

Analisis Kompetitif Industri Pertahanan Nasional: Prospek dan Tantangan Pasca Revisi Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan

JMSAB

43

Adrianus Revi Dwiguna*, Athor Subroto, & Achmad Sanusi

Research Paper
Management Strategic

Sekolah Kajian Stratejik dan Global, Universitas Indonesia

Abstract

This study aims to examine the developments and dynamics, as well as the challenges of the national defense industry, after the revision of Law No. 16 of 2012 on the Defense Industry, through Law No. 11 of 2020 on Job Creation. This qualitative research uses interviews and literature studies as data collection methods sourced from primary and secondary data, and analyzed using a Competitive Forces Model. As a result, these regulatory changes are relatively able to have a positive impact, especially regarding the increase in the number of entities and opportunities for financing the defense industry through investment mechanisms by the private sector. In addition, the expansion of the role of BUMS in the supply chain of the national defense industry has also opened up opportunities for technology development and the fulfillment of industrial needs which are regulated through various mechanisms, such as the obligation to fulfill TKDN, Company Benefit Weight (BMP) until the requirements for Trade, Local Content, and Offsets (IDKLO) in the procurement process for the import of Defense and Security Protection. On the other side, efforts to establish a more competitive industrial ecosystem are also being carried out by the Government in stages through the implementation of the Defense Industry Independence Grand Design 2015 – 2039, that is able to create competition in increasing competitiveness, as well as supporting the continuity of the industry.

Received: 27 Jun 2021
Accepted: 22 Sep 2021
Online: 16 Feb 2022

Keywords:

Competitive Analysis, Defense Industry, Diversification Strategy, Dual-Use Strategy, The Job Creation Act



Corresponding Author:

Adrianus Revi Dwiguna

Sekolah Kajian Stratejik dan Global, Universitas Indonesia

Email: adrianus.revi@ui.ac.id

© The Author(s) 2022

DOI: <https://doi.org/10.36407/jmsab.v5i1.415>

Jurnal Manajemen Strategi
dan Aplikasi Bisnis,
Vol 5, No. 1, 2022,
pp. 43 - 58
eISSN 2655-237X



CC BY: This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.

PENDAHULUAN

Globalisasi secara simultan telah mendorong tatanan dunia menjadi semakin kompetitif, terutama di bidang industri dan perdagangan. Meskipun sebagian besar sektor industri global masih dilanda krisis akibat pandemi *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19), kondisi ini justru semakin mendorong setiap entitas untuk melakukan berbagai upaya agar bisnis yang dijalankannya dapat bertahan dan terus berkelanjutan. Dalam prosesnya, gejala ekonomi akibat pandemi secara nyata telah berdampak pada berbagai sektor industri, termasuk industri pertahanan global yang sempat mengalami gangguan rantai pasokan, sehingga mempengaruhi nilai ekonomis produk-produk pertahanan (Farley, 2020).

Di Indonesia, industri pertahanan sempat mengalami kontraksi namun mampu bertahan dan tumbuh di tengah krisis yang terjadi. Hal ini diakibatkan oleh proses bisnis industri pertahanan yang cenderung tidak ada kaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat, sehingga mendorong optimisme berbagai kalangan bahwa industri pertahanan nasional mampu menjadi *Top 70* dunia pada tahun 2024 (Fuad, 2021). Kondisi ini sekaligus mendukung tren industri pertahanan yang selama ini mampu bertahan ditengah guncangan global, karena sebagian besar negara di dunia cenderung mengandalkan produsen dalam negeri untuk memenuhi kebutuhan mereka. Seperti halnya jalur industri global, rantai pasok industri pertahanan juga telah terdiversifikasi akibat sebagian besar perusahaan di sektor ini lebih memilih menjadi "*integrator system*" dibandingkan menjadi produsen industri (Farley, 2020). Kondisi ini mengakibatkan industri pertahanan menjadi semakin rentan akibat luasnya jaringan produksi.

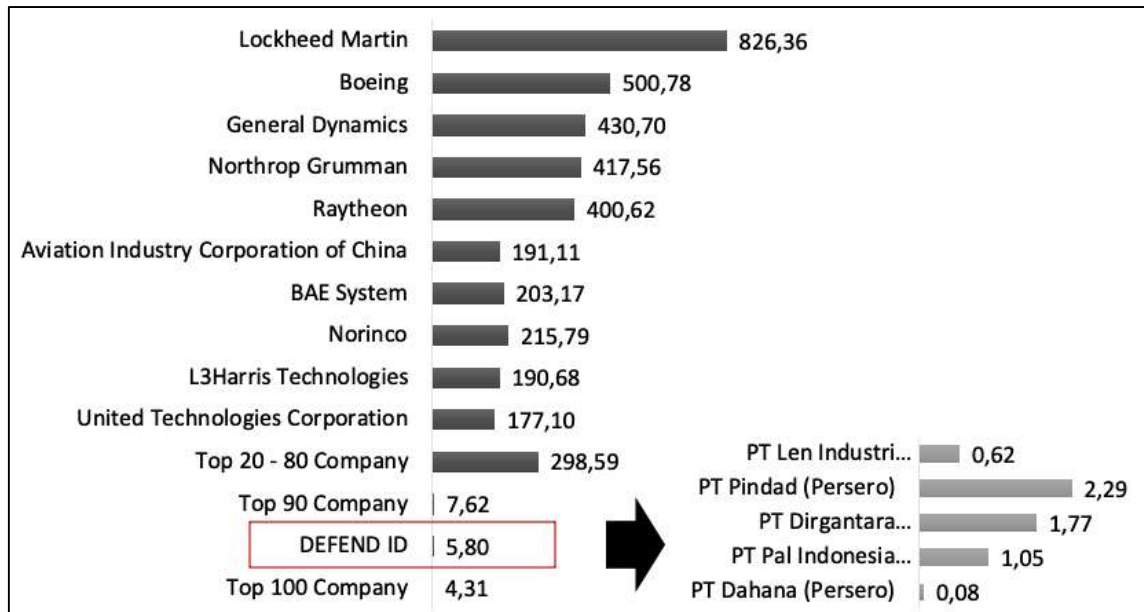
Selain untuk menjawab kebutuhan pelanggan, meningkatnya eskalasi ancaman global dan isu transnasional secara tidak langsung telah berdampak pada peningkatan kebutuhan entitas negara maupun non negara dalam memproduksi serta memperkuat sistem pertahanan dan keamanan wilayahnya masing-masing. Kondisi ini kemudian turut mendorong geliat pertumbuhan industri pertahanan secara global di berbagai negara, termasuk Indonesia.

