



UNIVERSITAS PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA

**PENINGKATAN DAYA SAING PT DIRGANTARA INDONESIA
(PERSERO) MENGGUNAKAN KONSEP *VALUE CHAIN*
GUNA MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL**

**MOHAMAD IKHSAN NURULLOH
120200401007**



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


**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTAHANAN
PRODI INDUSTRI PERTAHANAN**

**BOGOR
2022**






LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama	: Mohamad Ikhsan Nurulloh
NIM	: 120200401007
Program Studi	: Industri Pertahanan
Fakultas	: Teknologi Pertahanan
Judul Tesis	: Peningkatan Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) Menggunakan Konsep <i>Value Chain</i> Guna Menghadapi Persaingan Global

Pembimbing I,	Pembimbing II,
	
Dr. Drs. Luhut Simbolon, M.Si., CIQnR., CIQaR Brigadir Jenderal TNI Tanggal: 14.. Januari 2022	Dr. Drs. Royke Deksin, M.Han., CIQnR Kolonel Caj NRP. 192000768076 Tanggal: 14.. Januari 2022

Mengetahui, Dekan Fakultas Teknologi Pertahanan,

Dr. Kasih Prihantoro, S.E., M.M., M.Tr.(Han) Laksamana Muda TNI Tanggal: 19.. Januari 2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Mohamad Ikhsan Nurulloh NIM : 120200401007 Program Studi : Industri Pertahanan Fakultas : Teknologi Pertahanan Judul Tesis : Peningkatan Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) Menggunakan Konsep <i>Value Chain</i> Guna Menghadapi Persaingan Global			
No.	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Pembimbing I: Dr. Drs. Luhut Simbolon, M.Si., CIQnR., CIQaR Brigadir Jenderal TNI		14. Januari 2022
2.	Pembimbing II: Dr. Drs. Royke Deksin, M.Han., CIQnR Kolonel Caj NRP. 192000768076		14. Januari 2022
3.	Penguji I: Dr. Timbul Siahaan, M.M NIDK. 8889250018		14. Januari 2022
4.	Penguji II: Dr. Ir. Jupriyanto, S.T., M.T., CIQaR., IPU NIDN. 4724077401		18. Januari 2022
5.	Penguji III: Dr. Drs. Khaerudin, M.M Kolonel Sus NRP. 520732		14. Januari 2022

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya atau bagian karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan jenjang apa pun di suatu Perguruan Tinggi; dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat istilah, frasa, kalimat, paragraf, subbab atau bab dari karya yang pernah dituliskan atau diterbitkan; kecuali yang secara tertulis diajukan dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Referensi.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa terdapat plagiat dalam tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan/undang-undang yang berlaku.

Bogor, 14 Januari 2022



Mohamad Ikhsan Nurulloh

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penyusunan tesis dengan judul: “Peningkatan Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) Menggunakan Konsep *Value Chain* Guna Menghadapi Persaingan Global” dapat diselesaikan.

Penyusunan tesis ini ditujukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Pertahanan pada Program Studi Industri Pertahanan Fakultas Teknologi Pertahanan Universitas Pertahanan Republik Indonesia.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

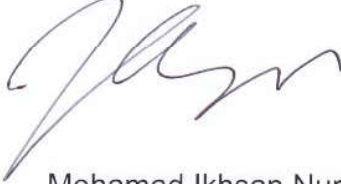
1. Laksamana Madya TNI Prof. Dr. Ir Amarulla Octavian, S.T., M.Sc., DESD. selaku Rektor Universitas Pertahanan RI
2. Laksamana Muda TNI Dr. Kasih Prihantoro, S.E., M.M., M.Tr.(Han) selaku Dekan Fakultas Teknologi Pertahanan
3. Kolonel Caj Dr. Drs. Royke Deksin, M.Han., CIQnR selaku Sekretaris Program Studi Industri Pertahanan yang sekaligus sebagai pembimbing kedua atas arahan serta motivasi kepada peneliti selama masa perkuliahan dan penyusunan tesis ini
4. Brigadir Jenderal TNI Dr. Drs. Luhut Simbolon, M.Si., CIQnR., CIQaR selaku pembimbing pertama yang telah membimbing, mengarahkan dan memberikan wawasan kepada saya dalam menyusun tesis ini
5. Koko Pujiyanto, A.Md., S.Kom. selaku Staf Program Studi Industri Pertahanan yang telah membantu dalam segala hal akademik selama di perkuliahan.

6. Keluarga yang senantiasa mendukung dan mendoakan peneliti hingga saat ini. Keluarga tercinta Ibu Musyati, Bapak Dwijo Sutarno, Kakak Mustikawati, Kakak Linda Rahmawati, Adik Jalaludin Yusuf Al Afghani yang telah memberikan dukungan, motivasi dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
7. Teman-teman tercinta Program Studi Industri Pertahanan *Cohort 5*
8. Rekan-rekan *Cohort XII* yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu serta seluruh pihak yang selama ini telah membantu baik langsung maupun tidak langsung sehingga tesis ini dapat selesai. Semoga tesis ini dapat diterima dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih kurang sempurna, oleh karena itu dengan kerendahan hati mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan tesis ini.

