

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

Penelitian “Manajemen Optimalisasi Rantai Logistik PT Pindad (Persero) dalam Mendukung Kebijakan Imbal Dagang Kandungan Lokal dan Ofset (IDKLO) Guna Meningkatkan Kemampuan Industri Pertahanan” menggunakan beberapa landasan teori pendukung berupa teori industri pertahanan, teori optimalisasi dan manajemen strategi, teori rantai logistik, teori manajemen pengadaan, serta kebijakan imbal dagang kandungan lokal dan ofset (IDKLO).

##### **2.1.1. Industri Pertahanan**

Membangun sistem pertahanan nasional yang kuat, paling tidak membutuhkan pertimbangan pada empat hal, yaitu faktor geografis negara yang bersangkutan, sumber daya nasional sebuah negara, analisis terhadap kemungkinan ancaman yang akan muncul, dan perkembangan teknologi informasi (Jerry Indrawan, 2015). Industri pertahanan nasional menjadi pendukung bagi pengembangan sistem pertahanan negara secara mandiri. Hal ini terkait dengan pemenuhan kebutuhan pertahanan pada penyediaan alpalhankam atau alutsista yang berkualitas dengan kuantitas yang memadai. Ketika industri nasional tidak dapat memenuhi kebutuhan dalam negeri, maka pemerintah bisa melakukan pengadaan alpalhankam dengan melakukan kerjasama ataupun pengadann luar negeri.

Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan telah memberikan pedoman dalam mengembangkan Industri pertahanan. Pasal ini mendefinisikan bahwa industri pertahanan terdiri atas badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta. Landasan hukum tersebut mewajibkan untuk menggunakan produk industri pertahanan, sehingga industri pertahanan mendapatkan kepastian menyusun rencana

produksi dan rencana pengembangan teknologi. Landasan hukum tersebut juga mengamankan peningkatan kemampuan dan penguasaan teknologi industri pertahanan yang dilakukan melalui penelitian dan perekayasaan lewat sistem nasional.

Dalam Pasal 28 ayat (1) Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 yang menegaskan bahwa penguasaan teknologi memang menjadi salah satu kunci penting dalam industri pertahanan dan masalah pertahanan negara secara umum. Industri pertahanan nasional akan mengalami pengembangan kapasitas industri yang pesat ketika memiliki kompetensi kemampuan yang kompetitif dalam level nasional maupun global. Kapabilitas industri pertahanan dapat terlihat dari daya saing perusahaan, baik terhadap harga, kualitas barang dan manajemen distribusinya.

Setiap aktivitas industri pertahanan harus mengacu kepada UU No.16 Tahun 2012 tersebut, yang didalamnya terdapat aturan tentang pengawasan dan tanggung jawab KKIP (Komite Kebijakan Industri Pertahanan) sebagaimana dijelaskan secara rinci pada Perpres RI Nomor 59 tahun 2013 tentang Organisasi, Tata kerja, dan Sekretariat Komite Kebijakan Industri Pertahanan. Terdapat beberapa kriteria industri pertahanan yang telah ditetapkan oleh KKIP (Komite Kebijakan Industri Pertahanan) adalah sebagai berikut:

- a. Industri pertahanan merupakan bagian dari industri nasional dan tergolong dalam kelompok industri strategis;
- b. Industri pertahanan bersumber dari potensi industri nasional, baik milik pemerintah maupun swasta;
- c. Industri pertahanan berkemampuan menghasilkan sistem senjata, peralatan dan dukungan logistik serta jasa-jasa bagi kepentingan pertahanan, disamping itu mampu menghasilkan produk-produk komersial dalam rangka mendukung pertumbuhan ekonomi nasional;

- d. Industri pertahanan dalam pengelolaannya tidak terlepas dari prinsip-prinsip ekonomi yang berlaku;
- e. Industri pertahanan harus mampu mengkonversikan/ menstransformasikan kapasitas dan kapabilitas produksinya secara cepat selaras dengan tuntutan kebutuhan pertahanan khususnya dalam keadaan darurat/perang;
- f. Industri pertahanan merupakan sandaran utama penyelenggaraan mobilitas industri dalam keadaan darurat perang;
- g. Industri pertahanan atau setidaknya industri pendukung administrasi dan logistik harus diupayakan tersebar diseluruh wilayah nasional;
- h. Industri pertahanan dikembangkan secara bertahap sesuai perkembangan postur Angkatan Bersenjata (TNI/Polri) dan tuntutan perkembangan teknologi sistem senjata;
- i. Industri pertahanan harus mampu berperan dalam mengurangi ketergantungan dari luar negeri dibidang pemenuhan kebutuhan sarana pertahanan (Alpalhankam).
- j. Industri pertahanan harus didukung oleh kemampuan RDT & E (*Research Development Test & Evaluation*) yang tangguh dan konsisten terhadap perkembangan iptek.

