

Studi Manajemen Pertahanan dari Sisi Teori dan Praktik: Perkembangan dan Penerapan di Indonesia

Endro Tri Susdarwono

Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Peradaban, Brebes, Indonesia

Correspondence mail : midas999saniscara@gmail.com

Received 17 February 2022 /accepted 10 March 2022 /available online 16 March 2022

Article type: Review Article

DOI <http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v18i1.1581>

ABSTRAK

Tujuan Manajemen pertahanan selalu dikaitkan mengenai keberhasilan dan atau kegagalan suatu negara dalam rangka mengelola sumber daya nasional yang dimiliki dengan tujuan dijadikan sebagai kekuatan nasional. Tujuan penelitian ini memberikan deskripsi tentang manajemen pertahanan dari sisi teori dan praktik dalam perkembangan dan penerapan di Indonesia. **Metodologi** Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, sedangkan jenis penelitian adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu mendeskripsikan dan menginterpretasi apa yang ada, itu dapat mengenai kondisi/hubungan yang ada. **Temuan** Pendapat yang sedang tumbuh, proses yang sedang berlangsung, akibat/efek yang terjadi atau kecenderungan yang tengah berkembang. Permasalahan transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan fungsi institusi pertahanan dimulai dari dasar untuk menuju pada pengawasan sipil (civil oversight) dari proses pengambilan keputusan dan kinerja pertahanan. **Saran** Manajemen pertahanan dianggap sebagai suprasistem dari tiga subsistem manajemen pertahanan yang terdiri dari: sistem manajemen sumber daya, sistem manajemen pembinaan/kekuatan/kemampuan pertahanan negara, dan sistem manajemen penggunaan kekuatan/kemampuan pertahanan keamanan negara.

Kata kunci: Manajemen Pertahanan; Pertahanan; Sumber Daya Nasional.

ABSTRACT

Defense management is always related to the success and or failure of a country in order to manage its national resources with the aim of becoming a national power. The purpose of this study is to provide a description of defense management in terms of theory and practice in its development and application in Indonesia. The approach in this study uses a descriptive approach, while the type of research is descriptive qualitative research, namely describing and interpreting what exists, it can be about existing conditions/relationships. Opinions that are growing, processes that are ongoing, consequences / effects that occur or trends that are developing. The problem of transparency and accountability in the implementation of the functions of defense institutions starts from the basics to lead to civil oversight of the decision-making process and defense performance. Defense management is considered a suprasystem of the three defense management subsystems consisting of: a resource management system, a management system for the development/strength/capability of state defense, and a management system for the use of force/capability of state defense and security.

Keywords: Defense Management; Defense; National Resources

PENDAHULUAN

Penelitian mengenai manajemen pertahanan ini bertujuan untuk memberikan pandangan dari sisi lain kepada para pembaca yang berminat, baik dari kalangan sipil maupun militer dan staf yang bekerja atau berkaitan dengan bidang pertahanan, para penasihat dan konsultan, peneliti dan para akademisi, serta para mahasiswa yang terkait dengan isu-isu pertahanan yang mempertimbangkan pemanfaatan pendekatan manajemen bagi bidang pertahanan.

Pembangunan teknologi dan ilmu merupakan bagian utama yang mampu mendorong realisasi suatu perubahan, utamanya jika dikaitkan dengan pertahanan (Priyono et al, 2020). Berkenaan mengenai pertahanan di suatu negara tidak terlepas dari dua variabel berpengaruh yang saling timbal balik yaitu pertahanan dan perekonomian. Perekonomian tidak dapat berjalan baik jikalau tanpa melibatkan pertahanan karena akan muncul gangguan-gangguan dan ancaman. Sebaliknya jika pendapatan nasional meningkat maka pertahanan hanya dapat ditingkatkan (Kennedy, 2018). Peran pertahanan terutama industri pertahanan suatu negara sangat penting terkait dengan ekonomi nasional dan keamanan nasional, sehingga sinergi dan dukungan dari berbagai pemangku jabatan terkait sangat diperlukan (Rusdiana & Simbolon, 2021).

Manajemen pertahanan merupakan disiplin ilmu yang menarik apabila dibandingkan dengan ilmu manajemen-manajemen yang lain. Manajemen pertahanan selalu dikaitkan mengenai kegagalan dan ataupun keberhasilan suatu negara dalam rangka pengelolaan potensi sumber daya nasional yang dimiliki negara dengan tujuan dijadikan sebagai kekuatan nasional. Upaya ini tentu saja melibatkan penerapan cara-cara manajerial, dimulai dari perencanaan hingga pemenangan perang (Supriyatno & Ali, 2014). Manajemen pertahanan di Indonesia mempunyai tantangan kedepan yang lebih kompleks. Tantangan tersebut berkenaan dengan tugas menjaga dan mengawal Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang ditunjukkan pada dimensi keselamatan bangsa, kedaulatan negara beserta keutuhan wilayahnya, dimensi inilah menjadi prioritas teratas dalam penyelenggaraan pertahanan negara (Kennedy et al, 2017).

Manajemen pertahanan dikenal menjadi suatu topik kajian penting dalam kerangka sektor pertahanan baru beberapa waktu lalu. Dimulai semenjak diperkenalkannya konsep dalam mengelola sektor pertahanan oleh negara-negara Barat berupa suatu diskusi terkait bagaimana mengalokasikan anggaran beserta sumber daya manusia, memecahkan masalah operasional ataupun strategi dalam suatu kerangka pendekatan menyeluruh atau menggunakan alat-alat seperti dalam dunia bisnis dalam mengelola sektor pertahanan. Proses diskusi tentang masalah utama dalam manajemen pertahanan ini terjadi kurang lebih 5 (lima) dekade yang lalu. Dan seperti halnya suatu organisasi maka dalam manajemen pertahanan diperlukan fungsi-fungsi manajemen antara lain

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan juga pengawasan atau pengendalian.