Industri pertahanan nasional secara khusus diatur dalam Pasal 74 Undang-Undang No 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (sebelumnya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan). Melalui UU tersebut, pemerintah terus berupaya mengoptimalkan peran Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) untuk merumuskan, menyusun, sekaligus mengoordinasikan kebijakan nasional terkait Industri Pertahanan, hingga menetapkan standar, serta memantau dan mengevaluasi pelaksanaan industri pertahanan nasional (Presiden Republik Indonesia, 2020). Dalam undang-undang tersebut, industri pertahanan dianggap sebagai bagian penting rantai pasok industri strategis, sekaligus upaya pemenuhan kebutuhan Alutsista nasional. Hal ini membuat industri pertahanan secara umum diisi oleh badan usaha milik negara (BUMN) maupun badan usaha milik swasta (BUMS) yang ditetapkan oleh pemerintah untuk menghasilkan produk-produk Alpalhankam, maupun jasa pemeliharaan dalam rangka memenuhi kepentingan strategis, khususnya di bidang pertahanan dan keamanan nasional.

Di samping untuk memperluas proses produksi, pelibatan swasta dalam rantai pasok industri pertahanan juga dipengaruhi oleh peningkatan kinerja sejumlah BUMS dalam mendukung perkembangan industri pertahanan nasional, salah satunya PT Lundin (perusahaan kapal swasta) yang sukses mengeksport *small patrol craft* bernama "Sea Rider" ke Swedia dan Rusia, dengan nilai US\$3,6 juta (Komite Kebijakan Industri Pertahanan, 2020). Selain itu, upaya meningkatkan daya saing industri pertahanan nasional juga terus dilakukan Pemerintah melalui pembentukan *holding* BUMN Industri pertahanan bernama

Defence Industry Indonesia (Defend ID) yang terdiri dari PT Dirgantara Indonesia, PT Pindad, PT LEN, PT Dahana dan PT PAL. Adapun *Grand Design* pembentukan *holding* BUMN tersebut diarahkan pada upaya untuk meningkatkan perekonomian dalam negeri melalui pengembangan industri pertahanan, agar menjadi lebih maju, kuat, mandiri dan berdaya saing (Kementerian Pertahanan RI, 2020).

Dalam perkembangannya, industri pertahanan nasional yang diwakili klaster tersebut memiliki prestasi yang terbilang mengagumkan karena mampu bersaing secara global, dengan masuk ke dalam 100 besar entitas pertahanan dunia seperti digambarkan dalam grafik berikut.



Gambar 1.

Top 100 Global Defense Company Tahun 2020 (Dilihat dari Pendapatan Sektor Pertahanan dalam triliun Rupiah)

Sumber : Kementerian BUMN RI (2021)

Meskipun belum optimal, pencapaian tersebut tentu membawa angin segar bagi upaya pengembangan industri pertahanan nasional terutama untuk dapat meningkatkan peringkat global serta menjadikan entitas nasional sebagai bagian dari *global supply chain*. Dilakukannya revisi sejumlah pasal dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan melalui Undang-Undang No 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja juga diharapkan mampu mendorong perkembangan geliat industri pertahanan, meskipun dalam prosesnya telah memicu beragam reaksi dari berbagai kalangan, terutama menyangkut perluasan keterlibatan swasta dalam industri pertahanan nasional, serta perubahan beberapa substansi yang dimuat dalam Pasal 74 Undang-Undang Cipta Kerja sebagai berikut:

Tabel 1.

Revisi Undang-Undang Industri Pertahanan Melalui Undang-Undang Cipta Kerja

Sumber: Data diolah (2021)

UU Industri Pertahanan	UU Cipta Kerja	Perubahan Substansi
Pasal 11 (1)	Pasal 74 (1)	Industri alat utama tidak hanya diisi oleh BUMN, tetapi dapat diisi oleh BUMS dengan ketetapan Pemerintah sebagai <i>lead integrator</i> .

Pasal 21	Pasal 74 (2)	Tugas dan wewenang KKIP dalam menentukan pemenuhan alpalhankam dihapus.
Pasal 38	Pasal 74 (3)	Kegiatan produksi industri pertahanan wajib mendapat perizinan Pemerintah Pusat.
Pasal 52	Pasal 74 (4)	<ul style="list-style-type: none">• Kepemilikan modal oleh BUMN dan/atau BUMS pada industri alat utama harus mendapat persetujuan Menteri Pertahanan.• Penambahan ketentuan sistem pengawasan atas seluruh proses produksi hingga penjualan produk pertahanan di dalam & luar negeri oleh Kementerian Pertahanan.• Kepemilikan modal pada seluruh ekosistem industri pertahanan mengacu pada UU Penanaman modal.
Pasal 55 dan 56	Pasal 74 (5) dan (6)	Kegiatan ekspor, dan/atau transfer, termasuk pemasaran alat peralatan pertahanan-keamanan wajib memenuhi Perizinan Berusaha dari Pemerintah Pusat.
Pasal 67 s.d. 69	Pasal 74 (7) s.d. (10)	Aktivitas produksi, ekspor, pemasaran, dan penjualan Alpalhankam wajib memenuhi izin usaha dari Pemerintah Pusat (bukan hanya mendapatkan persetujuan izin Menhan).
Penambahan Pasal 69A	Pasal 74 (11)	Kegiatan produksi, penjualan, ekspor, dan pemasaran, dikendalikan Pemerintah Pusat yang diatur dalam Peraturan Pemerintah.
Pasal 72 s.d. 75	Pasal 74 (12) s.d. (15)	Penggunaan frasa “perizinan berusaha dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan” diubah menjadi “perizinan berusaha dari pemerintah pusat” pada ketentuan pidana.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat besarnya peran Pemerintah Pusat dalam mendorong perkembangan industri, serta mendukung penguatan kinerja industri pertahanan nasional sekaligus memproteksinya dengan berbagai ketentuan. Namun demikian, sejumlah persoalan juga masih mengemuka dan belum sepenuhnya terselesaikan, diantaranya menyangkut masalah pembiayaan, pengembangan teknologi, serta ketergantungan impor bahan baku (Hikam, 2020; Indrawan & Widiyanto, 2018; Vitro, 2019). Bila tidak segera ditangani, persoalan tersebut dikhawatirkan dapat menghambat kinerja dan pengembangan industri pertahanan nasional, maupun pemenuhan kebutuhan Alpalhankam dalam negeri di masa mendatang. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menggali lebih mendalam tentang bagaimana prospek dan tantangan perkembangan industri pertahanan nasional ditengah persaingan yang semakin ketat, serta sejumlah persoalan yang belum teratasi terutama pasca lahirnya Undang-Undang Cipta Kerja.