### **2.1.2. Optimalisasi**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), optimalisasi berarti pengoptimalan atau merupakan proses mendapatkan suatu kondisi dimana hasil yang dicapai paling baik. Optimalisasi juga dapat diartikan sebagai proses untuk mendapatkan keadaan yang memberikan nilai maksimum atau minimum dari suatu fungsi (John Wiley and Son, 2009). Optimalisasi adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan dengan memaksimalkan kegiatan untuk mendapatkan keuntungan yang diinginkan

dengan mencari nilai terbaik dari beberapa alternatif fungsi atau solusi yang tersedia (Winardi, 1999).

Manajemen optimalisasi adalah serangkaian kegiatan yang diterapkan untuk mendapatkan hasil terbaik dari suatu proses. Optimalisasi berkaitan dengan proses pengambilan keputusan dalam suatu siklus manajemen, dengan urutan aktivitas sebagai berikut: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan, serta pengendalian (Yusgiantoro, 2014). Sehingga manajemen optimalisasi diarahkan pada proses mewujudkan suatu tujuan secara efektif dan efisien.

Pada perusahaan, optimalisasi diarahkan untuk meraih keuntungan semaksimal mungkin dengan biaya minimal atau proses untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Disusun secara sistematis sesuai kepentingan aktivitas bisnis demi terwujudnya keadaan optimum atau yang diinginkan. Dilakukan tanpa melanggar batasan atau aturan yang ada dengan memaksimalkan sumber daya untuk menemukan solusi terbaik.

Optimalisasi dapat diraih dengan adanya strategi yang direncanakan dengan baik. Penyusunan strategi bisnis didapatkan dengan adanya pertimbangan lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi. Faktor internal perusahaan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan untuk dapat membuat perusahaan bekerja dengan efisien. Sedangkan faktor eksternal mempertimbangkan adanya kesempatan dan ancaman bagi perusahaan untuk melakukan penentuan strategi dan pencegahan terhadap *profit loss*. Pada industri pertahanan khususnya pengadaan alutsista luar negeri, optimalisasi dilakukan guna memperoleh keuntungan baik dalam aspek teknologi, imbal dagang ataupun memaksimalkan sumber daya dan kandungan lokal.

Dalam melakukan optimalisasi terdapat elemen yang harus mampu diidentifikasi, yaitu tujuan, alternatif keputusan dan sumber daya (Sidik, 2001). Tujuan memperhatikan hal apa yang ingin di maksimalkan ataupun diminimalkan. Alternatif keputusan, berkaitan dengan pengambilan

keputusan demi mencapai tujuan. Serta keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan mengakibatkan dibutuhkannya proses optimalisasi.

Langkah yang menjadi pertimbangan dalam melakukan optimalisasi sebagaimana dijelaskan oleh Herjanto adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi masalah beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- b. Menetapkan tujuan dan kriteria pengambilan keputusan, berupa indikator-indikator dan parameter yang akan digunakan dalam penilaian.
- c. Mengembangkan beberapa alternatif model, yang diharapkan mampu memberi gambaran situasi aktual.
- d. Menganalisis dan membandingkan beberapa alternatif model dengan melakukan pengujian, evaluasi, dan perbaikan.
- e. Memilih model terbaik dari seluruh alternatif yang ada.
- f. Menerapkan model terpilih

Melakukan optimalisasi pengadaan dapat mengacu pada pendekatan holistik. Hal ini dilakukan dengan proses pencapaian penciptaan nilai yang optimal dengan mengoptimalkan sumber daya manusia, proses, dan teknologi. Pendekatan untuk optimalisasi pada pengadaan dapat berupa, pembatasan awal, pengumpulan dan analisis data, peningkatan dan implementasi, serta tindak lanjut dan pemantauan.

