

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pertahanan Negara

Konsep pertahanan negara berawal dari teori *Offense-Defense* yang digagas oleh Stephen Van Evera (Evera, 1998). Perkembangan teori ini didasarkan pada konsep *security dilemma* oleh Robert Jervis menggambarkan *security dilemma* sebagai sebuah kondisi aksi dan reaksi diantara beberapa negara di mana tindakan yang dilakukan suatu negara dalam meningkatkan keamanannya akan berakibat atau dianggap melemahkan keamanan di negara lainnya (Jervis, 1978). Ketika *offense* mendominasi maka *security dilemma* akan meningkat, selanjutnya diikuti oleh perlombaan senjata, hingga pada akhirnya kemungkinan besar perang akan terjadi. Oleh karena itu, peperangan dapat dihindarkan ketika *defense* mampu mengungguli dominansi *offense* (Glaser & Kaufmann, 1998).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 pertahanan negara merupakan segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan. Sistem pertahanan negara Indonesia bersifat semesta yang melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya, serta dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut untuk menegakkan kedaulatan negara, keutuhan wilayah, serta keselamatan segenap bangsa dari segala ancaman. Sistem pertahanan Indonesia dibangun dengan mengedepankan prinsip inovasi yang dimiliki oleh industri pertahanan nasional yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada (prajurit TNI dan komponen pertahanan lainnya), meningkatkan kualitas dan kuantitas infrastruktur pertahanan, pertahanan dan peningkatan kualitas pertahanan serta anggaran pertahanan yang ada (Larosa, 2017).

Konsepsi pertahanan dan keamanan dalam era globalisasi pertahanan telah mengalami perubahan. Fenomena globalisasi pertahanan menunjukkan bahwa persepsi ancaman dan keamanan baik internasional maupun nasional telah berubah karena kompleksitas yang terbentuk dari relasi industri yang mengalami liberalisasi. Globalisasi pertahanan membentuk relasi yang sarat akan kerja sama dan kolaborasi. Realita evolusi industri pertahanan membuat pemahaman akan bela negara harus berevolusi pula. Konsepsi pertahanan dan keamanan di era globalisasi tidak hanya sekedar memahami adanya pertahanan nonmiliter, namun pemahaman mengenai prosedur industrialisasi, diplomasi dan kerja sama yang merupakan salah satu kunci bela negara masa kini. Selain hal tersebut, juga terdapat empat elemen lain terkait perubahan konsepsi pertahanan dan keamanan di lingkungan strategis antaranya kedaulatan, kepentingan nasional, konsepsi ancaman dan lingkungan domestik-internasional (Witarti & Armandha, 2015).

2.1.2 Industri Pertahanan

2.1.2.1 Definisi Industri Pertahanan

Terdapat banyak definisi industri pertahanan dalam literatur yang relevan. Misalnya, industri pertahanan menurut Banlaoi (2009) sebagai industri yang terlibat dalam produksi senjata, peralatan, perangkat dan mesin militer, beserta bahan baku untuk memproduksi produk militer. Sedangkan Kuah & Loo (2004) mendefinisikan industri pertahanan sebagai industri yang mampu untuk menyediakan manufaktur, produksi, teknologi, penelitian, pengembangan dan sumber daya untuk menghasilkan peralatan pertahanan.

Industri pertahanan merupakan bagian dari industri nasional yang secara khusus memiliki kemampuan ataupun potensi menghasilkan produk berupa sistem senjata, peralatan dan perlengkapan, dukungan administrasi/logistik ataupun jasa-jasa bagi kepentingan penyelenggaraan pertahanan negara. Kriteria-kriteria industri pertahanan ditetapkan oleh Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP). Industri pertahanan

(pemerintah maupun swasta) produknya dapat secara sendiri maupun kelompok, termasuk jasa pemeliharaan dan perbaikan, atas penilaian pemerintah dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pertahanan negara. Industri pertahanan juga disebut sebagai industri militer, terdiri dari pemerintah dan industri komersial yang terlibat dalam penelitian, pengembangan, produksi, pelayanan, peralatan dan fasilitas militer.

Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 16 Tahun 2012 dikatakan bahwa Industri Pertahanan adalah industri nasional yang terdiri atas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya memproduksi alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Bangsa Indonesia harus meningkatkan kapasitas dan kapabilitas industri pertahanan dalam negeri menuju ke arah kemandirian pengadaan alutsista sehingga mengurangi ketergantungan kepada negara lain. Industri pertahanan perlu dikembangkan secara serius, berkelanjutan dan berkesinambungan agar terlihat pengaruhnya terhadap perekonomian. Kemajuan industri pertahanan harus ditopang niat serius pemerintah dan perusahaan untuk menjalankan bisnis ini sebaik-baiknya (Kennedy, 2017).