KAJIAN PUSTAKA

Model Kekuatan Kompetitif (*Competitive Forces Model*)

Berbicara tentang daya saing, tidak terlepas dari konsep Intelijen kompetitif (*competitive intelligence - CI*) yang umum digunakan untuk menilai perilaku dan kemampuan pesaing maupun pesaing potensial, dengan melibatkan analisis dan intelijen dari sumber terbuka untuk kemudian diolah menjadi pengetahuan (Adidam et al., 2012). Oleh karena itu, aspek

penting dari CI terletak pada upaya untuk mengarahkan kemampuan berfikir luas dalam menemukan hal-hal baru dan tidak terduga dalam strategi perusahaan (Håkansson & Nelke, 2015). Sementara dalam melakukan analisis CI, ada beberapa teknik yang umum dilakukan, diantaranya analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*), analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial-Budaya dan Teknologi), analisis rantai pasok (*value chain analysis*), *scenario analysis*, serta analisis industri atau dikenal dengan analisis lima kekuatan Porter (*Porter's Five Forces analysis*) (Cloutier, 2013).

Sebagai salah satu teknik yang umum digunakan untuk melihat gambaran industri, *Porter's Five Forces analysis* menjadi teknik analisis yang cukup populer pasca Michael E. Porter memperkenalkannya melalui buku berjudul "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*" tahun 1985. Konsep ini kemudian semakin banyak digunakan untuk memahami persaingan dan lingkungan kompetitif dalam menentukan dinamika industri, meningkatkan profitabilitas, serta mengantisipasi kemungkinan ancaman yang sulit dibuktikan (Håkansson & Nelke, 2015). Adapun kelima kekuatan tersebut, yakni 1) persaingan dalam industri, 2) daya tawar pemasok, 3) daya tawar pembeli, 4) ancaman pendatang baru, serta 5) ancaman produk pengganti (Porter, 1985).

Selanjutnya, Hill, Jones & Schilling dalam bukunya berjudul "*Strategic Management Theory*" menambahkan konsep keenam, yakni kekuatan penyedia barang pelengkap yang tidak dikenal Porter dalam teorinya. Kekuatan ini dinilai penting karena memperhitungkan perusahaan penyedia produk pelengkap yang mampu memberikan nilai tambah, ataupun melengkapi produk dalam industri untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Hill et al., 2015).

Lingkungan Kompetitif

Penerapan strategi bisnis umumnya tidak terlepas dari penglihatan entitas bisnis terhadap kondisi lingkungan yang kompetitif (*competitive environment*), terutama pada lingkungan bisnis yang bersifat heterogen. Persaingan antar perusahaan yang ada di dalam lingkungan heterogen akan menghadapi banyak permintaan, selera dan kebutuhan pelanggan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk lebih agresif dan inovatif, sehingga akan meningkatkan peluang sekaligus ancaman baru bagi perusahaan (Huse et al., 2005). Lingkungan kompetitif sendiri, dapat dilihat dari berbagai aspek, antara lain pelanggan, pesaing, pemasok, distributor, pengganti, dan teknologi. Selain itu, juga termasuk demografi, budaya, ekonomi, peraturan pemerintah/industri, prospek, serta industri lainnya (Sharp, 2009).

Di sisi lain, lingkungan kompetitif juga menuntut seluruh elemen yang ada agar dianggap penting dan perlu diperhatikan untuk menunjang kinerja perusahaan. Namun dalam konteks CI, pelanggan menjadi prioritas utama yang perlu mendapatkan perhatian khusus. Oleh karena itu, memahami dan menyediakan keinginan pelanggan adalah sebuah keharusan dalam menunjang bisnis yang berkelanjutan, meskipun perusahaan tidak boleh mengabaikan pesaing dan aspek lainnya (Sharp, 2009).

METODE

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada dan masih berlangsung maupun dimasa lampau, untuk kemudian dikaitkan dengan analisis dan lingkungan kompetitif. Penelitian ini menggunakan data primer yang berasal dari 4 narasumber penelitian (Direktorat Teknologi dan Industri pertahanan – Kementerian Pertahanan, Tim Pelaksana Komite Kebijakan

Industri Pertahanan – KKIP, dan pelaku industri pertahanan) terkait perkembangan industri pertahanan, khususnya menyangkut gambaran umum, dinamika, regulasi, hingga rantai nilai industri pertahanan nasional. Penelitian juga menggunakan data sekunder yang bersumber dari buku, jurnal terindeks, rilis resmi, maupun pemberitaan media *mainstream*. Adapun teknik analisis data dilakukan dengan menyusun dan mengintegrasikan, serta menyelidiki dan menemukan pola hubungan yang spesifik dari data yang telah dikumpulkan terkait dengan kekuatan kompetitif, guna melihat prospek dan tantangan dalam pengembangan industri pertahanan nasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Kekuatan Kompetitif Industri Pertahanan Nasional

Industri pertahanan merupakan jenis industri dengan tingkat pemanfaatan teknologi yang tinggi, serta penerapan strategi manajemen yang handal. Di samping itu, situasi politik dan keamanan global tidak jarang juga turut berpengaruh terhadap dinamika industri pertahanan di berbagai negara. Kondisi tersebut membuat industri pertahanan memerlukan biaya yang relatif mahal dalam proses bisnisnya.

Mengacu pada model kekuatan kompetitif, resiko masuknya pesaing potensial merupakan hal yang perlu dicermati termasuk pada industri pertahanan. Revisi Undang-Undang No 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan melalui Undang-Undang No 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja, secara tidak langsung telah membuka persaingan yang lebih ketat antar entitas di dalamnya. Kondisi ini sekaligus membuka peluang bagi industri pertahanan nasional untuk lebih kompetitif, meskipun di sisi lain kebijakan tersebut dinilai sejumlah kalangan akan meliberalisasi industri pertahanan nasional. Perubahan tersebut secara nyata juga berdampak terhadap rantai pasok industri pertahanan seperti digambarkan dalam skema berikut.

Tabel 2.

