

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kepulauan dengan jumlah penduduk terpadat keempat di dunia. Luas wilayahnya mencapai 5.193.250 km² dengan jumlah pulau sebanyak 17.504 pulau. Kondisi geografis Indonesia yang strategis menjadi tantangan yang tak mudah bagi pemerintah dalam membangun kekuatan pertahanan dan keamanan. Dalam membangun postur pertahanan, Indonesia mempertimbangkan faktor geopolitik dan geostrategi, serta karakteristik negara yang berupa kepulauan dengan wilayah perairan yang luas. Kondisi ini, memungkinkan munculnya berbagai macam ancaman baik di darat, laut maupun udara. Dalam mengatasi ancaman dan membangun postur pertahanan, Indonesia harus memenuhi kebutuhan alpalhankam TNI dimana sudah ditetapkan pada program pemenuhan *Minimum Essential Force* (MEF).

Pemenuhan kebutuhan TNI dapat dilakukan dengan dukungan industri pertahanan nasional yang mampu memasok alutsista dalam negeri. Dalam menunjang kebutuhan tersebut, rantai logistik memiliki peran penting yang harus mempertimbangkan fungsinya yang tepat guna didasarkan pada karakteristik negara, geopolitik dan geostrategis Indonesia dalam mendesain dan perencanaannya. Industri pertahanan merupakan bagian terpadu yang terencana dari rencana strategis nasional untuk memenuhi kebutuhan peralatan pertahanan dan keamanan negara (alpalhankam). Hal ini terdapat pada Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang industri pertahanan. Industri pertahanan nasional terdiri dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). Pada Undang-Undang tersebut juga membahas tentang peran serta tanggung jawab Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP)

sebagai lembaga yang salah satu tugasnya sebagai koordinator, dalam rangka mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengendalian kebijakan nasional industri pertahanan, mengkoordinasikan kerjasama luar negeri dalam rangka memajukan dan mengembangkan industri pertahanan.

Salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) industri pertahanan yaitu PT Pindad (Persero) yang bergerak pada lini bisnis produksi alat utama persenjataan yang dibutuhkan untuk keperluan militer dan pertahanan. Awal mula didirikannya PT Pindad (Persero) dengan nama *Contrucie Winkel (CW)* pada tahun 1808 dimana Belanda masih menguasai wilayah Indonesia. *Contrucie Winkel* didirikan sebagai bengkel pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan alat-alat perkakas senjata Belanda. Pada perkembangannya, ditahun 1851 *Contrucie Winkel (CW)* memiliki tiga instalasi produksi, yaitu: unit produksi senjata dan alat-alat perkakas; amunisi dan barang yang berhubungan dengan bahan peledak; serta laboratorium penelitian bahan maupun hasil produksi.

Jika dibandingkan dengan masa kini, produk PT Pindad (Persero) sudah banyak mengalami perkembangan. Terdapat berbagai macam produk, diantaranya, senapan, pistol, munisi, kendaraan tempur serta bahan peledak. Selain itu, PT Pindad (Persero) juga memproduksi alat berat, dan alat perketapian. Visi PT Pindad (Persero) sendiri menjadi top 100 perusahaan global pada tahun 2024, dengan menawarkan solusi produk berkualitas tinggi, melalui inovasi dan kemitraan strategi. Misinya melaksanakan usaha terpadu dibidang peralatan dan keamanan serta peralatan industri untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan dan keamanan negara.

Kebijakan dan strategi pertahanan dirancang untuk mampu mendorong adanya penguatan pertahanan dan keamanan nasional. Hal tersebut penting untuk dikaitkan dengan pembangunan industri pertahanan nasional yang dipengaruhi oleh perubahan strategis untuk mampu berkembang dan mandiri. Pembangunan kekuatan pertahanan

(bangkuathan) diarahkan sebagai alat pertahanan yang defensif agar kedaulatan NKRI senantiasa terjaga sesuai dengan amanat UUD 1945 (Yusgiantoro, 2014).

