

Strategi Penataan Organisasi Skadron Penerbad Dalam Rangka Mendukung Pertahanan Ibu Kota Nusantara (IKN)

Syarif Hidayat^{1*}, Siti Munawaroh², Tjahyono³

^{1,3} Sekolah Staf dan Komando TNI Angkatan Darat, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia.

² Universitas Jenderal Achmad Yani, Kota Cimahi, Jawa Barat, Indonesia.

Email Address: syarifhidayat2008@gmail.com*

ABSTRAK: Pembangunan dan pemindahan ibu kota dari Jakarta ke Kalimantan timur, menggiring *Centre of Gravity* (COG) ke berbagai potensi ancaman di wilayah utara Indonesia. Selain itu perpindahan ibu kota ini menambah dimensi baru dalam strategi pertahanan dan keamanan negara. Sehingga aspek pertahanan negara melalui TNI AD yang direpresentasikan melalui kecabangan Penerbad perlu mempersiapkan, dan menata organisasinya dalam mendukung pertahanan tersebut. Satuan Penerbad yang berlokasi di Ibu Kota Nusantara yaitu Skadron-13/Serbu, yang mana berdasarkan permasalahan yang ada masih menemui kendala dalam aspek personel, materil, dan fasilitas. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi penataan organisasi melalui aspek personel, materil, dan fasilitas bagi Skadron-13/Serbu. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif, dengan pendekatan deskriptif-eksploratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penataan organisasi untuk aspek personel, Skadron-13/Serbu dapat mengoptimalkan delapan strategi yang ada. Kemudian untuk aspek materil, Skadron-13/Serbu dapat mengoptimalkan Sembilan strategi penataan organisasi. Sedangkan untuk aspek fasilitas, Skadron-13/Serbu dapat mengoptimalkan strategi penataan ulang alur proses, inovasi organisasi, manajemen sumber daya, serta fleksibilitas dan adaptabilitas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur akademis, terkait organisasi militer dan penataan organisasi pertahanan.

Kata kunci: strategi, penataan organisasi, pertahanan, Skadron-13/Serbu, Penerbad.

ABSTRACT: The relocation of the capital city from Jakarta to East Kalimantan shifts the Centre of Gravity (COG) to various potential threats in northern Indonesia. This relocation introduces a new dimension in the country's defense and security strategy. Consequently, the nation's defense aspects, represented by the Army Aviation (Penerbad), must prepare and restructure their organization to support this defense effort. The Army Aviation unit stationed in the Nusantara Capital, specifically Squadron-13/Serbu, faces challenges in personnel, material, and facility aspects. Therefore, this study aims to determine organizational restructuring strategies for Squadron-13/Serbu through the perspectives of personnel, material, and facilities. This research utilizes a qualitative research design with a descriptive-explorative approach. The findings indicate that, for the personnel aspect, Squadron-13/Serbu can optimize eight existing strategies. In terms of the material aspect, nine organizational restructuring strategies can be optimized. Meanwhile, for the facilities aspect, Squadron-13/Serbu can enhance process flow reorganization, organizational innovation, resource management, as well as flexibility and adaptability. This study is expected to contribute to the academic literature concerning military organization and defense organizational restructuring.

Keywords: strategy, organizational restructuring, defense, Squadron-13/Serbu, Army Aviation.

1. Pendahuluan

Pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) di Kalimantan Timur menambah dimensi baru dalam strategi pertahanan dan keamanan negara. IKN diharapkan menjadi pusat pemerintahan yang modern dan aman, yang memerlukan dukungan sistem keamanan yang tangguh dan adaptif (Pambudhi, 2024; Silitonga et al., 2023). Pembangunan dan perpindahan IKN ke Kalimantan Timur, menggiring *Centre of Gravity* (CoG) ke berbagai potensi ancaman di wilayah utara seperti ancaman dari luar ataupun dalam negeri seperti ancaman potensial dan kontijensi (Mabes TNI AD, 2024).

Sebagai pusat pemerintahan yang baru, IKN memiliki peran dalam menegaskan pentingnya peningkatan kapasitas kekuatan pertahanan militer. IKN tidak hanya sebagai simbol kedaulatan suatu negara, tetapi juga sebagai inti strategis yang menjadi basis operasional bagi para pemimpin negara. Dengan demikian, pengelolaan pertahanan militer di IKN menjadi fokus yang tak terbantahkan dan harus sesuai dengan perkembangan yang terjadi (Aldilla & Michael, 2022).

Kebijakan Umum Pertahanan Negara (Jakumhaneg) Tahun 2021, di dalamnya menegaskan bahwa fokus pengembangan lembaga pertahanan negara adalah terletak pada optimalisasi, penataan organisasi, serta pembentukan sistem pertahanan yang menyeluruh, baik militer maupun non-militer, sebagai bagian dari pelaksanaan pertahanan negara (Praditya et al., 2023).

Satuan di TNI AD yang memiliki peran krusial dalam mendukung pertahanan dan keamanan di Indonesia adalah Pusat Penerbangan TNI Angkatan Darat (Puspenerbad). Dalam *roadmap* Puspenerbad Tahun 2020-2045, satuan ini masih menemui permasalahan yang sejalan dengan isi Jakumhaneg Tahun 2021. Aspek optimalisasi dan penataan organisasi melalui personel, materil dan fasilitas masih perlu menjadi

perhatian utama (Puspenerbad, 2020). Puspenerbad ini memiliki lima cabang satuan yaitu Skadron-11/Serbu dan Skadron-31/Serbu yang sama-sama berlokasi di Semarang, Skadron-12/Serbu di Waytuba Lampung, Skadron-13/Serbu di Berau Kalimantan Timur, serta Skadron-21/Sena di Pondok Cabe Tangerang Selatan.

Dari kelima cabang satuan tersebut, Skadron-13/Serbu yang berlokasi di wilayah IKN saat ini, untuk aspek personel hanya terpenuhi sebesar 50% kebutuhan personel. Hal tersebut jauh dibandingkan satuan Skadron Penerbad lainnya yang rata-rata berada di rentang 55-80%. Berdasarkan kondisi eksisting, hal tersebut diindikasikan karena lambatnya pemenuhan personel Skadron-13/Serbu, serta terbatasnya ruang jabatan. Sehingga untuk aspek personel, Skadron-13/Serbu memerlukan suatu upaya optimalisasi guna mendukung dan menyeleraskan tugas pokok satuan dalam menjaga pertahanan dan keamanan wilayah IKN. Silitonga et al., (2023) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa personel menjadi salah satu fokus yang perlu menjadi perhatian khusus dalam proses penataan organisasi.

Selain aspek personel, aspek materil juga penting untuk di analisis guna mengoptimalkan penempatan, dalam mendukung tugas pokok TNI AD dalam menjaga keamanan dan pertahanan. Aspek materil ini mencakup ketersediaan alutsista (alat utama sistem senjata), yang digunakan oleh Skadron-13/Serbu Penerbad dalam menjalankan tugasnya ataupun merencanakan strategi dalam mendukung pertahanan IKN. Berdasarkan kondisi eksisting, materil alutsista yang digunakan oleh Skadron-13/Serbu yaitu helikopter serbu ringan dengan tipe Bell 412 EP sebanyak 4 unit yang statusnya hanya 1 unit yang *flyable*. Selanjutnya ada helikopter serbu serang tipe Fennec AS555AP sebanyak 6 unit yang seluruh kondisinya sedang dalam

pemeliharaan. Sehingga untuk aspek materil ini perlu analisis mendalam mengenai program pemeliharaan dan perawatan yang berkelanjutan serta tersistematis, didukung oleh fasilitas yang memadai dan sumber daya yang cukup, untuk memastikan alutsista selalu dalam kondisi siap tempur.

Selanjutnya dalam mengoptimalisasi peran personel serta materil, penting juga untuk menganalisis aspek fasilitas di Skadron-13/Serbu, dalam mendukung pertahanan wilayah IKN. Fasilitas yang ada di Skadron-13/Serbu meliputi perkantoran, fasilitas pendukung, fasilitas umum, fasilitas sarana dan prasarana, serta perumahan. Fasilitas yang berkaitan dengan kesiapan tugas operasional baik secara materil dan personel yaitu fasilitas pendukung (gudang-gudang, hangar, shelter, dll). Fasilitas pendukung operasional tugas yang ada di Skadron-13/Serbu sebagian besar masih belum lengkap dan belum ada. Sehingga kesenjangan tersebut menyoroti perlunya peningkatan signifikan dalam penyediaan dan pemeliharaan fasilitas yang memadai untuk mendukung operasional Skadron-13/Serbu secara efektif, serta memastikan kesejahteraan personel dalam rangka meningkatkan kinerja keseluruhan dan kesiapan tempur dalam menghadapi ancaman, dan mendukung pertahanan IKN. Dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran organisasi, harus realistis dengan ketersediaan sumber daya salah satunya adalah fasilitas yang dimiliki (Sinaga et al., 2023).