Rantai Pasok Industri Pertahanan Nasional Sebelum dan Setelah Revisi Undang-Undang Industri Pertahanan

Rantai Pasok	Aktor dan Kapasitas Industri	Keterangan
Industri Alat Utama	BUMN yang ditetapkan oleh Pemerintah sebagai pemadu utama (<i>lead integrator</i>) untuk menghasilkan alat utama sistem senjata dan/atau mengintegrasikan semua komponen utama dan bahan baku menjadi alat utama (Pasal 11 UU 16/2012).	Industri alat utama merupakan BUMN dan/atau BUMS yang ditetapkan Pemerintah, sesuai Pasal 74 UU 11/2020 tentang Cipta Kerja.
Industri Komponen Utama dan/atau Industri Penunjang	BUMN dan/atau BUMS yang memproduksi komponen utama dan/atau mengintegrasikan komponen atau suku cadang dengan bahan baku menjadi komponen utama alat peralatan pertahanan dan keamanan dan/atau wahana	Tidak ada perubahan

	(platform) sistem alat utama sistem senjata (Pasal 12 UU 16/2012).	
Industri Komponen dan/atau Pendukung (Perbekalan)	BUMN dan/atau BUMS yang memproduksi suku cadang untuk alat utama sistem senjata, suku cadang untuk komponen utama, dan/atau yang menghasilkan produk perbekalan (Pasal 13 UU 16/2012).	Tidak ada perubahan
Industri Bahan Baku	BUMN dan BUMS yang memproduksi bahan baku untuk digunakan industri alat utama, industri komponen utama dan/atau penunjang, dan industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan) (Pasal 14 UU 16/2012).	Tidak ada perubahan

Sumber: Data diolah (2021)

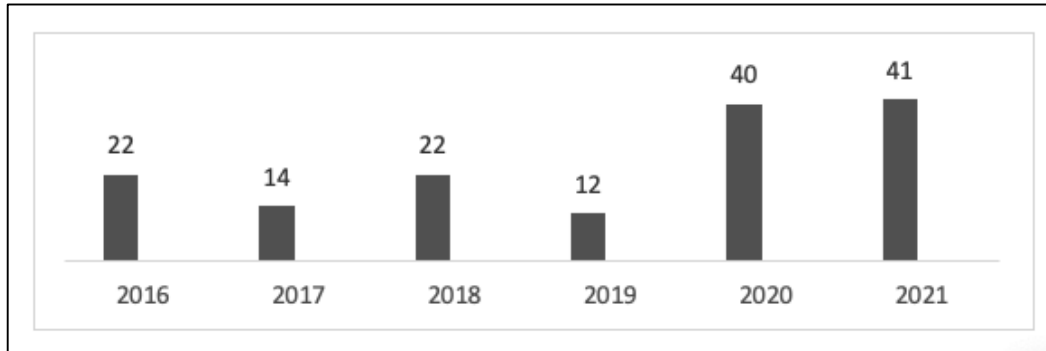
Setidaknya, ada dua poin esensial terkait perubahan aturan tersebut melalui undang-undang Cipta Kerja, yakni menyangkut perluasan peran swasta dan potensi masuknya modal asing dalam industri pertahanan nasional, seperti yang diungkap salah satu pejabat di jajaran Direktorat Teknologi dan Industri Pertahanan, Ditjen Potan Kemhan sebagai berikut:

“Pertama, pihak swasta (BUMS) mendapat kesempatan lebih luas untuk berkecimpung dalam industri alat utama. Jika dalam UU sebelumnya, alat utama hanya dapat diproduksi oleh BUMN, sementara swasta hanya berperan dalam produksi komponen utama atau penunjang, pembuatan suku cadang ataupun bahan baku. Kedua, terkait pihak asing atau modal dari luar sudah bisa masuk ke industri pertahanan dengan syarat maksimal penyertaan modal sebesar 49% dari total modal, sedangkan 51% tetap dipegang oleh Pemerintah untuk menjaga pengaruh kebijakan, melalui penempatan BOD/BOC untuk tetap melindungi kepentingan negara” (AI, wawancara 10 Juni 2021).

Meskipun hanya terbatas pada tiga dari empat *tier* (ekosistem industri) yang ada, peran swasta selama ini mampu memberikan kontribusi yang besar bagi industri pertahanan nasional. Kementerian BUMN mencatat besaran kontribusi sektor swasta yang mencapai 78% dari total pengadaan Alpalhankam sepanjang tahun 2019, sementara kontribusi sektor BUMN hanya sebesar 22%. Begitu juga di tahun-tahun sebelumnya, dimana pihak swasta mendominasi pengadaan Alpalhankam hingga diatas 79% dalam rentang tahun 2015 – 2018. Hal ini membuktikan bahwa pihak swasta mampu berperan dalam pengadaan Alpalhankam, serta secara kolektif berkontribusi dalam pemenuhan kebutuhan Alpalhankam dan menunjang ekosistem industri pertahanan nasional.

Perubahan dalam undang-undang Industri Pertahanan pada akhirnya telah memperluas peran swasta hingga masuk ke seluruh rantai pasok industri pertahanan nasional. Sebelumnya, Undang-Undang Industri Pertahanan hanya mengarahkan BUMN seperti PT Pindad, PT PAL dan PT DI sebagai entitas yang dapat memproduksi alat utama (*tier 1*), serta bertanggung jawab sebagai *lead integrators* dalam industri ini. Sementara BUMS hanya berperan dalam produksi komponen utama dan/atau penunjang (*tier 2*),

pembuatan suku cadang (*tier 3*), ataupun industri bahan baku (*tier 4*). Namun terlepas dari kedua poin tersebut, lahirnya Undang-Undang Cipta Kerja disinyalir menjadi faktor pendorong terjadinya peningkatan jumlah entitas pada industri pertahanan nasional yang telah mendapat izin Pemerintah melalui Kementerian Pertahanan, seperti terlihat pada grafik berikut.



Gambar 2.

