



**UNIVERSITAS PERTAHANAN INDONESIA**

**PENGEMBANGAN PT. PINDAD MELALUI FAKTOR-FAKTOR  
PEMBENTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister dalam Ilmu Pertahanan

**RETTA ANDRIANI**

**1 2010 02 02 012**

**SEKOLAH KAJIAN PERTAHANAN DAN STRATEGI  
PROGRAM STUDI EKONOMI PERTAHANAN**

**JAKARTA  
APRIL 2012**

## ABSTRAK

Nama : Retta Andriani  
Program Studi : Ekonomi Pertahanan  
Judul : Pengembangan PT. Pindad Melalui Faktor-faktor Pembentuk Keunggulan Kompetitif

Saat ini kondisi industri pertahanan nasional diwarnai oleh masalah seperti permintaan yang tidak pasti, modalitas yang belum ideal, hingga lemahnya dukungan industri hulu yang menyebabkan produk pertahanan nasional tidak mampu bertahan dari serangan produk impor. Pemerintah kemudian mencetuskan agenda kemandirian industri pertahanan nasional melalui revitalisasi industri pertahanan yang didukung oleh rencana pengadaan alutsista jangka panjang dalam *Minimum Essential Force* (MEF). Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, tesis ini mencoba menganalisis upaya pengembangan di PT. Pindad sebagai salah satu produsen alutsista nasional melalui peningkatan faktor-faktor pembentuk keunggulan kompetitif.

Analisa dilakukan pada kondisi PT. Pindad dengan menggunakan model keunggulan kompetitif dari Michael E. Porter yang disebut "*Porter's Diamond Model*". Dilanjutkan dengan potensi MEF yang dapat ditangkap oleh PT. Pindad dalam rangka pengembangan perusahaan melalui peningkatan faktor-faktor pembentuk keunggulan kompetitif, yaitu struktur, strategi perusahaan, dan kondisi rivalitas domestik; kondisi permintaan domestik; kondisi industri pendukung; serta kondisi faktor produksi.

Kata kunci: industri pertahanan, PT. Pindad, keunggulan kompetitif, *Porter's Diamond Model*, MEF

## ABSTRACT

Name : Retta Andriani

Study Program : Ekonomi Pertahanan

Title : Developing PT. Pindad through Competitive Advantage's Factors

Nowadays, national defense industries are facing a wide range of problems from the uncertainty of demand and capital, to the upstream industries which poorly support local defense products from imports penetration. The government agenda of defense industrial independence then sparks a national defense industry revitalization supported by long-term procurement plans in *Minimum Essential Force* (MEF). This thesis applies qualitative descriptive method to analyse the development efforts in an Indonesian defense firm, PT. Pindad, by developing the determinant factors of competitive advantage.

Author identifies recent condition of PT. Pindad by applying Michael. E. Porter's "Diamond Model of Competitive Advantage". Furthermore, author also considers MEF's potential to PT. Pindad's development effort by enhancing the determinant factors of competitive advantage, i.e. firm strategy, structure, and rivalry; demand condition; related and supporting industries; and factor conditions.

Keywords: defense industry, PT. Pindad, competitive advantage, Porter's Diamond Model, MEF

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR GRAFIK .....	xii

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian .....	8
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	8
1.3.1. Signifikansi Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
1.4.1. Aspek Teoritis .....	9
1.4.2. Aspek Praktis .....	9
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	9

### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

2.1. Tinjauan Pustaka .....	11
2.1.1. Industri Pertahanan .....	11
2.1.2. Revitalisasi Industri Pertahanan .....	16
2.1.3. Badan Usaha Milik Negara Industri Pertahanan (BUMNIP) sebagai bagian dari BUMN .....	16
2.2. Kerangka Pemikiran .....	19

2.2.1. Keunggulan Kompetitif berdasarkan <i>Porter's Diamond Model</i>	
2.2.1.1. Kondisi Faktor Produksi .....	20
2.2.1.2. Kondisi Permintaan Domestik .....	20
2.2.1.3. Kondisi Industri Pendukung .....	21
2.2.1.4. Struktur, Strategi Perusahaan dan Rivalitas Domestik .....	23
2.2.2. Peran Negara .....	23

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

3.1. Desain Penelitian .....	26
3.2. Sumber Data/Subjek/Objek Penelitian .....	27
3.2.1. Sumber Data .....	27
3.2.2. Subjek Penelitian .....	27
3.2.3. Objek Penelitian .....	28
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	28
3.4. Teknik Analisis Data .....	30
3.5. Prosedur Penelitian .....	31
3.5.1. Instrumen Penelitian .....	31
3.5.2. Narasumber .....	31
3.5.3. Pengujian Keabsahan dan Keterandalan Data .....	32
3.5.3.1. <i>Construct Validity</i> .....	32
3.5.3.2. <i>Internal Validity</i> .....	33
3.5.3.3. Pengujian Keterandalan .....	33

### **BAB 4 GAMBARAN UMUM PT. PINDAD (PERSERO) BANDUNG**

4.1. Sejarah Pendirian PT. Pindad .....	35
4.2. Struktur Organisasi PT. Pindad .....	37

4.3. Produk Pertahanan PT. PIndad .....	38
4.3.1. Senjata .....	40
4.3.2. Munisi .....	42
4.3.3. Kendaraan Tempur (Ranpur) .....	44
4.4. Kapasitas Produksi .....	51
4.5. Pengembangan Bisnis .....	52
4.6. <i>Minimum Essential Force</i> (MEF) .....	56
4.6.1. Gambaran Kebutuhan MEF bagi PT. Pindad .....	57