2.1.2.2 Manajemen Industri Pertahanan

Manajemen industri pertahanan bertujuan untuk mengefisienkan penggunaan anggaran dan pengerahan sumber daya dalam lingkup industri untuk keperluan pertahanan dan militer. Pencapaian tujuan industri pertahanan harus dengan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen (Supriyatno & Ali, 2019). Fungsi-fungsi manajemen dapat membantu untuk mewujudkan suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi pertahanan menjadi efisien, seperti:

a. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan merupakan fungsi utama dalam manajemen. Perencanaan adalah aktivitas menyusun atau merencanakan tujuan dari organisasi serta bagaimana cara mencapai tujuan tersebut.

b. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian berarti dalam membentuk atau menambah organisasi di sektor industri pertahanan tidak lepas dari peraturan perundangan. Selain struktur organisasi, hal-hal yang harus dipikirkan ialah bagaimana mendapatkan alutsista terbaik, akuisisi, akuntabilitas belanja pertahanan dan mendapatkan personel terbaik termasuk pembinaannya.

c. Fungsi Mengarahkan

Fungsi mengarahkan sebenarnya hampir sama dengan memimpin atau mengomandoi, memberikan petunjuk untuk memperbaiki kinerja, maupun mengomandoi suatu organisasi atau juga disebut mengarahkan dalam pengerahan.

d. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi yaitu mengaitkan dan menyinkronkan fungsi manajemen untuk menjelaskan kembali ke keterkaitannya dengan fungsi perencanaan, menghindari konflik dan tumpang tindih.

e. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan yaitu tentu dimulai dari perencanaan, termasuk *monitoring* standar kualitas kinerja dan koreksi terhadap kemungkinan pemborosan sumber daya.

Pengelolaan industri pertahanan Indonesia didasari pada manajemen strategis, operasional dan taktis. Manajemen industri pertahanan operasional dan taktis mengacu kepada pengelolaan industri pertahanan pada tingkat perusahaan (*corporate management*) baik BUMN/BUMS sedangkan manajemen industri pertahanan strategis

dilakukan oleh pemerintah sebagai aktor utama pengelola industri pertahanan. Produk dari manajemen industri pertahanan strategis ini berupa kebijakan dan pembentukan lembaga-lembaga terkait industri pertahanan. Kebijakan yang menjadi dasar pengelolaan industri pertahanan di Indonesia adalah Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan, sesuai dengan Pasal 18 UU tersebut dibentuklah apa yang disebut dengan Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP), yang memiliki tugas untuk mengkoordinasikan kebijakan nasional dalam perencanaan, perumusan, pelaksanaan, pengendalian, sinkronisasi dan evaluasi industri pertahanan.

Industri dan teknologi pertahanan di Indonesia perlu dikelola untuk peningkatan pemberdayaan industri pertahanan, baik teknologi, biaya modal dan pembiayaan umum, produksi dan produktivitas perusahaan industri pertahanan. Pemasaran produk diharapkan tidak di sektor pertahanan saja, namun menembus pasar dunia. Perlu sinergi pemangku kepentingan untuk meningkatkan teknologi dan industri strategis pertahanan, sehingga dapat memberikan dukungan kepada sektor industri pertahanan dalam melaksanakan tugasnya mempertahankan eksistensi dan kedaulatan negara serta keselamatan bangsa, selain itu dapat menjadikan perusahaan industri pertahanan menjadi penopang kemajuan ekonomi negara dan bangsa (Supriyatno, 2014).

2.1.2.3 Industri Pertahanan Global

Peningkatan fenomena globalisasi industri pertahanan semakin menguat. Hal itu ditandai dengan terjadinya tren signifikan peningkatan kerja sama negara-negara di dunia dalam membangun industri pertahanannya (Caverley, 2007). Negara maju lebih memilih membangun industrinya melalui kerja sama dengan negara lain dibandingkan melakukannya secara mandiri karena adanya pengurangan biaya yang signifikan. Hal ini tidak terlepas dari berbagai tren kebijakan pengetatan anggaran, peningkatan biaya penelitian pengembangan dan peningkatan intensitas persaingan di pasar industri pertahanan (Bitzinger, 2009).

Globalisasi industri pertahanan membawa pada perubahan dinamika pengadaan persenjataan dari autarki (pengadaan bersifat independen) menjadi interdependensi, disebut sebagai salah satu fenomena intensifnya kerja sama dan kolaborasi memproduksi persenjataan. Globalisasi pertahanan membentuk relasi yang erat akan kerja sama dan kolaborasi (Witarti & Armandha, 2015). Konsekuensi globalisasi pertahanan adalah makin maraknya perlombaan produksi dan pengadaan persenjataan (Hayward, 2001).

Negara-negara Asia Tenggara telah menanggapi globalisasi industri pertahanan dengan berbagai respons. Globalisasi memberi ASEAN peluang mengejar kerja sama regional dalam produksi pertahanan, meskipun upaya tersebut harus berkelanjutan. Globalisasi industri pertahanan menawarkan negara-negara ASEAN peluang emas untuk mendorong investor asing. Tenaga kerja murah dan bahan baku mendorong industri pertahanan internasional untuk berinvestasi dalam produksi industri pertahanan (Banlaoi, 2009).

