliharaan, meliputi:

- (1) Menentukan apa yang harus dipelihara dari alutsista yang sudah ditetapkan oleh satuan atas, hal ini meliputi pembuatan daftar kerusakan, penyusunan bahan-bahan yang menyangkut pembiayaan dan lain-lain, karena ini merupakan asset fisik yang memerlukan pemeliharaan dan merupakan salah satunya alasan yang bisa dipertanggungjawabkan dalam meminta pengeluaran biaya.
- (2) Menentukan bagaimana aset atau alutsista tersebut dapat dipelihara yaitu dengan membuat jadwal pemeliharaan bagi setiap mesin atau peralatan alutsista yang telah ditentukan. Sistem ini dapat dimulai dengan melakukan pemeliharaan terencana bagi beberapa alutsista yang kondisinya rusak berat dan kemudian diikuti oleh

²⁷ Yuliandar Tuah, Lampiran A Transkrip Wawancara, lembar no.2.

alutsista lain sampai tercapai tingkat pemeliharaan ekonomis yang optimum.

(3) Setelah mempersiapkan jadwal pemeliharaan, selanjutnya adalah menyusun spesifikasi pekerjaan yang dihimpun dari jadwal pemeliharaan. Spesifikasi ini disiapkan terpisah untuk masing-masing kegiatan dan frekuensi pemeriksaan bagi setiap alutsista yang akan dipelihara.

(4) Membuat perencanaan secara mingguan yang dibuat bersama-sama dengan seksi perencanaan dan kemajuan pekerjaan. Pengaturan dan pemberhentian pekerjaan menjadi hal prinsip dalam pemeliharaan karena untuk melakukan pengontrolan sehinggal pekerjaan sesuai rencana.

(5) Membuat dan mengisi laporan pelaksanaan pekerjaan yang disertai dengan spesifikasi pekerjaan pemeliharaan, yang diwujudkan dalam bentuk sertifikat uji kelaikan yang dilakukan oleh lembaga yang berkompeten sebagai legalitas formal bahwa pekerjaan pemeliharaan yang dilaksanakan Denhar adalah baik dan benar.

b) Dalam pelaksanaan pemeliharaan Alat Utama Sistem Senjata, di jajaran Korps Marinir terdapat lima tingkatan. Tingkatan pemeliharaan tersebut meliputi:

(1) Pemeliharaan Tingkat I/II.

Adalah suatu kegiatan pemeliharaan tingkat organik (Harnik) yang dilaksanakan oleh satuan pengguna Alutsista yang bersangkutan. Pemeliharaan dilaksanakan oleh anak buah/prajurit (Crew) dengan tujuan agar

peralatan/pesawat dapat beroperasi sebagaimana mestinya sesuai fungsi tehnik yang telah ditentukan.

(2) Pemeliharaan Tingkat III/IV.

Pemeliharaan Menengah (Harmen) adalah pemeliharaan yang dilaksanakan oleh Detasemen Pemeliharaan Pangkalan Marinir dan anak buah/prajurit Alutsista dengan tujuan untuk memelihara kondisi peralatan / pesawat setelah beroperasi dalam periode tertentu, dengan menggunakan suku cadang yang tersedia di gudang persediaan Komando Utama dalam hal ini Korps Marinir / Satuan kerja Pembina Alutsista dan atau gudang pembekalan Depo Pusat Perbekalan (Dopusbek). Pekerjaan dilaksanakan di Kesatuan organik atau di Denhar Lanmar dengan dukungan fasilitas yang tersedia di Denhar Lanmar.

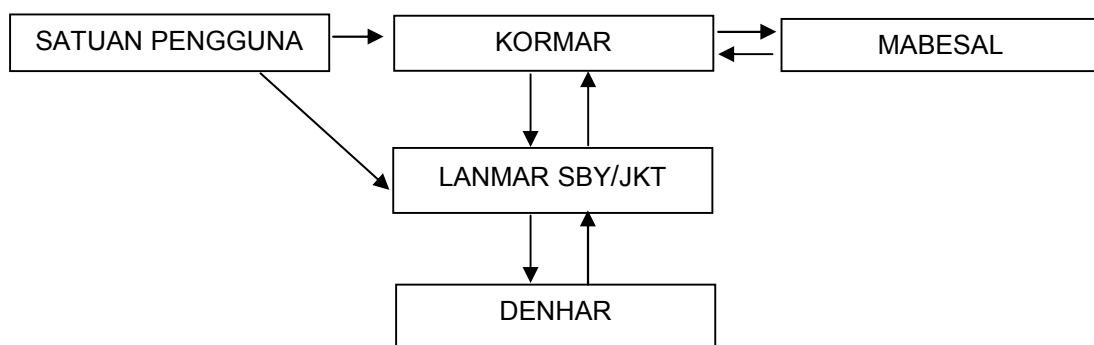
(3) Pemeliharaan Tingkat Depo.

Pemeliharaan yang dilaksanakan dalam 1 (satu) tahun anggaran oleh Korps Marinir / Markas Besar TNI AL karena tingkat kesulitannya yang cukup besar dan membutuhkan peralatan yang lebih khusus dengan menggunakan suku cadang yang tersedia di gudang Depo Pusat Perbekalan dan atau di gudang Komando Utama/Satuan Kerja Pembina Alutsista. Waktu pemeliharaan pada umumnya relatif lama dan dilaksanakan di Denhar atau pihak ke III dalam hal ini pihak swasta pemenang tender yang dilaksanakan Korps Marinir dengan dukungan fasilitas relatif lengkap serta membutuhkan kecakapan personel yang memadai.

c) Skema Pengusulan Pemeliharaan.

Denhar Lanmar Surabaya yaitu salah satu satuan pelaksana Lanmar Surabaya yang mempunyai tugas melaksanakan dukungan pemeliharaan sampai dengan tingkat menengah, pemeliharaan berkala dan bimbingan teknik pemeliharaan lingkup tanggung jawab Lanmar Surabaya.