## **BAB 5 ANALISA KEUNGGULAN KOMPETITIF PT.PINDAD DAN POTENSI MINIMUM ESSENTIAL FORCE (MEF) BAGI PENGEMBANGAN PT. PINDAD**

5.1. Identifikasi Keunggulan Kompetitif PT. Pindad berdasarkan <i>Porter's Diamond Model</i> .....	60
5.1.1. Struktur, Strategi Perusahaan, Rivalitas Domestik .....	61
5.1.2. Komposisi Permintaan Domestik .....	68
5.1.3. Kondisi Industri Pendukung .....	74
5.1.4. Kondisi Faktor Produksi .....	83
5.2. Potensi <i>Minimum Essential Force</i> (MEF) bagi PT. Pindad .....	92
5.2.1. Struktur, Strategi Perusahaan, dan Rivalitas Domestik .....	95
5.2.2. Kondisi Permintaan Domestik .....	97
5.2.3. Kondisi Industri Pendukung .....	99
5.2.4. Kondisi Faktor Produksi .....	101

## **BAB 6 KESIMPULAN**

6.1. Kesimpulan .....	104
-----------------------	-----

6.3. Saran .....	106
DAFTAR REFERENSI .....	108
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	119

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Data yang Dibutuhkan dalam Penelitian .....	30
Tabel 3.2. Daftar Narasumber Wawancara .....	32
Tabel 3.3. <i>Case Study Protocol</i> .....	34
Tabel 4.1. Penjualan Senjata PT. Pindad (2005-2009) .....	42
Tabel 4.2. Penjualan Munisi PT. Pindad (2005-2009) .....	44
Tabel 4.3. Distribusi Panser Anoa 6x6 .....	45
Tabel 4.4. Profil Pengiriman APS-2 6x6 (Anoa) PT. Pindad pada Kementerian Pertahanan .....	46
Tabel 4.5. Arah Pengembangan Ranpur PT. Pindad .....	47
Tabel 4.6. Penjualan Produk Pertahanan PT. Pindad .....	48
Tabel 4.7. Kapasitas Produksi Produk Militer PT. Pindad .....	52
Tabel 4.8. Contoh Program-program Pengembangan PT. Pindad .....	55
Tabel 4.9. Gambaran Kebutuhan Alutsista Berdasarkan MEF yang dapat Dipenuhi PT. Pindad .....	59
Tabel 5.1. Peraturan dan Kebijakan yang Memayungi PT. Pindad .....	63
Tabel 5.2. Perbandingan Penjualan Produk dan Kapasitas Produksi ...	73
Tabel 5.3. Bahan Baku Impor dalam Produksi Senjata PT. Pindad .....	79
Tabel 5.4. Rantai Suplai Komponen Munisi .....	80
Tabel 5.5. Rantai Suplai Komponen Panser Anoa 6x6 .....	81
Tabel 5.6. Rantai Suplai Produk Pertahanan PT. Pindad .....	83
Tabel 5.7. Kondisi Faktor-faktor <i>Porter's Diamond Model</i> pada PT. Pindad .....	91
Tabel 5.8. Kebutuhan MEF TA. 2010-2014 dan Kapasitas PT. Pindad ..	93
Tabel 5.9. Upaya Revitalisasi dengan Meningkatkan Faktor-faktor Keunggulan Kompetitif .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Posisi industri pertahanan dalam industri strategis .....	13
Gambar 2.2. Hubungan BUMN dengan Industri Strategis/Pertahanan ..	19
Gambar 2.3. <i>Porter's Diamond Model</i> .....	20
Gambar 2.4. Keterkaitan Klaster Industri .....	22
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Pindad (Persero) Bandung .....	38
Gambar 4.2. Produk Pertahanan PT. Pindad .....	39
Gambar 4.3. Skema Pengembangan Produk Senjata Serbu .....	41
Gambar 4.4. Pengembangan Ranpur dan Tank PT. Pindad .....	48
Gambar 4.5. Roadmap Produk PT. Pindad .....	51
Gambar 5.1. Pohon Industri Produk Pertahan PT. Pindad .....	78
Gambar 5.2. Komponen Utama Produk SS2-V1 .....	78
Gambar 5.3. Komponen Munisi .....	79
Gambar 5.4. Kondisi Keunggulan Kompetitif PT. Pindad .....	90
Gambar 5.5. Strategi Alih Teknologi Skema 1 .....	99
Gambar 5.6. Potensi MEF bagi terciptanya keunggulan kompetitif PT. Pindad .....	101

Grafik 4.1. Penjualan Produk Pertahanan PT. Pindad .....	49
Grafik 4.2. Perbandingan Total Penjualan dan Penjualan Produk Per- tahanan PT. Pindad .....	53
Grafik 4.3. Perbandingan Total Penjualan dan Net Profit .....	53
Grafik 5.1. Tren Profit PT. Pindad .....	65
Grafik 5.2. Perbandingan Belanja Alutsista Nasional pada Produk Im- por dan Produk Industri Strategis .....	67
Grafik 5.3. Sumber Daya Manusia di PT. Pindad berdasarkan Ting- kat Pendidikan .....	85
Grafik 5.4. Produktivitas PT. Pindad tahun 2006-2010 .....	85

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Pertahanan Negara sebagai salah satu fungsi pemerintahan diselenggarakan dengan tujuan untuk menjaga dan melindungi kedaulatan Negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan melindungi keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan kemampuan pertahanan yang tangguh agar dapat mewujudkan semua sendi negara, termasuk dalam aspek ekonomi. Disinilah peran industri pertahanan menjadi sangat penting, karena pembangunan kemampuan pertahanan keamanan negara juga sangat ditentukan oleh kemampuan industri pertahanannya.