Perumusan strategi dilakukan dengan menentukan visi dan misi organisasi. Visi berkaitan dengan target utama dalam jangka waktu tertentu, yang diperinci oleh butir-butir misi yang menggambarkan aktivitas organisasi secara keseluruhan. Kemudian menetapkan tujuan dan sasaran. Tujuan harus terdiri dari beberapa poin utama yang berkaitan dengan realisasi visi organisasi. Sedangkan sasaran menggambarkan target pencapaian dalam jangka pendek bagi tiap-tiap poin tujuan yang telah dibuat, dapat diukur dan dapat diprediksi pencapaiannya. Yang terakhir

adalah menerjemahkan kesemua poin tersebut ke dalam tindakan-tindakan organisasi secara rinci dan spesifik agar siap diimplementasikan pada langkah-langkah operasional. Perumusan strategi adalah tentang memosisikan atau memperkirakan kekuatan serta sumber daya yang dimiliki sebelum pengambilan tindakan, sedangkan implementasi strategi adalah tentang mengelola semua aspek dan sumber daya ketika tindakan sudah diambil.

### 2.1.3. Rantai Logistik

Logistik dalam pengertian secara mendasar berarti aliran barang atau jasa mulai dari sumber sampai tujuan. Menurut (Togar M. Simatupang, 2013), logistik merupakan proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aliran yang efisien dan efektif dari barang atau jasa dan informasi terkait mulai dari titik asal sampai titik penggunaan untuk memenuhi keperluan pelanggan.

Dalam militer, logistik merupakan faktor yang sangat penting dalam strategi militer karena sebuah pasukan tanpa dukungan logistik yang kuat tidak akan bekerja secara maksimal. Faktor logistik tersebut berupa sarana transportasi dan sumber dayanya. Dalam manajemen logistik perusahaan, kegiatan utamanya meliputi beberapa hal yaitu:

- a. Melakukan aktivitas pengadaan (*procurement*)
- b. Melakukan penyimpanan (*storage*)
- c. Melakukan pengelolaan persediaan (*inventory*)
- d. Melakukan pengangkutan material (*transportation*)
- e. Mengelola pergudangan (*warehousing*)
- f. Melakukan aktivitas pengemasan (*packaging*)
- g. Menjaga keamanan (*securities*)
- h. Penanganan barang dan jasa baik dalam bentuk bahan baku, barang antara dan barang jadi (*materials handling*)
- i. Manakala dalam lingkungan perdagangan antar negara, maka dalam logistik tercakup pula fungsi ekspor dan impor

- j. Banyak perusahaan yang juga menyertakan produk berupa jasa, menambahkan fungsi *customer service* atau *after sales service*.

Manajemen logistik bertujuan untuk mengembangkan operasional yang terpadu dari semua kegiatan logistik suatu organisasi. Jika ditinjau dari fungsi logistik, tahap awal yaitu merencanakan kebutuhan. Tahap berikutnya adalah semua pelaksanaan dari rencana penyediaan barang guna operasional perusahaan. Pendekatan pada sistem logistik melihat dari kelebihan permintaan dan tidak diimbangi dengan stok barang berarti kehilangan pendapatan. Sebaliknya, kelebihan penawaran berarti pemborosan. Alat yang digunakan bukan hanya harga, tapi juga waktu dan kapasitas dari sistem logistik.

Proses logistik relevan dengan seluruh perusahaan dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan eksternal seperti vendor, pemasok, dan pelanggan. Mengingat pentingnya bagi perusahaan dan konsumen sangat penting bahwa prosesnya bekerja seefisien mungkin. Untuk mencapai tujuan ini, ada lima isu utama yang penting disorot:

- a. *Product movement*/pergerakan produk

Sering dipandang sebagai fungsi utama logistik. Perpindahan produk dari satu tempat menuju tempat lain tidak sesederhana yang terlihat. Cara produk dipindahkan dari titik A ke titik B perlu mengikuti arahan dan strategi perusahaan. Jika tujuan utamanya memindahkan dengan waktu sesingkat mungkin maka biaya tidak akan menjadi perhatian utama. Di lain sisi, jika perusahaan memperhatikan efisiensi biaya, maka produk akan dipindahkan dengan rencana dan strategi yang disesuaikan dengan strategi perusahaan. Selain itu, perlu adanya keseimbangan antara perencanaan dan fleksibilitas dalam memindahkan barang. Rencana pergerakan harus menyesuaikan dengan potensi perubahan dalam rencana bisnis. Dalam hal ini juga harus dapat mengelola lingkungan

yang berubah dan kemungkinan hambatan dan keterlambatan. Dalam gerakan ke lokasi yang tersebar secara geografis dan kekhasan khusus mereka.