Perkembangan teknologi dan industri pertahanan global sebagai respons mengatasi berbagai ancaman membawa konsekuensi terhadap transformasi jalannya peperangan (Rachmat, 2014). Perang melibatkan keunggulan persenjataan suatu negara yang didukung oleh akuisisi maupun kepemilikan teknologi dan industri pertahanan. Kondisi ini menentukan keunggulan pihak dalam peperangan tersebut. Transformasi perang tidak dapat dilepaskan dari perubahan tipe dan jumlah aktor, penggunaan instrumen, medan peperangan, berlangsungnya perang, serta tujuan peperangan. Ancaman yang muncul di era globalisasi tidak lagi mengenal batas ruang dan waktu. Lingkungan strategis dalam tataran global maupun regional saat ini mengadopsi berbagai teknologi terbaru bagi kepentingan militer untuk mempertahankan kepentingan nasional.

2.1.3 Daya Saing Global

Globalisasi ekonomi merupakan suatu proses aktivitas ekonomi dan perdagangan, ketika berbagai negara di seluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang menyatu dan semakin terintegrasi tanpa hambatan atau batasan teritorial negara. Perdagangan antar negara memberikan manfaat bagi masing-masing negara melalui spesialisasi produk yang diunggulkan masing-masing negara. Globalisasi ekonomi dapat berdampak positif atau negatif terhadap perekonomian suatu negara, tergantung kesiapan negara tersebut menghadapi peluang-peluang maupun tantangan-tantangan yang muncul (Zaroni, 2015).

Globalisasi menuntut setiap negara terlibat dalam pasar internasional atau pasar global. Produk suatu negara di pasar global dapat dengan mudah ditawarkan dan masuk ke negara lain. Begitu juga permintaan suatu negara yang terkadang tidak dapat dipenuhi langsung oleh negara itu sendiri, tetapi dipenuhi oleh negara lain. Oleh karena itu, peran suatu negara menjadi sangat dibutuhkan oleh negara lain. Sehingga antar negara saling memasarkan produknya ke negara lain hingga berdampak kepada munculnya produk-produk khas di masing-masing negara (Wijoyo et al., 2020).

Daya saing merupakan kemampuan suatu produk atau perusahaan untuk masuk ke pasar luar negeri dan mampu bertahan dalam pasar tersebut. Suatu produk yang berdaya saing akan diminati pelanggan. Daya saing perdagangan internasional merupakan keunggulan yang dapat diciptakan atau keunggulan kompetitif (Tambunan, 2003).

Teori keunggulan kompetitif pertama kali dikemukakan Michael. E. Porter pada bukunya *Competitive Advantage of Nations*, dalam teorinya Porter menjelaskan bahwa negara dengan tingkat persaingan tinggi antar perusahaan domestik akan mendorong terbentuknya keunggulan kompetitif pada suatu negara (Porter, M E, 1998). Daya saing merupakan konsep perbandingan antara kemampuan dan kinerja perusahaan, sub-sektor dan negara dalam menjual, memasok barang serta jasa yang ditawarkan ke

pasar. Daya saing sebuah negara dicapai melalui akumulasi daya saing strategis setiap perusahaan. Proses penciptaan nilai tambah (*value added creation*) berada pada lingkup perusahaan.

Daya saing merupakan kemampuan perusahaan untuk menghadapi berbagai kondisi lingkungan, mampu menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu dan memiliki hasil kerja lebih baik dibandingkan industri lainnya. Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimilikinya atau biasa kita sebut keunggulan kompetitif. Selanjutnya, Porter (1998) menjelaskan pentingnya daya saing karena tiga hal berikut: 1) mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri; 2) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik di konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat 3) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.

Dimensi daya saing terdiri dari biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*) dan fleksibilitas (*flexibility*) (Ward et al., 1998). Keempat dimensi tersebut lebih lanjut diterangkan oleh Muhandi (2017) sebagai berikut :

- a. Biaya adalah dimensi daya saing operasi yang meliputi empat indikator yaitu biaya produksi, produktivitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan.
- b. Kualitas meliputi berbagai indikator tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan pelanggan dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain.
- c. Waktu penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi dan ketepatan waktu penyampaian produk.
- d. Fleksibilitas merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi jenis produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan lingkungan.

2.1.4 Strategi Bersaing

Suatu strategi dibutuhkan karena adanya persaingan dan strategi yang tepat dibutuhkan untuk memenangkan persaingan. Strategi bersaing adalah strategi yang memosisikan perusahaan terhadap pesaing dan memberikan keunggulan bersaing paling besar (Kotler & Keller, 2016). Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan organisasi atau entitas bisnis (Prayitno et al., 2019).