Pengembangan industri pertahanan dalam suatu negara pada umumnya didorong oleh dua jenis motif, yaitu motif ekonomi dan non-ekonomi (Bauer, 1998). Motif non ekonomi biasanya berkaitan dengan peran strategis industri pertahanan dalam penyelenggaraan pertahanan negara. Berdasarkan peran tersebut, industri pertahanan harus didorong dan dikembangkan agar mampu memenuhi kebutuhan alat peralatan bagi kepentingan pertahanan negara, termasuk kebutuhan Alat Utama Sistem Senjata (Alutsista). Motivasi untuk memenuhi kebutuhan Alutsista secara nasional ini dilatarbelakangi oleh adanya pengalaman atau kekhawatiran suatu negara atas embargo senjata atau ancaman pada jalur suplai senjata impor saat ini.

Indonesia pernah mengalami embargo yang diterapkan Amerika Serikat (AS) dalam hal pengadaan senjata militer pada tahun 1999-2005 (Pramodhawardani, 2010). Pada saat itu, embargo militer digunakan sebagai bentuk hukuman politik akibat pelanggaran hak asasi manusia (HAM) yang

dilakukan Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI, sekarang Tentara Nasional Indonesia, *TNI*) di Timor Timur (Timtim). Embargo yang berlangsung selama 12 tahun berdampak pada turunnya kesiapan dan daya gempur Tentara Nasional Indonesia (TNI). Hal ini terbukti dari operasi melawan Gerakan Aceh Merdeka (GAM) yang hampir sepenuhnya merupakan gerakan pasukan infanteri karena mesin perang udara dan tank, yang merupakan produksi AS dan Inggris, tidak dapat dioperasikan (Suara Merdeka, 2005). Pengalaman ini mendorong Presiden Abdurahman Wahid memutuskan untuk mengatasi ketergantungan senjata dengan membangunkan kembali industri pertahanan nasional (The Australian, 2000).

Selain upaya untuk mengamankan jalur suplai, pembangunan industri pertahanan juga didorong oleh strategi pencegahan (*preemptive strategic motive*) (Bauer, 1998). Dalam hal ini, walaupun tidak ada konflik yang sedang dihadapi, produksi alutsista secara mandiri dilakukan sebagai persiapan *apabila* terjadi konflik. Lebih jauh lagi, alutsista yang dikuasai harus meliputi persenjataan berteknologi tinggi agar terhindar dari posisi yang tidak menguntungkan apabila konflik bersenjata benar-benar terjadi. Berkaitan dengan hal tersebut, kemampuan negara dalam memproduksi alutsista juga harus dapat ditingkatkan dengan cepat pada kondisi krisis atau perang (Dunne, 1995).

Di samping motif strategis, pembangunan industri pertahanan di negara berkembang seperti Indonesia juga dijustifikasi oleh adanya keuntungan-keuntungan ekonomi tertentu. Industrialisasi pertahanan (*defense industrialization*) menjadi katalis bagi upaya pembangunan-kapasitas (*capacity-building*), penciptaan produk-produk yang *value added*, promosi rantai suplai bagi industri pendukung, serta mendorong tersedotnya *dual-use technology* (Balakrishnan, 2008). Keuntungan ekonomi juga dapat terwujud dalam peningkatan kesempatan kerja, promosi ekspor, dan mekanisme

pengadaan alutsista berteknologi tinggi yang dapat meningkatkan ekonomi. Berdasarkan pandangan ini, penelitian dan pengembangan (litbang) yang dilakukan pihak militer dipandang esensial bagi perkembangan sektor-sektor kunci dalam perindustrian nasional melalui proses *spin-off* teknologi, yang pada akhirnya akan mendongkrak daya saing ekonomi secara keseluruhan (Sandler & Hartley, 1995).

Industri pertahanan yang maju, mandiri, dan berdaya saing menjadi salah satu cita-cita yang ingin dicapai dalam pembangunan pertahanan keamanan Indonesia (Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, 2010). Hal ini dilatarbelakangi oleh pengalaman pasca krisis ekonomi tahun 1997, dimana IMF mengemukakan prasyarat pinjaman yang mewajibkan Pemerintah Indonesia untuk mereduksi dukungan terhadap industri pertahanan yang saat itu masih belum tumbuh (*infant industry*). Hal ini menjadi *vicious cycle* yang hampir meruntuhkan kesepuluh industri strategis dan mengancam pertahanan keamanan negara, terutama karena di saat yang sama embargo penjualan senjata dari AS dan sekutu masih berlaku (The Jakarta Post, 1998).

Sebagai upaya untuk mengurangi ketergantungan pada pihak asing sekaligus menghembuskan semangat kemandirian pertahanan, Presiden Yudhoyono menyusun kebijakan yang mendorong revitalisasi<sup>1</sup> dan pengembangan industri pertahanan dalam negeri. Rencana revitalisasi ini tercetus pada Arahan Presiden tahun 2008 yang menjadi acuan kebijakan pengadaan alutsista dengan mengutamakan pelibatan industri pertahanan dalam negeri (Defense and Foreign Affairs, 2009). Apabila industri lokal tidak mampu, maka pengadaan dengan negara sahabat melalui kolaborasi atau

---

<sup>1</sup> Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, “revitalisasi” berarti “proses, cara, perbuatan menghidupkan atau menggiatkan kembali”. Berdasarkan *Oxford Dictionary* : “revitalize”, berarti “*imbue (something) with new life and vitality*” . Intinya, revitalisasi industri pertahanan berarti menghidupkan kembali dan memulihkan fungsi dan kapasitas industri pertahanan.

transfer teknologi (lebih populer disebut dengan *offset*) dapat dilakukan, sehingga industri lokal tetap mendapat manfaat dari pengadaan alutsista.