Ketiga aspek seperti personel, materil, dan fasilitas di Skadron-13/Serbu Penerbad memiliki keterkaitan yang erat, dan berkontribusi secara sinergis terhadap keberhasilan operasional maupun kesiapan saat menjalankan Tugas Pokok TNI AD dalam menjaga pertahanan wilayah IKN. Selain itu, untuk mendukung perbaikan satuan yang tertuang dalam Roadmap Puspenerbad Tahun 2020-2045, dibutuhkan transformasi dari ketiga aspek ini yang dianalisis secara terintegrasi, dan

berkelanjutan. Harapannya untuk memastikan bahwa Skadron-13/Serbu secara khusus, maupun Penerbad secara keseluruhan siap menghadapi tantangan masa depan dan dapat memberikan dukungan yang optimal bagi keamanan IKN. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi dalam penataan organisasi Skadron-13/Serbu yang ditinjau dari aspek fasilitas, materil, serta personel guna mendukung pertahanan Ibu Kota Nusantara (IKN) di Kalimantan Timur.

Strategi merupakan rencana dan tindakan yang terkoordinasi serta dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Strategi melibatkan penilaian lingkungan eksternal dan internal, penentuan tujuan yang jelas, serta pengembangan kebijakan serta tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Mintzberg, 1994). Strategi dapat dipandang sebagai “*a pattern in a stream of decisions*” yang berarti bahwa strategi bukan hanya sebuah rencana yang statis, tetapi juga merupakan pola atau aliran dari keputusan-keputusan yang diambil oleh organisasi dalam upaya mencapai tujuan (Porter, 1980). Dalam konteks organisasi publik atau non-profit, strategi membantu dalam pencapaian misi sosial atau pelayanan publik yang lebih efektif (Ansoff, 1965).

Penataan organisasi merupakan upaya atau langkah strategis dalam menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, serta dikoordinasikan secara formal (Robbins & Coulter, 2012). Penataan organisasi pada prosesnya membutuhkan suatu prinsip dasar, guna memastikan struktur organisasi dapat berfungsi dengan baik. Penataan organisasi perlu melibatkan berbagai dimensi dan indikator untuk memastikan organisasi berjalan dengan efisien dan efektif (Daft, 2016). Beberapa dimensi dan indikator yang digunakan dalam penataan organisasi meliputi:

1. Struktur organisasi: hierarki, pembagian kerja, unit departementasi, *span of*

control, serta sentralisasi dan desentralisasi.

2. Proses dan system: alur proses, system informasi, koordinasi, serta kontrol dan evaluasi.
3. Budaya organisasi: nilai-nilai inti, norma, rutinitas, dan gaya kepemimpinan.
4. Sumber daya manusia: kompetensi dan keterampilan, pengembangan SDM, motivasi dan kepuasan kerja, serta kesejahteraan anggota.
5. Strategi dan tujuan: visi dan misi, tujuan strategi, rencana tindakan, dan evaluasi kinerja.

Umumnya penataan organisasi merupakan elemen krusial dalam implementasi suatu strategi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi, dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal (Daft, 2016). Beberapa strategi yang dapat diimplementasikan dalam penataan organisasi dapat mencakup reorganisasi struktural, manajemen perubahan, penataan ulang alur proses, inovasi organisasi, manajemen sumber daya, penerapan teknologi, pengembangan budaya organisasi, pengelolaan risiko, serta fleksibilitas dan adaptabilitas.

Beberapa penelitian terdahulu untuk konteks penataan organisasi ataupun lokus di instansi pertahanan negara TNI AD masih minim dilakukan. Penelitian dari Pasya et al., (2021) menjelaskan penataan organisasi untuk meningkatkan kinerja di lingkungan TNI AL, sedangkan penelitian dari Silitonga et al., (2023) lebih terfokus pada optimalisasi penerapan teknologi informasi dalam mendukung tugas pokok TNI AL, kemudian penelitian dari Praditya et al., (2023) lebih terfokus pada analisis ancaman dan strategi pertahanan di IKN secara umum, penelitian dari Saputra et al., (2021) lebih mengkaji strategi pemindahan IKN dari perspektif ekonomi pertahanan, sedangkan penelitian dari Abdullah

(2013) lebih terfokus secara spesifik pada strategi pengawasan perbatasan negara oleh TNI Pulau Sebatik.

Dengan membandingkan penelitian yang akan dilakukan dengan kelima penelitian terdahulu tersebut, terlihat bahwa terdapat kesamaan dalam hal metode penelitian dan fokus pada TNI, penelitian yang akan dilakukan ini memiliki objek dan konteks yang lebih spesifik. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi baru dan relevan dalam literatur akademis mengenai organisasi militer, serta strategi penataan organisasi dalam mendukung pertahanan di IKN. Penelitian ini juga diharapkan dapat melengkapi studi-studi sebelumnya dengan memberikan wawasan mendalam tentang peran organisasi Penerbad Skadron-13/Serbu dalam konteks pertahanan ibu kota baru, sebuah topik yang semakin penting mengingat realisasi pemindahan IKN ke Kalimantan Timur.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis penataan organisasi di Skadron-13/Serbu Penerbad, yang berlokasi di Berau, Kalimantan Timur, dalam mendukung pertahanan Ibu Kota Nusantara (IKN). Penataan organisasi yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kinerja serta kapabilitas Skadron-13/Serbu dari aspek personel, materil, dan fasilitas, guna menghadapi ancaman keamanan dan mendukung pertahanan IKN. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Fokus penelitian ini adalah pada perilaku, sikap, motivasi, persepsi, serta tindakan subjek terkait dengan operasional organisasi militer. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif-eksploratif, yang bertujuan menggambarkan kondisi eksisting dan mengeksplorasi upaya-upaya optimalisasi

penataan organisasi. Studi kasus diterapkan di Skadron-13/Serbu untuk mendapatkan gambaran yang mendalam mengenai penataan organisasi dalam konteks pertahanan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari subjek penelitian melalui observasi dan wawancara mendalam dengan *stakeholder* di Skadron-13/Serbu dan Pusat Penerbangan Angkatan Darat (Puspenerbad). Sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen-dokumen internal Skadron-13/Serbu, laporan tahunan, arsip organisasi, dan literatur yang relevan seperti jurnal ilmiah, buku, serta situs *web* resmi.

Informan penelitian terdiri dari berbagai individu yang memiliki peran krusial dalam pengelolaan dan operasional Skadron-13/Serbu Penerbad. Pemilihan informan dilakukan dengan Teknik *purposive sampling* untuk mendapatkan informasi yang relevan. Informan penelitian mencakup Direktur Kecabangan Puspenerbad, Direktur Pembinaan Materil Puspenerbad, Kepala Sub Direktur Pembinaan Satuan Puspenerbad, Kepala Bagian Pembinaan Satuan dan Organisasi Puspenerbad, Komandan Skadron-13/Serbu, Kepala Seksi Personel, Kepala Seksi Operasi, Kepala Seksi Logistik, Perwira Penerbang, dan Perwira Pemeliharaan di Skadron-13/Serbu Berau Kalimantan Timur.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup wawancara dengan semi-terstruktur untuk mendapatkan pemahaman mendalam dari para informan mengenai pengalaman dan pandangan terkait topik penelitian. Kemudian observasi langsung dilakukan terhadap kegiatan operasional dan administratif di Skadron-13/Serbu maupun Puspenerbad untuk memvalidasi data yang diperoleh dari wawancara. Terakhir Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi melalui dokumen-dokumen seperti prosedur, laporan, dan regulasi resmi yang relevan dengan topik

penelitian.

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan analisis tematik, yang terdiri dari beberapa tahapan seperti reduksi data, triangulasi, serta penyajian data. Lokasi penelitian ini dilakukan di Puspenerbad serta Skadron-13/Serbu. Lokasi-lokasi ini dipilih berdasarkan relevansinya dengan penelitian dan untuk mendapatkan data primer dan sekunder yang valid.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Hasil penelitian terelebih dahulu akan menjelaskan gambaran pemetaan hasil wawancara terhadap beberapa aspek penataan organisasi seperti personel, materil serta fasilitas. Hasil pertama yang akan dicantumkan berupa hasil reduksi data wawancara dengan informan penelitian mengenai jumlah pertanyaan yang diajukan, berikut hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1.