Manajemen pertahanan masih merupakan hal yang baru, hingga sekarang belum ada kesepakatan tentang definisi dari manajemen pertahanan, tetapi pada dasarnya ide dari manajemen pertahanan adalah menjadikan kebijakan yaitu kebijakan pertahanan menjadi sesuatu yang dapat diimplementasikan. Yaitu mengembangkan mekanisme perencanaan yang tepat dan berkelanjutan, sistem dukungan, dan infrastruktur (Supriyatno, 2014). Sedangkan di Indonesia, pemahaman manajemen pertahanan lebih menekankan pada aturan pokok terkait bagaimana secara tepat dalam mengelola pertahanan negara, merujuk kepada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI, dijelaskan bahwa pengelolaan pertahanan negara adalah segala kegiatan pada tingkat strategis dan kebijakan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pertahanan negara. Berdasarkan proses alokasi sumberdaya, Indonesia sebenarnya sudah mempunyai persepsi terkait bagaimana mengalokasikan sumber daya ekonominya untuk pertahanan (Saputro et al, 2021).

Jika dilakukan pembahasan dari segi proses institusional, manajemen pertahanan memosisikan keberadaannya diantara komando dan kendali Angkatan bersenjata dan kebijakan pertahanan Angkatan bersenjata. Yaitu yang berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut: manajemen sumber daya pertahanan, manajemen sumber daya manusia, manajemen akuisisi, damiana selama kebijakan pertahanan diimplementasikan – seperti ketidakpastian melekat dan membutuhkan fleksibilitas dan keputusan-keputusan yang berkelanjutan, permasalahan-permasalahan yang tidak diharapkan mungkin juga terjadi, membutuhkan identifikasi yang memadai dan cara pemecahan masalah.

Manajemen berarti pengelolaan kegiatan agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Manajemen bersumber dari akarkata *manage* (dalam bahasa Inggris) yang bermakna menata penggunaan. Manajemen tidak hanya sebatas pengertian sempit untuk pengelolaan unit usaha, tetapi juga menyangkut kegiatan manajemen yang lebih luas lagi. Dengan menggunakan pendekatan ilmu pengetahuan dalam memahami prinsip-prinsip manajemen, maka hasilnya dapat lebih terukur, di samping perlunya membuat justifikasi atau alasan dari proses pengambilan keputusannya (Yusgiantoro, 2014).

Manajemen sangat relevan dengan berbagai sektor, yang memiliki berbagai karakteristik berbeda. Manajemen pada sektor pertahanan akan meliputi beberapa subsektor, yaitu:

1. Institusi militer;
2. Personil militer;

3. Parlemen;
4. Institusi pertahanan;
5. Pegawai negeri sipil pada Lembaga pertahanan dan militer;
6. Badan-badan industri strategis;
7. *Stakeholder* (pihak lain yang terkait dengan) pertahanan.

Hal tersebut di atas, dapat diperjelas dengan tingkat organisasi dalam sektor keamanan, misalnya Kementerian Pertahanan dan organisasi di bawahnya, Markas Besar (ketiga matra) dan satuan di jajarannya, Markas Besar Angkatan dan jajarannya, industri strategis dan badan serta organisasi lainnya yang terkait dengan pertahanan. Jadi apabila berbicara mengenai manajemen pertahanan, akan terkait dengan keseluruhan atau sebagian dari organisasi itu (Supriyatno, 2014).

METODOLOGI

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan deskriptif, pendekatan yang dimaksud bertujuan untuk memberikan suatu pemaparan ataupun deskripsi manajemen pertahanan terkait dengan perkembangan dan penerapan di Indonesia, sedangkan jenis penelitian yang diterapkan dalam penelitian adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu menginterpretasi ataupun mendeskripsikan tentang segala yang ada dan terkait, interpretasi ini berkenaan dengan hubungan ataupun kondisi yang ada, proses suatu keadaan yang tengah berlangsung, efek atau akibat yang terjadi, pendapat yang sedang berkembang, ataupun kecenderungan yang sedang tumbuh.

Metode pengumpulan data dan analisis dalam penelitian ini menerapkan penggunaan data-data yang ada. Data dikumpulkan terdiri dari bermacam-macam dokumen, buku, naskah, media massa, website ataupun jurnal. Terkait dengan pengumpulan data, yang diterapkan adalah penelitian berbasis internet. Penggalan informasi dari bermacam sumber terpercaya diaplikasikan meliputi dokumen-dokumen elektronik, jurnal online yang bereputasi, website resmi kantor berita maupun lembaga pemerintahan.

PEMBAHASAN

Munculnya permasalahan pada sektor pertahanan di dunia Barat seperti di *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), meliputi pemotongan anggaran untuk belanja pertahanan serta permasalahan penurunan dalam hal jumlah personel. Terkait jumlah personel, terdeteksi negara-negara yang merupakan anggota NATO sangat mudah dalam mengurangi dan menambah personel, hal ini dikarenakan disesuaikan berdasarkan kebutuhan ataupun ancaman yang ada terhadap kepentingan negara anggota NATO tersebut. Contohnya, setelah

perang dunia II, secara logika semestinya akan terjadi penurunan secara drastis dalam jumlah personil dan peralatan, tetapi pada kenyataannya terjadi peningkatan jumlah personil dan peralatan. Desember 1949 terdapat penambahan divisi dari 12 menjadi 35, begitu pula terjadi penambahan pesawat dari 400 menjadi 3000 pesawat tempur, dan terdapat penambahan 700 kapal perang. Bahkan terdapat perencanaan di bulan Februari 1952 untuk target pencapaian di bulan desember 1952 dengan kenaikan divisi menjadi 50 divisi (25 divisi aktif) dan kenaikan jumlah pesawat terbang menjadi 4000 serta perencanaan untuk menaikkan sejumlah besar kapal perang (Furniss, 1957).

Idealnya setelah PD II akan tercipta dunia yang damai yang akan menurunkan secara drastis keperluan atau kebutuhan akan sumber daya perang. Namun pada kenyataannya dunia tidak benar-benar berada dalam kondisi damai, karena adanya perang dingin- peperangan yang terjadi di antara negara-negara sekutu dari Blok Barat dengan Blok Timur (karena faktor ideologi), menjadi faktor pemicu yang meningkatkan penggunaan arsenal nuklir, dan memicu negara-negara tertentu yang terlibat terus mengupayakan peningkatan jumlah personilnya dan sumber daya perang atau pertahanannya.