Pembangunan kekuatan pertahanan dan postur pertahanan negara dapat dilakukan dengan memenuhi kebutuhan persenjataan TNI. Pemenuhan tersebut dilaksanakan dengan pengadaan alpalhankam baik dari industri dalam negeri ataupun luar negeri. Pengadaan (*procurement*) alpalhankam merupakan salah satu bentuk implementasi kegiatan logistik pertahanan. Kegiatan pengadaan barang maupun jasa termasuk dari bagian kegiatan strategis. Hal ini dikarenakan pengadaan menjadi bagian penting pada industri pertahanan dimana pengadaan alpalhankam luar negeri dilakukan antar negara dengan negara atau negara dengan perusahaan maupun perusahaan dengan perusahaan untuk bersama-sama mengembangkan/memproduksi produk atau perjanjian jual beli produk.

Kebutuhan militer dan pertahanan perlu diimbangi dengan pengembangan teknologi persenjataan atau modernisasi persenjataan. Modernisasi dapat dilakukan dengan cara pembelian peralatan pertahanan ataupun kerjasama antar perusahaan luar negeri yang dikenal sebagai ofset pertahanan. Kebijakan terkait pengadaan alutsista di Indonesia pada dasarnya mengutamakan produk dalam negeri. Namun jika industri pertahanan dalam negeri belum mampu memasok kebutuhan tersebut maka akan menggunakan produk luar negeri, hal ini sesuai dengan peraturan menteri pertahanan No.17 Tahun 2014 tentang mekanisme pengadaan alutsista. Dalam pengadaan alpalhankam luar negeri harus melibatkan industri pertahanan dalam negeri melalui mekanisme imbal dagang ataupun pemenuhan kandungan lokal dan ofset pertahanan yang tercantum dalam UU No.30 Tahun 2015 tentang IDKLO dan pengadaan alpalhankam luar negeri.

Kemampuan industri pertahanan di Indonesia saat ini belum sepenuhnya bisa mendukung kebutuhan alutsista. Kemandirian yang diharapkan menjadi tujuan dari industri pertahanan nasional belum kunjung tercapai. Dalam memenuhi kebutuhan alutsista, pemerintah wajib untuk memberdayakan industri pertahanan dalam negeri, namun jika industri pertahanan dalam negeri belum mampu memenuhi kebutuhan tersebut maka pemenuhan alutsista dapat berasal dari luar negeri. Saat ini, pengadaan alutsista Indonesia masih bergantung pada pembelian alpalhankam luar negeri atau siklus rantai pasok global untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Berdasarkan data KLO-ToT tahun 2015-2019 terdapat beberapa kali pengadaan alpalhankam luar negeri yang melibatkan PT Pindad (Persero) yang terlihat dalam tabel 1.1. Implementasi KLO-ToT Program PLN 2015-2019 PT Pindad (Persero). Untuk memenuhi rencana strategis pertahanan, Kementerian Pertahanan melakukan pengadaan Meriam Caesar 155MM/GS Howitzer dengan melaksanakan KLO sebagai persyaratan pengadaan. Meskipun persyaratan IDKLO termuat dan di atur dalam Peraturan Menteri Pertahanan namun pada kenyataannya tidak semua pengadaan dapat mengoptimalkan IDKLO.

Praktik ofset pertahan di Indonesia dalam pengadaan alutsista luar negeri dilakukan guna untuk meningkatkan kemampuan industri pertahanan. Ofset pertahanan merupakan sebuah kewajiban kontra-perdagangan yang berkaitan dengan alih teknologi pertahanan yang diperlukan oleh negara pengimpor sebagai bagian dari kontrak pengadaan besar untuk ekspor senjata, peralatan, dan layanan terkait (DAPA, 2011). Praktik ofset pertahanan sebagai salah satu jalan untuk peningkatan penguasaan teknologi dan sumberdaya manusia (SDM) mumpuni dibidang teknologi pertahanan.