Jumlah Pertanyaan Informan Menurut Aspek

Informan	Aspek		
	Personel	Materil	Fasilitas
1	8	5	6
2	3	7	3
3	4	3	2
4	4	3	3
5	4	2	3
6	4	0	1
7	4	2	4
8	4	2	2
9	4	3	2
10	3	2	2

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diperoleh hasil reduksi data mengenai jumlah pertanyaan yang diajukan kepada informan berdasarkan aspek personel, materil, dan fasilitas. Hasil reduksi data menunjukkan bahwa ada total 49 pertanyaan yang diberikan kepada seluruh informan dengan masing-masing rincian aspek

personel 42 pertanyaan yang berkaitan, aspek materil 29 pertanyaan yang berkaitan, dan aspek fasilitas ada 28 pertanyaan yang berkaitan. Kemudian, seluruh informan memiliki kapasitas dalam menjawab seluruh aspek penelitian yang akan dianalisis.

Hasil kedua yaitu merupakan reduksi mengenai dimensi-dimensi penataan

organisasi yang digunakan dalam penelitian ini serta bagaimana pertanyaan dalam penelitian terklasifikasi sesuai dengan setiap dimensi yang digunakan. Berikut hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2 yang diberi nama *check sheet* dimensi penataan organisasi berdasarkan informan.

Tabel 2. *Check Sheet* Dimensi Penataan Organisasi Berdasarkan Informan

No	Informan	Dimensi Penataan Organisasi				
		Struktur Organisasi	Proses & Sistem	Budaya Organisasi	SDM	Strategi & Tujuan
1	Direktur Kecabangan Puspenerbad	√				√
2	Direktur Pembinaan Materil	√	√			
3	Kepala Sub Direktur Pembinaan Satuan		√		√	
4	Kepala Bagian Pembinaan Satuan dan Organisasi	√	√			
5	Komandan Skadron-13/Serbu			√		√
6	Kepala Seksi Personel Skadron-13/Serbu				√	
7	Kepala Seksi Operasi Skadron-13/Serbu		√			
8	Kepala Seksi Logistik Skadron-13/Serbu	√	√			
9	Perwira Penerbang Skadron-13/Serbu			√	√	
10	Perwira Pemeliharaan Pesawat Skadron-13/Serbu		√		√	

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 2 di atas, diperoleh hasil reduksi data mengenai dimensi penataan organisasi dari masing-masing informan penelitian. Berdasarkan lima dimensi penataan organisasi, setiap informan memiliki variasi konteks yang dijawab. Dimensi penataan organisasi terbagi ke seluruh informan penelitian, hanya informan Kepala Seksi Personel dan Operasi Skadron-13/Serbu yang menjawab satu konteks dimensi penataan organisasi, yaitu masing-masing dimensi proses dan sistem serta dimensi SDM.

Mengacu pada Tabel 2, dapat digaribawahi bahwa terdapat keterkaitan yang kuat antara aspek penataan organisasi dengan dimensi-dimensinya di Skadron-13/Serbu. Hasil wawancara yang direduksi menunjukkan bahwa penataan organisasi di Skadron Penerbad

ini melibatkan beberapa aspek penting seperti personel, materil, dan fasilitas, yang secara langsung berhubungan dengan dimensi struktur organisasi, proses dan sistem, budaya organisasi, sumber daya manusia (SDM), serta strategi dan tujuan.

Setiap aspek memiliki relevansi yang erat dengan dimensi-dimensi penataan organisasi. Misalnya, aspek personel secara dominan terkait dengan dimensi SDM dan strategi & tujuan, sementara aspek materil lebih banyak berkaitan dengan dimensi proses dan sistem, serta kontrol dan evaluasi. Aspek fasilitas juga memainkan peran kunci dalam mendukung struktur organisasi dan koordinasi operasional, yang tercermin dalam pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada para informan. Keterkaitan mengenai hasil aspek penelitian, dimensi dan indikator akan dijelaskan di bawah

3.1.1 Hasil Aspek Personel

Aspek personel juga berkaitan dengan beberapa dimensi serta indikator mengenai penataan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini. Tabel 3 di bawah menyajikan hasil wawancara, maupun poin-poin penting

seputar kondisi dari berbagai informan baik di Puspenerbad maupun Skadron-13/Serbu, mengenai aspek personel serta dimensi-dimensi dan indikatornya dalam penataan organisasi yang terlibat.

Tabel 3. Rekapitulasi Wawancara Informan Aspek Personel

No	Informan	Dimensi	Indikator Relevan	Poin Wawancara
1	Direktur Kecabangan Puspenerbad	Strategi & Tujuan	a) Visi & Misi b) Tujuan Strategi c) Rencana Tindakan d) Evaluasi Kinerja	1. Visi dan Misi Penerbad 2. Strategi pembangunan dan penataan secara organisasi maupun personel. 3. Rencana Strategis di wilayah Kalimantan 4. Evaluasi dan penataan Skadron-13/Serbu. 5. Tujuan strategis Skadron-13/Serbu. 6. Rencana tindakan untuk aspek personel Skadron-13/Serbu.
		Struktur Organisasi	a) Hierarki b) Pembagian Kerja c) Sentralisasi & Desentralisasi	1. Peningkatan & penurunan Orgas Skadron-13/Serbu. 2. Kondisi operasional Skadron-13/Serbu. 3. Validasi organisasi 4. Penyesuaian jumlah personel 5. Keterkaitan personel dan alustista
		Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Koordinasi c) Kontrol & Evaluasi d) Sistem Informasi	1. Kemampuan operasional personel 2. Koordinasi dan kolaborasi 3. Dukungan terhadap personel
2	Direktur Pembinaan Materil	Proses & Sistem	a) Koordinasi	1. Mekanisme koordinasi antara bagian logistik dan operasional.
		Struktur Organisasi	a) Hierarki b) Pembagian Kerja c) Unit Departementasi	1. Pembagian kerja di Skadron-13/Serbu dalam pemeliharaan dan perawatan pesawat. 2. Unit departementasi untuk mendukung efisiensi operasional
3	Kepala Sub Direktur Pembinaan Satuan	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi c) Koordinasi	1. Proses manajemen personel 2. Program pengembangan karir dan kesejahteraan
		SDM	a) Pengembangan SDM b) Kompetensi & Keterampilan	1. Upaya dalam memastikan motivasi dan kepuasan kerja 2. Kendala dalam manajemen motivasi dan kepuasan kerja
4	Kepala Bagian Pembinaan Satuan dan Organisasi	Struktur Organisasi	a) Hierarki b) Pembagian Kerja c) Unit Departementasi d) Sentralisasi & Desentralisasi	1. Evaluasi orgas Skadron-13/Serbu 2. Kebijakan sentralisasi dan desentralisasi

No	Informan	Dimensi	Indikator Relevan	Poin Wawancara
		Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi c) Koordinasi	1. Mekanisme koordinasi dan kontrol personel 2. Evaluasi sistem untuk efektivitas operasional melalui personel
5	Komandan Skadron-13/Serbu	Budaya Organisasi	a) Nilai-nilai Inti b) Norma c) Rutinitas	1. Nilai-nilai inti Skadron-13/Serbu 2. Norma dan rutinitas di Skadron-13/Serbu
		Strategi & Tujuan	a) Visi & Misi b) Tujuan Strategi c) Rencana Tindakan d) Evaluasi Kinerja	1. Strategi pencapaian visi & misi melalui personel 2. Langkah-langkah antisipasi tantangan operasional melalui personel
6	Kepala Seksi Personel Skadron-13/Serbu	SDM	a) Pengembangan SDM b) Kompetensi & Keterampilan c) Kesejahteraan Anggota	1. Proses manajemen personel 2. Proses pengembangan karir dan kesejahteraan 3. Upaya memastikan motivasi dan kepuasan kerja 4. Kendala dalam manajemen motivasi dan kepuasan kerja
7	Kepala Seksi Operasi Skadron-13/Serbu	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi c) Koordinasi	1. Perencanaan operasi sehari-hari di Skadron-13/Serbu 2. Pelaksanaan dan evaluasi Misi penerbangan 3. Koordinasi operasi dengan unit lain 4. Tantangan utama dalam operasional Skadron-13/Serbu
8	Kepala Seksi Logistik Skadron-13/Serbu	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Koordinasi c) Sistem Informasi	1. Dukungan logistik di Skadron-13/Serbu 2. Proses pengadaan, penyimpanan, dan distribusi peralatan dan perlengkapan oleh Personel.
		Struktur Organisasi	a) Hierarki b) Pembagian Kerja c) Unit Departmentasi d) Sentralisasi & Desentralisasi e) <i>Span of Control</i>	1. Struktur logistik di Skadron-13/Serbu. 2. Kendala yang sering dihadapi dalam manajemen logistic.
9	Perwira Penerbang Skadron-13/Serbu	Budaya Organisasi	a) Nilai-nilai Inti b) Norma c) Rutinitas	1. Norma dan prosedur keselamatan dalam Misi Penerbangan. 2. Nilai-nilai inti yang mempengaruhi operasional Penerbangan.
		SDM	a) Pengembangan SDM b) Kompetensi & Keterampilan	1. Identifikasi dan pemenuhan kebutuhan pelatihan dan pengembangan Perwira Penerbang. 2. Tantangan dalam meningkatkan kompetensi Penerbang.
10	Perwira Pemeliharaan Skadron-13/Serbu	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi	1. Prosedur Pemeliharaan Pesawat di Skadron-13/Serbu.
		SDM	a) Kompetensi & Keterampilan b) Pengembangan SDM c) Kesejahteraan Anggota	1. Pengembangan keterampilan teknis bagi Personel pemeliharaan. 2. Strategi untuk memastikan kesiapan operasional Pesawat

Sumber: Data Diolah (2024)

3.1.2 Hasil Aspek Materil

Aspek materil juga berkaitan dengan beberapa dimensi penataan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini. Tabel 4 di bawah menyajikan hasil wawancara, maupun

poin-poin penting seputar kondisi dari berbagai informan baik di Puspenerbad maupun Skadron-13/Serbu, mengenai aspek materil serta dimensi-dimensi dalam penataan organisasi yang terlibat di dalamnya.