Usainya Perang Dingin, diprediksi oleh negara yang tergabung dalam NATO bahwa perang besar tidak akan terjadi, maka dengan demikian dilakukan kebijakan penurunan jumlah personil. Pada saat akan terjadinya Perang Teluk dan Perang Afganistan, terlihat grafik peningkatan jumlah personil militer terutama di negara AS dan Inggris serta sekutunya, maka sejalan dengan peningkatana kebutuhan pengerhaan pasukan ke berbagai wilayah penjuru dunia yang terletak jauh dari *home bases* dan pelaksanaan operasi militer dalam tempo yang lama bahkan terus berkelanjutan (Supriyatno, 2014). Keadaan tersebut diataslah yang dijadikan salah satu faktor pertimbangan dalam mengaplikasikan pendekatan manajerial terhadap permasalahan pertahanan.

Dalam mengubah potensi menjadi kemampuan di suatu negara maka orientasi penuh harus diberikan terhadap pengelolaan yang menyangkut kepentingan nasional. Proses yang berkesinambungan dan berjenjang dalam pelaksanaan dan pengendalian menjadi perhatian dalam perencanaan yang visioner dan strategis. Standar pengukuran yang ditetapkan secara nasional harus dimiliki terhadap norma penilaian. Upaya dalam mengubah potensi yang ada menjadi kemampuan dilakukan dengan melakukan perpaduan antara faktor-faktor karsa (*ends*), sarana (*means*), dan upaya (*ways*) (JoHatch, 2003).

Manajemen pertahanan diperkenalkan oleh negara maju seperti contoh negara-negara NATO. Perkenalan dan pencetusan manajemen pertahanan ini disebabkan akibat terdapatnya fluktuasi dalam hal jumlah personil yang sedemikian tinggi dan signifikansi dalam hal pemotongan anggaran pertahanan. Kasus yang dapat dijadikan contoh mengapa manajemen pertahanan ini diperlukan yaitu, kasus yang dihadapi oleh *United Kingdom* (UK), pemerintah UK merasa memerlukan peningkatan pendekatan strategis dalam bidang

pertahanan dan keamanan, antara lain pertama, disebabkan komitmen yang berlebihan (*over commitment*) terhadap perencanaan yang ada (sekarang). Perencanaan yang tidak berjalan dengan baik yang pada kenyataan terjadi peningkatan pembiayaan dan penundaan berbagai proyek yang sedang berjalan, dan terlalu berkomitmen terhadap proyek dan pembiayaan ini maka menghabiskan waktu dan sumber daya manusia (Marcu et al, 2009).

Kedua, isu lainnya adalah bahwa Inggris merasa menjadi pemain internasional, tetapi sampai sejauh mana peran negara tersebut dalam lingkup atau tingkat internasional. Perlunya keseimbangan kekuatan Inggris dengan kekuatan AS, dan perlu adanya peningkatan tujuan industri strategis pertahanan (*Defence Industrial Strategy/DIS*) – terutama yang berkaitan dengan otonomi, keberlanjutan dan modifikasi. Ketiga, kebutuhan untuk mendefinisikan kapabilitas pada front-line dan industri yang berbasiskan pada kebijakan pertahanan. Keempat, kebutuhan berbagai strategi dalam kebijakan pemerintah yang akan menghasilkan kelangsungan hidup dan bahkan adanya pengembangan dan keuntungan bagi organisasi. Untuk itu, strategi perlu diterjemahkan ke dalam suatu program dan proyek dan perlu dirancang, dikembangkan, diproduksi, dan dimodifikasi serta didukung untuk terwujudnya kemampuan-kemampuan yang relevan yang harus dimiliki oleh Angkatan bersenjata.

Kelima, kebutuhan dalam rangka memelihara dan membangun kapabilitas (*knowledge, skill, and physical assets*) yang terdapat dalam lingkup organisasi dalam menghasilkan strategi. Sedangkan DIS Pemerintah bermaksud untuk menciptakan otonomi operasional dan memodifikasi berbagai hal luas yang terkait dengan kapabilitas industri, antara lain meliputi sistem *knowledge* serta mendesain implementasi sub sistem perubahan (Darby, 2010).

Dengan alasan-alasan itulah diperkenalkan adanya manajemen pertahanan, sedangkan alasan lainnya adalah adanya peperangan antara beberapa negara, terutama di wilayah benua Afrika dan Asia, serta peperangan yang terjadi dalam negara disebabkan pemberontakan dan separatism pada saat Pasca Perang Dingin, sehingga diperlukan adanya *Security Sector Reform* (SSR) yang dijalankan diberbagai negara Asia dan Afrika, termasuk di Indonesia setelah masa reformasi. Pada saat ini SSR telah berkembang menjadi *Security Sector Development* dan *Security Sector Management* (SSM) yang pada hakikatnya hampir sama, hanya nama atau penyebutannya saja yang lebih diperhalus tetapi tujuannya tetap sama. Tujuan SSR adalah suatu negara harus mengelola dengan baik angkatan bersenjata yang seimbang dengan kemampuan finansialnya dibandingkan dengan kepentingan kesejahteraan rakyatnya. Maka dari itu, tidak seharusnya suatu negara memiliki angkatan bersenjata yang berlebihan dilihat dari kemampuan finansial suatu negara tersebut yang dibandingkan untuk kepentingan kesejahteraan dari rakyatnya. Begitu pula sebaliknya jangan pula suatu negara memiliki angkatan bersenjata yang sedikit hingga tidak mampu melindungi negara dan bangsanya yang demikian besar,

sehingga dengan mudah diinvasi oleh negara tetangganya. Hal ini seperti yang terjadi di Ukraina pada Maret 2014 yaitu wilayah Crimea. SSR sendiri sebenarnya dikembangkan oleh negara-negara Barat dan kemudian diadopsi di seluruh negara-negara yang bergejolak dalam rangka suatu upaya untuk memperbaiki keseimbangan tadi, walaupun secara riil hal tersebut tidak dapat dilepaskan dari geopolitik dunia kontemporer.