Upaya revitalisasi industri pertahanan diawali dengan terbitnya Perpres No. 42 Tahun 2010 tentang Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) pada tanggal 17 Juni 2010 dengan tujuan untuk mempersiapkan pembahasan Rencana Undang-undang (RUU) Revitalisasi Industri Pertahanan. KKIP diketuai oleh Menteri Pertahanan dengan Wakil Ketua Menteri BUMN dan beranggotakan Menteri Penindustrian, Menteri Ristek, Panglima TNI dan Kapolri (Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, 2010).

KKIP kemudian menerbitkan “Draft RUU Revitalisasi Industri Strategis Pertahanan dan Keamanan” pada tanggal 2 Oktober 2010. Hal ini dilanjutkan dengan pengesahan Masterplan Revitalisasi Industri Pertahanan melalui Peraturan Menteri Pertahanan No. 24 tahun 2010 pada tanggal 28 Desember 2010. KKIP juga menyusun sebuah *grand strategy* pada bulan Januari 2011.

Langkah awal yang dilakukan KKIP adalah melakukan evaluasi industri pertahanan selama tahun 2010 yang akan menjadi dasar dalam penyusunan rencana strategis untuk tahun 2011. Evaluasi yang dilakukan KKIP mencakup beberapa hal, yaitu inventarisasi permasalahan industri pertahanan secara lebih mendalam dan juga mengidentifikasi potensi sinergitas antara lembaga dalam mendukung kebijakan revitalisasi industri pertahanan (DMC, 2011).

Berdasarkan evaluasi tersebut, ditemukan dua permasalahan utama dalam industri pertahanan. Sisi pengguna (*user*) mengeluhkan adanya keterlambatan pengiriman, kualitas dan kompetensi teknis, serta modalitas produksi yang belum ideal. Sedangkan bagi produsen alutsista, seperti PT. Pindad, permasalahan berkaitan dengan jumlah pesanan yang berhubungan dengan skala ekonomi serta kepastian pemesanan/kebutuhan dalam rentang waktu yang cukup.

Dalam proses produksi alutsista, industri pertahanan nasional masih mengandalkan komponen-komponen impor. Masalah ini berawal dari ketiadaan industri pendukung dan rantai suplai lokal yang dapat memasok komponen bagi produksi alutsista. Dari sisi perusahaan sub-kontraktor (pemasok komponen), keengganan untuk menjadi rantai suplai perusahaan pertahanan diakibatkan karena pertimbangan bahwa dalam industri pertahanan masih belum ada kepastian permintaan. Padahal, komponen produk alutsista lazimnya merupakan komponen dengan spesifikasi dan akurasi tinggi, karena sifat produknya yang *high-tech* dan padat modal.

Hal ini berarti dalam produksi bahan baku dan komponen dibutuhkan tidak hanya fasilitas produksi yang memadai, namun juga sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih. Sehingga, dibutuhkan investasi yang cukup besar dalam pengembangan produk, namun volume yang terjual tidak terlalu besar karena bukan barang komersil.

Industri pertahanan juga berbeda dengan industri komersial lainnya. Pemerintah merupakan satu-satunya pembeli sekaligus regulator bagi industri pertahanan. Oleh karena itu, arahan dan strategi pemerintah sangat mempengaruhi aktivitas industri, termasuk menentukan harga produk. Demi menjaga kapabilitas angkatan bersenjata, seringkali penjualan produk harus dapat dijual dengan harga rendah. Hal ini menjadi pertentangan dengan tujuan beberapa industri pertahanan yang berstatus sebagai BUMN berbasis profit (Mengko & Pramodhawardani, 2012). Padahal, profit perusahaan menjadi sumber keuangan yang akan digunakan untuk kebutuhan gaji pegawai, pemeliharaan kapasitas produksi, maupun aktivitas penelitian dan pengembangan (litbang). Kondisi ini kemudian menjadikan perusahaan produsen alutsista menjadi sulit berkembang.

Untuk mengembangkan kemampuan industri pertahanan, pemerintah, pengguna, dan produsen, yang merupakan tiga pilar industri pertahanan

setuju bahwa peningkatan kapasitas produksi alutsista memang dibutuhkan. Wakil Menteri Pertahanan sekaligus Sekretaris KKIP, Sjafrie Sjamsoeddin (2011) menyatakan bahwa hal tersebut berkaitan dengan target pemenuhan kebutuhan sarana pertahanan yang telah dituangkan dalam Kebutuhan Minimum Pertahanan (*Minimum Essential Force*, selanjutnya akan disebut MEF) dan Masterplan Industri Pertahanan.

MEF pada dasarnya merupakan target bertahap pembangunan kekuatan TNI yang belum bisa mencapai cita-cita ideal karena dihadapkan dengan keterbatasan sumber daya (Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, 2010). Tahap pencapaian MEF seiring dengan rencana Masterplan Revitalisasi Industri Pertahanan, yaitu meliputi program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang dalam Tahun Anggaran (TA) 2010-2014, TA. 2015-2019, dan TA. 2020-2024. Pembangunan kekuatan TNI dan industri pertahanan harus beriringan agar suplai alutsista dapat sesuai dengan permintaan yang datang.

Saat ini, pengembangan industri pertahanan menjadi penting karena rencana modernisasi TNI untuk mencapai MEF berpotensi untuk mengoptimalkan kapasitas produksi industri pertahanan. Akan tetapi, tanpa revitalisasi, industri pertahanan belum mampu mendukung pemenuhan alutsista tersebut. Akibatnya, negara menghadapi resiko hilangnya devisa dan rupiah murni kepada supplier dari luar negeri. Impor alutsista juga berakibat pada menguatnya ketergantungan terhadap alutsista asing.