Pengadaan alpalhankam luar negeri pastinya melibatkan dua negara, antara negara pembeli dan penjual. Begitu juga dengan industri pertahanan yang memungkinkan untuk menjalin kerjasama. Oleh sebab itu

pada penelitian ini akan dilihat bagaimana aspek lingkungan strategis berpengaruh pada pengadaan alpalhankam serta kondisi industri pertahanan yaitu PT Pindad (Persero) dalam keterlibatannya pada pengadaan alpalhankam luar negeri dan perannya sebagai penerima KLO.

Pada penelitian ini manajemen rantai logistik di PT Pindad (Persero) difokuskan pada pengadaan alpalhankam yang sesuai dengan aturan kebijakan IDKLO. Batasannya pada KLO mengingat pengadaan Meriam 155 MM/GS Howitzer tidak ada imbal dagangnya. Analisis ini dilakukan melihat masih akan berlangsungnya pengadaan alpalhankam luar negeri di masa kini ataupun masa depan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan pada periode waktu September-Desember 2021. Pada penelitian ini, dilakukan analisis lingkungan strategis terkait pengadaan alutsista luar negeri dalam rangka mengoptimalkan peluang pengadaan yang dimiliki. Lingkungan strategis menggambarkan bermacam konteks, keadaan, ikatan, tren, isu, ancaman, peluang, interaksi, serta akibat terhadap internal maupun eksternal sesuatu entitas negara yang mempengaruhi keberhasilannya dalam menjalankan ikatan dengan dunia fisik, entitas negara-negara lain (*state actors*), aktor non-negara (*non-state actors*), peluang serta kemungkinan-kemungkinan di masa depan (Yarger, 2006).

Lingkungan strategis yang dimaksud dibatasi pada aspek Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Lingkungan dan Legal/hukum yang analisisnya menggunakan metode pengukuran PESTEL yang kemudian di olah menggunakan matriks EFAS dan IFAS. Pengolahan data matriks EFAS dan IFAS dilakukan untuk menilai faktor eksternal dan internal yang selanjutnya dilakukan analisis strategi optimalisasi menggunakan metode SWOT. Optimalisasi dilakukan agar dapat mengukur dan meningkatkan kemampuan manajemen pengadaan untuk mendukung aktivitas operasional perusahaan yang merupakan faktor penting dalam mengelola

bisnis perusahaan terutama dalam mendukung visi PT Pindad (Persero) menjadi perusahaan global yang berdaya saing.

Tabel 1.1 Implementasi KLO program PLN 2015-2019
di PT Pindad (Persero)

No	Kontrak Pengadaan	Tahun	Implementasi IDKLO
1	Munisi kaliber 105mm	2016	Ofset: Uji akhir amunisi 105mm
2	Roket dan rantis khusus ARMED AVRMD & AVFCU	2016	Ofset: Rantis ASTROS- pemeliharaan mekanik dan elektronik level 3
3	Meriam 30 & 40mm Finmeccanica	2016	Ofset: Pelatihan pemeliharaan dasar untuk 30mm Marlin WS
4	Meriam Caesar 155MM/GS Howitzer	2017	Ofset: Kemampuan pada pengembangan dan produksi rantis Kandungan Lokal: Produksi rantis
5	Alat penyebrangan Amphibious Ponton Set	2017	Ofset: Desain, manufaktur, produksi rantis amfibi Kandungan Lokal: Perakitan truk Tatra 6x6
6	Oerlikon Skyshield Gun/Missile Air Defence System (rudal jarak sedang)	2017	Ofset: <i>Basic Missile Knowledge Course (MKC)</i>

Sumber: Laporan pelaksanaan KLO & ToT PT Pindad (Persero) yang diolah oleh peneliti

1.2. Fokus dan Subfokus

1.2.1 Fokus Penelitian

Kompleksitas rantai logistik baik global ataupun nasional menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi PT Pindad (Persero) untuk mengelolanya. Pengawasan dan pengendalian aliran barang dan informasi menjadi penting untuk dilakukan. Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis optimalisasi manajemen rantai logistik terkait dengan pengadaan alutsista luar negeri.