Proses pengusulan pemeliharaan dapat digambarkan dalam bagan dibawah ini :



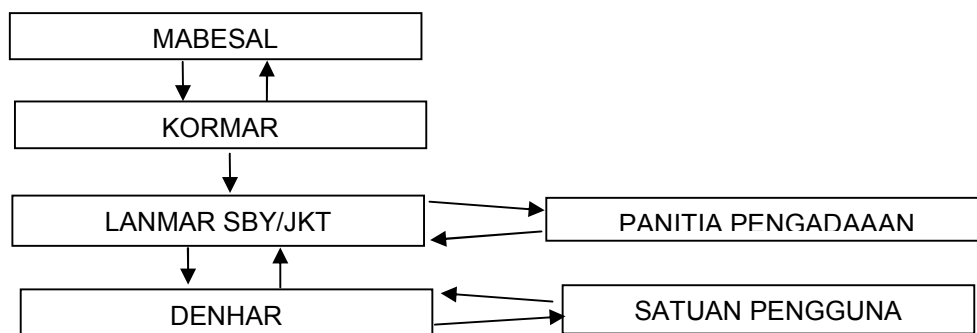
Gambar 4.4. Proses Pengusulan Pemeliharaan

- (1) Satuan Pengguna Alutsista mengajukan usul pemeliharaan tingkat III/IV atau pemeliharaan tingkat Depo kepada Komandan Korps Marinir dengan dalam hal ini ditujukan kepada Komandan Pangkalan Marinir.
- (2) Selanjutnya Komandan Pangkalan Marinir memerintah Komandan Detasemen Pemeliharaan untuk melaksanakan pengecekan terhadap usul pemeliharaan (Pengecekan bersifat diagnosis/tidak dibongkar).
- (3) Komandan Detasemen Pemeliharaan melaporkan hasil pengecekan lapangan disertai Berita Acara Pemeriksaan (BAP) kepada Komandan Pangkalan Marinir

(4) Komandan Pangkalan Marinir membuat rencana kegiatan pemeliharaan berdasarkan hasil Berita Acara Pemeriksaan Komandan Detasemen Pemeliharaan untuk diajukan ke Korps Marinir/Markas Besar TNI AL untuk asistensi dan persetujuan rencana kegiatan pada Perencanaan Keuangan I dan II.

(5) Markas Besar TNI AL menyetujui Rencana kegiatan Pemeliharaan.

d) Skema Pelaksanaan Pemeliharaan.



Gambar 4.5. Skema Pelaksanaan Pemeliharaan.

(1) Markas besar TNI AL mengeluarkan Keputusan Otorisasi Penganggaran (KOP).

(2) Korps Marinir menerbitkan Perintah Pelaksanaan Program (P3) kepada Pangkalan Marinir, selanjutnya Pangkalan Marinir melalui Panitia Pengadaan melaksanakan lelang pengadaan suku cadang.

(3) Suku cadang hasil pengadaan di Pangkalan Marinir mendistribusikan ke Detasemen Pemeliharaan.

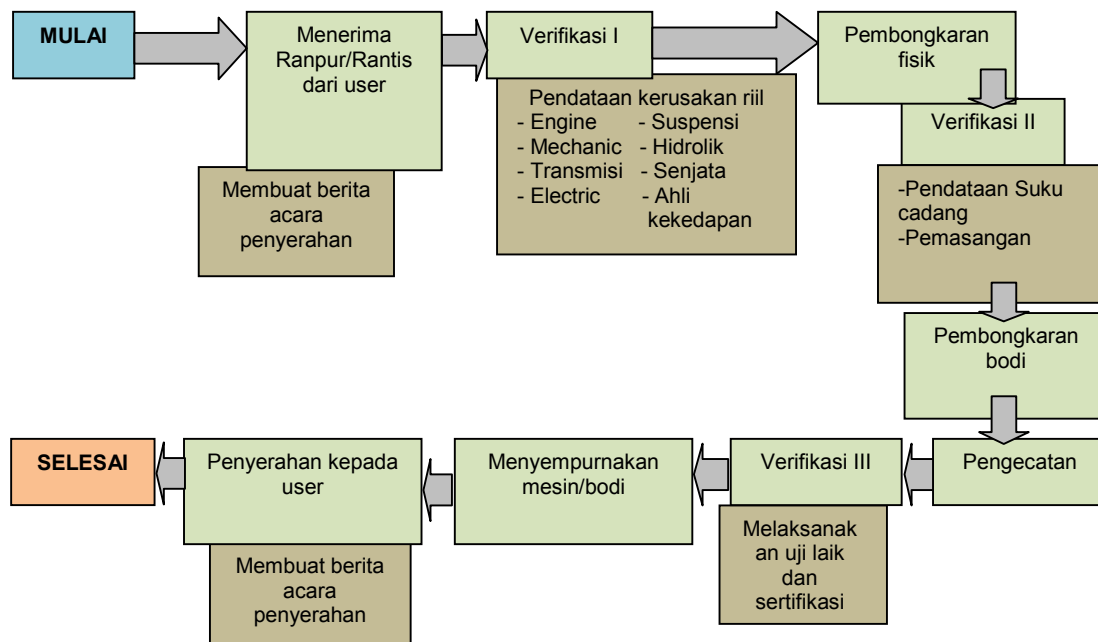
(4) Satuan Pengguna menyerahkan Alutsista ke Detasemen Pemeliharaan dengan Berita Acara serah terima.

(5) Detasemen Pemeliharaan melaksanakan pemeliharaan III/IV dan melaporkan pelaksanaan kepada Komandan Pangkalan Marinir.