Akhirnya, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat terhadap pengembangan ilmu pertahanan dan bermanfaat bagi *stakeholder* terkait dalam upaya peningkatan daya saing di tingkat global.

Bogor, 17 Januari 2022



Mohamad Ikhsan Nurulloh

ABSTRAK

PENINGKATAN DAYA SAING PT DIRGANTARA INDONESIA (PERSERO) MENGGUNAKAN KONSEP *VALUE CHAIN* GUNA MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL

MOHAMAD IKHSAN NURULLOH

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh globalisasi industri pertahanan yang meningkatkan persaingan antar industri pertahanan di dunia. Permasalahan tersebut berdampak pada rendahnya daya saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) di tingkat global. Akibat daya saing yang rendah menyebabkan berkurangnya perolehan pasar dan keuntungan perusahaan. Konsep *value chain* diperlukan untuk menciptakan strategi daya saing dengan menganalisis aktivitas rantai nilai yang membentuk suatu unit bisnis. Strategi disusun dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Penyusunan strategi diikuti dengan identifikasi dan analisis kendala daya saing untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi *value chain* dan kendala daya saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) dalam menghadapi persaingan global. Guna mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan *value chain*, SWOT dan *theory of constraint*. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu memberikan nilai lebih melalui peningkatan kualitas dan pengurangan biaya pada aktivitas *value chain*. Berdasarkan analisis SWOT, strategi *value chain* yang sesuai adalah *growth oriented strategy*. Strategi tersebut terdiri dari pemasaran intensif diikuti dengan peningkatan berkelanjutan pada proses operasi, pemasaran, pelayanan dan logistik produk pesawat CN235 menggunakan *platform digital*, dan pemasaran pesawat CN235 yang sudah ditingkatkan kemampuannya. Sedangkan berdasarkan analisis *theory of constraint* didapatkan bahwa kendala utama daya saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) adalah kendala pasar. Perusahaan mengatasi kendala pasar melalui peningkatan komunikasi serta kepercayaan pelanggan dan menyusun *recovery plan* dengan mencari calon prospek baru.

Kata Kunci: Daya Saing, SWOT, *Theory of Constraint* dan *Value Chain*

ABSTRACT

INCREASING INDONESIAN AEROSPACE COMPETITIVENESS USING THE VALUE CHAIN CONCEPT TO DEAL WITH GLOBAL COMPETITION

MOHAMAD IKHSAN NURULOH

This research is driven by the globalization of the defense industry, which boosts competition among the world's defense industries. These problems impact the low competitiveness of Indonesian Aerospace (IAe) at the global level. Low competitiveness causes reduced market gains and company profits. The value chain concept is needed to create a competitive strategy by analyzing the value chain activities that construct a business unit. The strategy is developed by assessing the strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The formulation of a strategy is followed by identifying and analyzing competitive constraints to enhance company performance. Based on this, the research aims to analyze the value chain strategy and competitiveness constraints of Indonesian Aerospace (IAe) in response to global competition. This study uses a value chain approach, SWOT analysis, and the theory of constraints. This research shows that the company may provide more value by improving quality and lowering costs throughout the value chain of activities. According to the SWOT analysis, the best value chain strategy is a growth-oriented strategy. The strategy entails intensive marketing followed by continuous improvement in the operation process, marketing, servicing, and logistics of CN235 aircraft via a digital platform, and selling upgraded CN235 aircraft. According to the theory of constraint analysis, the most major constraint to Indonesian Aerospace (IAe) 's competitiveness was the market constraint. The company overcomes market constraints through improving consumer trust along with communication and formulating recovery strategies by pursuing new prospects.

Keywords: Competitiveness, SWOT, Theory of Constraint, and Value chain

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DEPAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GRAFIK	xv
DAFTAR BAGAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus dan Subfokus	7
1.2.1 Fokus	7
1.2.1 Subfokus	7
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat	8
1.5.1 Manfaat Teoritis	8
1.5.2 Manfaat Praktis	8
BAB 2 TINJUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Pertahanan Negara	9
2.1.2 Industri Pertahanan	10
2.1.2.1 Definisi Industri Pertahanan	10
2.1.2.2 Manajemen Industri Pertahanan	11
2.1.2.3 Industri Pertahanan Global	13