b. *Information movement*

Pada masa kini, informasi mengenai pergerakan produk termasuk lokasi produk menjadi penting terutama bagi kepuasan konsumen. Selain itu, Informasi ini sangat penting untuk pengambilan keputusan yang baik dan perlu tepat waktu dan akurat. Informasi ini harus mengalir secara terbuka antara pemasok, gudang, konsumen dan perusahaan itu sendiri. Juga perlu ada aliran informasi internal kepada perusahaan antara berbagai departemen dan pemangku kepentingan. Sistem ini harus dinamis dan mampu menangani semua ujung proses mulai dari perencanaan produksi, material, dan persyaratan hingga perkiraan keuangan dan penjualan.

c. *Timely service*

Untuk beroperasi di pasar global yang berdinamika terus-menerus dengan berbagai persyaratan pelanggan, peluncuran produk dan banyak masalah lainnya, penting untuk mengutamakan pada waktu. Ketepatan waktu akan menjadi nilai lebih terhadap perusahaan sebagai pertimbangan pembelian produk yang akurat dan tepat waktu. Setiap tempat pesanan harus diisi dengan cepat dan benar. Waktu tunggu atau lead time di semua bidang dapat membuat perbedaan antara perusahaan yang sukses dan tidak.

d. *Biaya*

Biaya merupakan kunci dari keberhasilan dan efektivitas dari aktifitas logistik. Dalam hal ini termasuk biaya di semua bidang seperti biaya pengiriman, ruang gudang dan tenaga kerja. Untuk margin keuntungan perusahaan. Perlu ada pemahaman bahwa harga tinggi bukan berarti kualitas terbaik. Sebaliknya, harga terendah mungkin juga tidak masuk akal bisnis yang baik.

Sebaliknya, perlu ada solusi yang menawarkan nilai terbaik untuk uang dan nilai untuk bisnis. Begitu juga biaya pada pembelian produk, perlu ada kesepakatan mengenai biaya yang akan dikeluarkan, cara pembayaran, dan juga kerjasama yang dilakukan.

e. *Integration*

Menyatukan semua pemangku kepentingan dan elemen proses logistik adalah elemen penting dalam optimalisasi logistik yang disebut integrasi. Ini adalah titik vital untuk keberhasilan proses yang berkelanjutan. Agar prosesnya bekerja dengan baik dalam jangka panjang, semua bagian yang relevan perlu dilakukan pada tingkat yang optimal.

#### **2.1.4. Manajemen Pengadaan**

Manajemen pengadaan adalah pengelolaan dalam usaha memperoleh barang atau jasa yang merupakan bagian dari mata rantai suatu sistem produksi tertentu. Manajemen pengadaan dimasa kini menjadi hal penting bagi perusahaan karena terjadinya persaingan yang mulai ketat dimana adanya peranan tersedianya barang-barang yang diperlukan.

Dari keadaan yang terus menerus semakin berubah, bagian pengadaan tidak dapat disepelekan. *Competitive advantage* dalam manajemen pengadaan didapat dari keunggulan dalam memperoleh pasokan yang lebih bagus kualitasnya dengan harga atau biaya yang lebih ekonomis, hal ini menjadi sebuah kekuatan strategis.

Fungsi pengadaan dalam hal ini melakukan fungsi pembelian, *trade-in*, rental/sewa, ataupun transfer material. Dengan kata lain, pembelian merupakan kegiatan utama dan penting yang dilakukan dalam pengadaan barang. Menurut Bodnar dan Hopwood, pengadaan merupakan suatu proses bisnis dalam memilih sumber pasokan, memesan dan mendapatkan barang atau jasa.

Menurut Pujawan dan Mahendrawati (2017), kegiatan bagian pengadaan secara umum meliputi:

- a. Pemilihan *supplier* dan subkontraktor.
- b. Pembinaan hubungan yang tepat dengan *supplier* dan subkontraktor, baik kemitraan jangka panjang ataupun hubungan transaksional jangka pendek. Dalam pembahasan yang lebih rinci, pada bagian ini juga membuka peluang terbentuknya kerjasama baru seperti kegiatan R&D (*Research & Development*), peningkatan kapasitas, investasi dan aliansi.
- c. Implementasi *tools* atau teknologi dalam setiap kegiatan pengadaan. Dewasa ini banyak perusahaan yang menerapkan e-procurement (*electronic procurement*) guna akses yang lebih mudah dan cepat.
- d. Pemeliharaan data material yang biasa dibutuhkan oleh perusahaan dan data *supplier* serta subkontraktor yang menyediakannya.
- e. Melakukan pembelian, baik pembelian rutin ataupun pembelian lewat lelang.
- f. Evaluasi kinerja *supplier* dan subkontraktor.