(6) Alutsista yang sudah selesai pemeliharaan diserahkan kembali ke Satuan pengguna.

e) Perencanaan organisasi.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya Detasemen Pemeliharaan memiliki sebuah mekanisme yang sudah menjadi prosedur tetap. Sehingga dengan mekanisme yang ada tersebut dilaksanakan perencanaan-perencanaan terkait dengan alutsista yang akan dilakukan pemeliharaan pada tingkat III, IV dan Depo. Perencanaan dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan hasil pemeliharaan yang maksimal dengan menekan ongkos/biaya seminimal mungkin. Efisiensi dilaksanakan terutama diarahkan dengan meminimumkan bahan sisa atau yang tidak standar, meminimumkan kerusakan peralatan yang kritis, memisahkan fungsi administratif dan penunjang teknik. Secara sistematis mekanisme perencanaan pekerjaan yang dilakukan Denhar Lanmar Surabaya sebagai berikut:



Gambar 4.6. Mekanisme pelaksanaan Har Tk. III, IV dan Depo.

f) Pembidangan Pekerjaan.

Dalam pembidangan pekerjaan pemeliharaan Denhar menerapkan dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Diantara faktor-faktor tersebut ialah:

(1) Jenis Pekerjaan.

Jenis pekerjaan pemeliharaan yang ada di Denhar Lanmar Surabaya ditentukan sesuai dengan karakteristik pengerjaan dan jenisnya. Jenis-jenis pekerjaan tersebut meliputi pemeliharaan senjata, komunikasi elektronika, kendaraan tempur, kendaraan bermotor dan berbagai pekerjaan yang terkait dengan alutsista yang dimiliki Korps Marinir.

(2) Kesiambungan Pekerjaan.

Jenis pengaturan pekerjaan yang dilakukan di Denhar akan mempengaruhi jumlah tenaga kerja dan

susunan organisasi. Sebagai contoh, untuk kegiatan yang melakukan aktifitas pekerjaan lima hari kerja seminggu dengan jumlah unit material tempur yang harus dikerjakan secara kesinambungan dengan batas waktu yang ditentukan hasil dilapangan menunjukkan belum sepenuhnya efektif terlaksana. Masih terdapat kendala dalam penyelesaian pekerjaan disebabkan harus menunggu beberapa saat apabila terdapat kerusakan *spare part* yang pengadaannya harus mendatangkan dari luar negeri. Proses kesinambungan dalam pekerjaan yang ada di Denhar tidak terlepas seperti halnya dalam mekanisme pekerjaan yang sudah menjadi prosedur yang ada. Semua kegiatan terekam dan terdata mulai dari menerima alutsista rusak yang akan dipelihara dari satuan pengguna sampai dengan penyerahan kembali. Setelah dilakukan pengujian kelaikan sebagai legalitas yang menyatakan Alusista tersebut dalam kondisi baik dan berfungsi sebagaimana fungsi asasinya.

c) Ruang lingkup bidang pemeliharaan.

Ruang lingkup pekerjaan perbaikan ditentukan menurut kebijakan pimpinan. Denhar yang dituntut melaksanakan pemeliharaan tingkat III/IV dan Depo tentu akan membutuhkan supervisi tambahan, sedangkan untuk pemeliharaan tingkat I dan II yang tidak terlalu luas dan berat akan dilaksanakan oleh masing-masing satuan sebagai pengguna alutsista tersebut. Pembidangan yang ada didasarkan pada kondisi kerusakan alutsista yang merupakan usulan dari satuan pengguna, yang secara teknis mengetahui tingkat kerusakan dan dipertegas dengan adanya tahap verifikasi sehingga secara formal menjadi dasar proses pemeliharaan.

g) Sistem dan kontrol.

(1) Jadwal waktu pelaksanaan pekerjaan.

Adanya berbagai persoalan yang menyangkut birokrasi dan ketersediaan suku cadang penjadwalan pekerjaan mengalami kemunduran. Sistem control kurang menjadi efektif karena memang masalah suku cadang tidak *ready stock* di gudang dan terkadang harus menunggu lama dalam proses import atau melalui pengadaan dengan Pihak Ketiga. *Spare part* yang tersedia di gudang Dinas Material tidak sepenuhnya mampu mendukung ketika pengadaan yang sudah dilaksanakan tidak sesuai dengan spare part yang rusak. Dinas Material seharusnya terus melakukan koordinasi dengan satuan pengguna terkait kebutuhan suku cadang yang sangat kritis yang secara prioritas segera dilaksanakan pengadaan. Ketersediaan suku cadang tidak bisa mengandalkan produk luar negeri saja namun berupaya semaksimal untuk bisa dibuat secara local namun tetap memperhatikan kualitasnya.

(2) Kualitas hasil pekerjaan pemeliharaan.

Pengawasan terhadap hasil pekerjaan Denhar sepenuhnya memberikan otorisasi kepada Satuan Kelaikan TNI AL sebagai institusi resmi.

(3) Ketelitian pekerjaan pemeliharaan.

Untuk menjamin bahwa pekerjaan yang dilaksanakan oleh Denhar sesuai dengan rencana kegiatan, maka selama proses pengerjaannya secara internal tetap dilakukan pengawasan melekat disamping juga menghadirkan personel logistik dan satuan pengguna sebagai tim pengawas/direksi yang penunjukannya dari pejabat yang membidangnya.

3) Sarana dan prasarana.

Dalam rangka melaksanakan tugas mendukung kegiatan pemeliharaan dan perbaikan untuk mempertahankan daur hidup Alutsista Korps Marinir, saat ini dari hasil penelitian yang dilakukan di Denhar Lanmar Surabaya terdapat lima bengkel yang masing-masing mempunyai kemampuan.²⁸ Secara rinci peralatan yang dimiliki Denhar dapat dilihat pada lampiran C. Diantaranya sebagai berikut:

a) Bengkel Mesin.

Bengkel mesin di Denhar Lanmar Surabaya memiliki kemampuan melaksanakan pemeliharaan mesin ranpur Tank BTR-50 P/PT-76, BMP 3F, Tank Recovery maupun LVT 7 A1, mesin diesel MWM s/d 1000 PK, Motor Tempel, diesel Caterpillar s/d 1000 PK, Rakit Penyelamat / Live Raft (LR), Compressor AC unit dan pompa AL dan AT dari berbagai ukuran.

b) Bengkel Komunikasi dan Elektronika.