Pertambahan Jumlah Perusahaan Klaster Industri Pertahanan Nasional Tahun 2016 s.d. 2021 (per Juni 2021)

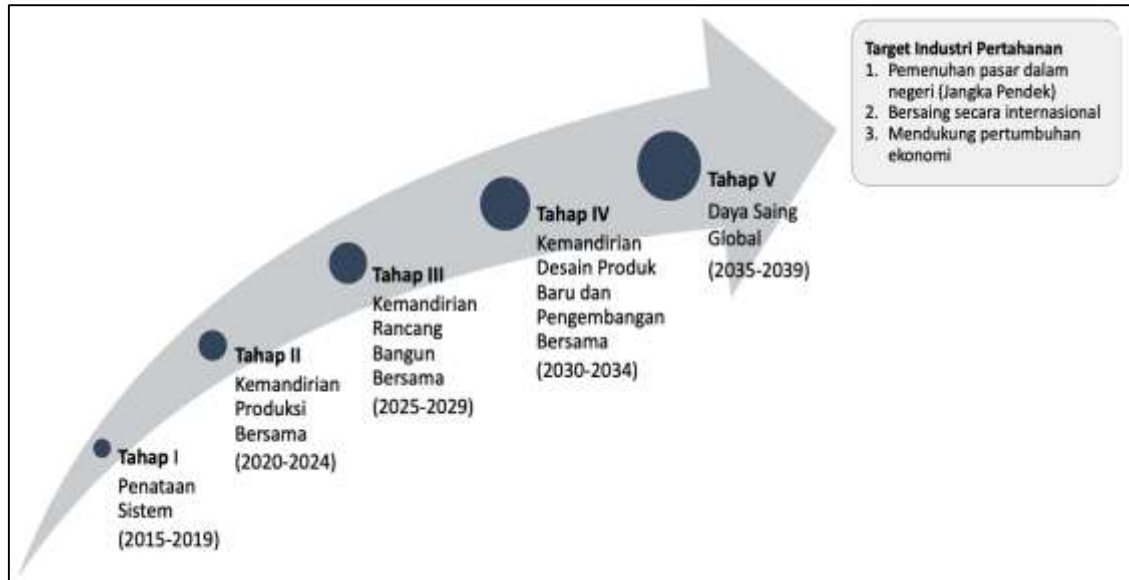
Semakin banyaknya entitas yang bergabung tentunya akan membuat ekosistem industri semakin berkembang, serta menciptakan persaingan yang semakin ketat di dalamnya. Oleh karena itu, rencana pembentukan Defend ID sebagai *holding* BUMN bidang Industri Pertahanan, diyakini berbagai kalangan merupakan upaya Pemerintah untuk memacu daya saing sekaligus kontrol terhadap jalannya industri. Namun masih ditemukannya berbagai persoalan dalam industri pertahanan nasional, mendorong pelaku industri untuk menjalankan strategi yang efektif guna meminimalisir berbagai ancaman seperti diungkap narasumber berikut.

“Ancaman bagi industri pertahanan saat ini lebih terkait pada masalah penguasaan teknologi, serta ketersediaan bahan baku yang dipengaruhi kebijakan politik negara, mengingat Indonesia belum memiliki industri hulu di sektor pertahanan, sehingga harganya dapat dimainkan pihak asing” (AAK, wawancara 14 Juli 2021).

Kondisi tersebut mendorong sebagian besar pelaku industri pertahanan nasional untuk mengoptimalkan “kemitraan strategis” sebagai upaya dalam menghasilkan produk-produk berkualitas sesuai kapasitasnya masing-masing guna memenuhi permintaan pelanggan maupun pasar. Strategi ini umumnya biasa dilakukan sebagian besar pelaku industri pertahanan global, baik melalui pembentukan konsorsium, koperasi usaha, usaha patungan, investasi ekuitas, ataupun merger dan akuisisi (PriceWaterhouseCoopers, 2005).

Di sisi lain, masalah pembiayaan dan pengembangan teknologi juga masih menjadi kendala industri pertahanan nasional, di samping upaya mencapai kemandirian yang hingga kini masih terus dilakukan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas manajemen yang profesional dan daya saing menjadi tantangan sekaligus peluang bagi industri pertahanan nasional (Sjamsuddin, 2021). Dalam perjalanannya, industri pertahanan nasional saat ini sedang memasuki tahap konsolidasi yang mengarah pada upaya untuk mencapai kemandirian produksi bersama tahun 2020 – 2024. Tahap ini merupakan tahap II dari *Grand Design* Kemandirian Industri Pertahanan terkait Pemenuhan Alpalhankam 2015 – 2039, dimana kolektivitas menjadi inti dari pengembangan industri pertahanan nasional, sebelum

diarahkan untuk bersaing di pasar global.



Gambar 3.

Grand Design Kemandirian Industri Pertahanan dalam Pemenuhan Alpalhankam 2015 – 2039

Melihat Skema di atas, terlihat bahwa industri pertahanan nasional secara bertahap sedang memfokuskan diri pada konsolidasi antar entitas untuk mencapai target utama pemenuhan pasar dalam negeri, serta persaingan internasional, dan mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Kondisi ini membuat proses konsolidasi berlangsung ketat, dengan diwarnai persaingan antar entitas di dalamnya untuk menunjang kebutuhan produksi dan menjamin keberlangsungan bisnis masing-masing entitas. Apalagi rencana tersebut didukung oleh upaya penguatan kemampuan pertahanan yang dimuat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, yakni mendukung 100% *Essential Force* yang kekuatan operasionalnya siap di tahun 2024, pematangan kesiapan Alpalhankam utama, serta peningkatan kemampuan BUMN industri pertahanan untuk mendukung kemandirian Alpalhankam (Kementerian BUMN RI, 2021).

Pada sisi daya tawar pembeli, industri pertahanan cenderung memiliki konsumen yang terbatas, dimana organisasi Pemerintah terutama instansi militer dan keamanan menjadi pengguna utama produk-produk industri pertahanan (Barnea, 2014). Hal ini menjadikan konsumen industri pertahanan dapat memonopsoni produk-produk yang dihasilkan, meskipun juga memiliki peluang untuk memanfaatkan produk impor dari berbagai negara. Namun demikian, ketatnya aturan produk impor diharapkan mampu mendukung tumbuh dan berkembangnya industri pertahanan nasional, terutama melalui aturan kewajiban menggunakan Alpalhankam produksi dalam negeri yang didukung oleh regulasi terkait kewajiban pemenuhan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) dan Bobot Manfaat Perusahaan (BMP) yang dimuat dalam Peraturan Menteri Pertahanan No 17/2013 dan Peraturan Menteri Pertahanan No 17/2014, serta persyaratan imbal dagang, kandungan lokal, dan ofset (IDKLO) dalam pengadaan impor Alpalhankam melalui Peraturan Menteri Pertahanan No 30/2015 (Komite Kebijakan Industri Pertahanan, 2016).