Menurut Christopher & Schooner (2007), Pengadaan atau *procurement* adalah kegiatan untuk mendapatkan barang atau jasa secara transparan, efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan penggunanya. Pengadaan dengan cara pembelian barang merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh dua pihak dengan tujuan menukarkan barang atau jasa dengan menggunakan alat transaksi yang sah yang sama-sama memiliki kesepakatan transaksi. Terjadinya tawar menawar untuk mendapatkan kesepakatan harga. Dalam hal ini pendekatan dalam pembelian akan sangat berpengaruh terhadap strategi dan keputusan pembelian.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang pengadaan barang atau jasa memiliki tujuan untuk:

- a. Menghasilkan barang atau jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, diukur dari aspek kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, dan penyedia.
- b. Meningkatkan penggunaan produk dalam negeri.
- c. Meningkatkan peran serta Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah.
- d. Meningkatkan peran pelaku usaha nasional.
- e. Mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan barang/jasa hasil penelitian.
- f. Meningkatkan keikutsertaan industri kreatif.
- g. Mendorong pemerataan ekonomi.
- h. Mendorong pengadaan berkelanjutan

Bagian pengadaan harus mampu memberikan penambahan nilai pada lima poin berikut (Indrajit & Permono, 2005) :

- a. Mutu barang yang diterima haruslah selalu tanpa cacat. Penerimaan barang cacat dalam prosentase kecil semula dapat diterima, tetapi makin lama dituntut menjadi 0%.
- b. Fungsi manajemen pengadaan harus terfokus pada pengurangan biaya total dari pembelian material, pengangkutan, penyimpanan, produksi dan biaya penunjang lain.
- c. Pengurangan waktu dalam rantai pasok guna meningkatkan efisiensi perusahaan.
- d. Pada bidang teknologi, manajemen pengadaan harus menjamin bahwa *supplier* dan subkontraktor mampu menyediakan teknologi yang dibutuhkan, terlebih apabila ia mempengaruhi kompetensi utama perusahaan.
- e. Manajemen pengadaan harus terus-menerus memantau kecenderungan dalam pasokan, membina hubungan yang baik dengan para *supplier* dan subkontraktor, serta mengambil

langkah-langkah yang diperlukan untuk mengurangi risiko terkendalanya pasokan.

Pada pengadaan alutsista di Indonesia, di atur dalam Permenhan No. 17 Tahun 2014 yang berisi:

- a. Pengadaan alututsista wajib menggunakan produksi dalam negeri. Jika belum terpenuhi oleh industri dalam negeri, pengadaan produk luar negeri dapat dilaksanakan.
- b. Prinsip-prinsip pengadaan yaitu efisien, efektif, transparan dalam pengelolaan anggaran, menjamin kerahasiaan, mampu bersaing, adil dan tidak diskriminatif, serta akuntabel.
- c. Pengadaan alutsista disertai dengan dokumen pendukung.
- d. Pengadaan alutsista luar negeri harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu:
  - 1) Belum atau tidak bisa dibuat didalam negeri
  - 2) Mengikutsertakan partisipasi industri pertahanan dalam negeri
  - 3) Kewajiban alih teknologi
  - 4) Jaminan tidak adanya embargo, kondisionalitas politik dan hambatan penggunaan.
  - 5) Kandungan lokal dan/atau ofset minimum 35%.

#### **2.1.5. Imbal Dagang, Kandungan Lokal dan Ofset**

Imbal dagang merupakan perdagangan secara timbal balik antara Indonesia dengan pihak luar negeri yang diukur dalam nilai transaksi kontrak pengadaan alpalhankam. Kandungan Lokal adalah semua produk dalam negeri yang dimiliki oleh orang perseorangan atau badan hukum Indonesia. Ofset adalah pengaturan antara Pemerintah dan pemasok senjata dari luar negeri untuk mengembalikan sebagian nilai kontrak kepada negara pembeli, dalam hal ini Negara Republik Indonesia sebagai salah satu persyaratan jual beli. Hal tersebut dijelaskan dalam Peraturan

Pemerintah Republik Indonesia No. 76 Tahun 2014 tentang mekanisme imbal dagang dalam pengadaan alat peralatan pertahanan dan keamanan dari luar negeri.

Pada Bab III pasal 5 di jabarkan terkait pelaksanaan imbal dagang, kandungan lokal, dan/atau ofset dimana besaran kewajiban imbal dagang, kandungan lokal, dan/atau ofset paling rendah 85% (delapan puluh lima persen) dari nilai kontrak. Kemudian Besaran kewajiban kandungan lokal dan/atau ofset paling rendah 35% (tiga puluh lima persen) dari nilai kontrak dengan peningkatan 10% (sepuluh persen) setiap 5 (lima) tahun.