Adapun kemampuan bengkel Komunikasi dan Elektronika Denhar Lanmar Surabaya meliputi pemeliharaan Alat Komunikasi (Alkom) ranpur dan Sistem Kendali Senjata (SKS) ranpur, sistem penyalan dan papan penghubung, sistem kontrol *fire detector*, sistem kontrol DG (*Diesel Generator*), *battery charger accu*, sistem pemanas dapur dan sistem penerangan listrik, generator sampai dengan 400 KW dan penyiapan baterai/ accu. Juga memiliki kemampuan melilit stator Motor AC dan DC sampai dengan 35 KW, trafo sampai dengan 10 KW.

c) Bengkel Ranpur.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai detasemen Pemeliharaan, bengkel ranpur memiliki kemampuan pemeliharaan sistem kompresi dan transmisi mesin sampai dengan *over hull* serta kelistrikan ranpur. Juga penggantian sistem pipa, selang,

²⁸ Pangkalan Marinir Surabaya, *Laporan Perkembangan Denhar Surabaya Tahun 2013*.

elbow sirkulasi air, oli, BBM dan peralatan akomodasi Ranpur serta pengelasan dan replating material baja body ranpur maupun material aluminium, monel/baja putih.

d) Bengkel Ranmor.

Adapun kemampuan bengkel kendaraan bermotor yang dimiliki Denhar Lanmar Surabaya adalah pemeliharaan sampai dengan *over hull mesin*, sistem kompresi, transmisi, suspensi dan sistem kelistrikan ranmor. serta pengelasan material ranmor.

e) Kemampuan Bengkel Senjata.

Kemampuan bengkel senjata yang dimiliki Denhar Lanmar Surabaya adalah pemeliharaan menengah meriam 30 sampai dengan 120 mm dan sistem peluncur Roket serta pemeliharaan computer, alignment sistem senjata dan instalasi peralatan elektronika senjata.

4) Supervisi.

Berbagai langkah telah dilakukan oleh Denhar dalam pembinaan secara kontinyu sebagai upaya dalam pengembangan kemampuan profesional personel dan perbaikan situasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja instansinya. Dalam melakukan pengelolaan pekerjaan khususnya pada saat ada sebuah kegiatan baik itu Pemeliharaan tingkat III/IV maupun Depo alutsista Marinir, masing-masing bagian diperintahkan untuk menyiapkan personel dan mengerjakan dengan baik. Semua peralatan, sarana dan prasarana dipastikan kondisi kemampuan kerjanya serta penunjukan tanggung jawab yang jelas atas suatu pekerjaan. Hal yang sering menjadi kendala adalah ketersediaan waktu terutama dalam pengerjaan. Keterlambatan bisa saja diakibatkan karena sulitnya menemukan suku cadang yang memang sudah tidak diproduksi lagi maupun keterlambatan lain secara birokratif. Keterlambatan inilah yang mendominasi pekerjaan-pekerjaan perbaikan alutsista menjadi tidak efektif. Kegiatan yang dilakukan

sebagai upaya untuk mengatasi kendala tersebut Detasemen Pemeliharaan melakukan inovasi dengan mencari suku cadang lokal dengan spesifikasi teknis yang sama. Hal lain mengenai pembinaan kemampuan teknis personel sangat kurang memadai. Kegiatan latihan baik secara internal (Latihan Dalam Dinas/LDD) maupun eksternal dengan kursus-kursus keahlian diluar jarang diikuti karena keterbatasan pengawak organisasi sementara pekerjaan yang harus diselesaikan sudah menunggu dan terjadwal. Kondisi semakin buruk ketika tenaga ahli yang ada adalah prajurit senior yang harus mengakhiri masa dinasny sementara regenerasi sangat lambat. Upaya yang dilakukan secara terbatas dengan mengirim personel ke tempat-tempat pelatihan dan melakukan pengkaderan terhadap personel junior secara informal. Sedangkan cara untuk menilai hasil kerja atas Alutsista yang diperbaiki, Denhar mengacu dengan mekanisme yang ada yaitu uji kelaikan dan sertifikasi. Metode ini menjadi dasar dan legalitas formal yang memberikan jaminan bahwa pekerjaan-pekerjaan atas alutsista yang dilaksanakan oleh Denhar Lanmar Surabaya sudah selesai dan layak beroperasi sesuai spesifikasinya.

4.2.2 Kesiapan Denhar dalam Menghadapi Perkembangan Teknologi.

Pada abad ke-20 ini telah terjadi pertumbuhan fenomenal dalam teknologi, baik aplikasi untuk penggunaan militer maupun sipil. Selama perang dunia ke-II, ahli strategi militer telah mengimplementasikan penggunaan teknologi tinggi untuk melakukan tindakan strategis maupun pertahanan melawan musuh, selama itu pula kita melihat terus adanya perlombaan terhadap berbagai keunggulan dalam teknologi tinggi yang terhadap senjata perusak masa atau *Weapon Mass Destructions* (WMD) dan teknologi ruang angkasa (*space exploration*).

Seperti apa yang dinyatakan oleh Komandan Denhar Lanmar Surabaya bahwa sejalan dengan pembangunan Korps Marinir maka Alutsista yang menjadi andalan akan terus ditambah dan dimodernisasi. Datangnya

kendaraan angkut personel sejenis LVT-7 A1, Tank BMP 3 dan senjata-senjata lain tentu memiliki tingkat teknologi dan kerumitan yang tinggi. Oleh karena itu dibutuhkan kesiapan dan keahlian yang baik dari aspek pemeliharaan baik itu user dalam hal ini satuan pengguna maupun Denhar yang merupakan institusi/organisasi pemeliharaan seluruh Alutsista Korps Marinir. Kemampuan-kemampuan secara teknis harus dimiliki secara perorangan berupa keterampilan dan keahlian yang harus dipersiapkan dengan mengikuti kursus-kursus dan kepelatihan berupa materi Alutsista yang ada maupun yang akan didatangkan.²⁹