PT. Pindad sebagai salah satu industri pertahanan Indonesia, tentu saja termasuk dalam target upaya revitalisasi industri pertahanan. PT. Pindad menjadi pihak yang “bertanggung jawab” untuk memenuhi kebutuhan munisi, kendaraan tempur (ranpur), dan senjata yang diminta TNI. Dalam skema revitalisasi ini, PT. Pindad didorong untuk memenuhi seluruh permintaan, namun apabila tidak mampu, pembelian alutsista secara impor harus disertai

dengan mekanisme kolaborasi atau transfer teknologi sehingga tetap melibatkan PT. Pindad.

Berdasarkan cita-cita kemandirian dari upaya revitalisasi industri pertahanan, maka sangat penting bagi PT. Pindad untuk memiliki produk yang berdaya saing agar tidak selalu terancam oleh barang impor. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif dapat dijadikan salah satu cara untuk melihat bagaimana revitalisasi di PT. Pindad dapat dilakukan.

Dari segala permasalahan industri pertahanan di atas, peneliti akan fokus pada hubungan yang terbangun antara masalah permintaan domestik (*local demand*), industri pendukung, faktor produksi, serta strategi perusahaan dan kondisi rivalitas domestik di PT. Pindad. Pemilihan faktor yang dianalisa didasarkan pada teori keunggulan kompetitif Michael E. Porter. Hasil penelitian ini dituangkan dalam tesis yang berjudul “Pengembangan PT. Pindad Melalui Faktor-faktor Pembentuk Keunggulan Kompetitif”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti revitalisasi industri pertahanan di PT. Pindad..

Adapun permasalahan penelitian ini dikemukakan dalam bentuk pertanyaan utama penelitian berikut:

*“Bagaimanakah pengembangan melalui faktor pembentuk keunggulan kompetitif dilakukan di PT. Pindad?”*

Pertanyaan utama ini disertai oleh dua pertanyaan pendukung, yaitu:

1. Bagaimanakah kondisi keunggulan kompetitif PT. Pindad?
2. Apakah potensi pemenuhan kebutuhan MEF dapat mengembangkan PT. Pindad?

Penelitian terhadap pengembangan di PT. Pindad ini difokuskan data produk alutsista, yaitu munisi, senjata, dan kendaraan tempur PT. Pindad tahun 2005-2010. Faktor yang dianalisa juga dibatasi pada faktor-faktor dalam model keunggulan kompetitif Porter.

Demi mendapatkan gambaran yang tepat mengenai peluang MEF bagi PT. Pindad, maka penelitian ini menggunakan asumsi bahwa anggaran akan tersedia untuk kebutuhan MEF. Dengan kata lain, faktor anggaran dianggap *given*.

### **1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian**

#### 1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan interpretasi atau analisis mengenai pengembangan PT. Pindad melalui faktor-faktor dalam teori keunggulan kompetitif Michael E. Porter, yaitu:

- a. strategi perusahaan dan rivalitas domestik,
- b. kondisi permintaan domestik,
- c. kondisi industri pendukung, dan
- d. kondisi faktor produksi.

#### 1.3.2. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini penting untuk dilakukan sebagai upaya untuk melihat kondisi keunggulan kompetitif PT. Pindad saat ini, dan peluang yang diperoleh PT. Pindad melalui strategi pemenuhan MEF demi tujuan pengembangan PT. Pindad. Hal ini dilakukan mengingat pentingnya industri pertahanan dalam pembangunan kekuatan pertahanan dan keamanan negara.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam dua aspek, yaitu dalam aspek teoretis dan praktis.

##### **1.4.1. Aspek Teoretis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dan ide bagi perkembangan ilmu ekonomi pertahanan, khususnya mengenai aspek-aspek ekonomi dan strategi dalam pengembangan industri pertahanan.

##### **1.4.2. Aspek Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan akademis bagi potensi keunggulan kompetitif dan pengembangan industri pertahanan seperti PT. Pindad. Selain itu, hasil penelitian ini setidaknya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi kalangan mahasiswa, khususnya mahasiswa Ekonomi Pertahanan, untuk digunakan sebagai referensi.

#### **1.5. Ruang Lingkup dan Gambaran Desain Penelitian**

Berdasarkan pengertian ekonomi pertahanan menurut Makmur Keliat (2009), ekonomi pertahanan dapat diartikan sebagai ekonomi pertahanan sebagai masalah ekonomi dan ekonomi pertahanan sebagai masalah pertahanan. Sebagai masalah ekonomi, kajian ekonomi pertahanan tidak dapat dipisahkan dengan kepedulian insentif-insentif ekonomi, serta tercapainya tujuan akhir yang berkaitan dengan ekonomi. Sedangkan sebagai masalah keamanan, berarti cara pandangnya menempatkan pertahanan sebagai bagian dari masalah keamanan. Masalah keamanan yang dimaksud adalah bagaimana negara mengupayakan keamanan dengan menggunakan faktor-faktor pertahanan, baik militer dan non-militer. Penelitian mengenai industri pertahanan ini berada pada pengertian yang kedua, dimana ekonomi pertahanan merupakan masalah keamanan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Pindad dengan melakukan wawancara secara mendalam dengan personil terkait serta data-data perusahaan yang dibutuhkan. Setelah data terkumpul, peneliti melakukan analisa dan menuangkannya dalam bentuk tesis ini. Untuk lebih jelasnya, desain dan prosedur penelitian dapat dilihat pada Bab 3.