Pada pasal 6 di jabarkan terkait dengan pelaksanaan Imbal Dagang, Kandungan Lokal, dan/atau Ofset meliputi beberapa hal, yaitu:

- a. Penetapan jenis produk
- b. Penentuan komponen
- c. Penetapan prioritas pelaksana.

Imbal dagang merupakan bentuk perilaku bisnis internasional dimana transaksi impor terkait dengan transaksi ekspor timbal balik (Fletcher, 1996). Imbal dagang sebagai transaksi di mana penjual menyediakan barang kepada pembeli dan secara kontraktual setuju untuk membeli barang dari pembeli yang sama dengan persentase yang disepakati dari nilai kontrak penjualan awal (Hennart & Anderson, 1993). Setiap negara pasti memiliki alasan khusus untuk mendorong adanya imbal dagang. Terdapat dua alasan utama, yaitu untuk menjaga mata uang dan meningkatkan neraca perdagangan (Reisman et al., 1988)

Lokal konten merupakan persyaratan wajib bagi kontrak pengadaan alpalhankam. Lokal konten merupakan bentuk permintaan kepada produsen senjata untuk mendapatkan sebagian dari produk untuk bisa di produksi di dalam negeri. Dengan kata lain, bagian dari produk alpalhankam yang di produksi oleh industri pertahanan nasional yang dapat diterima oleh

produsen/penyedia produk luar negeri sebagai bagian dari produk alpalhankam yang dibeli.

Ofset juga merupakan persyaratan wajib pada pengadaan alpalhankam luar negeri. Ofset sebagai pengaturan antara pemerintah dengan penyedia alpalhankam untuk mengembalikan sebagian nilai kontrak kepada negara pembeli. Syarat minimum nilai KLO yaitu 35% dari nilai kontrak. Regulasi atau aturan khusus terkait imbal dagang, kandungan lokal dan ofset diatur dalam Permenhan No. 30 Tahun 2015.

#### **2.1.6. Kebijakan Imbal Dagang Kandungan Lokal dan Ofset (IDKLO)**

Kebijakan imbal dagang kandungan lokal mengacu pada Permenhan No.30 Tahun 2015 tentang imbal dagang kandungan lokal dan ofset (IDKLO) dan pengadaan alpalhankam luar negeri. Imbal dagang merupakan kegiatan perdagangan secara timbal balik. Imbal dagang dilakukan antarkedua negara yang bersepakat dengan imbal dagang paling rendah 85% dari nilai kontrak. Imbal dagang seharusnya mengutamakan produk dan komponen industri pertahanan yang disepakati oleh kementerian perdagangan dan kementerian pertahanan.

Kandungan lokal merupakan persyaratan yang umum dilakukan untuk mendukung komposisi atau sumber daya lokal pada impor barang. Serta ofset pertahanan didefinisikan sebagai ketentuan dalam perjanjian impor, antara perusahaan asing yang mengekspor, atau mungkin pemerintah yang bertindak sebagai perantara, dan entitas publik yang mengimpor, yang mewajibkan eksportir untuk melakukan kegiatan untuk memenuhi tujuan kedua dari entitas importir, berbeda dari perolehan barang dan / atau jasa yang membentuk inti transaksi. Ofset adalah pengaturan antara Pemerintah dan pemasok senjata dari luar negeri untuk mengembalikan sebagian nilai kontrak kepada negara pembeli, sebagai salah satu persyaratan jual beli.

Ofset pertahanan merupakan proses pembelian atau investasi timbal balik yang disepakati oleh produsen atau pemasok persenjataan sebagai imbalan dari kesepakatan pembelian jasa dan barang-barang militer. Berdasarkan jenisnya, ofset terbagi menjadi dua yaitu: ofset langsung atau *direct offset* dan ofset tidak langsung atau *indirect offset*. *Direct offset* terbagi menjadi tiga jenis, yaitu: pembelian lisensi produksi (*licensed production*), produksi bersama (*co-production*), dan pengembangan Bersama (*co-development*).