Manajemen pertahanan, pada hakikatnya merupakan proses didalam melakukan pengelolaan sumber daya nasional menjadi sumber daya potensial, pembinaan kemampuan ataupun kekuatan hingga penggunaannya secara efektif dan efisien dalam kerangka kepentingan pertahanan negara (Gunawan, 2010). Kelangsungan hidup suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Pengelolaan dalam organisasi sehingga outcome dan output tercapai sesuai target yang direncanakan, selain adanya efektivitas diperlukan juga adanya efisiensi. Perkembangan lingkungan strategis terkait manajemen pertahanan sangat mempengaruhi kemampuan dalam adaptasi strategi pertahanan sehingga dalam penyiapan kemampuan pertahanan yang berjalan hal ini menjadi penting dalam menentukan perubahan prioritas. Ketidakmampuan suatu negara dalam menyikapi tren perubahan dapat menjadikan suatu manajemen pertahanan tidak relevan terhadap situasi yang terjadi, walaupun manajemen terkait sudah dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan perencanaan strategis sebelumnya (Alexander, 2007).

Pertahanan telah diidentifikasi lebih dari setengah abad yang lalu sebagai barang publik yang diproduksi oleh pemerintah yang demokratis atas nama rakyat. Pada saat sama, para ilmuwan menemukan, bahwa pemerintahan sebenarnya secara alami adalah produser barang public yang tidak efisien. Pertanyaannya, bagaimana agar pemerintah dapat menyediakan sector pertahanan memiliki perilaku yang lebih efisien, sebagai bagian dari jawaban tersebut adalah memperkenalkan praktik-praktik manajemen kepada ranah pertahanan. Sedangkan manajemen sendiri mempunyai arti "*deciding what to do getting it done through the effective use of resources*" dan pada sector pertahanan disebut sebagai "*to produce military capability through careful planning and the efficient and effective use of resources.*"

Negara Barat yang mempromosikan yang terkait dengan masalah manajemen pertahanan adalah bagaimana alat-alat kekerasan yang sah yang dimiliki negara (militer) dikendalikan dalam menyikapi kondisi pertahanan baik internal maupun eksternal (Rahakundini, 2007).

Keberhasilan tujuan strategis ini memerlukan pendistribusian sumber daya public, yang secara actual kondisi sumber daya publik terbatas, semakin efisien cara menggunakan sumber daya ini dan *visible*, maka semakin *akuntabel outcome* dari program pemerintah dalam bidang pertahanan. Administrasi publik di kebanyakan negara telah berubah dari kurang fleksibel dan sangat birokratis menjadi lebih kepada bekerja atas nama publik dan lebih akuntabel.

Pertanyaannya, bagaimana pemerintah dapat menghasilkan pertahanan lebih efisien dalam tingkah lakunya? Salah satu jawabannya, kelihatannya adalah memperkenalkan praktik-praktik manajerial yang baik dari dunia bisnis ke dalam pertahanan, dimana pencapaian hasil yang diharapkan akan berada pada lingkungan yang kompetitif merupakan sesuatu hal yang penting bagi keberlangsungan suatu organisasi.

Dalam kurun waktu tertentu dan di berbagai negara, sistem manajemen diperkenalkan dan dicobakan dalam bentuk perencanaan, efisiensi, dan akuntabilitas. Dikembangkan secara khusus untuk *sector public* atau meminjam dari praktik bisnis, sistem seperti *planning, programming, budgeting system* (PPBS), *performance management system* (PMS) atau *Total Quality Management* (TQM) mempunyai sejarah sukses dan kesalahan yang pantas untuk dikritisi. Pengamatan yang didapatkan adalah bahwa tidak ada pendekatan teoretis terhadap manajemen pertahanan secara umum yang membahas sebuah sistem manajemen yang spesifik atau filosofi manajemen itu sendiri. Apa yang penting untuk suatu negara, yaitu telah teridentifikasi adanya kebutuhan untuk meningkatkan kinerja dari sector pertahanan, yang pada saat ini dipahami dengan memperkenalkan suatu budaya manajemen dalam sektor pertahanan, bahkan lebih penting daripada alat manajemen yang sudah dipilih oleh suatu negara untuk diimplementasikan.

Dari sisi teori dan praktik, terdapat dua pendekatan utama, dimana pendekatan ini masih bersifat terbuka untuk diperdebatkan. Pertama, dapat dijelaskan sebagai mengidentifikasi permasalahan dan menemukan solusi terhadap berbagai permasalahan, kedua, adalah dapat dijelaskan sebagai mencari solusi supaya sesuatu bekerja lebih baik lagi (*for how do things better*) (Supriyatno, 2014).

Manajemen pertahanan membawa pencerahan terhadap aktivitas yang penuh dengan ketidakpastian, apakah itu suatu langkah untuk mencapai tujuan, ataukah permasalahan yang dihadapi telah teridentifikasi dan dapat dipecahkan. Tabel di bawah ini menggambarkan tingkatan yang berbeda dari manajemen di lingkup kementerian pertahanan, dibandingkan dengan dua hal penting dari aktivitas organisasi, yaitu perumusan kebijakan dan perencanaan. Terdapat manajemen pertahanan dengan tingkat strategis, yang wilayahnya adalah permasalahan strategis yang harus dianalisis dan diidentifikasi untuk menghasilkan solusi strategis, lalu diputuskan dan diimplementasikan. Hal yang penting, dalam istilah permasalahan strategis, dijelaskan sebagai pertanyaan seberapa cukup manajemen pertahanan memberikan solusi yang lebih.

Dalam hal penyelenggaraan manajemen pertahanan yang efektif dan sukses, sangat penting untuk disosialisasikannya prosedur proses pengambilan keputusan dan mekanisme supervisi. Untuk kebutuhan pertahanan, *Quality Control System* yang mengukur kinerja pada tingkat strategis, antara lain kecocokan tujuan dan sasaran kebijakan dengan *outcomes* yang konkret seperti

struktur kekuatan dan kemampuan.