Keunggulan bersaing merupakan keuntungan yang diperoleh melalui penerapan strategi bersaing yang bertujuan untuk membangun posisi menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan pasar yang menentukan persaingan industri (Kotler & Keller, 2016). Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik di atas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman. Porter (1998) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri:

a. Keunggulan biaya

Perusahaan yang unggul dalam produksi berbiaya rendah mampu menggunakan keunggulan biayanya untuk menawarkan harga yang lebih rendah. Strategi keunggulan biaya dapat secara efektif mempertahankan diri dalam perang harga, menyerang pesaing dengan harga rendah untuk merebut pangsa pasar (Amir, 2012).

b. Diferensiasi

Strategi diferensiasi berarti produk yang ditawarkannya memiliki perbedaan kualitas dari satu atau lebih para pesaing,

melalui suatu cara yang dapat dinilai lebih oleh para pelanggan sehingga mempengaruhi pilihan pelanggan. Strategi diferensiasi tidak selalu dihubungkan dengan harga yang lebih tinggi, karena besarnya kenaikan membuat harga kurang tepat pada pelanggan. Selain berdasarkan pada keunggulan biaya rendah, keberhasilan strategi akan dibedakan dalam banyak cara, di antaranya dengan cara menaikkan penampilannya dan kualitas (Sulistiani, 2014).

c. Fokus

Strategi fokus adalah pilihan perusahaan untuk melakukan spesialisasi pada suatu bidang tertentu sehingga pasar sasarannya relatif sempit. Strategi fokus memilih suatu segmen dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan segmen lain. Strategi fokus memilih dua varian, yaitu fokus mengupayakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya dan fokus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya (Prayitno et al., 2019).

2.1.5 Teori Kendala (*Theory of Constraints*)

Setiap perusahaan akan menghadapi keterbatasan sumber daya dan permintaan yang terbatas atas setiap produk. Keterbatasan-keterbatasan ini disebut sebagai kendala (*constraint*). Eliyahu Moshe Goldratt mengembangkan suatu pendekatan yang disebut *Theory of constraints* (TOC). Teori kendala didasari bahwa kinerja setiap perusahaan dibatasi oleh kendala-kendalanya. Hal ini menyebabkan teori kendala untuk mengembangkan pendekatan spesifik untuk mengelola kendala guna mendukung tujuan perbaikan yang berkelanjutan. Menurut teori kendala, jika hendak memperbaiki kinerja, suatu perusahaan harus mengidentifikasi kendala-kendala, mengeksploitasi mereka dalam jangka pendek, serta menemukan cara untuk mengatasinya dalam jangka panjang (Mowen et al., 2014)

Teori ini merupakan teknik strategi untuk membantu perusahaan secara efektif meningkatkan faktor keberhasilan pencapaian tujuan

perusahaan yang berdaya saing (Blocher, 2019). Menurut (Atwater & Gagne, 1997) kendala diklasifikasikan ke dalam lima kategori yaitu:

- a. Kendala pasar, artinya tidak ada permintaan akan produk yang diproduksi perusahaan sehingga tidak ada kapasitas perusahaan untuk melakukan aktivitas produksi.
- b. Kendala sumber daya, artinya kapasitas sumber daya di perusahaan tidak cukup untuk memenuhi permintaan pasar.
- c. Kendala kebijakan, artinya manajemen melaksanakan aturan yang membatasi kemampuan perusahaan dalam merespons kesempatan.
- d. Kendala bahan baku, artinya bahan baku yang berasal dari luar menjadi terbatas.
- e. Kendala logistik, terdapat prosedur atau metode yang menghambat proses logistik.

2.1.6 Rantai Pasok (*Supply Chain*)

Rantai pasokan (*supply chain*) merupakan sekumpulan aktivitas dan infrastruktur dengan tujuan memindahkan produk dari produsen hingga ke konsumen. Aktivitas rantai pasok ditingkatkan melalui manajemen rantai pasok yang merupakan serangkaian aktivitas untuk melakukan fungsi rantai pasokan dan membuatnya lebih efisien, lebih murah dan lebih menguntungkan (Lawrence & Max, 2018). Rantai pasok terdiri dari jaringan fisik, perusahaan-perusahaan yang saling bekerja sama memasok bahan baku, mengolahnya menjadi barang jadi dan mengantarkannya ke konsumen akhir. Pengelolaan jaringan rantai pasokan mengharuskan organisasi melakukan koordinasi kebutuhan dan keinginan konsumen, pengendalian proses produksi, pendistribusian produk sesuai permintaan konsumen dan integrasi sistem informasi. Koordinasi dan kolaborasi antar *stakeholder* pada rantai pasokan dapat mengurangi biaya persediaan dan biaya pendistribusian dalam rangka meningkatkan pelayanan di sepanjang rantai pasokan (Sherlywati, 2018). Menurut Blanchard (2021) aktivitas rantai pasok dibagi ke dalam empat kategori:

a. *Primary core tasks*

Aktivitas yang membedakan perusahaan di pasar (misalnya, produksi, desain produk, perencanaan produksi dan penjadwalan).

b. *Secondary core tasks*

Aktivitas yang perlu dilakukan dengan baik tetapi tidak terlihat oleh pelanggan (misalnya, pengadaan, logistik, sumber daya manusia dan pemeliharaan).

c. *Primary noncore tasks*

Aktivitas yang jika tidak dilakukan dengan baik akan berdampak negatif pada hubungan pelanggan (misalnya, teknologi informasi, keuangan dan akuntansi, penjualan dan pemasaran).

d. *Secondary noncore tasks*

Aktivitas yang perlu dilakukan tetapi tidak berdampak signifikan pada keberhasilan bisnis (misalnya, layanan makanan dan fasilitas penunjang karyawan).