Di sisi lain, kekuatan daya tawar pemasok sedikit banyak mampu mempengaruhi perkembangan industri pertahanan nasional. Kebijakan yang lebih diarahkan untuk memperkuat industri bahan baku (tier-4), industri pendukung (tier-3), maupun industri

penunjang (tier-2) dalam tahap II pengembangan industri pertahanan nasional, diharapkan mampu meningkatkan daya saing seluruh entitas yang ada agar industri pertahanan nasional dapat menjadi bagian dari *Global Supply Chain*, serta mendukung pengembangan industri alat utama atau *lead integrator* (tier-1) dalam menghasilkan produk-produk berdaya saing global (Komite Kebijakan Industri Pertahanan, 2018). Selain itu, kewajiban pemenuhan TKDN dan BMP minimal 40% juga secara perlahan mampu mendorong besarnya pasokan Alpalhankam dari dalam negeri sesuai aturan yang ada. Namun terbatasnya teknologi mumpuni di dalam negeri guna mendukung industri pertahanan nasional, membuat upaya tersebut sulit dicapai terutama untuk memenuhi kebutuhan seluruh produk yang ada saat ini.

Sedangkan terkait dengan produk pengganti, luasnya cakupan industri pertahanan yang terbagi atas 4 ekosistem industri, membuat industri pertahanan nasional cenderung tidak memiliki produk substitusi, karena apa yang dihasilkan oleh industri cenderung tersegmentasi dan spesifik peruntukannya, terkecuali industri bahan baku (tier 4) yang dimungkinkan untuk memiliki produk pengganti. Selain itu, karakteristik produk-produk pertahanan yang perubahannya tidak signifikan dari masa ke masa, membuat produk-produk pertahanan cenderung bertahan lama, diluar adanya pemutkahiran teknologi yang mungkin dilakukan untuk produk-produk tertentu. Begitu juga dengan kekuatan pelengkap yang saat cenderung banyak diakomodir dan menjadi bagian penting pengembangan industri pertahanan nasional untuk mendukung pemenuhan kebutuhan industri dalam negeri. Upaya ini diharapkan dapat semakin mengembangkan ekosistem industri, serta menciptakan *multiplier effect* bagi kemajuan industri maupun masyarakat terdampak.

Lingkungan Kompetitif Industri Pertahanan Nasional

Secara global, industri pertahanan semakin berkembang pesat sejak awal abad ke-21, dimana sebelumnya industri ini cenderung terspesialisasi pada ranah penelitian, pengembangan, dan produksi persenjataan ataupun teknologi pertahanan. Saat ini, produk yang dikembangkan industri pertahanan semakin ramah terhadap konsumen sehingga dapat digunakan lebih luas (Vault, 2021), dimana "transfer pengetahuan" menjadi puncak piramida organisasi sektor pertahanan dalam menggambarkan manajemen strategis, serta dianggap mampu menjelaskan perencanaan strategis berbasis kapasitas dan efektifitas dalam fungsi pertahanan. Selain itu, kolaborasi antara industri dengan sektor pertahanan dan berbagai program R&D yang dijalankan, secara bertahap mampu memberikan fokus baru dalam mendorong transformasi ekonomi, penciptaan nilai, maupun pertukaran pengetahuan antar pihak yang terlibat di dalamnya (Briones Peñalver, 2013).

Dalam perkembangannya, dinamika industri pertahanan sendiri tidak terlepas dari besarnya alokasi anggaran pertahanan suatu negara, mengingat pelanggan utama produk-produk pertahanan adalah institusi militer negara. Oleh karena itu, besarnya anggaran pertahanan suatu negara, secara tidak langsung dapat mempengaruhi dinamika industri pertahanan di suatu negara, termasuk Indonesia.

Tabel 3.

Perbandingan Anggaran Pertahanan Negara-Negara Asia Tenggara Tahun 2017 s.d. 2021

No	Negara	Anggaran Pertahanan (miliar dollar AS)				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Indonesia	8,80	7,56	7,66	9,49	9,20
2.	Malaysia	3,70	3,38	3,77	3,91	3,85
3.	Singapura	10,43	10,52	10,66	11,02	10,7
4.	Thailand	6,32	6,88	7,31	7,36	7,20
5.	Filipina	4,30	2,96	3,47	3,49	4,25
6.	Brunei Darussalam	0,35	0,35	0,41	0,44	0,45
7.	Vietnam	4,70	5,00	4,70	5,60	6,39
8.	Laos	n/a	n/a	n/a	n/a	0,18
9.	Myanmar	3,65	2,36	2,22	3,14	2,00
10.	Kamboja	0,48	0,55	0,59	0,63	0,60

Sumber: Global Fire Power Index & Trading Economics (2021)

Sebagai salah satu kekuatan di Asia Tenggara, Indonesia memiliki anggaran pertahanan yang relatif besar jika dibandingkan negara lainnya di kawasan meskipun masih dibawah Singapura. Kondisi ini menjadikan Indonesia sebagai salah satu pasar potensial industri pertahanan regional, maupun global. Namun dalam prakteknya, negara-negara di kawasan justru kerap menjadi pasar potensial bagi industri pertahanan Indonesia yang secara aktif mampu membukukan nilai ekspor cukup signifikan. Selain PT PAL (Indonesia) yang berhasil melakukan ekspor senilai \$86,9 juta atas penjualan dua unit *Strategic Sealift Vessels* ke Filipina beberapa tahun lalu, PT Pindad (Persero) juga mampu mencatatkan ekspor kendaraan tempur dan suku cadangnya senilai US\$495,97 juta pada tahun 2019, meningkat 37,02% dari tahun sebelumnya. Begitu juga dengan Vietnam dan Thailand yang sukses menjadi tujuan ekspor produk serupa dari Indonesia pada tahun 2019, dimana nilai masing-masing penjualan mencapai US\$234,79 juta dan US\$100,36 juta (Indo Defence Expo & Forum, 2019). Kondisi ini secara tidak langsung telah meningkatkan daya saing perusahaan, serta berdampak pada peningkatan prospek pasar dan pengembangan industri pertahanan nasional yang trennya masih berlangsung hingga saat ini.

Selain itu, perbedaan karakteristik dengan industri lain disinyalir mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap pengembangan industri pertahanan nasional, seperti diungkap narasumber dari Direktorat Teknologi dan Industri Pertahanan, Ditjen Pothan Kemhan sebagai berikut.

