



**UNIVERSITAS PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA**

**STRATEGI BISNIS PT. PINDAD PADA PRODUK NON  
MILITER ALAT BERAT GUNA Mendukung KEMANDIRIAN  
INDUSTRI PERTAHANAN**

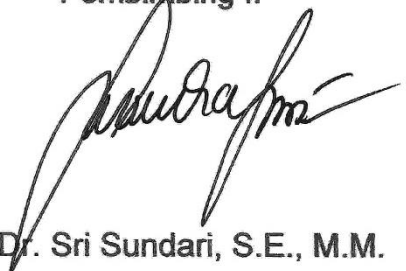

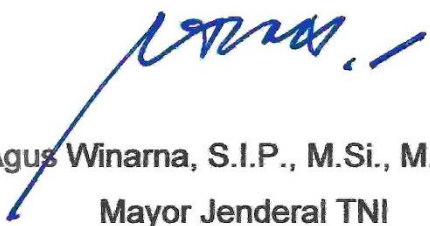
**M.ASA`ARI YUSUF  
120220203011**

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam  
Mendapatkan Gelar Magister Pertahanan

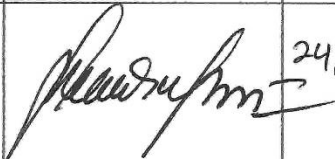


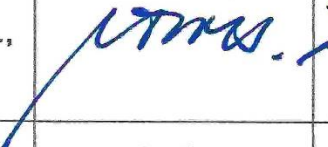

**FAKULTAS MANAJEMEN PERTAHANAN  
PROGRAM STUDI EKONOMI PERTAHANAN**

**JAKARTA  
2024**

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama	: M.Asa`ari Yusuf
NIM	: 120220203011
Program Studi	: Ekonomi Pertahanan
Fakultas	: Manajemen Pertahanan
Judul Tesis	: Strategi Bisnis PT. Pindad Pada Produk Non Militer Alat Berat Guna Mendukung Kemandirian Industri Pertahanan
Pembimbing I:	Pembimbing II:
	
Dr. Sri Sundari, S.E., M.M. Brigjen TNI (Purn)	Dr. Ignatius Djoko Purwanto, S.A.P., S.E., M.M. Brigjen TNI
Tanggal: 24 Januari 2024	Tanggal: 24 Januari 2024
Mengetahui, Dekan Fakultas Manajemen Pertahanan	
	
Dr. Agus Winarna, S.I.P., M.Si., M.Tr (Han) Mayor Jenderal TNI	
Tanggal: 30 Januari 2024	

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : M.Asa`ari yusuf NIM : 120220203011 Program Studi : Ekonomi Pertahanan Fakultas : Manajemen Pertahanan Judul Tesis : Strategi Bisnis PT. Pindad Pada Produk Non Militer Alat Berat Guna Mendukung Kemandirian Industri Pertahanan			
No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Pembimbing I: Dr. Sri Sundari, S.E., M.M. Brigjen TNI (Purn)		24/01/2024
2	Pembimbing II: Dr. Ignatius Djoko Purwanto, S.A.P., S.E., M.M. Brigjen TNI		24/01/2024
3	Penguji I: Dr. Suwito., M.Si Kol Sus NRP. 518312		25/01/2024
4	Penguji II: Dr. Agus Winarna, S.I.P., M.Si., M.Tr (Han) Mayjen TNI		30/01/2024
5	Penguji III: Dr. Drs. Haetami, M.Ag. Pembina Tk. I IV/b NIP. 197009131995021001		25/01/2024

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini, saya mengonfirmasi bahwa tesis ini adalah hasil karya orisinal saya sendiri, dan tidak ada bagian dari karya ini yang pernah diajukan untuk mendapatkan gelar di lembaga pendidikan manapun. Saya juga memastikan bahwa tidak ada istilah, frasa, kalimat, paragraf, subbab, atau bab dari karya yang pernah saya tulis atau terbit, kecuali yang secara eksplisit disebutkan dalam naskah ini dan tercantum dalam Daftar Referensi. Saya menyadari bahwa apabila ditemukan adanya plagiarisme dalam tesis ini, saya bersedia menerima konsekuensi sesuai dengan ketentuan peraturan dan undang-undang yang berlaku.