Kemampuan personel Denhar saat ini sangat terbatas, baik dalam segi jumlah maupun keahlian yang dimiliki. Kesulitan dan kerumitan sering ditemui dilapangan ketika harus menghadapi sebuah pekerjaan yang menyangkut pemeliharaan berat atau pemeliharaan Depo. Kondisi ini yang menyebabkan sering terjadinya keterlambatan pekerjaan pemeliharaan, belum lagi kalau ditambah langkanya suku cadang tertentu (*spare part*) yang harus import dari Negara asalnya.³⁰ Pekerjaan semakin tidak efektif ketika sarana dan prasarana pendukung vital belum melengkapinya. Bengkel mesin, senjata maupun alat komunikasi dan elektronika masih sangat terbatas dan jauh dari kebutuhan teknologi Alutsista yang harus di pelihara. Teknologi yang ada khususnya LVT-7 A1, Tank BMP 3F serta senjata roket memiliki tingkat teknologi tinggi tentunya membutuhkan system pemeliharaan yang memadai untuk menjaga agar tetap memiliki kondisi yang prima serta usia pakai yang lama. Kesiapan Denhar menjadi hal penting dalam mendukung dan menyiapkan Alutsista Korps Marinir terutama dalam menghadapi berbagai penugasan baik yang bersifat latihan maupun operasi secara gabungan TNI.

4.2.3. Penerapan Manajemen Pemeliharaan.

Dalam mencapai tujuan dan sasaran pemeliharaan yang efektif/efesien, dikembangkanlah pemikiran/pengkajian untuk mendapatkan cara-cara yang

²⁹ Laode Jimmi, Loc. Cit.

³⁰ Ibid.

lebih baik. Tujuannya untuk menghasilkan pengeluaran yang optimal, sehingga sasaran tercapai tepat dalam waktu, jumlah, mutu dengan biaya yang efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kebutuhan jasa pemeliharaan yang lebih tinggi serta meningkatnya keluaran alutsista pada tahun-tahun terakhir ini telah mempercepat perkembangan teknologi pemeliharaan. Hal ini pada gilirannya memperbesar kebutuhan akan fungsi pemeliharaan (*maintenance*) yang meliputi senjata, mesin dan elektroniknya. Dengan tingginya operasional serta minimnya dukungan terhadap alutsista tersebut maka secara peralatan/*spare part* cenderung terus mengalami kelusuhan/keausan sehingga diperlukan reparasi atau perbaikan.

Ditinjau dari usaha pemeliharaan yang dilakukan terhadap seluruh Alutsista Korps Marinir, dapat dikatakan bahwa tujuan dari pemeliharaan adalah untuk mempertahankan suatu tingkat kondisi Alutsista sehingga berfungsi sebagaimana fungsi asasinya dan memiliki *life time* yang panjang. Jadi, dengan adanya pemeliharaan, maka Alutsista diharapkan dapat beroperasi sesuai dengan rencana dan tidak mengalami kerusakan selama digunakan baik dalam kegiatan sehari-hari maupun tugas operasi. Pemeliharaan mesin tentu saja membutuhkan biaya yang sangat besar. Biaya tersebut di antaranya meliputi biaya untuk merawat yang disimpan dan digunakan, biaya untuk jasa pekerja langsung, segala macam pekerja tidak langsung. Oleh sebab itu diperlukan suatu pengaturan yang baik sehingga pelaksanaan kegiatan pemeliharaan diharapkan dapat membantu memaksimalkan penyiapan alutsista Korps Marinir dihadapkan keterbatasan anggaran yang tersedia yang pada akhirnya kemampuan dukungan terhadap operasi gabungan TNI juga semakin optimal.

1) Tujuan Pemeliharaan.

Alutsista Korps Marinir yang padat dengan teknologi memerlukan pemeliharaan secara teratur ketika terdapat suatu kerusakan. Pembiaran kerusakan akan berdampak sangat fatal karena mesin adalah suatu sistem yang memiliki putaran yang sangat tinggi. Sehingga

kerusakan akan dengan cepat berpengaruh terhadap *spare part* yang lain dan akhirnya merembet kerusakannya. Adapun tujuan pemeliharaan yang utama yang dilaksanakan oleh Denhar terhadap alutsista Korps Marinir adalah sebagai berikut:

- a) Untuk memperpanjang usia pakai/*life time* (yaitu seluruh kondisi mesin, senjata maupun elektronika).
- b) Untuk menjamin ketersediaan alutsista Korps Marinir yang siap beroperasi dalam jumlah yang ditentukan sehingga kesiapsiagaan semakin tinggi.
- c) Untuk menjamin keselamatan orang yang menggunakan sarana tersebut sehingga tidak ada korban prajurit lagi yang sia-sia karena hal yang tidak semestinya.

2) Jenis Pemeliharaan.

Dalam melaksanakan pemeliharaan, Denhar membagi kegiatan kedalam dua bentuk, yaitu pemeliharaan yang dilaksanakan secara terencana (*planned maintenance*) dan pemeliharaan secara tak terencana (*unplanned maintenance*) dalam bentuk pemeliharaan darurat (*breakdown maintenance*). Pemeliharaan terencana tersebut merupakan kegiatan perawatan yang dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang dibuat terlebih dahulu. Pemeliharaan terencana terdiri dari pemeliharaan pencegahan (*preventive maintenance*) dan pemeliharaan korektif (*corrective maintenance*):

- a) Pemeliharaan pencegahan (*preventive maintenance*).

Kegiatan pemeliharaan ini dilakukan untuk mencegah timbulnya kerusakan-kerusakan yang tidak terduga dan menentukan kondisi atau keadaan yang menyebabkan alutsista mengalami kerusakan pada waktu digunakan dalam suatu kegiatan terutama tugas operasi. *Preventive maintenance* ini

sangat efektif diterapkan dalam menghadapi kondisi alutsista Korps Marinir yang termasuk dalam “*critical unit*” karena memiliki usia yang sudah tua. Sebuah alutsista termasuk dalam “*critical unit*” apabila kerusakan mesin atau peralatannya akan membahayakan kesehatan atau keselamatan para pengguna dalam hal ini pasukan Marinir dan mempengaruhi keberhasilan suatu penugasan operasi. Dalam prakteknya, *preventive maintenance* dilakukan oleh masing-masing satuan sebagai pengguna alutsista namun tetap dalam monitoring dan asistensi dari pihak Denhar.