“Industri pertahanan umumnya bergerak secara kolektif, sehingga perusahaan akan mempertimbangkan kebutuhan pengguna, organisasi pelaksana, maupun prospek produk sebelum membuatnya. Hal ini yang sekaligus menjadi rantai pasok dan nilai agar dalam memproduksi suatu barang tidak menimbulkan kerugian, mengingat biaya R&D industri ini relatif besar, selain adanya pertimbangan kebutuhan yang menjadi aspek penting agar industri dapat bertahan” (AI, wawancara 10 Juni 2021).

Seperti dibahas di bagian sebelumnya, kolektivitas menjadi bagian penting dari upaya pengembangan industri pertahanan di Indonesia seperti dimuat dalam *Grand Design* Kemandirian Industri Pertahanan. Hal ini sesuai dengan salah satu karakteristik utama industri pertahanan, yakni adanya kerjasama antar seluruh pihak terkait yang saling bersaing, atau menciptakan koopetisi di dalamnya (Barnea, 2014). Oleh karena itu, lahirnya Undang-Undang Cipta Kerja diharapkan mampu mendorong lingkungan kompetitif industri pertahanan nasional, serta membuka ruang bagi pengembangan modal dan kemajuan

teknologi melalui pendanaan swasta maupun asing agar mampu meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, di samping pengembangan pasar dalam menghasilkan produk-produk yang tidak hanya diserap oleh entitas negara seperti Kemhan atau TNI-Polri saja, tetapi juga institusi lain seperti BAKAMLA, BASARNAS, BNN, BIN, dan lainnya termasuk juga untuk kepentingan ekspor. Selain itu, kehadiran Defend ID juga perlu dicermati perkembangannya agar peran BUMN tidak justru melahirkan praktek monopoli maupun penciptaan kartel perdagangan yang dapat menghambat ekosistem industri.

Prospek dan Tantangan Industri Pertahanan Nasional

Keberadaan rantai pasok yang teriversifikasi ke dalam 4 ekosistem industri (*tier*), menjadi kunci bagi Pemerintah untuk menjaga produksi Alpalhankam dalam negeri agar tidak lagi bergantung pada produk impor, di samping adanya kewajiban pemenuhan TKDN dan BMP yang cukup ketat. Apa lagi efektifitas realisasi kinerja Defend ID nampaknya tinggal menunggu waktu, meskipun kehadirannya juga berpotensi mengganggu iklim industri. Sebagai entitas yang relatif lebih mapan, BUMN berpeluang besar mendapatkan kontrak-kontrak Pemerintah yang dapat memicu ketergantungan industri pertahanan pada paket-paket pengadaan pemerintah, khususnya dalam melakukan riset hingga produksi Alpalhankam.

Adapun persoalan lain menyangkut ketersediaan bahan baku juga diharapkan menjadi pertimbangan Pemerintah untuk segera membangun industri hulu bidang pertahanan yang mapan dan terintegrasi, guna memenuhi kebutuhan produksi dalam negeri. Data Kementerian BUMN bahkan menunjukkan bahwa nilai impor BUMN industri pertahanan mencapai Rp1,7 triliun, serta rasio TKDN masih dibawah 15% untuk sebagian besar peralatan yang diproduksi di dalam negeri, sehingga ekosistem industri pertahanan jelas perlu lebih diintegrasikan lagi (Kementerian BUMN RI, 2021).

Di sisi lain, kehadiran UU Cipta Kerja yang membuka ruang masuknya modal asing serta perluasan peran swasta dalam industri pertahanan nasional, dapat menjadi solusi atas masalah pembiayaan maupun pengembangan teknologi yang selama belum sepenuhnya teratasi. Kemudian penerapan strategi diversifikasi dan optimalisasi strategi *dual use* (penggunaan ganda) pada produk dan jasa industri pertahanan juga dapat dimanfaatkan sebagai langkah strategis untuk mendukung kinerja perusahaan, meningkatkan daya saing, serta membantu pencapaian aspek keberlanjutan perusahaan maupun industri itu sendiri. Kedua strategi tersebut juga memungkinkan perusahaan untuk bertumbuh melalui pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya secara lebih efektif, sekaligus mengurangi resiko ketidakpastian. Selain itu, perusahaan juga dimungkinkan untuk mengakses pasar baru, serta mendorong keunggulan kompetitif dengan memperkenalkan inovasi, meningkatkan kualitas produk, mengembangkan relasi baru dengan berbagai *stakeholder*, serta mendorong terciptanya kolaborasi dengan entitas lain dalam memenuhi kebutuhan pertahanan dan komunitas sipil sekaligus (European Commission, 2014).

KESIMPULAN DAN SARAN

Industri pertahanan merupakan bagian integral dari industri strategis yang berkontribusi dalam pemenuhan kebutuhan Alpalhankam, sekaligus mendukung perekonomian nasional. Meskipun sempat mengalami guncangan akibat pandemi Covid-19, kinerja industri pertahanan nasional justru tumbuh terutama dalam hal jumlah entitasnya. Selain didukung oleh kebijakan Pemerintah, terutama melalui peran KKIP, Kementerian Pertahanan, Kementerian BUMN, dan berbagai aturan pendukung lainnya, perkembangan industri

pertahanan juga ditopang oleh peningkatan kinerja seluruh entitas di dalamnya selama beberapa tahun terakhir. Kondisi ini diperkuat dengan proses konsolidasi melalui implementasi *Grand Design* Kemandirian Industri Pertahanan, serta praktek kooperasi yang menjadi ciri khas industri pertahanan, untuk kemudian dimanfaatkan dalam memacu daya saing sekaligus mempersiapkan industri pertahanan nasional menjadi 'pemain global'. Lahirnya Undang-Undang Cipta Kerja telah menjadi katalisator bagi pengembangan ekosistem industri, terutama dengan memperluas peran BUMS yang dapat menunjang kinerja industri dan memacu daya saing BUMN bidang industri pertahanan (khususnya Defend ID), serta menjawab berbagai persoalan yang selama ini belum sepenuhnya teratasi.

Implikasi Praktis / Teoritis

Penelitian ini menjabarkan tentang kondisi dan dinamika industri pertahanan nasional yang sedang memasuki tahap II *Grand Design* Kemandirian Industri Pertahanan. Hasil analisis kompetitif menunjukkan pentingnya peran pembeli, pemasok, dan pelengkap bagi industri pertahanan nasional. Sementara kehadiran Undang-Undang Cipta Kerja jelas semakin membuka ruang persaingan antar pelaku industri maupun kemunculan pesaing potensial, meskipun dalam prakteknya seluruh pihak terkait dapat saling berkooperasi untuk memperoleh keuntungan dari industri seperti halnya yang terjadi pada industri pertahanan global. Kondisi ini diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan pasar dan ekosistem industri, serta memberikan masukan kepada pelaku kebijakan maupun pelaku industri pertahanan nasional dalam mengakselerasi kinerja industri dan pertumbuhan ekonomi nasional.