Jakarta, 28 Januari 2024.



M.Asa`ari Yusuf

## KATA PENGANTAR

Dengan rendah hati dan bersyukur atas kehadiran Allah SWT serta segala rahmat dan karunia-Nya, peneliti akhirnya berhasil menyelesaikan tesis yang berjudul: Strategi Bisnis PT. Pindad Pada Produk Non Militer Alat Berat Guna Mendukung Kemandirian Industri Pertahanan.

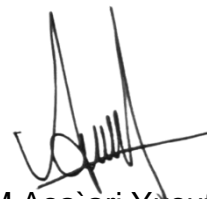
Tesis ini disusun dengan tujuan memenuhi persyaratan untuk meraih gelar Magister (S.2) di Universitas Pertahanan RI. Peneliti mengakui bahwa penyelesaian tesis ini dapat tercapai berkat dukungan dan bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada:

1. Letnan Jenderal TNI Jonni Mahroza S.IP., M.A., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Pertahanan RI yang telah memberikan kesempatan berkuliah dan menyelesaikan studi di Universitas Pertahanan RI.
2. Mayor Jenderal TNI Dr. Agus Winarna, S.I.P., M.Si., M.Tr. (Han), selaku Dekan Fakultas Manajemen Pertahanan yang telah memberikan kesempatan berkuliah dan menyelesaikan studi sekaligus Penguji II dalam penulisan tesis ini.
3. Kolonel Sus Dr. Drs Suwito, M.Si selaku Kepala Program Studi Ekonomi Pertahanan, Fakultas Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan Republik Indonesia yang telah memberikan dukungan untuk dapat menyelesaikan tesis sekaligus Penguji I dalam penulisan tesis ini;
4. Brigadir Jenderal (Purn) Dr. Sri Sundari, S.E., M.M. selaku Pembimbing I yang telah mengarahkan dari awal hingga akhir dalam membimbing peneliti selama penyusunan tesis dan

bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk memberikan kritikan, saran, dan penilaian kepada peneliti.

5. Brigadir Jenderal Dr. Ignatius Djoko Purwanto, S.A.P., S.E., M.M selaku Pembimbing I yang telah mengarahkan dan membimbing peneliti selama penyusunan tesis.
6. Kolonel Arm Dr. Guntur Eko Saputro, S.I.P., M.M., CQnR selaku Penguji III dan terimakasih atas masukan, kritikan dan saran dalam proses penyusunan tesis ini.
7. Orang tua dan keluarga peneliti yang telah memberikan dorongan dengan tulus dalam menyelesaikan studi program Pascasarjana, serta terus memberikan dukungan kepada peneliti untuk menyelesaikan Tesis ini. Semoga ilmu yang peneliti peroleh dapat memberikan manfaat bagi seluruh keluarga.
8. Para Staff Prodi, khususnya bapak Sakum S.E M.M, yang telah banyak membantu dalam proses perkuliahan.
9. Rekan-rekan dari Universitas Pertahanan dan mahasiswa dari kelas Ekonomi Pertahanan cohort 13 yang selalu memberikan bantuan dan dorongan kepada peneliti sejak awal perkuliahan hingga proses penyusunan tesis, menjadi keluarga baru yang mendukung bagi peneliti.
10. Semoga hasil dari tesis ini dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan, terutama di bidang pertahanan, dan memberikan kontribusi positif kepada para pembaca. Aamiin Ya Rabbal Al-Amin.

Jakarta, 24 Januari 2024.