Penentuan keputusan rantai pasok dibedakan berdasarkan tingkat keputusan tersebut diambil (Lawrence & Max, 2018):

a. Aspek strategis

Aspek strategis rantai pasok melibatkan keputusan jangka panjang. Aspek ini memiliki dampak besar pada semua fungsi perusahaan. Contohnya termasuk lokasi dan ukuran gudang, lokasi, kemampuan pabrik dan kontrak dengan pemasok.

b. Aspek taktis

Aspek taktis dari rantai pasokan melibatkan keputusan jangka waktu menengah. Keputusan taktis dapat diubah secara berkala tetapi umumnya dengan beberapa kesulitan. Contohnya pengaturan pergudangan dan pengendalian persediaan.

c. Aspek operasional

Aspek operasional rantai pasokan terjadi dalam waktu singkat seperti hari atau minggu. Contohnya termasuk pemenuhan pesanan dan rute kendaraan pengiriman.

2.1.7 Rantai Nilai (*Value Chain*)

Rantai nilai atau *value chain* merupakan sekumpulan aktivitas yang harus dilalui oleh perusahaan dalam proses pengadaan hingga ke pengguna akhir barang atau jasa (Kumar & Rajeev, 2016). *Value chain* terdiri dari sekumpulan aktivitas untuk mendesain, transformasi menjadi produk, memasarkan, mengantarkan dan mendukung produk yang dihasilkan. Analisis rantai nilai meliputi analisis aktivitas dari dalam maupun luar perusahaan yang menghasilkan nilai dan memberikan perspektif tentang di mana perusahaan berada dalam rantai nilai industri. Rantai nilai mencakup berbagai aktivitas yang diperlukan untuk membawa produk atau layanan dijual di pasar lokal, nasional dan internasional (Kumar & Rajeev, 2016).

Konsep *value chain* dikembangkan oleh Porter, M. E. (1998) memberikan gambaran mengenai strategi dan implementasi strategi pada perusahaan. *Value chain* merupakan alat analisis keunggulan kompetitif, melalui identifikasi *value* yang dapat ditingkatkan atau penurunan biaya. Metode ini juga digunakan untuk menggambarkan hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan dan hubungan perusahaan lain (Diana, 2018). Konsep rantai nilai berasal dari rantai pasokan, konsep rantai nilai menjelaskan penciptaan nilai pada setiap tahap rantai yang memiliki peran penting untuk memuaskan pelanggan. Perusahaan berusaha memberikan nilai lebih kepada pelanggan sebagai strategi kompetitif perusahaan untuk membedakan barang atau jasanya dari para pesaingnya dengan keunggulan kompetitif dan loyalitas pelanggan yang berkelanjutan (Kumar & Rajeev, 2016).

Rantai nilai (*value chain*) industri dilihat dari kemampuan sebuah perusahaan membentuk nilai tambah (*value added*). Nilai tambah (*value added*) adalah nilai produk yang mendapat perlakuan pada tahap tertentu selama proses produksi berlangsung (Mandal & Goswami, 2008). Nilai tambah terjadi karena adanya pemberian masukan (*input*) fungsional melalui perlakuan yang menambah kegunaan suatu produk, baik kegunaan

bentuk (*form utility*), kegunaan tempat (*place utility*), kegunaan waktu (*time utility*) dan kepemilikan (*ownership utility*). Barang jadi dengan nilai tambah akan memiliki nilai pasar yang berbeda dari harga pokoknya (Mandal & Goswami, 2008).

Nilai tambah (*value added*) pada sebuah produk akan menarik pelanggan karena dianggap sebagai suatu keunggulan yang tidak dimiliki produk lain sejenis. Nilai tambah tentunya harus diciptakan agar produk serta perusahaan unggul dan dipertimbangkan oleh pelanggan. Penambahan nilai pada produk atau layanan membantu perusahaan menarik lebih banyak pelanggan sehingga meningkatkan pendapatan dan keuntungan (Hayes, 2020). Nilai tambah perusahaan dibentuk melalui kepemimpinan industri, reputasi, fasilitas, dukungan teknis, lokasi, sistem, tingkat persediaan, kebijakan pengiriman, opsi pemesanan, kemudahan melakukan bisnis, saluran distribusi, dukungan lapangan, *digital marketing*, pengiriman gratis, jam operasi, program loyalitas pelanggan, kebijakan perdagangan dan sebagainya (Reilly, 2010).

Value chain menunjukkan keseluruhan nilai dan hal ini terdiri atas *value activities* dan margin (Porter, M E, 1998). *Value activities* adalah perbedaan kinerja perusahaan secara nyata (*physically*) dan teknologi. Margin adalah perbedaan antara total nilai dan biaya kolektif dari kinerja *value activities*. *Value activities* merupakan kumpulan aktivitas yang membentuk *competitive advantage* perusahaan. *Value activities* dibagi menjadi dua golongan, yaitu:

a. Aktivitas Utama (*Primary Activities*)

Terdapat lima aktivitas pada aktivitas utama. Setiap aktivitas dipisahkan menjadi beberapa aktivitas, tergantung kepada industri dan strategi perusahaan.