Keterbatasan dan Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Keterbatasan penelitian ini terletak pada pengadaan data yang umumnya bersifat terbatas dan tidak banyak dimuat dalam sumber terbuka. Selain itu, keterbatasan informan penelitian juga menjadi kendala penelitian, terutama dari sisi pelaku industri. Situasi pandemi Covid-19 juga sedikit banyak menghambat peneliti dalam melakukan observasi maupun pengadaan data secara langsung, karena adanya pembatasan mobilitas selama proses penelitian berlangsung. Penelitian ini tentunya masih dapat terus dikembangkan, terutama pendalaman menyangkut strategi maupun studi banding terhadap kinerja entitas dalam industri untuk dapat menggambarkan, sekaligus menilai efektivitas strategi pengembangan bisnis, serta pengembangan ekosistem industri pertahanan nasional.

REFERENSI

- Adidam, P. T., Banerjee, M., & Shukla, P. (2012). Competitive Intelligence and Firm's Performance in Emerging Markets: An Exploratory Study in India. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(3), 242–254. <https://doi.org/10.1108/08858621211207252>
- Barnea, A. (2014). Competitive Intelligence in The Defense Industry: A Perspective From Israel - A Case Study Analysis. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 4(3), 91–111. <https://doi.org/10.37380/jisib.v4i3.107>
- Briones Peñalver, A. J. (2013). The economics of security and defence: Transfer of knowledge and innovation related to the defence industry. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 2, 1–22.
- Cloutier, A. (2013). Competitive Intelligence Process Integrative Model Based on a Scoping Review of the Literature. *International Journal of Strategic Management*, 13(1), 57–72.

- <https://doi.org/10.18374/ijsm-13-1.7>
- European Commission. (2014). *EU Funding for Dual Use: A Practical Guide to Accessing EU Funds for European Regional Authorities and SMEs*. <https://bit.ly/3yoL9Va>
- Farley, R. (2020). *How Has COVID-19 Affected the Global Defense Industry?* The Diplomat. <https://thediplomat.com/2020/11/how-has-covid-19-affected-the-global-defense-industry/>, diakses pada 21 April 2021.
- Fuad, H. (2021). *Buum! Tiga Tahun Lagi Industri Pertahanan Indonesia Masuk 50 Besar*. *Sindo News*. <https://ekbis.sindonews.com/read/308952/34/buum-tiga-tahun-lagi-industri-pertahanan-indonesia-masuk-50-besar-1611208899>
- Håkansson, C., & Nelke, M. (2015). *Competitive Intelligence for Information Professionals*. In *Competitive Intelligence for Information Professionals*. Oxfordshire: Chandos Publishing (Elsevier). <https://doi.org/10.1016/C2014-0-03619-2>
- Hikam, H. A. Al. (2020). *Wamenhan Ungkap PR Industri Pertahanan: Bahan Baku Masih Impor*. *Detik Finance*. <https://finance.detik.com/industri/d-5225390/wamenhan-ungkap-pr-industri-pertahanan-bahan-baku-masih-impor>, diakses pada 15 Februari 2021.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management Theory*. In *Cengage Learning* (11th ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Huse, M., Neubaum, D. O., & Gabriellsson, J. (2005). *Corporate Innovation and Competitive Environment*. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 313-333. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-2596-2>
- Indrawan, R. M. J., & Widiyanto, B. (2018). *Kebijakan Ofset Dalam Membangun Kemandirian Pertahanan Negara*. *Jurnal Pertahanan & Bela Negara*, 6(2), 29-50. <https://doi.org/10.33172/jpbh.v6i2.306>
- Kementerian BUMN RI (2021). *Data BUMN Klaster Industri Pertahanan*. Jakarta: Kementerian BUMN RI.
- Kementerian Pertahanan RI (2020). *Sekjen Kemhan Memimpin Sosialisasi Pembentukan Holding BUMN Industri Pertahanan*. <https://www.kemhan.go.id/2020/10/21/sekjen-kemhan-memimpin-sosialisasi-pembentukan-holding-bumn-industri-pertahanan.html>. Diakses pada 5 September 2021.
- Komite Kebijakan Industri Pertahanan (2021). *Daftar Industri Pertahanan (BUMN dan BUMS) Sampai dengan Tahun 2021*. Jakarta: KKIP.
- _____ (2020). *6 Strategi Membangun Daya Saing Industri Pertahanan Indonesia Di Pasar Internasional*. kkip.go.id. <https://www.kkip.go.id/2020/05/11/6-strategi-membangun-daya-saing-industri-pertahanan-indonesia-di-pasar-internasional-1/>, diakses pada 2 Maret 2021.
- _____ (2018). *Buku Kebijakan Strategis Pembangunan dan Pengembangan Industri Pertahanan (2015-2045)*. Jakarta: Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP). <https://www.kkip.go.id/>
- _____ (2016). *Buku Putih Industri Pertahanan*. Jakarta: Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- PriceWaterhouseCoopers (2005). *The Defence Industry in the 21 st Century*. https://www.pwc.pl/en/publikacje/defence_industry_ads.pdf.
- Presiden Republik Indonesia. (2020). *Undang Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja*. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara RI.
- Sharp, S. (2009). *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World*. In *Intelligence and National Security*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1080/02684529808432511>.
- Sjamssoeddin, S. (2021). *Tekad dan Militansi Membangkitkan Industri Pertahanan Dalam Negeri*. *Detik News*. Diakses pada 6 Juli 2021.
- Vault. (2021). *Defense Overview*. <https://www.vault.com>.

<https://www.vault.com/industries-professions/industries/defense>, diakses pada 17 Mei 2021.

Vitro, M. A. (2019). Analisis Strategi Diversifikasi Konsentrik PT Pindad Menuju Perusahaan Publik [Universitas Katolik Parahyangan]. In <http://repository.unpar.ac.id>. <http://repository.unpar.ac.id/handle/123456789/9643>.

Competing interests

No conflict interest.

Funding.

None.

Acknowledgements.

Thank you to all those who have supported and helped this research.

About the Authors

The author is a student at School of Strategic and Global Studies, University of Indonesia.