Pemeliharaan mencakup segala aktivitas yang terkait dengan kerusakan kecil dan ringan. Satuan menentukan jadwal secara internal yang terbagi menjadi dua yaitu *routine maintenance* dan *periodic maintenance*. *Routine maintenance* dilakukan berdasarkan lamanya jam kerja mesin ataupun senjata tertentu sebagai jadwal kegiatan, misalnya seratus jam sekali, seratus butir peluru laras harus di bersihkan dan seterusnya. Kegiatan lain yang juga dilaksanakan adalah pemeliharaan kecil yang tidak membutuhkan suatu penanganan khusus. Kegiatan *periodic maintenance* dilaksanakan apabila kondisi alutsista jauh lebih berat dari *routine maintenance*.

b) Pemeliharaan Korektif (*corrective maintenance*).

Pemeliharaan korektif (*corrective maintenance*) dilaksanakan oleh Denhar apabila terdapat suatu alutsista baik mesin, senjata dan peralatan yang dilaksanakan karena adanya ketidaksesuaian dengan rencana. Kegiatan ini dimaksudkan agar alutsista tersebut dapat digunakan secara normal kembali, sehingga kedepan setiap kegiatan operasi dan latihan dapat berjalan lancar. Pelaksanaan pemeliharaan ini sering terjadi karena suatu kondisi yang disebabkan langkanya ketersediaan suku cadang yang ada. Dengan alutsista yang merupakan produk

tahun lama sebagian besar tidak memproduksi suku cadang lagi. Sehingga penggantian dilakukan dengan cara mencari persamaan atau bahkan sering dengan memproduksi secara lokal di bengkel-bengkel tertentu. Kondisi inilah yang sering membuat mesin tidak bisa kembali normal seperti sediakala sehingga perlu dilakukan korektif terhadap suku cadang tersebut.

5) Tugas dan Kegiatan Pemeliharaan.

Berdasarkan teori dalam manajemen pemeliharaan khususnya kegiatan yang harus dilaksanakan dalam sebuah organisasi pemeliharaan.³¹ Maka dalam melaksanakan semua tugas dan kegiatan pemeliharaan, Denhar dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a) Inspeksi (*inspection*).

Kegiatan inpeksi disini meliputi kegiatan pengecekan atau pemeriksaan secara berkala (*routine schedule check*) bangunan dan peralatan kantor atau seluruh bengkel sesuai dengan rencana serta melaksanakan kegiatan pengecekan atau pemeriksaan terhadap peralatan bengkel yang mengalami kerusakan kemudian membuat laporan hasil pengecekan dan pemeriksaan tersebut. Hasil laporan inpeksi tersebut harus berisikan tentang keadaan peralatan yang diinspeksi, sebab terjadinya kerusakan (bila ada), kemudian usaha pemeliharaan yang telah dilakukan, dan saran pemeliharaan atau penggantian yang diperlukan. Maksud dari kegiatan inspeksi ini adalah untuk mengetahui apakah bengkel selalu mempunyai peralatan yang baik untuk menjamin kelancaran proses pemeliharaan alutsista yang sudah menjadi agenda.

³¹ Terry Wireman, Loc. Cit.

b) Kegiatan teknik (*engineering*).

Dalam kegiatan teknik Denhar melaksanakan kegiatan yang diantaranya melakukan percobaan peralatan yang baru dibeli, pengembangan peralatan atau komponen yang perlu diganti, serta melakukan berbagai upaya penelitian terhadap kemungkinan pengembangan. Sebagai contoh dilakukannya pengembangan terhadap kendaraan angkut personel jenis BTR-50P sehingga memiliki keunggulan baik kemampuan dilaut maupun di darat serta kapasitas angkutnya. Pengembangan terus dilakukan karena masih terdapat kekurangan-kekurangan secara teknis.

c) Kegiatan produksi (*production*).

Kegiatan produksi yang dilakukan oleh Denhar merupakan suatu kegiatan pemeliharaan yang sebenarnya, yaitu memelihara dan mereparasi mesin-mesin dan peralatan dari alutsista Korps Marinir yang secara terjadwal sudah direncanakan sebelumnya. Secara fisik, Denhar melaksanakan pekerjaan yang disarankan dalam kegiatan inspeksi dan teknik, melaksanakan pemeliharaan atau service dan pelumasan serta berbagai kegiatan yang pada intinya menjadikan alutsista kembali dalam keadaan semula sesuai fungsi asasinya. Kegiatan produksi ini juga dimaksudkan agar kegiatan dalam pemeliharaan dapat berjalan lancar sesuai rencana.

d) Kegiatan administrasi (*clerical work*).

Sebagai instansi pemerintah maka Denhar menjadikan pekerjaan administrasi ini merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dilaksanakan secara benar dan tertib. Kegiatan administrasi yang dilakukan yaitu berhubungan dengan administrasi kegiatan pemeliharaan yang menjamin adanya catatan-catatan terkait dengan kegiatan atau kejadian-kejadian yang terpenting dari bagian pemeliharaan. Dengan adanya

administrasi yang tertib diharapkan pertanggungjawaban secara birokrasi akan tidak mengalami permasalahan dikemudian hari pada saat dilakukan pengawasan dan pemeriksaan oleh instansi terkait.

e) Pemeliharaan bangunan (*house keeping*).

Kegiatan pemeliharaan bangunan serta fasilitas pendukung adalah yang dilaksanakan oleh Denhar dengan tujuan untuk menjaga agar bangunan dan fasilitas tersebut tetap terpelihara dan terjamin kebersihannya sehingga secara optimal mampu memberi kontribusi dalam setiap proses pemeliharaan.