## Buku

- Arikunto, S. (2009). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Bakrie, Connie R. (2007). *Pertahanan Negara dan Postur TNI Ideal*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Bitzinger, R. A. (2003). *Towards a Brave New Arms Industry?*. New York: Oxford University Press. Inc.
- Bitzinger, R. A. (Eds.). (2009). *The Modern Defense Industry: Political, Economic, and Technological Issues*. Santa Barbara: Praeger Security International
- Dombrowski, P. & Gholz, E. (2006). *Buying Military Transformation: Technological Innovation and the Defense Industry*. New York: Columbia University Press
- Habib, A. H. (1997). *Kapita Selekta Strategis dan Hubungan Internasional*. Jakarta: CSIS
- Hartley, K. (2003). *Defence Economics and the Industrial Base*. York: Elsevier
- Hartley, K. & Sandler, T. (Eds.). (1995). *Hanbook of Defense Economics* (Vol. 1). Amsterdam: Elsevier.
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jonker, J., Pennink, B. J., & Wahyuni, S. (2011). *Metode Penelitian: Panduan untuk Master dan Ph.D. di Bidang Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Kapstein, E. B. (1991). *The Political Economy of National Security: A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill College.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Nye Jr., J. (2007). *Understanding International Conflicts*. London: Pearson-Longman.
- Pearce, J. A., & Robinson Jr, R. B. (2009). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (11th Edition ed.). New York: McGraw-Hill
- Sandler, T., & Hartley, K. (1995). *The Economics of Defense*. Cambridge: Cambridge University Press.

## **Jurnal**

- Balakrishnan, K. (2008). Defense Industrialisation in Malaysia: Development Challenge and the Revolution in Military Affairs. *Security Challenges*, 4, 135-155.
- Bauer, J. (1998). The Arms Industry in Developing Nations: History and Post-Cold War Assesment. *Military Expenditures in Developing and Emerging Countries*. London: Middlesex University.
- Dunne, J. P. (1995). The Defense Industrial Base. Dalam K. Hartley, & T. Sandler, *Handbook of Defense Economics* (Vol. I, h. 403). York: Elsevier.
- Grant, R. M. (1991). Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment. *Strategic Management Journal*, 12, 538.  
<http://www.business.ulster.ac.uk/intlbusiness/courses/bmq900m1/GrantDiamond.pdf>

- Hartley, K. (2004) The Economics of Military Outsourcing. *Defense Studies*, 4 (2), 199-206.  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1470243042000325904>
- Hartley, K. (n.d.). *Military Outsourcing: UK Experience*. Research Paper for The Center of Defense Economics. Februari 19, 2012.  
[web.cenet.org.cn/upfile/53057.pdf](http://web.cenet.org.cn/upfile/53057.pdf)
- Humpries, A. & Wilding, R. (2004) UK Defence Supply Chain Relationship: A Study of Sustained Monopoly. *Management Decision*, 42 (1), 259-276. Oktober 24, 2011.  
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2755/1/UK%2520defence%2520supply%2520chain%2520relationships-2004.pdf>
- Juwana, H. (2003). AFTA dalam Konteks Hukum Ekonomi Internasional. *Jurnal Hukum Bisnis* , 22, 5.
- Porter, M. E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review (Mei-Juni). Maret 7, 2012.  
<http://www.ugroup.vn/doc/guru/Michael%20Porter/Articles/Michael%20E.%20Porter%20%20-%20From%20Competitive%20Advantage%20To%20Corporate%20Strategy.pdf>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantages of Nations. *Harvard Business Review*. 73-93. September 8, 2011.  
<http://hbr.org/product/competitive-advantage-of-nations/an/90211-PDF-ENG>
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. September 8, 2011. <http://hbr.org/product/strategy-and-society-the-link-between-competitive-/an/R0612D-PDF-ENG>

### **Artikel Majalah dan Surat Kabar**

- Keliat, M. (2009). Ekonomi Pertahanan Indonesia. *Prisma*, 29 (1)
- Kurniawan, A. T., & Ritonga, E. (2011, Juli 13). DPR Kritik Penyertaan Modal Negara. *Koran Tempo*, B3.
- Mengko, D., & Pramodhawardani, J. (2012). Industri Pertahanan: Quo Vadis? *Gatra*, 17 (XVIII). 62
- Pindad Sulit Cari Teknisi dan Ilmuwan Baru. (2010, Februari 8). *Jawa Post*. 18.
- Rating 113 BUMN. (2010, September). *Infobank*, 390, 26.
- Revitalisasi Industri Pertahanan. (April, 2011). *Business Review*, 01 (10)

### **Dokumen Resmi**

- Instruksi Presiden No. 5 tahun 1988 tentang Pedoman Penyehatan dan Pengelolaan BUMN
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2008). *Buku Putih Pertahanan Indonesia*. Jakarta: Author
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2010). *Cetak Biru "Minimum Essensial Force Komponen Utama"*. Jakarta: Author
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2010). *Masterplan Revitalisasi Industri Pertahanan*. Jakarta: Author
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2010). *RUU Revitalisasi Industri Strategis Pertahanan dan Keamanan*. Jakarta: Author

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2011). *Grand Strategy Komite Kebijakan Industri Pertahanan*. Jakarta: Author

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2009). *Peta Panduan (Road Map) Pengembangan Klaster Industri Prioritas 2010-2014*. Jakarta: Author

Kementerian Riset dan Teknologi Republik Indonesia . (2009). *Buku Putih Pengembangan Teknologi dalam Pertahanan*. Jakarta: Author

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 35 tahun 2007 tentang Pengalokasian Sebagian Pendapatan Badan Usaha Untuk Peningkatan Kemampuan Perekayasaan, Inovasi, dan Difusi Teknologi

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 52 tahun 2002 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham PT. Dirgantara Indonesia, PT. PAL Indonesia, PT. Pindad, PT. Dahana, PT. Krakatau Steel, PT. Barata Indonesia, PT. Boma Bisma Indra, PT. Industri Kereta Api, PT. Industri Telekomunikasi Indonesia, dan PT. LEN Industri dan Pembubaran Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bahana Prakarya Industri Strategis

Peraturan Presiden Republik Indonesia No 28 tahun 2008 tentang Kebijakan Industri Nasional

Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 42 tahun 2010 tentang Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP)

PT. Pindad (Persero) Bandung. (2010). *Annual Report 2010 : Laporan Tahunan PT. Pindad (Persero) Bandung*. Bandung: Author.