Pembelian lisensi (*licensed production*) yaitu dimana penjual persenjataan setuju untuk mentransfer teknologi yang dimilikinya kepada negara pembeli. Kemudian sebagian atau seluruh barang yang dipesan dapat diproduksi di negara pembeli. Selanjutnya, produksi Bersama (*co-production*), terjadi ketika pembeli dan penjual tidak hanya mengupayakan pengadaan barang-barang militer saja namun juga memproduksi barang dan jasa peralatan militer bersama, sengan mengusahakan pemasaran Bersama juga. Negara penjual dan pembeli merupakan mitra bisnis. Jenis lainnya yaitu pengembangan bersama (*co-development*) yang mana negara produsen dengan negara pembeli mengupayakan pengembangan kemajuan peralatan pertahanan yang diproduksi. Pada jenis ini, negara pembeli mendapatkan keuntungan yang mana dapat secara aktif mengadopsi teknologi persenjataan baik secara langsung ataupun tidak, sehingga secara bertahap meningkatkan kemampuan SDM negara pembeli.

Sementara *indirect offset* merupakan barang dan jasa yang tidak secara langsung terkait dengan pembelian produk militer, namun sebagai kesepakatan dalam proses jual beli peralatan militer dan pertahanan. Terdapat empat jenis ofset tidak langsung, yaitu barter, imbal beli (*counter-purchase*), imbal investasi (*counter-investment*), dan imbal beli (*buy back*). Jenis pertama, barter yaitu kondisipenjual dan pembeli memiliki kesepakatan terhadap proses jual beli persenjataan dapat dibayar dengan

produk non-militer oleh negara pembeli dengan nominal yang setara dengan harga persenjataan. Kedua, imbal beli (*counter-purchase*), yaitu pemasok persenjataan setuju membeli produk non-militer atau menemukan pembeli produk non-militer dengan nominal yang disepakati dari harga persenjataan yang dibeli. Ketiga, imbal investasi (*counter-investment*) yaitu penjual persenjataan setuju untuk menemukan pihak ketiga yang mau menanamkan modalnya di negara pembeli dengan nilai tertentu atau yang disepakati. Keempat, imbal beli (*buy back*) dimana penjual persenjataan setuju untuk membeli kembali atau menemukan pihak ketiga untuk membeli produk dengan jangka waktu tertentu.

#### **2.1.7. SWOT**

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan dimana didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunity*) namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) (Rangkuti, 2006). SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan (Johnson, Scholes and Sexty, 1989). Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal yang menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis tersebut terbentuk atas asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya. Kerangka SWOT menyediakan dasar yang terorganisasi untuk menjadi bahan diskusi dari berbagai informasi secara mendalam yang dapat memperbaiki kualitas dan keputusan perusahaan. Proses tersebut menjadi bagian penting sebagai suatu proses yang dilalui perusahaan dalam menghasilkan kebijakan (Robinson, 2007).

Analisis SWOT memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Banyak organisasi

melakukan analisis SWOT pada tahap perencanaan strategis, mencoba mengidentifikasi dan memeriksa sumber daya yang ada, baik secara internal maupun eksternal. Menyelidiki tren dan pola yang mungkin berdampak positif atau negatif terhadap bisnis.

Optimalisasi manajemen didapatkan dari formulasi strategi yang tepat. Hal ini dilakukan dengan melihat lingkungan sebagai faktor penting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Sejarah sudah banyak mencatat bagaimana kegagalan bisa terjadi karena ketidakmampuan dalam membaca lingkungan. Oleh sebab itu diperlukan suatu analisis yang sangat tajam terhadap lingkungan dimana perusahaan berada (Wahyudi, 1996).

Di era digital, banyak perubahan yang terjadi pada strategi bisnis termasuk kebijakan organisasi. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berhubungan dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Oleh karenanya, perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis berupa faktor internal dan eksternal perusahaan yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi dan akan dihadapi oleh perusahaan.

Faktor internal merupakan kegiatan atau hal yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Analisis lingkungan internal harus bisa menilai bagaimana kekuatan dan kelemahan yang ada. Kemampuan untuk bisa membaca analisis terhadap lingkungan internal menjadi faktor determinan untuk menciptakan keunggulan dan daya saing perusahaan. Faktor internal ini dapat meliputi manajemen dan struktur organisasi, kebijakan organisasi, sumber daya keuangan, sumber dayam manusia, sikap dan perilaku karyawan.

Faktor eksternal merupakan kekuatan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan tetapi perusahaan tidak mempunyai daya untuk

mengendalikannya. Lingkungan eksternal dapat mencangkup naik turunnya kondisi ekonomi, adanya perubahan iklim, sosial dan politik, perkembangan teknologi serta kebijakan pemerintah. faktor eksternal juga dapat dilakukan dengan menggunakan analisis PESTEL untuk menilai lingkungan eksternal perusahaan.