Tabel 1. Peran dan tempat manajemen pada tingkat organisasi pertahanan yang berbeda

TINGKAT	KEBIJAKAN	PERENCANAAN	MANAJEMEN
Strategis	Strategi Keamanan Nasional Konsep kebijakan dan strategi pertahanan, terdiri dari: kebijakan pertahanan (Buku Putih Pertahanan), strategi pertahanan, postur pertahanan, dan gelar pertahanan	Direktif Perencanaan Pertahanan Perencanaan kemampuan pertahanan	Bagaimana mengimplementasikan Kebijakan strategis dan perencanaan; Mengimplementasikan kebijakan dan strategi; Mengidentifikasi dan memecahkan permasalahan strategis; Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap masalah yang bersifat strategis; Melakukan tindakan evaluasi; Melakukan perbaikan dan koreksi;
Operasional	Strategi militer Kebijakan eksekutif (misalnya: personil. Pengadaan, hubungan masyarakat. Doktrin gabungan dan Angkatan (Angkatan Darat, Laut, dan Udara)	Perencanaan operasional Program peningkatan kemampuan Pengadaan Perencanaan latihan	Bagaimana mengimplementasikan kebijakan operasional, strategi, dan doktrin; Melaksanakan operasional organisasi; Mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan operasional; Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap permasalahan yang bersifat operasional; Melakukan tindakan evaluasi; Melakukan perbaikan dan koreksi;
Tugas-tugas yang sedang dan akan dihadapi satuan operasional	Direktif operasi; Pernyataan tugas pokok; SOP	Analisis tugas pokok; Tugas yang dinyatakan kembali; Membuat perkiraan staf; Menentukan Cara Bertindak (CB); Melakukan olah yudha; Memilih CB; Membuat keputusan; Membuat perintah operasi; Menentukan konsep operasi; Job Description; Pelaksanaan operasi	Bagaimana mengimplementasikan tugas-tugas yang akan dihadapi; Melaksanakan operasi; Mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas-tugas yang akan dan sedang dihadapi; Melakukan tindakan evaluasi; Melakukan perbaikan dan koreksi;

Sumber: Hari Bucur-Marcu, Philipp Fluri, & Todor Tagarev (Eds). (2009). Defence Management: An Introduction. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DECAF).

Tetapi mekanisme supervisi harus dibangun pada semua tingkatan. Pada tingkat operasional, sosialisasi perlu disesuaikan dengan *job description* dan SOP para personil sipil dan militer yang berada pada posisi pelaksana.

Sosialisasi mekanisme supervisi termasuk juga dalam memperkenalkan prosedur dalam hal aliran informasi baik itu ke bawah maupun ke atas di organisasi pertahanan. Mekanisme supervisi seharusnya dapat menjawab beberapa pertanyaan, sebagai berikut:

1. Apakah kebijakan benar-benar dipahami oleh kalangan militer?
2. Bagaimana kebijakan yang ada diimplementasikan?
3. Bagaimana hasil dari kebijakan ketika diimplementasikan?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, harus didapatkan dengan menggunakan berbagai perangkat yang tepat. Alat yang dapat dipilih terdiri dari perangkat otorisasi (pengesahan dokumen implementasi seperti strategi, doktrin, konsep atau regulasi, otorisasi pembiayaan di antara pelaksanaan anggaran, prosedur pengesahan, program supervisi, dan lain-lain) dan perangkat verifikasi (model teori, simulasi, trials, latihan evaluasi, inspeksi, survei dan interview, review dan pembelajaran dari pengalaman, auditing, dan lainnya). Melalui proses sosialisasi, dengan perangkat-perangkat tersebut digunakan bersama dengan deskripsi yang tepat untuk melihat apakah organisasi pertahanan telah sesuai dengan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan.

Dalam pemikiran manajemen, mekanisme akuntabilitas harus diutamakan untuk selalu disosialisasikan dan perlu dilakukan suatu sistem pelaporan komprehensif. Sebagai suatu sistem, akan mengungkapkan baik per bagian ataupun hasil final secara keseluruhan dari program dan kegiatan dalam mengimplementasikan kebijakan dan strategi. Lebih dari itu, struktur sosialisasi membutuhkan ketentuan dan regulasi untuk keperluan pelaporan untuk dan di dalam lingkungan struktur pertahanan, yang memfasilitasi kedaunya, baik secara hierarki maupun bagian dari pertukaran informasi. Sistem pelaporan tidak untuk menggantikan sistem auditing yang bersifat klasik.

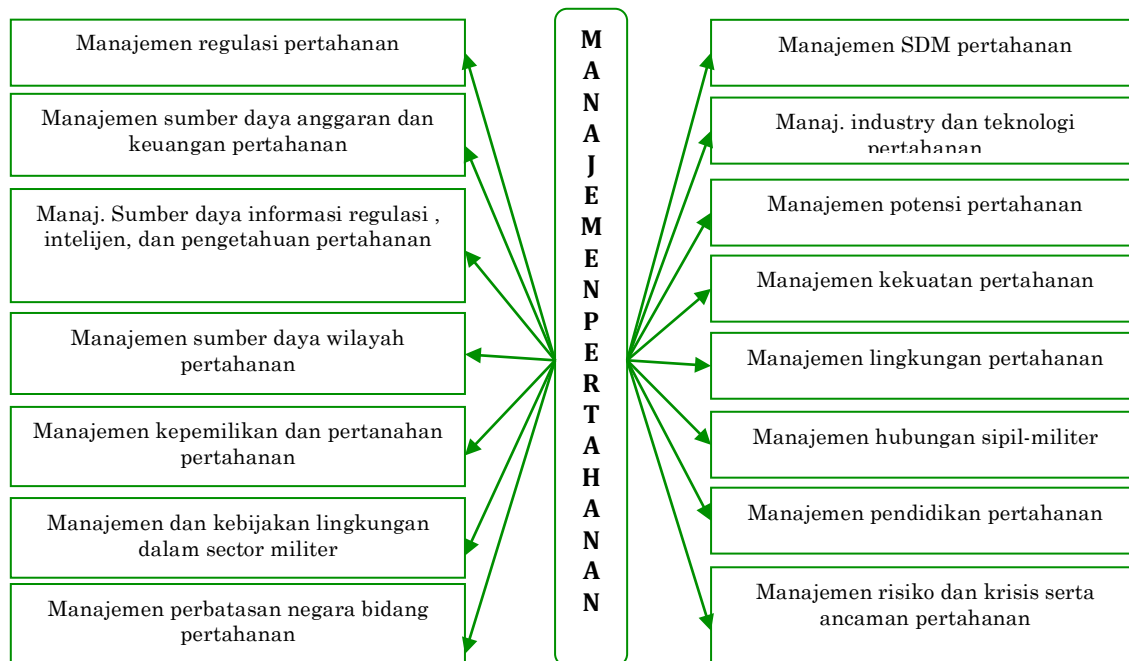
Sangat penting mengatur perangkat dan mekanisme yang akan diterapkan pada manajemen pertahanan untuk beberapa alasan. Pertama, regulasi yang jelas akan membentuk suatu prinsip satu tujuan (*unity of purpose*). Seluruh anggota organisasi akan berkata dengan bahasa yang sama akan menghemat waktu dan upaya untuk memahami apa yang orang lain katakan atau kerjakan karena platform yang sama. Kedua, membangun sesuatu yang umum dipahami, mekanisme perangkat pertahanan yang luas akan memfasilitasi pembelajaran dan pelatihan organisasi (*training and organizational learning*).