1) Logistik ke dalam (*Inbound Logistic*)

Logistik ke dalam adalah aktivitas yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, pendistribusian *input* ke produk. Aktivitas ini antara lain penerimaan, penanganan material,

bahan habis pakai, suku cadang, penyimpanan, pengendalian persediaan, inspeksi, penjadwalan pengangkutan dan pengembalian barang.

2) Operasi (*Operation*)

Operasi merupakan aktivitas yang berkaitan dengan mengubah *input* menjadi produk akhir. Aktivitas operasi antara lain produksi, perakitan, pengemasan, pemeliharaan peralatan, fasilitas dan jaminan kualitas.

3) Logistik ke luar (*Outbond Logistic*)

Logistik ke luar adalah aktivitas yang berhubungan dengan mengumpulkan, menyimpan dan mendistribusikan produk ke pembeli.

4) Pemasaran dan Penjualan (*Sales and Marketing*)

Pemasaran dan Penjualan adalah aktivitas yang berkaitan dengan pembelian produk menggunakan media promosi, iklan, riset pasar dan pemilihan saluran distribusi yang tepat.

5) Pelayanan (*Service*)

Pelayanan merupakan aktivitas menjaga nilai produk dengan menyediakan jasa pelayanan, dilakukan melalui jasa perbaikan, *spare part*, pelatihan, bantuan teknis, pertanyaan pembeli dan keluhan.

b. Aktivitas Pendukung (*Support Aactivities*)

Aktivitas pendukung dibagi menjadi empat aktivitas:

1) Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses pengadaan yang berfungsi untuk membeli kebutuhan perusahaan, seperti mesin, gedung dan bahan baku produksi.

2) Pengembangan Teknologi (*Technology Development*)

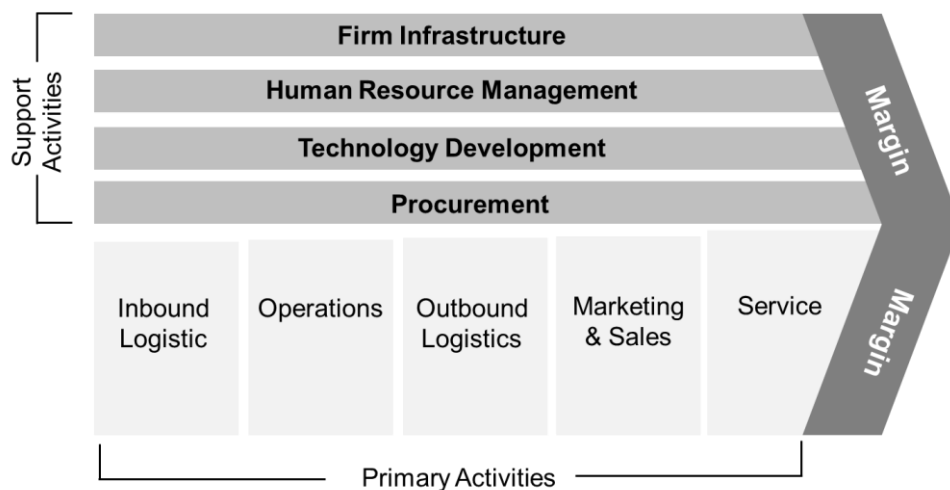
Pengembangan teknologi merupakan aktivitas untuk meningkatkan produk dan proses produksi, seperti desain produk, riset dan merancang peralatan proses.

3) Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*)

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas dalam perekrutan, mempekerjakan, pelatihan, pengembangan karyawan dan pengaturan kompensasi.

4) Infrastruktur Perusahaan (*Firm Infrastructure*)

Infrastruktur perusahaan merupakan fungsi dalam mendukung operasional perusahaan, termasuk keuangan, perencanaan, legal, *safety* dan lainnya.



Gambar 2.1. Porter Value Chain

Sumber: Richter & Walther (2017)

2.1.8 Analisis *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* (SWOT)

Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Suci, 2015). Analisis SWOT sangat dibutuhkan sebelum menyusun suatu strategi sehingga strategi yang akan dilakukan menjawab permasalahan yang ada (Nataliningsih & Suseno, 2020). Tujuan akhir dari analisis SWOT adalah menghasilkan berbagai alternatif strategi yang lebih bersifat fungsional, sehingga strategi tersebut akan lebih mudah diaplikasikan dan diimplementasikan pada masing-masing *strategic business unit* (Wardoyo,

2011). Analisis SWOT terdiri atas faktor internal dan eksternal perusahaan (Suci, 2015) sebagai berikut:

a. Faktor internal

Faktor internal mempengaruhi terbentuknya *strenghts* dan *weaknesses* (S dan W). Faktor ini terkait dengan kondisi di dalam perusahaan, faktor internal mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan. Faktor internal meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal mempengaruhi terbentuknya *opportunities* dan *threats* (O dan T). Faktor ini terkait dengan kondisi di luar perusahaan yang mempengaruhi pembuatan keputusan perusahaan. Faktor eksternal meliputi lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, pemasok dan kebijakan.

Sebagai cara untuk mempermudah arah strategi diagram analisis SWOT dibagi menjadi empat kuadran sebagai berikut (Rangkuti, 2016).



Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti (2016)

a. Kuadran 1

Kuadran ini menggambarkan kondisi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga mampu memanfaatkan kedua hal tersebut. Strategi yang sesuai untuk kondisi ini adalah pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

b. Kuadran 2

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan memiliki kekuatan dari aspek internal. Strategi yang sesuai adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui strategi diversifikasi (produk/pasar).

c. Kuadran 3

Perusahaan mempunyai peluang pasar yang besar, tetapi di sisi lain, terdapat beberapa kendala/kelemahan internal. Strategi yang sesuai untuk posisi ini adalah memperkecil permasalahan internal perusahaan untuk memperoleh peluang yang lebih baik.

d. Kuadran 4

Perusahaan berada di posisi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan harus menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan sekumpulan karya ilmiah hasil penelitian yang dijadikan sebagai pedoman, rujukan dan pembandingan untuk memastikan penelitian yang peneliti pilih merupakan topik yang menarik untuk dikaji lebih mendalam. Ulasan mengenai hasil penelitian terdahulu akan memperjelas posisi penelitian yang peneliti ambil, sehingga penelitian yang peneliti lakukan ini mempunyai titik perbedaan dengan penelitian terdahulu dan memastikan penelitian yang dilakukan ini benar-benar dilakukan secara orisinal dan bebas dari plagiarisme. Hasil penelitian terdahulu terdapat pada Tabel 2.1 di bawah ini, sedangkan gambaran posisi penelitian terdahulu dapat dilihat pada Gambar 2.3.

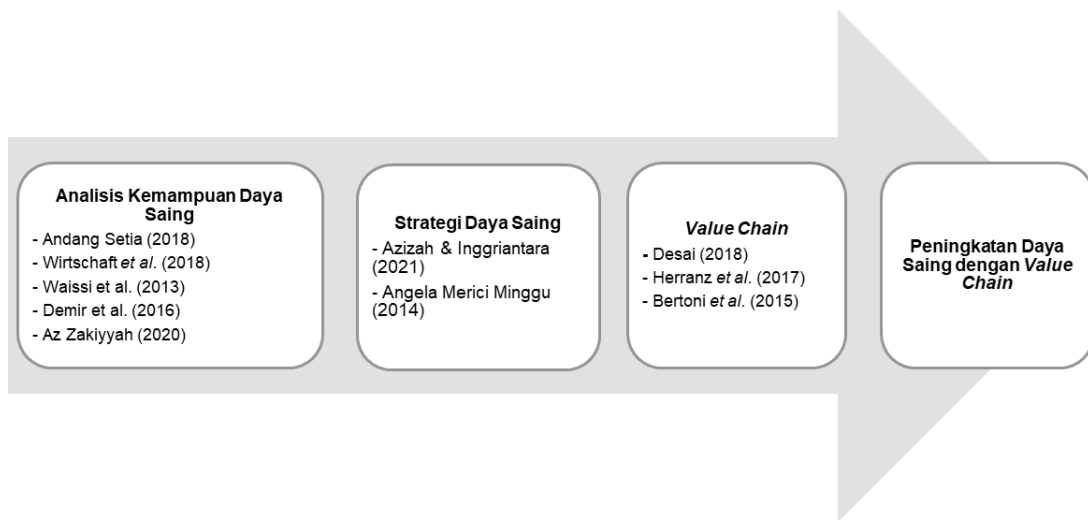
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Metode	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Azizah & Inggriantara (2021)	<i>Proposed Strategies for PT Indo Aircraft Maintenance Related to Environmental Changes Due to the Pandemic</i>	Kualitatif, Porter's 5 forces, PESTEL	Analisis daya saing	Strategi Bisnis	Strategi yang sesuai untuk PT Indo Aircraft adalah strategi <i>hold and maintain</i> yaitu melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.
2	Az Zakiyyah (2020)	Analisis Keunggulan Komparatif Komoditas Industri Pertahanan Indonesia Terhadap ASEAN 4 dan China	Kuantitatif	Daya saing	Menggunakan pendekatan komparatif	Sebagian besar industri pertahanan Indonesia terhadap negara ASEAN-4 dan China masih tidak memiliki keunggulan komparatif dan tidak berspesialisasi ekspor.
3	Adang Setia (2018)	Analisis Kemampuan Daya Saing PT Dirgantara Indonesia Guna Mendukung Sistem Pertahanan Negara	Kualitatif <i>Five Forces Porter</i>	Analisis daya saing	Menganalisis kemampuan mendukung sistem pertahanan negara	PT Dirgantara Indonesia (Persero) memiliki potensi berkompetisi dengan mengelola strategi perusahaannya sehingga mampu bersaing dalam industri pesawat terbang.
4	Wirtschaft et al. (2018)	<i>Determinants of Competitiveness in</i>	Kuantitatif	Analisis daya saing	Melakukan analisis sektor	Daya saing perusahaan di sektor kedirgantaraan Sonora