M.Asa`ari Yusuf

## ABSTRAK

### STRATEGI BISNIS PT. PINDAD PADA PRODUK NON MILITER ALAT BERAT GUNA Mendukung KEMANDIRIAN INDUSTRI PERTAHANAN

M ASA'ARI YUSUF

PT. Pindad Sebagai BUMN dengan pengalaman 30 tahun menghadapi tantangan serius terkait perputaran modal yang lambat dari produk Pertahanan dan keamanan yang membutuhkan investasi besar dan waktu yang lama. Permasalahannya adalah fokus pada pengembangan produk non-militer, terutama pada produk alat berat, dalam mendiversifikasi produk untuk meningkatkan pendapatan, meningkatkan perputaran modal, dan menjaga keseimbangan keuangan. Penelitian ini menggunakan analisis strategi *ends, means, dan ways* untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pemilihan strategi bisnis PT. Pindad dalam pengembangan alat berat non-militer. Tujuan penelitian ini untuk Menganalisis faktor pemilihan strategi, menganalisis peluang pasar dan menganalisis strategi bisnis dalam diversifikasi ekonomi produksi non-militer untuk menopang pembiayaan produksi inti perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan studi pustaka, penelitian ini dirancang untuk memberikan wawasan mendalam terkait kebijakan dan strategi bisnis PT. Pindad. Hasil penelitian berfokus pada keberhasilan PT. Pindad dalam mengembangkan strategi bisnis yang kokoh untuk produk non-militer, khususnya alat berat. Hasil analisis faktor-faktor strategis menunjukkan integrasi yang erat dengan teori bisnis, terutama teori Michael Porter dalam mencapai tujuan diversifikasi ekonomi produksi non-militer, PT. Pindad berhasil mengintegrasikan strategi dengan konsep diferensiasi dan rantai nilai (*Ends*). Diversifikasi produk alat berat dan penggunaan aliansi strategis menunjukkan konsep diversifikasi (*Means*). Pemilihan alat berat sebagai produk utama dan fokus pada efisiensi operasional mencerminkan pilihan strategi yang berorientasi pada (*Ways*). Kesimpulan penelitian ini bahwa PT. Pindad secara efektif menjalankan strategi bisnis alat berat dengan identifikasi peluang pasar dan diversifikasi ekonomi yang terukur, mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan di pasar non-pemerintah.

**Kata Kunci:** Strategi Bisnis, Kemandirian, Industri Pertahanan, Produk Non Militer Alat Berat

## **ABSTRACT**

### ***BUSINESS STRATEGY OF PT. PINDAD ON NON-MILITARY HEAVY EQUIPMENT PRODUCTS TO SUPPORT THE SELF-RELIANCE IN THE DEFENSE INDUSTRY***

**M ASA'ARI YUSUF**

*PT. Pindad as a state-owned enterprise with 30 years of experience faces serious challenges related to slow capital turnover of Defense and security products that require large investments and long time. The problem is to focus on developing non-military products, especially heavy equipment products, in diversifying products to increase revenue, increase capital turnover, and maintain financial balance. This study uses ends, means, and ways strategy analysis to analyze the factors that influence the selection of PT. Pindad in the development of non-military heavy equipment. The purpose of this study is to analyze strategy selection factors, analyze market opportunities and analyze business strategies in diversifying the economy of non-military production to support the financing of the company's core production. This research uses descriptive qualitative methods through interviews, observations, and literature studies, this research is designed to provide in-depth insights related to PT. Pindad. The results of the study focused on the success of PT. Pindad in developing a solid business strategy for non-military products, especially heavy equipment. The results of the analysis of strategic factors show close integration with business theory, especially Michael Porter's theory in achieving the goal of economic diversification of non-military production, PT. Pindad successfully integrates the strategy with the concept of differentiation and value chain (Ends). The diversification of heavy equipment products and the use of strategic alliances demonstrate the concept of diversification (Means). The selection of heavy equipment as the main product and focus on operational efficiency reflect the choice of oriented strategies (Ways). The conclusion of this study is that PT. Pindad effectively executes its heavy equipment business strategy by identifying market opportunities and diversifying the economy measurably, supporting the company's sustainability and competitiveness in non-government markets.*