4.3 Sistem Pemeliharaan Denhar Dalam Mendukung Gelar Operasi Gabungan TNI.

Sebagai komponen utama pertahanan TNI memiliki Tugas Pokok sesuai dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 adalah menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD NKRI Tahun 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Dalam pelaksanaan tugas pokoknya TNI melaksanakan operasi militer perang (OMP) yang merupakan segala bentuk pengerahan dan penggunaan kekuatan TNI yang terintergerasi yang melibatkan banyak unsur kekuatan untuk melawan kekuatan militer negara lain yang melakukan agresi terhadap Indonesia dan/atau dalam konflik bersenjata dengan satu negara atau lebih yang didahului dengan adanya pernyataan perang dan tunduk pada hukum perang internasional.³² Tugas pokok ini meliputi Kampaye Militer, Operasi Gabungan TNI (Operasi Darat Gabungan, Operasi Laut Gabungan, Operasi Amphibi, Operasi Pendaratan Administrasi, Operasi Lintas Udara, Operasi Pertahanan

³² UU RI Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia, Pasal 7 Ayat 1, Bab Penjelasan.

Panatai, Operasi Pertahanan Udara), Operasi Darat, Operasi Laut, Operasi Udara Dan Operasi Bantuan Serta Operasi Militer Selain Perang (OMSP).

Dalam melaksanakan operasi gabungan, TNI memerlukan prajurit yang profesional, peralatan dan alutsista yang setiap saat siap digerakkan keseluruhan wilayah Indonesia. Pada pelaksanaan operasi gabungan TNI, kesiapan Alutsista TNI merupakan salah satu faktor terpenting dalam rangka mencapai keberhasilan suatu operasi. Dengan tingkat kesiapan operasional maka kapanpun dibutuhkan suatu operasi maka kesiapan alutsista sangat berpengaruh besar. Denhar dalam hal ini sebagai ujung tombak utama pelaksana pemeliharaan ranpur dan rantis Kormar memegang peran penting terhadap kesiapsiagaan alutsista Korps Marinir sebagai bagian pasukan pada operasi gabungan TNI. Keterlibatan peran aktif Kormar dalam setiap operasi gabungan TNI merupakan bentuk tanggung jawab pelaksanaan tugas yang telah diamanatkan oleh undang-undang. Oleh karena itu keberhasilan Denhar dalam melaksanakan tugasnya selain memberi kontribusi terhadap tingginya tingkat kesiapan alutsista Kormar juga memberi dampak positif pada kemampuan Kormar dalam mempertahankan daur hidup ranpur dan rantis Kormar sebagai alutsista TNI Angkatan Laut. Tingkat kesiapan alutsista juga akan dapat mendukung ketahananlamaan berlangsungnya suatu operasi gabungan.

Berdasarkan fakta lapangan tingkat kesiapan alutsista baik ranpur maupun rantis dapat diukur dari kualitas hasil pemeliharaan baik dalam jumlah maupun jenis ranpur dan rantis yang ada, sedangkan kualitas hasil pemeliharaan akan sangat dipengaruhi oleh sistim pemeliharaan yang terintegrasi dengan didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas, peralatan yang cukup, standar operasi yang baik diantaranya terpenuhinya standar sistim keselamatan kerja menuju kepada pada tingkat *zero accident*. Bertolak dari fakta diatas maka kondisi Denhar saat ini masih memerlukan penataan dan pembenahan kembali, baik secara struktur organisasi, manajemen maupun penguatan sistem pemeliharaan yang terdiri dari sumber daya manusia, prosedur dan sarana prasarana pendukung yang

ada.

Penataan struktur organisasi harus mengantisipasi perkembangan modernisasi alutsista yang berpengaruh terhadap perkembangan taktik dan strategi serta perkembangan organisasi Kormar secara keseluruhan. Penerapan sistem manajemen pemeliharaan yang tepat harus mencerminkan Denhar sebagai suatu organisasi yang memiliki kemampuan pemeliharaan yang handal tetapi tetap mempertahankan kultur organisasi militer yang dilandasi dengan dedikasi, loyalitas dan disiplin yang kuat sebagai napas bagi setiap prajurit pengawak organisasi. Pada sisi lain penataan sarana dan prasarana harus mendapatkan skala prioritas, karena mempertahankan peralatan yang sudah usang dan berkualitas rendah akan memberi dampak terhadap kualitas hasil pekerjaan. Pemenuhan sarana dan prasarana pemeliharaan yang cukup merupakan hal yang tidak dapat ditawar lagi karena semakin berat tuntutan tugas maka kecepatan dan ketelitian kerja tidak hanya memberi dampak pada kualitas hasil pemeliharaan tetapi yang lebih penting adalah terhindarnya setiap pengawak pekerjaan dari setiap kesalahan kerja yang dapat mengakibatkan kerugian personel dan materiil.

Mekanisme dukungan pemeliharaan Alutsista Korps Marinir yang dilaksanakan secara terus menerus guna menjaga kondisi Alutsista Korps Marinir agar selalu siap operasional terutama dalam mendukung gelar Operasi Gabungan juga sangat ditentukan dari kesiapan dan kemandirian dari sistem pemeliharaan yang dijalankan Denhar Lanmar Surabaya, keterpaduan antara subsistem-subsistem yang menjadi komponen dari sistem pemeliharaan yaitu personel dengan organisasinya, prosedur dan sarana prasarana. Pada akhirnya berjalannya sebuah sistem akan sangat tergantung dengan kemampuan sumber daya manusianya, sebagai pengawak organisasi Denhar.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Simpulan.

1) Detasemen Pemeliharaan Lanmar Surabaya saat ini merupakan sebuah organisasi pemeliharaan yang belum ideal, karena struktur organisasinya yang masih sederhana dan tidak didukung oleh kelengkapan sebagai sebuah organisasi modern, berupa staf pembantu pimpinan serta pemisahan antara perencana, pelaksana dan pengawas kegiatan serta adanya spesialisasi. Sehingga Denhar Lanmar Surabaya belum sepenuhnya dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang muncul terkait dengan pemeliharaan ranpur dan rantis Korps Marinir agar selalu siap operasional. Melalui analisa data menggunakan teori-teori yang relevan dapat ditentukan struktur organisasi Denhar Lanmar Surabaya yang ideal yang dapat mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi dan tugas Denhar Lanmar Surabaya dalam pemeliharaan Alutsista Korps Marinir serta antisipatif terhadap perkembangan teknologi Alutsista.