		<i>Companies that Comprise the Aerospace Cluster in the State of Sonora</i>	Indeks Keunggulan Kompetitif		kedirgantaraan di tingkat nasional dan negara bagian.	tinggi. Hal tersebut ditunjukkan oleh perkembangan teknologi, produk, kualitas layanan, jaminan yang ditawarkan, harga, biaya operasi dan produksi.
5	Desai (2018)	<i>Value Chain Analysis of Aerospace Cluster in Bengaluru using Porter's Diamond Model</i>	Kualitatif Porter's Diamond Model	Analisis <i>value chain</i> pesawat terbang	Melakukan beberapa analisis dari beberapa perusahaan kluster industri pesawat terbang	Integrasi dan koordinasi dari kluster industri pesawat terbang dapat meningkatkan daya saing. Penelitian dan pengembangan merupakan ekosistem yang penting dalam daya saing industri pesawat terbang.
6	Herranz et al. (2017)	<i>Leveraging Financial Management Performance of the Spanish Aerospace Manufacturing Value Chain</i>	Kuantitatif PCA	Analisis <i>value chain</i> industri pesawat terbang	Fokus penelitian manajemen keuangan	Perusahaan telah memiliki kemampuan <i>value chain</i> yang berada di atas rata-rata kinerja keuangan industri untuk periode (2008-2013).
7	Bertoni et al. (2015)	<i>A Model-based Approach for Sustainability and Value Assessment in the Aerospace Value Chain</i>	Kualitatif Kuantitatif	<i>Value chain</i> industri pesawat terbang	Melakukan pemodelan <i>value chain</i>	Aspek keberlanjutan <i>value chain</i> efektif sebagai model untuk pengambilan keputusan efektif.

8	Waissi et al. (2013)	<i>Competitiveness of Small and Medium Enterprises of the Arizona Aerospace and Defense Supply Chain</i>	Kualitatif SWOT	Daya saing global	Berfokus pada <i>Next Generation Manufacturing Competencies</i>	Industri pesawat terbang Arizona sudah memiliki keunggulan kompetitif namun masih memiliki kekurangan dalam strategi dan inovasi.
9	Demir et al. (2016)	<i>Defense Industry Clusters in Turkey</i>	Kualitatif Deskriptif	Keunggulan kompetitif	Kontribusi <i>Small to Medium Enterprises</i> (SMEs) terhadap keunggulan kompetitif	Perlu dibentuk kluster industri pertahanan yang sebagian besar terdiri dari <i>Small to Medium Enterprises</i> (SMEs) untuk mendukung keunggulan kompetitif industri pertahanan Turki.
10	Angela Merici Minggu (2014)	Pengaruh Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing dan <i>Total Quality Management</i> Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada BUMN Industri Strategis di Kota Bandung)	Kuantitatif Deskriptif Verifikatif	Keunggulan bersaing	Pengaruh strategi keunggulan bersaing dan <i>Total Quality Management</i>	Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan <i>Total Quality Management</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap performa organisasi.

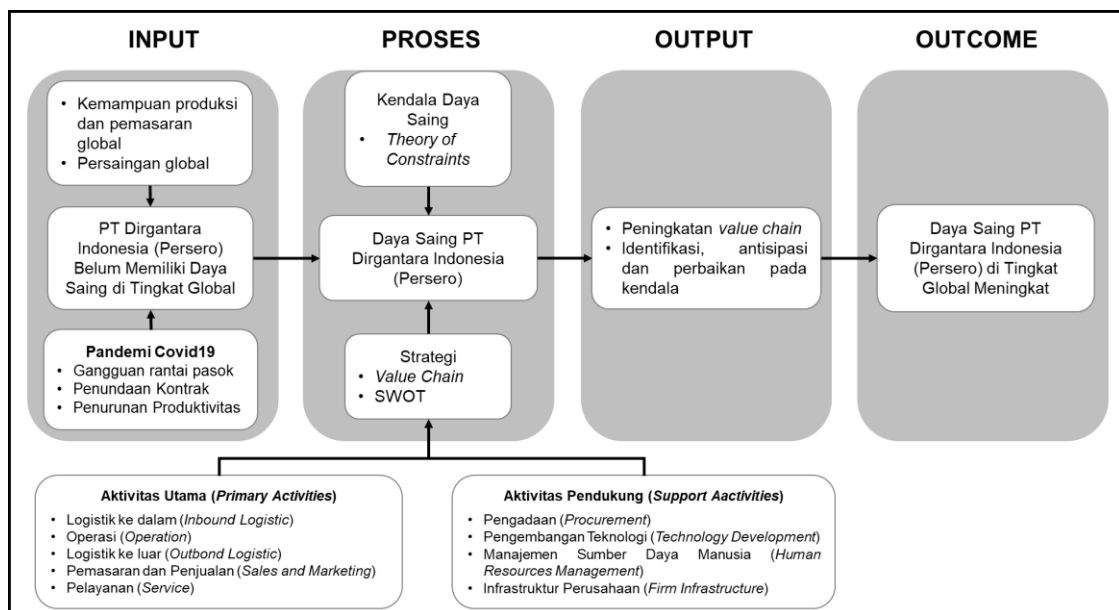
Sumber: diolah oleh peneliti (2022)



Gambar 2.3 Posisi Penelitian Dibandingkan Penelitian Terdahulu

Sumber: diolah oleh peneliti (2022)

2.3 Kerangka Pemikiran



Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: diolah oleh peneliti (2022)