**Kata Kunci:** *Business Strategy, Self-Reliance, Defense Industry, Non Military Products Heavy Equipment*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GRAFIK .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Fokus dan Sub-Fokus.....	19
1.2.1 Fokus penelitian .....	19
1.2.2 Sub-Fokus penelitian.....	19
1.3 Rumusan Masalah.....	19
1.4 Tujuan Penelitian.....	20
1.5 Manfaat Penelitian.....	20
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	21
1.5.2 Manfaat Praktis.....	21
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>23</b>
2.1 Landasan Teori.....	23
2.1.1 <i>Grand Theory</i> .....	23
2.1.2 <i>Middle Range Theory</i> .....	27
2.1.3 <i>Applied Theory</i> .....	29
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu.....	40
2.2.1 Penelitian oleh Aryo Nugroho .....	40

2.2.2	Penelitian oleh Jonathan Ernest Sirait.....	41
2.2.3	Penelitian oleh Amadeus Erwin Pradana.....	42
2.2.4	Penelitian oleh Ringga Widytama.....	43
2.2.5	Penelitian oleh Anwar Sahid.....	44
2.2.6	Penelitian oleh Heru Puryanto .....	45
2.3	Kerangka Pemikiran .....	49
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>50</b>
3.1	Metode dan Desain Penelitian.....	50
3.1.1	Metode Penelitian.....	50
3.1.2	Desain Penelitian.....	50
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	52
3.2.1	Tempat Penelitian.....	52
3.2.2	Waktu Penelitian.....	52
3.3	Subjek dan Objek Penelitian.....	53
3.3.1	Subjek Penelitian.....	53
3.3.2	Objek Penelitian .....	53
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	54
3.5	Teknik Pengolahan Data .....	55
3.6	Teknik Analisis Data .....	56
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>61</b>
4.1	Gambaran Umum Penelitian .....	61
4.1.1	Sejarah PT. Pindad .....	63
4.1.2	Pangsa Pasar Penjualan Escavator di Indonesia .....	65
4.2	Hasil Pengumpulan Data .....	66
4.2.1	Observasi .....	67
4.2.2	Pendapatan Usaha Setiap Divisi PT Pindad.....	68
4.2.3	Wawancara.....	76
4.3	Hasil Pengolahan Data.....	89

4.3.1	Faktor-faktor yang Memengaruhi Pemilihan Strategi Bisnis PT. Pindad Dalam Mengembangkan Produk Non-Militer Alat Berat.....	95
4.3.2	Mengidentifikasi peluang pasar produk alat berat PT. Pindad .....	96
4.3.3	Strategi Bisnis yang Diterapkan Oleh PT. Pindad dalam Diversifikasi Ekonomi Produksi Non Militer Untuk Menopang Pembiayaan Produksi Inti .....	98
4.4	Hasil Analisis Data.....	99
4.4.1	Faktor-faktor yang Memengaruhi Pemilihan Strategi Bisnis PT. Pindad Dalam Mengembangkan Produk Non-Militer Alat Berat.....	99
4.4.2	PT. Pindad Mengidentifikasi Peluang Pasar Produk Alat Berat Dalam Strategi Bisnis Alat Berat .....	104
4.4.3	Strategi Bisnis Yang Diterapkan Oleh PT. Pindad Dalam Diversifikasi Ekonomi Produksi Non Militer Untuk Menopang Pembiayaan Produksi Inti .....	107
4.5	Interpretasi Data .....	108
4.5.1	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pemilihan Strategi Bisnis PT. Pindad Dalam Mengembangkan Produk Non-Militer Alat Berat.....	109
4.5.2	PT. Pindad Mengidentifikasi Peluang Pasar Produk Alat Berat Dalam Strategi Bisnis Alat Berat .....	110
4.5.3	Strategi Bisnis Yang Diterapkan Oleh PT. Pindad Dalam Diversifikasi Ekonomi Produksi Non Militer Untuk Menopang Pembiayaan Produksi Inti. ....	112
4.6	Pembahasan .....	113
4.6.1	Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pemilihan Strategi Bisnis PT. Pindad Dalam Mengembangkan Produk Non-Militer Alat Berat.....	114