Sedangkan area yang tidak terlalu banyak menggunakan regulasi adalah penggunaan perangkat teknologi seperti chart atau diagram, grafik, curah pendapat (*brain storming*). Unit organisasi pada pertahanan harus diberikan kebebasan untuk memilih perangkat manajemen mana yang akan digunakan dan juga untuk tugas yang mana perangkat itu dipilih.

Bagaimana mengelola pertahanan dengan menerapkan konsep manajemen dalam bidang pertahanan, untuk memahami manajemen pertahanan yang berlaku di Indonesia, tentunya harus memahami sebelumnya apa itu pertahanan

negara? Istilah pertahanan (negara) terdapat dalam UU Nomor 2 Tahun 2003 tentang Pertahanan Negara dan pada UU Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI. Dalam kedua UU tersebut dijelaskan bahwa, pertahanan negara adalah segala usaha untuk menegakkan kedaulatan negara mempertahankan keutuhan wilayah NKRI, dan melindungi keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara, disusun dengan memperhatikan kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan.

Terdapat beberapa manajemen dalam lingkup manajemen pertahanan dalam konteks pertahanan negara Indonesia seperti dijabarkan dalam gambar 1.



Gambar 1. Ruang Lingkup Manajemen Pertahanan

Sumber: Bahan kuliah Defense Resources Management. (2014). Naval Postgraduated School (diolah peneliti).

Manajemen regulasi pertahanan (*management of defense regulation and software*), yaitu bagaimana sebenarnya mengelola peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh pemerintah dan legislatif, atau oleh pemerintah tentang pertahanan.

Manajemen sumber daya manusia pertahanan (*human capital management/management of defense human resource*), terdapatnya potensi sumber daya manusia pertahanan yang hingga kini selain masih belum diatur dalam peraturan perundangan, yang akhirnya manajemen sumber daya manusia pertahanan pun belum memadai. Sedangkan manajemen SDM, pada hakikatnya merupakan siklus mulai dari rekrutmen sampai dengan pemisahan – maka manajemen SDM pertahanan sebenarnya harus terus menerus dilakukan. Maka dengan demikian, manajemen SDM pertahanan terhadap SDM yang ada (personil TNI) harus dilakukan secara terus menerus, mulai dari rekrutmen, pendidikan, penggunaan, kesejahteraan, dan pemisahan. Institusi pendidikan

masih perlu dikembangkan untuk menghasilkan SDM yang memiliki keahlian dalam bidang-bidang khusus yang berkaitan dengan teknologi pertahanan dan keamanan (Hidayat, 2018).

Manajemen sumber daya anggaran dan keuangan pertahanan, permasalahan anggaran dan keuangan (*management of defense budget and financial*), hingga saat ini persoalan anggaran pertahanan selalu kurang (Alfiani, 2021), pemahaman anggaran (*budget*) masih merupakan *stick and carrot* atau *gun and butter*, terutama bagaimana agar *stick dan gun* mendapatkan porsi yang lebih besar dibandingkan dengan *carrot dan butter*. Anggaran untuk pertahanan menjadi perhatian dan pertimbangan pemangku kepentingan, seperti misalnya politisi, pembayar pajak (rakyat), media, LSM, kementerian, pihak militer, dan sector keamanan. Tetapi juga yang menjadi pertimbangan adalah negara tetangga bersahabat ataupun yang tidak bersahabat, atau organisasi internasional.

Manajemen industri dan teknologi pertahanan (*management of defense industry and technology resources*), perkembangan teknologi informasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan disebabkan prosesnya terjadi menyertai dengan perubahan terkait dengan keinginan dan kebutuhan manusia (Arief et al, 2021). Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi berkaitan dengan kemajuan teknologi militer (Suryohadriprojo, 2008). Di Indonesia sebagai penjabaran dari Undang-Undang Nomor 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, sesuai dengan pasal 18 UU tersebut dibentuklah apa yang disebut dengan Komite Kebijakan Industri Pertahanan yang disingkat dengan KKIP, yang memiliki tugas untuk mengkoordinasikan kebijakan nasional dalam perencanaan, perumusan, pelaksanaan, pengendalian, sinkronisasi, dan evaluasi Industri Pertahanan. Secara rinci, organisasi, tata kerja, dan sekretariat KKIP dituangkan dalam Peraturan Presiden RI Nomor 59 Tahun 2013 tentang Organisasi, Tata Kerja, dan Sekretariat KKIP. Berbagai usaha telah dibuat oleh industri pertahanan nasional sebagai upaya untuk memajukan dan mendukung terciptanya kemandirian sistem pertahanan nasional (Mashudi et al., 2021; Yulivan, 2021; Arhan et al., 2022).

Manajemen sumber daya informasi, intelijen, dan pengetahuan pertahanan (*management of defense information, intelligence and knowledge*), harus dikelola dengan baik, karena informasi, intelijen, dan pengetahuan pertahanan merupakan mata dan telinga dari negara dan sekaligus sumber bahan bagi pengambilan keputusan kenegaraan terutama bidang pertahanan.

Manajemen potensi pertahanan (*management of defense potential*), merupakan salah satu langkah awal dalam menyiapkan sumber daya nasional dalam rangka menghadapi ancaman di masa mendatang. Pengelolaan potensi pertahanan harus diselenggarakan pada masa damai dan tidak dapat dikerjakan pada saat berlangsungnya perang.