1.2.2 Subfokus Penelitian

PT Pindad (Persero) sebagai perusahaan yang memproduksi alutsista juga menjadi perusahaan yang ikut melakukan pengadaan alutsista luar negeri untuk memberikan layanan guna memenuhi kebutuhan pertahanan. Pada penelitian ini, ruang lingkup dan cakupannya yaitu pengadaan alutsista atau alpalhankam luar negeri pada PT Pindad (Persero) yang didasarkan pada aturan imbal dagang kandungan lokal dan ofset (IDKLO). Data pengadaan berdasarkan pada pengadaan Meriam Caesar 155MM/GS Howitzer yang dilakukan oleh Kementerian Pertahanan dimana PT Pindad (Persero) sebagai penerima KLO-nya. Pengadaan difokuskan pada rantai logistik global guna memperkuat kandungan lokal dan ofset pertahanan. Pengelolaan pengadaan yang keliru dapat mengakibatkan kesalahan pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada bagian ini, manajemen optimalisasi akan didasarkan pada pengaruh lingkungan strategis, faktor internal dan eksternal dalam menganalisis permasalahan yang kemudian dirancang strategi optimalisasi kinerja perusahaan.

Analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan PESTEL untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal pengadaan ofset pertahanan. SWOT digunakan dengan mempertimbangkan *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*, sedangkan PESTEL dengan

mempertimbangkan aspek Politik, Ekonomi, Sosial budaya, Teknologi, *Environment*, dan Legal. Dilakukan breakdown pada poin-poin tersebut yang akan memudahkan peneliti dalam memahami bagaimana manajemen pengadaan di PT Pindad (Persero) yang juga mengkonfirmasi kelemahan dalam struktur manajemen pengadaan yang kemudian diperlukan tindakan optimalisasi.

1.3. Rumusan Masalah

Rantai logistik terutama pengadaan alutsista memiliki kelemahan dan kekuatan. Oleh karenanya rumusan masalah penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana lingkungan strategis berdampak pada pengadaan (*procurement*) alpalhankam luar negeri di PT Pindad (Persero)?
- b. Bagaimana hambatan dan kendala yang dihadapi pada bagian pengadaan (*procurement*) di PT Pindad (Persero)?
- c. Bagaimana strategi optimalisasi manajemen yang tepat untuk pengadaan alpalhankam sesuai dengan kebijakan imbal dagang kandungan lokal dan offset (IDKLO)?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka tujuan penelitian ini berupa:

- a. Menganalisis lingkungan strategis yang berdampak pada pengadaan (*procurement*) alpalhankam luar negeri di PT Pindad (Persero)
- b. Menganalisis hambatan dan kendala yang dihadapi pada bagian pengadaan (*procurement*) di PT Pindad (Persero).
- c. Menentukan dan merumuskan strategi optimalisasi manajemen yang tepat untuk pengadaan alpalhankam yang sesuai dengan kebijakan imbal dagang kandungan lokal dan offset (IDKLO).

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan menghasilkan manfaat berupa:

- a. Memperluas wawasan dan menambah pengetahuan tentang pengadaan alpalhankam luar negeri
- b. Pengembangan keilmuan industri pertahanan yang berhubungan dengan manajemen rantai logistik terutama pengadaan alutsista luar negeri di industri pertahanan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa:

- a. Bagi perusahaan atau pemegang kepentingan, khususnya PT Pindad (Persero) diharapkan dapat dijadikan rujukan dalam mengelola manajemen pengadaan alutsista luar negeri dengan mengoptimalkan kebijakan IDKLO.
- b. Bagi kementerian pertahanan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi sebuah pertimbangan untuk pengembangan dan pengadaan alutsista.