2) Berdasarkan pada hasil analisa bahwa sistem pemeliharaan yang dilaksanakan Denhar Lanmar Surabaya untuk mendukung kesiapan Alutsista Operasi Gabungan TNI saat ini belum terlaksana dengan baik. Hal ini karena sistem pemeliharaan yang dijalankan Denhar Lanmar Surabaya sebagai subsistem dalam organisasi Korps Marinir belum memberikan dukungan yang memadai dalam menjaga kondisi Alutsista Korps Marinir untuk selalu siap operasional. Keterbatasan personel dan sarana prasarana serta perlunya *up grade* prosedur disesuaikan perkembangan teknologi Alutsista yang dimiliki oleh korps Marinir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap belum mantapnya kinerja Denhar Lanmar Surabaya. Oleh karena itu dukungan

pemeliharaan Alutsista Korps Marinir harus dilaksanakan secara terus menerus guna menjaga kondisi Alutsista Korps Marinir agar selalu siap operasional terutama dalam mendukung gelar Operasi Gabungan. Kesiapan dan kemantapan dari sistem pemeliharaan yang dijalankan Denhar Lanmar Surabaya, merupakan perpaduan antara subsistem-subsistem yang menjadi komponen dari sistem pemeliharaan yaitu personel dengan organisasinya, prosedur dan sarana prasarana.

5.2 Saran

1) Perlu pengembangan struktur organisasi Denhar Lanmar Surabaya yang ideal yang mampu untuk menghadapi dan mengantisipasi kemajuan teknologi peralatan militer yang ada. Pembinaan kemampuan secara organisasi terutama peningkatan skill dan ketrampilan personel yang memadai menjadi prioritas karena bagaimanapun di jaman modern saat ini manusia sebagai pengawak organisasi menjadi jantung dan urat nadi organisasi dalam mencapai tujuan.

2) Dalam rangka meningkatkan sistem pemeliharaan Denhar Lanmar Surabaya yang antisipatif terhadap perkembangan teknologi Alutsista dan taktik serta strategi militer perlu dilakukan peningkatan kerja sama dengan instansi pemeliharaan di luar institusi TNI untuk melengkapi baik peralatan, keahlian personel dan prosedur terutama terkait dengan perkembangan teknologi terkini dalam bidang mekanik.

DAFTAR PUSTAKA

- Artjana, I Gde, *Manajemen Dukungan Logistik Terpadu di lingkungan TNI AL* 1981.
- Creswell, John, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2009.
- Fayol, Henry. *Administrarion, industruelle et generale*, Drucker, Peter. 1946. *Concept of Corporation*. John Day Company. 1949
- Lawrence Mann, Jr, *Maintenance Management*, D. C. Heath and Company, Canada, 1976
- Nawawi, Handari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Cetakan ke 2, Gadjah Mada University Press. 2003
- Noviardi, Edi. *Dasar-dasar pendekatan sistem teori dan aplikasi*. IKIP Padang 1992.
- Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke 3, Rineka Cipta. Jakarta 2003
- Payne, Malcolm. *Modern Social Work Theory*. 3rd edn. 2005.
- Peter, Schorderbek. *Management System*. 1985.
- Publikasi Umum TNI AL (PUM-1.03.002), tentang *Buku Petunjuk Pembinaan Pemeliharaan Materiel TNI AL*, h. 8. 2002
- Mabesal, Skep Kasal: Kep/249/XI/2009, *Organisasi dan Prosedur Detasemen Pemeliharaan*, Jakarta, 2009
- Manullang, Manginar. *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta, 2006
- Mobley, R. Keith, *Maintenance Engineering Handbook*, Mc Graw Hill, 7th Edition, New York, 2008
- Nitisemito, Alex. *Manajemen suatu Dasar Pengantar*. Ghalia, 2002
- Noviardi, Edi. 1992. *Dasar-dasar pendekatan sistem teori dan aplikasi*. IKIP Padang.
- Siswanto, Bedjo. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru. Bandung, 1989
- Suharto, *Manajemen Perawatan Mesin*, Rineka Cipta, Jakarta, 1991

Winarno.S. *Paper Skripsi Thesis Disertasi*, Tarsito Bandung

<http://id.wikipedia.org>. *Manajemen*. Diunduh tanggal 24 Desember 2013 pukul 22.00 wib.

<https://www.google.com>. *Manajemen Pemeliharaan Mesin*. Diunduh tanggal 25 Desember 2013 pukul 19.00 wib.

<https://www.google.com>. *Jurnal manajemen Pemeliharaan Mesin*. Diunduh tanggal 2 Januari 2014 pukul 23.00 wib.

<http://digilib.its.ac.id>. *ITS Undergraduate*. Diunduh tanggal 3 Januari 2014 pukul 22.00 wib.

<http://www.academia.edu>. *Kuliah 1 Kedudukan Perencanaan SDM Strategik Dalam Sistem Manajemen*. Diunduh tanggal 3 Januari 2014 pukul 19.00 wib.

<http://ocw.gunadarma.ac.id>. *Teori Organisasi Umum*. Diunduh tanggal 7 Januari 2014 pukul 20.00 wib.

<http://elearning.gunadarma.ac.id>. *Manajemen Strategik*. Diunduh tanggal 5 Januari 2014 pukul 11.00 wib.

<http://news.liputan6.com>. *TNI AL Terima Puluhan Alutsista Baru*. 2014. Diunduh tanggal 26 Maret 2014 pukul 21.10 wib

<http://www.republika.co.id>. *Moeldoko Alutsista Mmarinir Banyak Yang STW*. 2014. Diunduh tanggal 26 Maret 2014 pukul 21.15 wib