Manajemen kekuatan pertahanan (*management of defense power*), yaitu bagaimana mengelola kekuatan yang secara faktual ada. Kekuatan pertahanan pada hakikatnya merupakan kekuatan militer, yang meliputi sumber daya manusia (prajurit), fasilitas, material, dan jasa serta kesehatan militer. Walaupun pengelolaan militer sudah lebih baik daripada pengelolaan potensi pertahanan namun sebagai suatu entitas perwujudan alat negara sangat diperlukan adanya penanganan berkesinambungan supaya selalu siap apabila diperlukan oleh negara. Kesiapan (*readiness*) menjadi unsur utama dari militer, disiplin, keterampilan, dan keberanian yang kesemuanya memerlukan latihan dan dukungan sarana dan prasarana yang memadai.

Manajemen sumber daya wilayah pertahanan, sumber daya wilayah pertahanan (*defense territorial resources*) selain apa yang telah disebutkan di atas, yaitu pada potensi pertahanan terutama yang menyangkut penggunaan tanah, bila sumber daya wilayah – apabila dianalogikan dengan pembinaan teritoria – yaitu pembinaan geografi, demografi, dan kondisi social guna membangun ruang, alat dan kondisi juang (RAK Kiamg) dalam rangka mewujudkan sistem pertahanan keamanan rakyat semesta (Sishankamrata).

Manajemen kepemilikan dan pertanahan pertahanan (*defense land and estate management*) merupakan suatu keniscayaan pada masa kini, karena lahan semakin menyempit dan lahan tidak akan bertambah. Banyak sekali asset tanah dan perumahan yang belum atau tidak jelas kepemilikannya, apakah milik Kemhan atau milik pribadi karena sudah berpuluh-puluh tahun tetap dihuni oleh penghuni yang dulunya masih aktif, namun hingga kini tidak ada pelepasan dari pemerintah kepada penghuninya sesuai dengan peraturan perundangan.

Manajemen lingkungan pertahanan, isu lingkungan telah bergulir menjadi isu dan kepentingan setiap negara di dunia. Dalam dunia yang menghadapi ancaman perubahan iklim yang sangat ekstrim, menjaga keberlanjutan lingkungan (*the sustainability of environment*) merupakan satu pilihan opsi untuk mencegah efek negatif. Manusia mempunyai tanggung jawab untuk menjaga kondisi lingkungan yang ada dengan baik, maka ruang hidup (*the living space*) tetap eksis atau terjaga, dan tetap mendukung kesehatan dan membawa berbagai keuntungan bagi kehidupan makhluk hidup.

Manajemen dan kebijakan lingkungan dalam sektor militer, kebijakan nasional lingkungan hidup untuk pengembangan dan secara khususnya kebijakan manajemen lingkungan hidup untu menjamin keberlanjutan kkonsevasi dan kemampuan lingkungan. Kasus di Indonesia manajemen lingkungan hidup merupakan bagian dari program nasional pengembangan seperti tercantum dalam Pasal 28 (1) dan 33 dari UUD 1945. Sejalan dengan itu, Pasal 3 UU No. 23/1997 tentang Pengelolaan Lingkungnan Hidup menjelaskan bahwa pengelolaan lingkungan hidup diselenggarakan dengan asas tanggung jawab negara, asas berkelanjutan, dan asas manfaat bertujuan untuk pembangunan manusia Indonesia. Melindungi, menjaga, memulihkan dan

mempromosikan pemanfaatan berkelanjutan dari ekosistem darat, mengelola hutan secara lestari (Ramdani & Rahmawati, 2017).

Manajemen hubungan sipil-militer, hubungan sipil-militer (*civil-military relations*), sejak dicetuskan oleh negara-negara Barat dengan konsep *security sector reform* (SSR) yang sekarang menjadi *security sector management* (SSM), maka pembahasan mengenai hubungan antara sipil-militer semakin gencar bahkan di Indonesia semenjak reformasi bergulir terlihat jelas bagaimana konsep tersebut ingin diterapkan secara cepat tanpa mempertimbangkan budaya dan lingkungan internal maupun eksternal yang mempengaruhi sector pertahanan/TNI pada saat itu, yaitu ingin segera menempatkan militer berada di bawah (pengawasan dan pengendalian) sipil, walaupun pada saat itu pihak sipil (merasa) tidak siap untuk mengambil tanggung jawab.

Manajemen pendidikan pertahanan atau *management of defense education* sangat penting untuk membekali para prajurit dan PNS di lingkungan Kemhan dan institusi militer, supaya kapabilitasnya semakin meningkat. Pendidikan untuk pihak militer sebagai komponen utama kekuatan pertahanan negara sudah cukup memadai, dengan adanya pendidikan pembentukan atau pendidikan pertama (Diktuk/Dikma), pendidikan pengembangan umum (Dikbangum), pendidikan pengembangan spesialis (Dikbangspes), Pendidikan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Dikilpengtek).

Manajemen perbatasan negara bidang pertahanan atau *management of defense boundary* sangat penting, karena akan menyangkut dengan kedaulatan suatu negara, selain itu bahaya-bahaya lainnya akan muncul dan mengancam pertahanan dan keamanan yang datangnya dari perbatasan. Konflik di dunia ini hampir diramaikan oleh adanya sengketa perbatasan.

Manajemen risiko dan krisis serta ancaman pertahanan (*Defense Risk and Crisis and Threat Management*) adalah suatu pengelolaan risiko, krisis dan ancaman terhadap kedaulatan dan integritas suatu negara. Dinamika lingkungan strategis yang berkembang baik dalam tataran level global, regional maupun nasional selalu menghasilkan berbagai bentuk ancaman (Widiarto et al, 2021; Hardianto, 2021). Sehingga sangat penting institusi pertahanan untuk melakukan kajian secara berkesinambungan terhadap risiko, krisis atau ancaman terhadap negara dan bangsa, sehingga setiap risiko, setiap krisis, dan setiap ancaman secara dini mendapat tanggapan dari institusi yang membidangnya.