Tabel 4 Rekapitulasi Wawancara Informan Aspek Materil

No	Informan	Dimensi	Indikator Relevan	Poin Wawancara
1	Direktur Kecabangan Puspenerbad	Strategi & Tujuan	a) Visi & Misi b) Rencana Tindakan	1. Kebijakan pembangunan kekuatan dan penataan organisasi 2. Pengelolaan materil secara organisasi dan SDM 3. Pembinaan materil secara menyeluruh di Kecabangan Penerbad 4. Pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, penghapusan materil (alutsista) 5. Pendukung alutsista berupa fasilitas 6. Penerapan strategis di IKN
		Struktur Organisasi	a) Hierarki b) Sentralisasi & Desentralisasi	1. Kemungkinan validasi organisasi 2. Penyeimbangan kekuatan alutsista dengan kebutuhan operasional serta personel yang tersedia di Skadron-13. 3. Penyesuaian jumlah Tabel Organisasi dan Peralatan (TOP) dan Daftar Susunan Personel (DSP) Skadron
		Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Koordinasi c) Kontrol & Evaluasi d) Sistem Informasi	1. Kesiapan operasional Skadron-13/Serbu 2. Koordinasi & kolaborasi, untuk memastikan kelancaran operasional
2	Direktur Pembinaan Materil	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Koordinasi c) Kontrol & Evaluasi d) Sistem Informasi	1. Proses pembinaan materil di tingkat Skadron Penerbad 2. Peran sistem informasi dalam pengelolaan materil 3. Waktu Pemeliharaan materil alutsista berupa Helikopter Serang (AS555AP) 4. Kendala dalam pemeliharaan helikopter di lingkungan Puspenerbad 5. Strategi pemeliharaan pesawat
		Struktur Organisasi	a) Hierarki b) Pembagian Kerja	1. Pembagian kerja untuk urusan materil (alutsista) di Skadron-13/Serbu
		Strategi & Tujuan	a) Tujuan Strategi b) Rencana Tindakan c) Evaluasi Kinerja	1. Evaluasi kebutuhan operasional 2. Pemilihan sistem persenjataan 3. Integrasi dan uji coba 4. Pelatihan personel untuk alutsista 5. Proses pengadaan dan pemeliharaan 6. Koordinasi dengan <i>stakeholder</i>
3	Kepala Sub Direktur Pembinaan Satuan	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi	1. Mekanisme control 2. Evaluasi kinerja (khusus materil) 3. Pengendalian, operasional, dan teknik 4. Pengawasan langsung maupun tidak langsung

No	Informan	Dimensi	Indikator Relevan	Poin Wawancara
		SDM	a) Pengembangan SDM b) Kompetensi & Keterampilan	1. Pembinaan untuk bidang pemeliharaan, dan perawatan alutsista 2. Pengembangan kemampuan secara kualifikasi perorangan 3. Ketersediaan alutsista 4. Pengaruh keterampilan teknis
4	Kepala Bagian Pembinaan Satuan dan Organisasi	Struktur Organisasi	a) Hierarki b) Pembagian Kerja c) Unit Departmentasi	1. Perubahan struktur organisasi untuk pengelolaan materil dan sumber daya lainnya 2. Efisiensi operasional
		Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi c) Koordinasi	1. Evaluasi kemandapan dan kesiapan operasional 2. Mekanisme hubungan kerja (Mekhubja)
5	Komandan Skadron-13/Serbu	Budaya Organisasi	a) Norma b) Rutinitas	1. Kepatuhan terhadap prosedur tetap (protap) 2. Norma keselamatan terbang dan kerja
		Strategi & Tujuan	d) Rencana Tindakan e) Evaluasi Kerja	1. Hambatan dalam bidang materil 2. Langkah-langkah strategis penanganan hambatan materil
6	Kepala Seksi Personel Skadron-13/Serbu	SDM	-	-
7	Kepala Seksi Operasi Skadron-13/Serbu	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi c) Koordinasi	1. Kendala pemeliharaan dan rotasi personel 2. Hambatan dalam kegiatan Latihan 3. Ketiadaan <i>cargo hook & cargo net</i>
8	Kepala Seksi Logistik Skadron-13/Serbu	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Sistem Informasi	1. Proses pengadaan materil 2. Proses penyimpanan materil 3. Sistem distribusi materil
		Struktur Organisasi	a) Pembagian Kerja b) Sentralisasi & Desentralisasi c) <i>Span of Control</i>	1. Anggaran pengiriman barang balkir 2. Kendala pengiriman bekal umum 3. Ketersediaan infrastruktur logistic/materil
9	Perwira Penerbang Skadron-13/Serbu	Budaya Organisasi	a) Norma b) Rutinitas	1. <i>Hazard Identification Risk Assessment (HIRA)</i>
		SDM	a) Pengembangan SDM b) Kompetensi & Keterampilan	1. Materil untuk perlengkapan khusus 2. Dukungan eksternal untuk penambahan materil
10	Perwira Pemeliharaan Pesawat Terbang Skadron-13/Serbu	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi	1. Kondisi armada pesawat 2. Permasalahan teknis
		SDM	a) Pengembangan SDM b) Kompetensi & Keterampilan c) Kesejahteraan Anggota	1. Strategi perencanaan untuk pemeliharaan materil 2. Pentingnya rencana yang matang untuk kesiapan materil Skadron-13/Serbu

Sumber: Data Diolah (2024)

3.1.3 Hasil Aspek Fasilitas

Aspek fasilitas juga berkaitan dengan beberapa dimensi penataan organisasi yang

digunakan dalam penelitian ini. Tabel 5 di bawah menyajikan hasil wawancara, maupun poin-poin penting seputar kondisi dari berbagai

informan baik di Puspenerbad maupun Skadron-13/Serbu, mengenai aspek fasilitas

serta dimensi-dimensi yang terjawab dalam penataan organisasi yang terlibat di dalamnya.