2.1.3	Daya Saing Global	15
2.1.4	Strategi Bersaing	17
2.1.5	Teori Kendala (<i>Theory of Constraints</i>)	18
2.1.6	Rantai Pasok (<i>Supply Chain</i>)	19
2.1.7	Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>)	21
2.1.8	Analisis <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities</i> dan <i>Threats</i> (SWOT)	24
2.2	Hasil Penelitian Terdahulu	26
2.3	Kerangka Pemikiran	30
BAB 3 METODE PENELITIAN		31
3.1	Metode dan Desain Penelitian	31
3.1.1	Metode Penelitian	31
3.1.2	Desain Penelitian	32
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	35
3.2.1	Tempat Penelitian	35
3.2.2	Waktu Penelitian	35
3.3	Subyek dan Obyek Penelitian	36
3.3.1	Subyek Penelitian	36
3.3.2	Obyek Penelitian	37
3.4	Teknik Pengumpulan Data	37
3.5	Teknik Pengolahan Data	38
3.6	Teknik Analisis Data	38
3.6.1	<i>Value Chain Analysis</i>	39
3.6.2	Model Analisis SWOT	39
3.6.3	Model Analisis TOC	42
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		45
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	45
4.1.1	Profil PT Dirgantara Indonesia (Persero)	45
4.1.2	Unit Bisnis PT Dirgantara Indonesia (Persero)	49
4.1.3	Pesawat CN235 Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero)	52

4.2	Hasil Pengumpulan Data	55
4.2.1	Strategi <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero) Guna Menghadapi Persaingan Global	55
4.2.2	Kendala Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) Dalam Menghadapi Persaingan Global	70
4.3	Hasil Pengolahan Data	74
4.3.2	Strategi <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero) Guna Menghadapi Persaingan Global	74
4.3.2.1	Aktivitas Utama	74
4.3.2.2	Aktivitas Pendukung	80
4.3.3	Kendala Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) Dalam Menghadapi Persaingan Global	84
4.4	Hasil Analisis Data	88
4.4.1	Strategi <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero) Guna Menghadapi Persaingan Global	88
4.4.1.1	<i>Value Chain Analysis</i>	88
4.4.1.2	Strategi <i>Value Chain</i> Berdasarkan SWOT	91
4.4.2	Kendala Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) Dalam Menghadapi Persaingan Global	101
4.5	Interpretasi Data	102
4.5.1	Strategi <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero) Guna Menghadapi Persaingan Global	102
4.5.1.1	<i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero)	102
4.5.1.2	Strategi <i>Value Chain</i> Berdasarkan SWOT	105
4.5.2	Kendala Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) Dalam Menghadapi Persaingan Global	109
4.6	Pembahasan	111
4.6.1	Strategi <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero) Guna Menghadapi Persaingan Global	111
4.6.1.1	<i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero)	111
4.6.1.2	Strategi <i>Value Chain</i> Berdasarkan SWOT	115

4.6.2	Kendala Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) Dalam Menghadapi Persaingan Global	118
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	123
5.1	Kesimpulan	123
5.2	Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	125
Lampiran 1	Surat Izin Penelitian	131
Lampiran 2	Pedoman Wawancara	132
Lampiran 3	Penentuan <i>Rating</i> dan Bobot SWOT	138
Lampiran 4	Tabulasi <i>Rating</i> SWOT	142
Lampiran 5	Tabulasi Bobot SWOT	143
Lampiran 6	Dokumentasi Penelitian	144
Riwayat Hidup	Peneliti	146

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Porter <i>Value Chain</i>	24
Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT	25
Gambar 2.3 Posisi Penelitian Dibandingkan Penelitian Terdahulu	30
Gambar 4.1 Pesawat CN235-220	52
Gambar 4.2 <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero)	89
Gambar 4.3 Diagram Analisis SWOT PT Dirgantara Indonesia (Persero)	98

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian	35
Tabel 3.2 Subyek Penelitian	36
Tabel 3.3 Matriks SWOT	41
Tabel 3.4 Analisis TOC Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero)	43
Tabel 4.1 Profil PT Dirgantara Indonesia (Persero)	46
Tabel 4.2 Unit Bisnis PT Dirgantara Indonesia (Persero)	49
Tabel 4.3 Spesifikasi Pesawat CN235	53
Tabel 4.4 Matriks Kualitas dan Biaya pada <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero)	90
Tabel 4.5 Identifikasi SWOT dalam Aktivitas <i>Value Chain</i>	92
Tabel 4.6 IFAS <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero)	94
Tabel 4.7 EFAS <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero).....	95
Tabel 4.8 Matriks SWOT <i>Value Chain</i> PT Dirgantara Indonesia (Persero).....	99
Tabel 4.9 Kendala Daya Saing PT Dirgantara Indonesia (Persero)	101

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 4.1 Penjualan Produk PT Dirgantara Indonesia (Persero) Periode 1976-2021	50
Grafik 4.2 Penjualan Produk PT Dirgantara Indonesia (Persero) Periode 2015-2021	51
Grafik 4.3 Penjualan Produk PT Dirgantara Indonesia (Persero) Periode 2015-2021	51
Grafik 4.4 Sebaran Pesawat CN235 Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero) di Dunia	55

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran	30
Bagan 3.1 Desain Penelitian	34
Bagan 3.2 Model Analisis TOC	42
Bagan 4.1 Struktur Organisasi PT Dirgantara Indonesia (Persero) ...	48
Bagan 4.2 Aktivitas Operasi Bisnis Pesawat CN235	57
Bagan 4.3 Perencanaan Produksi Pesawat CN235	58