KESIMPULAN

Ide sebuah institusi pertahanan modern adalah untuk dapat mendefinisikan dan mencapai tujuan dan sasaran dengan cara yang seefisien mungkin dan dalam pemberdayaan lingkungan pemerintahan yang demokrasi. Institusi pertahanan pada intinya institusi yang efektif. Tetapi institusi pertahanan juga efisien, yaitu

mereka juga mampu menghasilkan efek yang diinginkan tanpa membuang-buang sumber daya, meminimalkan energi dan cost. Permasalahan transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan fungsi institusi pertahanan dimulai dari dasar untuk menuju pada pengawasan sipil (*civil oversight*) dari proses pengambilan keputusan dan kinerja pertahanan. Manajemen pertahanan dianggap sebagai suprasistem dari tiga subsistem manajemen pertahanan yang terdiri dari: sistem manajemen sumber daya, sistem manajemen pembinaan/kekuatan/kemampuan pertahanan negara, dan sistem manajemen penggunaan kekuatan/kemampuan pertahanan keamanan negara. Penelitian ini memiliki keterbatasan hanya merupakan pengantar manajemen pertahanan yang tujuannya tiada lain untuk membentuk suatu *framework of analysis* untuk mendiskusikan lebih jauh topik manajemen pertahanan dan membuka ruang yang luas bagi peneliti lain untuk lebih memperdalam kajian manajemen pertahanan. Penelitian ini memiliki manfaat dan kontribusi dapat menjadi *added value* bagi individu yang mencari klarifikasi awal tentang aspek dasar dari efisiensi dan efektivitas dari sektor pertahanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, Michael J. (2007). *Using organizational system theory to improve defense acquisition and warfighter requirement*. California.
- Alfiani, L.S. (2021). *Trends and developments in indonesia's contemporary foreign military-technical cooperation*. Graduate Qualification Work, Saint Petersburg State University.
- Arhan, M.R., Navalino, D.A., & Ali, Y. (2022). Analysis of the different role of state-owned enterprises (BUMN) and private-owned enterprises (BUMS) in the Indonesia defense industry sector. *International Journal of Arts and Social Science*, 5(1), 60-66. Retrieved from <https://www.ijassjournal.com/2022/V5I1/414659877.pdf>
- Arief, R., Risman, H., & Sutanto, R. (2021). The challenges of the technology 4.0 and information technology within total war strategy structure. *Jurnal Pertahanan*, 7(1), 73-88. <http://dx.doi.org/10.33172/jp.v7i1.1099>
- Bakrie, C. R. (2007). *Pertahanan negara dan postur TNI ideal*. Yayasan Obor Indonesia.
- Darby, R. (2010). *UK example the primacy of the strategy and capability in the sdsr*. Bahan Mata Kuliah Manajemen Pertahanan.
- Furniss, E. S. (1957). *American military policy: Strategic aspect of world political geography*. Rinehart & Company Inc.
- Gunawan, I. (2010). *Konsepsi dan implementasi manajemen pertahanan keamanan negara*. Departemen Pertahanan RI.
- Hardianto, M. K. B. (2021). Evolusi doktrin pertahanan indonesia sebagai negara maritim. *Jurnal Noken Ilmu-Ilmu Sosial*, 7(1), 1-13. <https://doi.org/10.33506/jn.v7i1.1291>
- Hidayat, S. (2015). Peningkatan SDM pertahanan indonesia untuk menghadapi revolution in military affairs. *Jurnal Pertahanan*, 5(1), 45-62. <http://dx.doi.org/10.33172/jpbh.v5i1.348>
- JoHatch, M. (2003). *Organization theory*. Oxford.

- Kennedy, P. S. J, Tobing, S. J. L., & Lumbantoruan, R. (2017). Manajemen anggaran pertahanan nasional. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis (SNEBIS)*, 1(1), 1-9.
- Kennedy, P. S. J. (2018). Program pertahanan dalam mendorong perekonomian nasional studi kasus pembangunan jalan trans Papua. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*, 2(1), 154-167.
- Mashudi, A., Moeljadi, Sukarmi, & Suryokumoro, H. (2021). Optimization of synergy research and development institutions and universities towards an independent national defense industry. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 27(2), 372-381. Retrieved from <https://ijpsat.org/index.php/ijpsat/article/view/3305/2033>
- Priyono, H., Aritong, S., & Akbar, M. (2022). Redesign of Unmanned Surface Vessel (USV) hull to increase the performance and to support naval operations. *JRSSEM*, 01(7), 774-784. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i7.87>
- Ramdani, D., & Rahmawati, S. N. (2017). Implementasi manajemen pertahanan menggunakan skema SDGS (Sustainability Development Goals). *Management Analysis Journal*, 6(3), 364-366. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/5590>
- Rusdiana, D., & Simbolon, L. (2021). Synergy of state-owned business entities and private owned business entities to build the independence of the national defense industry. *IAR Journal of Business Management*, 2(4), 25-29.
- Saputro, G. E., Tarigan, H., & Rajab, D. D. A. (2021). The role of defense economic in economic growth. *Jurnal Pertahanan*, 7(2), 330-341. <http://dx.doi.org/10.33172/jp.v7i2.1239>
- Supriyatno, M., & Ali, Y. (2014). *Pengantar manajemen pertahanan*. Universitas Pertahanan.
- Supriyatno, M. (2014). *Tentang ilmu pertahanan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Suryohadiprojo, S. (2008). *Pengantar ilmu perang*. Pustaka Intermasa.
- Widiarto, S., Sudiby, Prakoso, L. Y., Suhirwan, Suhardono, E., Warka, I. W., & Deni, D. (2021). Optimization of sea defense strategy through operation of the hospital auxiliary vessel to support national defense. *Journal of Social and Political Sciences*, 4(1), 164-175. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3806483
- Yulivan, I. (2021). Indonesia defense economy in the industrial revolution era 4.0. *Economic and Business Quarterly Reviews*, 4(4), 77-81. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3995028>

© Endro Tri susdarwono (2022).

This article is licensed under a [CC BY 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

First publication right: Oikonomia: Jurnal Manajemen

How to cite

Susdarwono, E. T. (2022). Studi Manajemen Pertahanan dari Sisi Teori dan Praktik: Perkembangan dan Penerapan di Indonesia. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 18(1), 58-73 . <http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v18i1.1581>