Tabel 5. Rekapitulasi Wawancara Aspek Fasilitas

No	Informan	Dimensi	Indikator Relevan	Poin Wawancara
1	Direktur Kecabangan Puspenerbad	Strategi & Tujuan	a) Visi & Misi b) Rencana Tindakan c) Evaluasi Kinerja	1. Fasilitas dalam pembinaan Penerbad 2. Pemeliharaan fasilitas 3. Rencana pembangunan fasilitas di IKN 4. Evaluasi satuan 5. Program penataan fasilitas 6. Evaluasi dan monitoring fasilitas
		Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Koordinasi c) Kontrol & Evaluasi d) Sistem Informasi	1. Kondisi fasilitas operasional 2. Kolaborasi antar Skadron Penerbad 3. Kemampuan fasilitas dalam mendukung tugas 4. Pengembangan dan pemeliharaan fasilitas
2	Direktur Pembinaan Materil	Proses & Sistem	a) Koordinasi b) Sistem Informasi	1. Penggunaan sistem informasi logistik 2. Sistem AVEA untuk pemantauan pesawat 3. Koordinasi bagian logistic dan operasional 4. Fokus pada kondisi materil
		Struktur Organisasi	a) Pembagian Kerja b) Unit Departementasi	1. Tugas dan tanggung Jawab masing-masing bagian untuk urusan fasilitas 2. Fokus pada pemeliharaan fasilitas 3. Pemantauan fasilitas melalui pengelompokan
3	Kepala Sub Direktur Pembinaan Satuan	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Koordinasi	1. Tanggung jawab Komandan Skadron-13 dalam pembinaan fasilitas 2. Peran Puspenerbad dalam mendukung fasilitas Skadron 3. Pengawasan dan peningkatan fasilitas 4. Perencanaan penggunaan fasilitas dalam Latihan dan Pendidikan.
		SDM	a) Pengembangan SDM b) Kompetensi & Keterampilan	1. Fasilitas untuk Pendidikan dan pelatihan SDM 2. Penggunaan fasilitas untuk pengembangan keterampilan 3. Tahapan penggunaan fasilitas dalam pengembangan SDM 4. Fasilitas pendukung pembinaan karir
4	Kepala Bagian Pembinaan Satuan dan Organisasi	Struktur Organisasi	a) Hierarki b) Pembagian Kerja c) Unit Departementasi	1. Efisiensi penggunaan fasilitas 2. Optimalisasi penggunaan fasilitas 3. Realisasi evaluasi organisasi untuk fasilitas pendukung 4. Pedoman struktur organisasi sebagai dasar pengaturan fasilitas untuk efektivitas operasional
		Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi c) Koordinasi	1. Evaluasi sistem untuk memastikan efektivitas operasional 2. Mekanisme hubungan kerja (Mekhubja) membantu memastikan pemanfaatan dan kontrol fasilitas
5	Komandan Skadron-13/Serbu	Budaya Organisasi	a) Norma b) Rutinitas	1. Fasilitas Keselamatan Kerja 2. Fasilitas pendukung personel 3. Fasilitas pemeliharaan pesawat 4. Fasilitas prosedur tetap dan pedoman

No	Informan	Dimensi	Indikator Relevan	Poin Wawancara
				5. Fasilitas pelatihan dan pengembangan 6. Infrastruktur/fasilitas penunjang personel
		Strategi & Tujuan	a) Rencana Tindakan b) Evaluasi Kerja	1. Pemanfaatan sumber daya fasilitas yang ada 2. Pelaporan kebutuhan fasilitas 3. Peningkatan kualitas fasilitas pangkalan 4. Optimalisasi fasilitas eksisting 5. Kendala ketersediaan fasilitas
6	Kepala Seksi Personel Skadron-13/Serbu	SDM	a) Pengembangan SDM b) Kesejahteraan Anggota	1. Fasilitas pendukung pengembangan karir 2. Fasilitas kesejahteraan personel
7	Kepala Seksi Operasi Skadron-13/Serbu	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi c) Koordinasi	1. Perencanaan operasional sehari-hari melalui fasilitas yang ada 2. Pelaksanaan dan evaluasi misi Penerbangan (aspek fasilitas) 3. Tantangan operasional (aspek fasilitas) 4. Koordinasi operasi dengan unit lain (aspek fasilitas)
8	Kepala Seksi Logistik Skadron-13/Serbu	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Koordinasi	1. Fasilitas untuk bekal umum maupun khusus 2. Fasilitas penyimpanan dan distribusi
		Struktur Organisasi	a) Hierarki b) Pembagian Kerja c) Unit Departementasi	1. Fasilitas pendukung struktur logistic 2. Fasilitas untuk efisiensi operasional
9	Perwira Penerbang Skadron-13/Serbu	Budaya Organisasi	a) Norma b) Rutinitas	1. Fasilitas pendukung keselamatan penerbang 2. Fasilitas untuk penilaian risiko
		SDM	a) Pengembangan SDM b) Kompetensi & Keterampilan	1. Ketiadaan fasilitas pelatih penerbang 2. Keterbatasan fasilitas perlengkapan manuver khusus 3. Fasilitas pesawat dan peralatan latihan
10	Perwira Pemeliharaan Pesawat Terbang Skadron-13/Serbu	Proses & Sistem	a) Proses Bisnis b) Kontrol & Evaluasi	1. Fasilitas administrasi pemeliharaan pesawat 2. Fasilitas pemeliharaan pesawat (hangar dan bengkel pemeliharaan) 3. Fasilitas pendukung penyerahan kembali pesawat
		SDM	a) Pengembangan SDM b) Kompetensi & Keterampilan	1. Fasilitas untuk pengembangan keterampilan teknis (Forum Harsabang) 2. Fasilitas untuk praktek pemeliharaan 3. Fasilitas untuk transfer ilmu dan pembelajaran.

Sumber: Data Diolah (2024)

3.2 Pembahasan

Merujuk pada hasil-hasil dan poin wawancara dengan para informan, diperoleh beberapa simpulan dari setiap aspeknya. Pertama untuk aspek personel, seluruh informan hampir terfokus pada pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan terintegrasi untuk mencapai efektivitas

operasional. Informasi dari para informan menunjukkan kesamaan pandangan yang terdata sebagai berikut:

1. Pengembangan SDM dan kesejahteraan personel.
2. Evaluasi berkelanjutan.
3. Nilai-nilai dan budaya organisasi.

4. Koordinasi lintas unit.

Selanjutnya untuk aspek materil, secara garis besar poin utama yang muncul dari jawaban informan menunjukkan pentingnya pengelolaan alutsista dan materil yang terintegrasi dengan sumber daya manusia, proses bisnis, dan sistem pendukung lainnya. Informasi dari para informan menunjukkan kesamaan pandangan yang terdata sebagai berikut:

1. Kebijakan strategis dan pengelolaan materil
2. Alur proses dan koordinasi
3. Keselamatan dan kepatuhan prosedur
4. Pengembangan keterampilan personel
5. Hambatan dalam pemeliharaan materil

Sedangkan untuk aspek fasilitas, secara garis besar poin utama yang muncul adalah pentingnya pemeliharaan, pengembangan, dan optimalisasi fasilitas sebagai bagian integral dari operasional satuan. Informasi dari para informan menunjukkan kesamaan pandangan yang terdata sebagai berikut:

1. Fasilitas sebagai elemen strategis
2. Koordinasi dan optimalisasi fasilitas
3. Fasilitas sebagai pendukung SDM
4. Pemanfaatan fasilitas dalam operasional
5. Tantangan dalam ketersediaan fasilitas

Pembahasan ini juga akan dibahas secara menyeluruh strategi penataan organisasi yang diterapkan di Skadron-13/Serbu Penerbad, khususnya terkait tiga aspek utama yaitu personel, materil, dan fasilitas. Penataan organisasi di skadron ini tidak hanya mencakup pengelolaan sumber daya yang ada, tetapi juga melibatkan upaya strategis untuk mencapai efektivitas operasional dalam rangka mendukung pertahanan, Ibu Kota Nusantara (IKN). Pembahasan ini akan didasarkan pada ketertarikan aspek-aspek penelitian dengan strategi penataan organisasi, yang tujuan utamanya yaitu untuk meningkatkan kinerja, fleksibilitas, dan adaptabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal

(Daft, 2016).

3.2.1 Strategi Penataan Organisasi Aspek Personel Skadron-13/Serbu Penerbad

Merujuk pada Tabel 3 pada poin penting wawancara dengan para informan mengenai aspek personel ditarik beberapa informasi penting berdasarkan triangulasi informan. Pendapat-pendapat yang diperoleh dari para informan tergambar bagaimana pengelolaan aspek personel di Skadron-13/Serbu Penerbad terintegrasi dengan sistem organisasi, proses operasional, dan strategi jangka panjang. Ringkasan untuk mengarahkan simpulan kunci ke strategi penataan organisasi, tergambar melalui jawaban informan sebagai berikut:

1. Direktur Kecabangan Puspenerbad, dirinya menjelaskan bahwa saat ini *“fokus pada perhatian khusus terhadap evaluasi personel dalam konteks penyesuaian organisasi.”* Validasi organisasi dan penyesuaian jumlah personel menjadi bagian penting untuk memastikan kemampuan operasional Skadron-13/Serbu tetap optimal. Keterkaitan personel dengan alat utama sistem senjata (alutsista) juga diidentifikasi sebagai faktor penting yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas.
2. Kepala Sub Direktorat Pembinaan Satuan dan Kepala Bagian Pembinaan Satuan dan Organisasi, keduanya memberikan pendapat yang sama mengenai *“mekanisme pengelolaan personel melalui program pengembangan karir dan kesejahteraan bagi personel.”* Sistem yang diterapkan bertujuan untuk memastikan motivasi dan kepuasan kerja personel terjaga, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap kesiapan operasional satuan. Evaluasi efektivitas operasional melalui sistem personel dilakukan secara

berkala, sehingga kendala yang muncul dalam motivasi dan manajemen personel dapat segera ditangani.