PT. Pindad (Persero) Bandung. (2010). *Trend Penjualan Produk Divisi Munisi-TNI (2001-2009)*. Bandung: Author

PT. Pindad (Persero) Bandung. (2010). *Data Awal Verifikasi Kemampuan Industri Pertahanan*. Bandung: Author

PT.Pindad (Persero) Bandung. (2011). Strategi 2011-2015. *Evaluasi Pelaksanaan RJPP 2004-2011*. Bandung: Author

Undang-undang Republik Indonesia No. 5 tahun 1984 tentang Perindustrian

Undang-undang Republik Indonesia No. 3 tahun 2002 tentang Pertahanan Negara

Undang-undang Republik Indonesia No. 23 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara

Undang-undang Republik Indonesia No. 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal

## **Tesis**

Hatta, A. F. (2004). *Pemanfaatan Industri Pertahanan di Masa Damai dalam Rangka Peningkatan Ketahanan Ekonomi Nasional (Studi Kasus PT. Pindad)*. Database Thesis Perpustakaan Digital Universitas Indonesia (T-13378).

Perdananti, A. (2007). *In Search of Defense Industries' Competitive Advantage: A Case Study of Indonesia's Aerospace Industry*. Database Thesis Perpustakaan Digital ITB.

Wardoyo, Y. E. (2007). *The Analysis of Supply Chain Integration and Strategic Partnering in the Production of Panzer APS of PT. Pindad*. Database Thesis Perpustakaan Digital ITB

### **Makalah Seminar, Konferensi, dan lain-lain**

Bujang, F. (2011, Juli) *Peran PT. Krakatau Steel sebagai Industri Baja Nasional dalam Menunjang Kemandirian Industri Pertahanan*. Dipresentasikan dalam Seminar Kesiapan Industri Baja Menghadapi Revitalisasi Industri Strategis, Wisma Antara, Jakarta

Soedarsono, A. A. (2011, Agustus). *Peran Pindad dalam Kemandirian Industri Pertahanan*. Dipresentasikan dalam Peringatan Harteknas 2011 Kementerian Riset dan Teknologi Republik Indonesia, Jakarta

Sjamseoddin, S. (2011) *Keynote Speech Wakil Menteri Pertahanan selaku Sekretaris KKIP*. Dipresentasikan dalam Seminar Kesiapan Industri Baja Menghadapi Revitalisasi Industri Strategis, Wisma Antara, Jakarta

### **Publikasi Elektronik**

Army Chief Says Ammunition Shortage "Critical". (2000, Mei). *BBC*. Desember 12, 2011. Factiva Database

Basuki, O., & Nugraha, P. (2011, Agustus 7). TNI Lebih Pilih Impor daripada Pindad. Desember 13, 2011. *Kompas.com*.  
<http://nasional.kompas.com/read/2011/08/07/1559447/TNI.Lebih.Pilih.Impor.daripada.Pindad>

Burhani, R. (2009, Agustus 30). Pindad: Dokumen Senjata Lengkap. Desember, 11, 2011. *Antara*.  
<http://www.antaranews.com/berita/1251645238/pindad-dokumen-ekspor-senjata-lengkap>

Fajar, A. M. (2009, September 1). Sejak 1983, Pindad hanya Ekspor Senjata ke Afrika. Januari 16, 2012. Okezone News:

<http://news.okezone.com/read/2009/09/01/1/253287/sejak-1983-pindad-hanya-ekspor-senjata-ke-afrika>

Haryanto, F. D. (2011, November 2). PT. Pindad Tambah Kapasitas Produksi Alutsista TNI. *Seputar Indonesia*. Januari 8, 2012. <http://www.seputar-indonesia.com/ediscetak/content/view/291531/34/>

Indonesia to Export Ammunition to the West. (1990, Maret 15). *Jiji Ticker Press*. November 7, 2011. Factiva Database

Indonesia's Defense Modernization Continues Modestly as Economic Decline Sharpens. (2009, Februari). *Defense & Foreign Affairs*, 37, 11-12. Factiva Database

Rini, E. S. (2010, Desember 1). Industri Pertahanan Lokal Pasok Alutsista RI. *Vivanews*. Februari 3, 2012. <http://bisnis.vivanews.com/news/read/110226-industri-pertahanan-lokal-pasok-alutsista-ri>

IPTN, four other strategic firms unhealthy Tanri. (1998, Juli 27). *The Jakarta Post*. November 7, 2011. Factiva Database

JHW, E. (2012, Januari 27). Menuju Kemandirian Industri Pertahanan. *Sekretariat Kabinet Republik Indonesia*. Januari 5, 2012. <http://setkab.go.id/index.php?pg=detailartikel&p=3540>

Junianto, M. (2011, November 2). PT. Pindad Ekspor Kendaraan Militer ke Malaysia. *Berita Satu*. Januari 8, 2012. <http://www.beritasatu.com/bisnis/15631-pt-pindad-ekspor-kendaraan-militer-ke-malaysia.html>

KASAD Pamer Panser Buatan Pindad. (2008, Oktober 10). *Radar Tarakan Online*. Januari 3, 2012.