4.6.2	PT. Pindad Mengidentifikasi Peluang Pasar Produk Alat Berat Dalam Strategi Bisnis Alat Berat .....	117
4.6.3	Strategi Bisnis yang Diterapkan Oleh PT. Pindad dalam Diversifikasi Ekonomi Produksi Non Militer untuk Menopang Pembiayaan Produksi Inti. ....	119
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>122</b>
5.1	Kesimpulan.....	122
a.	Faktor-faktor yang Memengaruhi Pemilihan Strategi Bisnis PT. Pindad Dalam Mengembangkan Produk Non-Militer Alat Berat.....	122
b.	PT. Pindad mengidentifikasi peluang pasar produk alat berat dalam strategi bisnis alat berat.....	123
c.	Strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. Pindad dalam diversifikasi ekonomi produksi Non Militer untuk menopang pembiayaan produksi inti. ....	124
5.2	Saran .....	125
5.2.1	Saran Teoritis.....	125
5.2.2	Saran Praktis .....	125
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>129</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>135</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	1.1 Jenis Produk Non Militer Alat Berat PT. Pindad.....	5
Tabel	1.2 Jenis Produk Non Militer Infrastruktur Tambang PT. Pindad	8
Tabel	1.3 Jenis Produk Non Militer Layanan Pertambangan PT. Pindad.....	12
Tabel	2.1 Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu.....	46
Tabel	3.1 Rencana Waktu Penelitian.....	52
Tabel	3.2 Subjek / Informan.....	53
Tabel	4.1 Anggaran dan Realisasi Divisi Alat Berat PT. Pindad .....	61
Tabel	4.2 Laba Bruto Setiap Divisi PT. Pindad .....	62
Tabel	4.3 Pendapatan Usaha PT. Pindad 2018-2019 .....	69
Tabel	4.4 Pendapatan Usaha (Penjualan Bersih) PT. Pindad 2020- 2021.....	70
Tabel	4.5 Pendapatan Usaha Divisi Alat Berat PT. Pindad 2020- 2021.....	71
Tabel	4.6 Beban Produksi Setiap Divisi PT Pindad .....	72
Tabel	4.7 Realisasi Produksi Setiap Divisi PT Pindad .....	74
Tabel	4.8 Pendapatan Divisi Alat Berat PT Pindad.....	75
Tabel	4.9 Faktor Pemilihan Strategi Bisnis Divisi PT. Pindad .....	95
Tabel	4.10 Peluang Pasar Produk Alat Berat Dalam Strategi Bisnis Alat Berat.....	97
Tabel	4.11 Strategi Bisnis Yang Diterapkan oleh PT. Pindad dalam Diversifikasi Ekonomi Produksi Non Militer.....	98

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Penjualan Produk Dan Jasa Non Militer .....	14
--	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Analisis Data Model Miles dan Huberman .....	57
Gambar 4.3 Sumber Data yang Digunakan dalam Pengolahan Data Menggunakan <i>Software</i> NVivo 12 .....	91
Gambar 4.4 Pembuatan <i>Nodes</i> dalam Pengolahan DataMenggunakan	92
Gambar 4.5 Mind Map Hasil Wawancara .....	92
Gambar 4.6 <i>Hierarki Chart</i> Hasil Wawancara .....	93
Gambar 4.7 Project Map Hasil Wawancara .....	94