3. Komandan Skadron-13/Serbu, dirinya menekankan bahwa *“nilai-nilai inti yang mendasari rutinitas dan budaya kerja di satuannya tersebut sangat penting dalam pencapaian visi dan misi organisasi.”* Personel dianggap sebagai elemen kunci dalam mencapai tujuan strategis, dan setiap langkah operasional diambil dengan mempertimbangkan pengelolaan dan kesiapan personel. Hal ini menunjukkan bahwa, dalam konteks pengambilan keputusan strategis, personel bukan hanya dilihat sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai faktor determinan dalam keberhasilan operasional.
4. Kepala Seksi Personel dan Kepala Seksi Operasi Skadron-13/Serbu memberikan fokus yang selaras, mereka menyatakan bahwa *“fokus yang kuat pada saat ini adalah pada pengembangan karir dan kesejahteraan personel.”* Proses manajemen personel yang melibatkan koordinasi lintas unit dan evaluasi misi penerbangan sangat diperhatikan untuk memastikan operasi sehari-hari berjalan dengan lancar. Tantangan utama yang dihadapi adalah menjaga tingkat motivasi, dan memastikan adanya pengembangan yang kontinu bagi personel, agar tetap kompeten dan selalu dalam kondisi siap dalam menjalankan tugas satuan.

Berdasarkan wawancara dengan para informan mengenai aspek personel di Skadron-13/Serbu Penerbad, beberapa simpulan kunci telah diidentifikasi yang dapat dikaitkan dengan strategi penataan organisasi. Strategi-strategi ini tidak hanya berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan personel, tetapi juga mencakup evaluasi berkelanjutan, penerapan

budaya organisasi yang kuat, serta koordinasi lintas unit untuk memastikan kesiapan operasional yang baik. Strategi penataan organisasi untuk aspek personel berdasarkan keterkaitan hasil wawancara dengan dimensi-dimensi penataan organisasi, di analisis sebagai berikut:

1. Pengembangan SDM dan kesejahteraan personel. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Manajemen sumber daya
 - Reorganisasi struktural
2. Evaluasi berkelanjutan. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Manajemen perubahan
3. Nilai-nilai inti dan budaya organisasi. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Pengembangan budaya organisasi
 - Inovasi organisasi
 - Pengelolaan risiko
4. Koordinasi lintas unit. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Penataan ulang alur proses
 - Fleksibilitas dan adaptabilitas

3.2.2 Strategi Penataan Organisasi Aspek Materil Skadron-13/Serbu Penerbad

Merujuk pada Tabel 4 pada poin penting wawancara dengan para informan mengenai aspek materil, ditarik beberapa informasi penting berdasarkan triangulasi informan. Pendapat-pendapat yang diperoleh dari para informan tergambar bagaimana pengelolaan aspek materil di Skadron-13/Serbu Penerbad seperti kebijakan strategis hingga kendala operasional terkait pemeliharaan, pengadaan materil, serta operasional materil lainnya. Hanya informan Kepala Seksi Personel Skadron-13/Serbu yang tidak menjawab untuk aspek ini, dirinya terfokus pada penjelasan aspek sebelumnya yaitu aspek personel.

Ringkasan untuk mengarahkan simpulan kunci ke strategi penataan organisasi, tergambar melalui jawaban informan sebagai berikut:

1. Direktur Kecabangan Puspenerbad, menegaskan pendapatnya terhadap aspek materil ini bahwa *“kebijakan pembangunan kekuatan dan penataan organisasi untuk materil sangat diprioritaskan.”* Pengelolaan materil tidak hanya terbatas pada peralatan fisik, tetapi juga melibatkan sumber daya manusia (SDM) yang bertanggung jawab dalam pemeliharaan dan manajemen aset tersebut. Di tingkat Skadron Penerbad, proses pemeliharaan alutsista, seperti helikopter AS555AP, menjadi sorotan utama, termasuk waktu yang dibutuhkan untuk pemeliharaan, sistem informasi yang digunakan, serta kendala yang dihadapi dalam memastikan kesiapan alutsista tersebut.
2. Direktur Pembinaan Materil, menggarisbawahi bahwa *“aspek materil di tingkat operasional perlu suatu evaluasi kebutuhan operasional, pelatihan personel, dan proses pengadaan dalam pemeliharaan alutsista.”* Koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan juga menjadi faktor kunci, untuk memastikan kelancaran proses pemeliharaan dan penyediaan materil. Dalam hal proses dan sistem, pengawasan dan mekanisme kontrol menjadi penting untuk menjaga agar setiap langkah operasional berjalan sesuai prosedur, serta untuk memastikan kelayakan alutsista melalui evaluasi yang terus-menerus.
3. Kepala Sub Direktur Pembinaan Satuan, dirinya menyoroti bahwa *“pengembangan kemampuan teknis personel dalam perawatan alutsista, sekaligus ketersediaan materil yang sesuai dengan kebutuhan operasional sangat berpengaruh terhadap efektivitas operasional Skadron-13/Serbu.”* Sehingga peran sistem informasi dan pengendalian teknis juga sangat membantu dalam memastikan pengelolaan materil berjalan dengan baik.
4. Komandan Skadron-13/Serbu, juga menekankan bahwa *“dalam optimalisasi materil kepatuhan terhadap prosedur tetap (protap), dan norma keselamatan dalam pengoperasian alutsista merupakan hal yang tidak bisa ditawar.”* Hal tersebut dihadapkan dengan beberapa hambatan pengelolaan materil seperti kendala teknis, yang memerlukan langkah-langkah strategis yang tepat untuk dapat diatasi.
5. Kepala Seksi Logistik Skadron-13/Serbu, dirinya menekankan pada konteks distribusi materil. Kondisi yang ditemui informan menjelaskan *“hasil identifikasi saat ini mengenai materil menyangkut beberapa permasalahan seperti anggaran pengiriman, kendala infrastruktur, serta sistem distribusi yang memadai.”*
6. Kepala Seksi Operasi Skadron-13/Serbu juga memiliki pendapat yang sama yaitu mengenai distribusi materil. Dirinya mengungkapkan bahwa *“saat ini untuk aspek materil dihadapkan dengan tantangan operasional seperti rotasi personel serta pemeliharaan maupun pengadaan cargo hook & cargo net yang sangat penting untuk mendukung efektivitas penerbangan serta pengiriman logistik untuk mendukung tugas satuan.”*
7. Perwira Penerbang Skadron-13/Serbu, untuk aspek materil ini lebih terarah pendapatnya pada tataran budaya organisasi. Dirinya menyinggung bahwa *“bagian dalam optimalisasi dan pengelolaan materil yang ada melalui alutsista pentingnya penilaian risiko atau Hazard Identification Risk Assessment (HIRA) dan keselamatan penerbangan.”* Dukungan eksternal juga disebutkan

sebagai elemen penting untuk menambah dan memelihara kelayakan peralatan penerbangan khusus yang digunakan oleh Skadron Penerbad.

Hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi penataan organisasi aspek materil di Skadron-13/Serbu Penerbad sangat terfokus pada strategi penataan organisasi yang diterapkan mencakup berbagai elemen penting, termasuk kebijakan strategis, pengelolaan materil, koordinasi operasional, keselamatan, pengembangan personel, dan pemecahan hambatan dalam pemeliharaan alutsista. Strategi-strategi ini memainkan peran sentral dalam memastikan kesiapan operasional Skadron-13/Serbu, dan mendukung tugas-tugas pertahanan secara optimal. Strategi penataan organisasi untuk aspek materil berdasarkan keterkaitan hasil wawancara dengan dimensi-dimensi penataan organisasi, di analisis sebagai berikut:

1. Kebijakan strategis dan pengelolaan materil. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Manajemen sumber daya
 - Penerapan teknologi
 - Reorganisasi struktural
2. Alur proses dan koordinasi. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Penataan ulang alur proses
 - Fleksibilitas dan adaptabilitas
3. Keselamatan dan kepatuhan prosedur. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Pengembangan budaya organisasi
 - Pengelolaan risiko
 - Inovasi organisasi
4. Pengembangan keterampilan personel (untuk penggunaan alutsista). Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Manajemen sumber daya

- Manajemen perubahan
- Reorganisasi structural

5. Hambatan dalam pemeliharaan. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:

- Manajemen sumber daya
- Inovasi organisasi

3.2.3 Strategi Penataan Organisasi Aspek Personel Skadron-13/Serbu Penerbad

Merujuk pada Tabel 5 pada poin penting wawancara dengan para informan mengenai aspek fasilitas, ditarik beberapa informasi penting berdasarkan triangulasi informan. Pendapat-pendapat yang diperoleh dari para informan tergambar bagaimana pengelolaan aspek fasilitas di Skadron-13/Serbu Puspenerbad seperti elemen strategis, koordinasi dan optimalisasi fasilitas, fasilitas pendukung SDM, pemanfaatan fasilitas dalam proses operasional, serta tantangan dalam ketersediaan fasilitas. Ringkasan untuk mengarahkan simpulan kunci ke strategi penataan organisasi, tergambar melalui jawaban informan sebagai berikut:

1. Direktur Kecabangan Puspenerbad, dirinya terfokus pada konteks strategi dan tujuan dan menjelaskan bahwa "*aspek fasilitas dipandang sebagai elemen penting dalam pembinaan dan pemeliharaan, serta perencanaan pembangunan fasilitas baru di Ibu Kota Negara (IKN).*" Evaluasi dan monitoring fasilitas menjadi bagian penting dari proses untuk memastikan bahwa fasilitas tersebut dapat mendukung tugas-tugas operasional dengan optimal. Di sisi lain, ia juga menekankan pentingnya kolaborasi antar Skadron Penerbad serta pengembangan fasilitas untuk mendukung kemampuan satuan.
2. Direktur Pembinaan Materil, dirinya lebih terfokus pada proses dan sistem. Ungkapan dalam konteks ini yaitu "*di*

- seluruh Skadron Penerbad akan difokuskan terhadap penggunaan sistem informasi logistic dan sistem AVEA untuk pemeliharaan pesawat, kemudian konsistensi dalam koordinasi di antara bagian logistic dan operasional guna memastikan fasilitas yang ada dalam kondisi yang baik dan dapat dioptimalkan.”*
3. Kepala Sub Direktur Pembinaan Satuan Penerbad, dirinya lebih menegaskan pada proses tanggung jawab Komandan Skadron Penerbad. Ungkapan informasi dalam hal ini adalah *“peran Komandan Skadron Penerbad bertanggung jawab penuh atas fasilitas yang ada, serta dari Puspenerbad sendiri bertanggung jawab dalam mendukung ketersediaan fasilitas di seluruh Skadron.”* Hal ini juga berkaitan terhadap pengawasan penggunaan fasilitas dalam kegiatan pelatihan, serta pendidikan yang masih menjadi perhatian utama. Keterkaitan lainnya akan ditindaklanjuti dengan pengembangan fasilitas untuk mendukung pengembangan SDM dan karir personel di Skadron Penerbad termasuk Skadron-13/Serbu.
 4. Kepala Pembinaan Satuan dan Organisasi, dirinya memfokuskan pendapatnya pada struktur organisasi serta efisiensi penggunaan fasilitas. Dirinya mengungkapkan bahwa *“optimalisasi penggunaan fasilitas serta evaluasi organisasi terhadap efektivitas operasional satuan juga menjadi poin penting untuk kesiapan operasional Skadron Penerbad.”*
 5. Komandan Skadron-13/Serbu, dirinya terfokus pada penekanan budaya organisasi. Dirinya mengungkapkan bahwa *“penggunaan fasilitas yang ada ataupun pengembangannya mesti tertanam prinsip keselamatan kerja serta mesti dapat dimanfaatkan oleh personel untuk terus mendukung kesiapan tugas.”* Dalam hal ini dapat digarisbawahi pentingnya fasilitas untuk pemeliharaan pesawat dan infrastruktur yang mendukung personel dalam menjalankan tugasnya. Pemanfaatan sumber daya fasilitas yang ada, dan pelaporan kebutuhan fasilitas juga menjadi fokus untuk memastikan bahwa fasilitas yang ada dapat dikelola dengan baik dan optimal.
 6. Kepala Seksi Personel dan Kepala Seksi Operasi Skadron-13/Serbu memberikan pendapat yang sama bahwa dalam optimalisasi, aspek SDM dan operasional harus berjalan selaras. Kedua informan mengungkapkan bahwa *“fasilitas pendukung kesejahteraan personel, pengembangan karir, serta evaluasi fasilitas harus terus dapat dioptimalkan, karena tugas akan selalu dihadapkan dengan tantangan.”* Dalam hal ini tantangan operasional dalam hal fasilitas juga dibahas, dan harus dapat dioptimalisasi melalui koordinasi antar unit guna memastikan fasilitas dapat digunakan secara efisien.
 7. Kepala Seksi Logistik Skadron-13/Serbu, dirinya mengungkapkan bahwa *“fasilitas memiliki peran penting untuk proses penyimpanan dan distribusi logistik kebutuhan tugas dan operasional.”* Fasilitas logistik yang efisien serta pendukung untuk bekal umum dan khusus menjadi kunci untuk memastikan operasi penerbangan dapat berjalan lancar.
 8. Perwira Penerbang Skadron-13/Serbu, lebih mengungkapkan suatu kekhawatirannya yaitu *“kondisi saat ini Skadron-13/Serbu masih memiliki keterbatasan fasilitas untuk pelatihan penerbang, terutama dalam hal ketersediaan peralatan latihan dan*

fasilitas pesawat.” Hal ini akan berdampak pada efektivitas pelatihan serta kesiapan operasional dari Skadron-13/Serbu.

9. Perwira Pemeliharaan Pesawat Terbang Skadron-13/Serbu, dirinya menyoroti peran fasilitas administrasi pemeliharaan pesawat serta fasilitas yang mendukung keterampilan teknis personel. Ungkapan informan yaitu *“pemeliharaan pesawat yang tepat, serta fasilitas bengkel menjadi aspek kritis untuk menjaga kesiapan pesawat dalam mendukung operasi maupun tugas.”*

Berdasarkan hasil triangulasi informan dengan jawaban wawancara para informan mengenai aspek fasilitas di Skadron-13/Serbu Penerbad, strategi penataan organisasi yang diterapkan mencakup berbagai simpulan penting, termasuk fasilitas sebagai elemen strategis, koordinasi dan optimalisasi fasilitas, fasilitas pendukung SDM, pemanfaatan fasilitas dalam proses operasional, serta tantangan dalam ketersediaan fasilitas. Strategi-strategi ini memainkan peran sentral dalam memastikan kesiapan operasional Skadron-13/Serbu dan mendukung tugas-tugas pertahanan Ibu Kota Nusantara (IKN) secara optimal. Strategi penataan organisasi untuk aspek fasilitas berdasarkan keterkaitan hasil wawancara dengan dimensi-dimensi penataan organisasi, di analisis sebagai berikut:

1. Fasilitas sebagai elemen strategis. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Manajemen sumber daya
2. Koordinasi dan optimalisasi fasilitas. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Penataan ulang alur proses
3. Fasilitas sebagai pendukung SDM. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Manajemen sumber daya

4. Pemanfaatan fasilitas untuk proses operasional. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Inovasi organisasi
5. Tantangan dalam ketersediaan fasilitas. Hasil ini mengarah pada strategi penataan organisasi:
 - Fleksibilitas dan adaptabilitas

Berdasarkan uraian seluruh pembahasan pada setiap aspek (personel, materil, dan fasilitas), diperoleh strategi penataan organisasi yang dinilai relevan untuk diterapkan di Skadron-13/Serbu Penerbad. Rekapitulasi mengenai strategi-strategi penataan organisasi seluruh aspek dapat dilihat pada Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6.
 Rekapitulasi Strategi Penataan Organisasi Skadron-13/Serbu Penerbad

No	Strategi Penataan Organisasi	Aspek Personel	Aspek Materil	Aspek Fasilitas
1	Reorganisasi Struktural	√	√	-
2	Manajemen Perubahan	√	√	-
3	Penataan Ulang Alur Proses	√	√	√
4	Inovasi Organisasi	√	√	√
5	Manajemen Sumber Daya	√	√	√
6	Penerapan Teknologi	-	√	-
7	Pengembangan Budaya Organisasi	√	√	-
8	Pengelolaan Risiko	√	√	-
9	Fleksibilitas & Adaptabilitas	√	√	√

Sumber: Data Hasil Analisis (2024)

Mengacu pada Tabel 6 di atas, strategi penataan organisasi untuk reorganisasi struktural relevan diterapkan untuk aspek personel dan materil. Daft (2016) menjelaskan bahwa strategi ini dapat diterapkan guna memastikan adanya penyesuaian dan efisiensi

dalam struktur organisasi.

Berikutnya, strategi penataan organisasi untuk manajemen perubahan terlibat dalam dua aspek yaitu personel dan materil. Menurut Kotter (2012), strategi manajemen perubahan ini memungkinkan suatu organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika tugas dan tantangan lingkungan operasional.

Strategi penataan organisasi penataan ulang alur proses, relevan dengan seluruh aspek (personel, materil, dan fasilitas). Strategi ini menurut Hammer & Champy (2006), dapat dioptimalkan dan difokuskan pada penyempurnaan alur kerja serta efisiensi operasional.