<http://www.radartarakan.com/berita/index.asp?Berita=NASIONAL&id=141022>

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2011). Industri Pertahanan Indonesia Revitalisasi Industri Pertahanan. *Global Future Institute*. Oktober 27, 2011. [http://www.theglobal-review.com/content\\_detail.php?lang=id&id=4076&type=8](http://www.theglobal-review.com/content_detail.php?lang=id&id=4076&type=8)

KKIP Jelaskan Evaluasi dan Target 2011. (2011, Februari 4). *Defense Media Center*. Agustus 19, 2011. [http://www.dmc.kemhan.go.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=171:kkip-jelaskan-hasil-evaluasi-dan-target-2011&catid=36:iptek-a-pendidikan&Itemid=61](http://www.dmc.kemhan.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=171:kkip-jelaskan-hasil-evaluasi-dan-target-2011&catid=36:iptek-a-pendidikan&Itemid=61)

Kustiasih, R. (2009, Oktober 10). PT. Pindad Ekspor Amunisi ke AS. *kompas.com*. Januari 7, 2012. <http://nasional.kompas.com/read/2009/10/10/21192286/PT.Pindad.Ekspor.Amunisi.ke.AS>

Munawaroh, S. (2010, April 28). Hino Garap Mobil Militer Nasional. *Indonesia Company News*. Februari 5, 2012. <http://indonesiacompanynews.wordpress.com/2010/04/28/hino-garap-mobil-militer-nasional/>

Opportunities Abound for Business in Indonesia. (1993, November 6). *Arab News*. November 7, 2011. Factiva Database

Pelajaran Setelah Embargo Dicabut. (2005, November Jumat). *Suara Merdeka*. Desember 7, 2011. <http://suaramerdeka.com/harian/0511/25/opi1.htm>

Pramodhawardani, J. (2010). Indonesia dan Embargo Amerika. *metrotvnews.com*. Desember 28, 2011.

<http://metrotvnews.com/read/analisdetail/2010/08/03/54/Indonesia-dan-Embargo-Amerika>

Quek, A. (1994). Habibie Formula for Strategic Industries. *The Straits Time*. November 9, 2011. Lexis Nexis Database

Rahadiana, R. (2006, September 14). Industri Pertahanan Terjegal Industri Hulu. *Tempo Interaktif*. Januari 25, 2012. <http://www.tempo.co.id/hq/nasional/2006/09/14/brk,20060914-84064.id.html>

Rahayu, E. (2011). KKIP Dongkrak Nilai Ekspor Industri Pertahanan. *Defense Media Center – Kementerian Pertahanan Republik Indonesia*. Februari 20, 2012. [http://www.dmc.kemhan.go.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=198:kkip-dongkrak-nilai-ekspor-industri-pertahanan&catid=36:iptek-a-pendidikan&Itemid=61](http://www.dmc.kemhan.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=198:kkip-dongkrak-nilai-ekspor-industri-pertahanan&catid=36:iptek-a-pendidikan&Itemid=61)

Rahayu, E. (2011). KKIP Gelar Sidang Pleno Keempat. *Defense Media Center - Kementerian Pertahanan Republik Indonesia*. 30 Desember, 2011. [http://www.dmc.kemhan.go.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=738:kkip-gelar-sidang-pleno-keempat&catid=36:iptek-a-pendidikan&Itemid=61](http://www.dmc.kemhan.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=738:kkip-gelar-sidang-pleno-keempat&catid=36:iptek-a-pendidikan&Itemid=61)

Reliance on US to End: Wahid. (2000). *The Australian*. November 9, 2011. Lexis Nexis Database

Sunudyantoro. (2009). Agar Mesin Tak Menganggur. *Tempo Online*. Januari 3, 2011. <http://majalah.tempointeraktif.com/id/arsip/2009/09/07/NAS/mbm.20090907.NAS131335.id.html>

- Syafputri, E. (2012, Januari 20). RI Bangun Pabrik Bahan Berenergi Tinggi untuk Militer. *Antarnews.com*. Maret 7, 2012. <http://www.antarnews.com/berita/293663/ri-bangun-pabrik-bahan-berenergi-tinggi-untuk-militer>
- Tim Puslitbang SDM Balitbang Dephan. (2008). Pengembangan SDM Kompetensi Bahan Peledak Melalui Jalur Pembinaan Program Perguruan Tinggi. *Buletin Litbang*, 11 (20). Juli 19, 2011. <http://www.balitbang.kemhan.go.id/?q=content/pengembangan-sdm-kompetensi-bahan-peledak>
- What are Industrial Cluster? (2010). *San Diego Association of Government (SANDAG)*. Maret 2, 2012. [http://www.sandag.org/rta/transfer/industrial\\_clusters.pdf](http://www.sandag.org/rta/transfer/industrial_clusters.pdf)
- Wibowo, H. B. (2011, Juni 2). Penentuan Kriteria Material Energetik Baru untuk Pengembangan Bahan Peledak, Propelan, dan Mesiu. *Majalah Sains dan Teknologi Dirgantara*, 6 (2), pp. 53-63. Maret 6, 2012. [http://perpustakaan.lapan.go.id/jurnal/index.php/majalah\\_sains\\_tekgan/article/viewFile/1634/1472](http://perpustakaan.lapan.go.id/jurnal/index.php/majalah_sains_tekgan/article/viewFile/1634/1472)
- Wibowo, H. B. (2009). Potensi Pabrikasi Propelan Homogen di Indonesia. Paper LAPAN. *Paper LAPAN*. Maret 8, 2012. [www.lapan.go.id/annual/file\\_pdf/bab\\_01.pdf](http://www.lapan.go.id/annual/file_pdf/bab_01.pdf)