Strategi penataan organisasi inovasi organisasi, hasilnya relevan juga dengan seluruh aspek (personel, materil, dan fasilitas). Daft (2016) menjelaskan bahwa inovasi organisasi ini perlu melibatkan pengembangan dan penerapan ide-ide baru untuk menciptakan *value* bagi organisasi. Sehingga hal ini relevan untuk pendekatan dalam operasional ataupun manajerial pengelolaan personel, materil, dan fasilitas di Skadron-13/Serbu.

Strategi penataan organisasi berikutnya adalah manajemen sumber daya, yang relevan juga dengan keseluruhan aspek penelitian. Manajemen sumber daya ini memiliki tujuan untuk mengoptimalkan personel, peralatan, serta infrastruktur fasilitas yang dimiliki. Menurut Barney & Hesterly (2019), Manajemen sumber daya adalah proses perencanaan, pengelolaan, dan pengoptimalan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Strategi penataan organisasi untuk penerapan teknologi hanya relevan dengan aspek materil saja. Strategi ini dapat digunakan untuk meningkatkan pemeliharaan, monitoring, dan pengelolaan sumber daya alutsista melalui system informasi. Menurut Davenport (2017), strategi penerapan teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu

organisasi.

Strategi penataan organisasi untuk pengembangan budaya organisasi relevan dengan aspek personel dan materil. Hal tersebut sangat terkait dan perlu penekanan bahwa organisasi atau satuan militer sangat perlu menerapkan budaya yang mengutamakan keselamatan, kedisiplinan, serta profesionalisme dalam setiap tugas maupun kegiatan operasional. Schein & Schein (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif dan kuat, akan meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta kinerja anggota organisasi. Hal tersebut didukung juga oleh hasil penelitian dari Intan et al., (2019) bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mendorong komitmen anggota organisasi.

Strategi penataan organisasi pengelolaan risiko relevan dengan aspek personel serta materil. Hal ini dapat dilakukan dengan optimalisasi mitigasi risiko terkait operasional, pemeliharaan alutsista, serta keselamatan personel. Menurut Daft (2016) pengelolaan atau manajemen risiko ini merupakan suatu upaya yang dapat dilakukan untuk identifikasi, penilaian, serta pengendalian risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Terakhir strategi penataan organisasi untuk fleksibilitas dan adaptabilitas relevan dengan seluruh aspek penelitian (personel, materil, dan fasilitas). Strategi ini memungkinkan Skadron-13/Serbu untuk dapat merespon dengan cepat apabila ada perubahan dan kebutuhan operasional. Slywotzky et al., (2007) menjelaskan bahwa organisasi yang fleksibel dan adaptif, akan mampu merespons perubahan lingkungan dengan lebih baik.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terdapat beberapa kesimpulan yang dapat dijelaskan. Penataan organisasi di Skadron-13/Serbu diindikasikan untuk mengidentifikasi pada beberapa aspek vital

seperti personel, materil, dan fasilitas. Aspek personel berdasarkan analisis eksisting diperoleh beberapa simpulan kunci bahwa Skadron-13/Serbu dapat mengutamakan beberapa upaya seperti pengembangan SDM dan kesejahteraan personel, evaluasi berkelanjutan, nilai-nilai inti dan budaya organisasi, serta koordinasi lintas unit.

Kemudian untuk aspek materil berdasarkan hasil analisis diperoleh beberapa simpulan kunci yang bisa menjadi bahan pertimbangan bagi Skadron-13/Serbu seperti memperhatikan kebijakan strategis dalam pengelolaan materil, memperdalam alur prosed dan koordinasi antar satuan, memperkokoh keselamatan dan kepatuhan prosedur, serta mempertimbangkan upaya untuk pengembangan keterampilan personel dalam penggunaan materil (alutsista), serta yang terpenting Skadron-13/Serbu harus dapat memprediksikan hambatan dalam proses pemeliharaan di masa mendatang agar dapat mendukung pertahanan Ibu Kota Nusantara (IKN) yang berpindah ke Kalimantan Timur.

Sedangkan untuk aspek fasilitas diperoleh beberapa simpulan kunci dari hasil analisis yang mencakup optimalisasi fasilitas yang ada di Skadron-13/Serbu sebagai elemen strategis, kemudian mengoptimalkan koordinasi mengenai ketersediaan fasilitas dengan satuan atau kecabangan terdekat, meningkatkan proses pemanfaatan fasilitas yang untuk kesiapan operasional, serta mengestimasi tantangan yang akan terjadi di masa mendatang mengenai ketersediaan fasilitas di Skadron-13/Serbu dalam mendukung pertahanan IKN.

Strategi penataan organisasi yang dapat dilakukan oleh Skadron-13/Serbu untuk aspek personel dapat mencakup 8 elemen strategi penataan organisasi, kemudian untuk aspek materil Skadron-13/Serbu dapat mengupayakan untuk menerapkan keseluruhan strategi penataan organisasi, dan untuk aspek fasilitas dapat mengedepankan 4 strategi penataan

organisasi seperti penataan ulang alur proses, inovasi organisasi, manajemen sumber daya, dan melakukan fleksibilitas serta adaptabilitas.

Daftar Pustaka

- Abdullah, H. (2013). Peran dan Kapabilitas TNI Dalam Pengawasan Lintas Batas: Studi Kasus Kapabilitas Kompi Tempur I Yonif 631/Antang di Pulau Sebatik Tahun 2010-2011. *Jurnal Pertahanan*, 3(1), 83–111. <http://202.43.161.181/gis/peta/469>.
- Aldilla, M. R., & Michael, T. (2022). Impact of Moving the New Capital to Kalimantan. *Jurnal Abdikarya: Jurnal Karya Pengabdian Dosen Dan Mahasiswa*, 5(1), 58–65. <https://doi.org/10.30996/abdikarya.v5i1.6734>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts* (Global Edition). London: Pearson Education.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Boston: MA Cengage Learning.
- Davenport, T. H. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Mabes TNI AD. (2024). *Rancangan Postur TNI AD Tahun 2025-2044*. Jakarta: Markas Besar TNI Angkatan Darat.
- Intan, M. E. Y., Sofia, M., & Nurhasanah, N. (2019). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai PT. PLN (Persero) Area Tanjungpinang. *Bahtera Inovasi*, 2(1), 62–72. <https://doi.org/10.31629/bi.v2i1.1508>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Pambudhi, N. A. (2024). Analisis Pembangunan

- Ibukota Negara Baru dan Dampaknya Terhadap Anggaran Pertahanan. *Jurnal Kewarganegaraan*, 8(1), 70–79. <https://doi.org/10.31316/jk.v8i1.5992>
- Pasya, I. C. D. K., Utomo, W. H., & Sirait, B. M. (2021). Optimalisasi Penataan dan Penguatan Organisasi Guna Meningkatkan Kinerja Dalam Rangka Mewujudkan Reformasi Birokrasi di Lingkungan TNI AL. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi (JMBI) Universitas Sam Ratulangi*, 8(1), 312–318. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i2.34284>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Praditya, E., Suprpto, F. A., Ali, Y., Surjaatmadja, S., & Duarte, R. (2023). Nusantara Capital City (IKN): Threats and Defense Strategies for Indonesia's New Capital. *The Journal of Indonesia Sustainable Development Planning*, 4(1), 21–34. <https://doi.org/10.46456/jisdep.v4i1.420>
- Puspenerbad. (2020). *Roadmap Penerbad Tahun 2020-2045*. Tangerang Selatan: Pusat Penerbangan Angkatan Darat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Saputra, S. D., Gabriel J, T., & Halkis, M. (2021). Analisis Strategi Pemindahan Ibu Kota Negara Indonesia Ditinjau Dari Perspektif Ekonomi Pertahanan (Studi Kasus Upaya Pemindahan Ibu Kota Negara Dari DKI Jakarta Ke Kutai Kartanegara dan Penajam Paser Utara). *Jurnal Ekonomi Pertahanan*, 7(2), 192–220. Tersedia di <https://jurnalprodi.idu.ac.id/index.php/EP/article/view/881>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th Edition). United States: Wiley.
- Silitonga, P., Arie K. E., & Wiwit, H. W. (2023). Optimalisasi Penerapan Teknologi Informasi Pada Smart Defense Guna Mendukung tugas Pokok TNI AL Dalam Rangka Melaksanakan Fungsi Pertahanan Aspek Laut di Ibu Kota Negara. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(3), 689–699. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i3.710>
- Sinaga, P. J., Risdhianto, A., & Almubaroq, H. Z. (2023). Strategi Pengembangan Postur TNI-AD Dihadapkan pada Pengembangan Daerah Otonomi Baru di Papua. *Jurnal Kewarganegaraan*, 7(1), 1154–1160. <https://doi.org/10.31316/jk.v7i1.5220>
- Slywotzky, A. J., Morrison, D. J., & Andelman, B. (2007). *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*. New York: The Three Press.