#### **2.1.8. PESTEL / PESTLE**

Untuk saat ini, analisis lingkungan eksternal dari kegiatan bisnis mengambil tempat yang sangat penting dalam pengembangan organisasi mana pun. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa lingkungan eksternal modern perusahaan dicirikan oleh tingkat dinamisme, kompleksitas, dan ketidakpastian yang sangat tinggi. Analisis PESTEL akan memberikan gambaran tentang pengaruh eksternal yang penting bagi perusahaan, merangsang untuk membuat keputusan yang lebih berwawasan dan tegas, serta membantu mengevaluasi bagaimana agar strategi yang dibuat sesuai dengan lingkungan perusahaan. Selain itu, salah satu syarat utama dalam bisnis, serta di bidang kehidupan lainnya, adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal di lingkungan makro. Anda dapat menambahkan bahwa organisasi apa pun ada dan berfungsi bersama dengan banyak faktor. Faktor-faktor ini memiliki dampak yang berbeda pada organisasi dan memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kemampuan organisasi, perspektif dan strateginya. Kombinasi faktor interaksi dianggap sebagai lingkungan organisasi dalam manajemen.

PESTLE merupakan singkatan dari *political, economic, sociocultural, technological, legal, and environmental* atau diartikan menjadi politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, hukum, dan lingkungan (Investopedia, 2019). Dalam buku '*What is the PESTLE Analysis*' oleh Paul Newton (2014), disebutkan bahwa semua organisasi atau perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang ada dalam lingkungannya dan kemungkinan dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Dalam prosesnya, identifikasi factor-faktor ini harus dilakukan melalui

berbagai disiplin ilmu. Dengan begitu, diharapkan bahwa perusahaan akan mendapatkan gambaran besar dari seluruh faktor eksternal tersebut untuk melakukan riset dan analisis lebih lanjut mengenai dampaknya (Paramadita et al, 2020).

Analisis PESTEL merupakan alat yang berguna untuk mengerti gambaran besar dari sebuah lingkungan tempat sebuah perusahaan beroperasi. Analisis PESTEL juga dapat digunakan untuk mencari tahu peluang dan ancaman yang ada di lingkungan tersebut. Dengan begitu, dapat mengambil kesempatan yang ada dengan mengurangi ancaman yang ada (Abdullah, 2009). Analisis PESTEL juga dapat untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang serta mencari kesulitan untuk memasuki pasar baru atau lingkungan strategis.

Analisis PESTEL memiliki dua fungsi dasar. Pertama, analisis PESTEL memberi gambaran lengkap dari lingkungan tempat perusahaan tersebut akan beroperasi. Kedua, analisis PESTEL menyediakan data dan informasi yang dapat digunakan perusahaan tersebut untuk memprediksi situasi dan kondisi yang akan terjadi di masa depan. PESTEL juga dapat digolongkan sebagai analisis kondisi prematur yang dapat digunakan secara maksimal dalam manajemen strategi (Yuksel, 2012).

#### **2.1.9. IFAS dan EFAS**

IFAS dan EFAS adalah dua strategi yang sebagian besar hasilnya ditafsirkan sebagai daftar faktor internal dan eksternal (Erya et al., 2018). Analisis IFAS atau *Internal Factors Analysis Summary* (Analisis Faktor Strategi Internal), yakni terdiri dari kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Analisis EFAS atau *External Factors Analysis Summary* (Analisis Faktor Strategi Eksternal), yakni terdiri dari peluang dan ancaman terhadap perusahaan (Wasposito, 2009). Dengan kata lain, IFAS merupakan kesimpulan analisis dari berbagai faktor internal yang mempengaruhi perusahaan. Sedangkan EFAS merupakan kesimpulan analisis faktor

eksternal yang mempengaruhi perusahaan. IFAS dan EFAS sebagai pendekatan skala besar yang bertujuan untuk terlibat dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan institusi (Tresna, 2017).

Faktor-faktor dikategorikan kedalam faktor internal dan eksternal yang kemudian data diolah menggunakan matriks IFAS dan EFAS yang selanjutnya akan diolah menggunakan matriks SWOT. Matriks IFAS merupakan matriks yang menggambarkan susunan daftar faktor-faktor internal yaitu kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Matriks EFAS merupakan matriks yang menggambarkan susunan daftar faktor-faktor eksternal yang mencakup peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

## 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan ilmu yang membentuk cara berpikir sehingga menghasilkan sebuah ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan. Berikut daftar penelitian terdahulu yang peneliti gunakan sebagai pedoman dan rujukan:

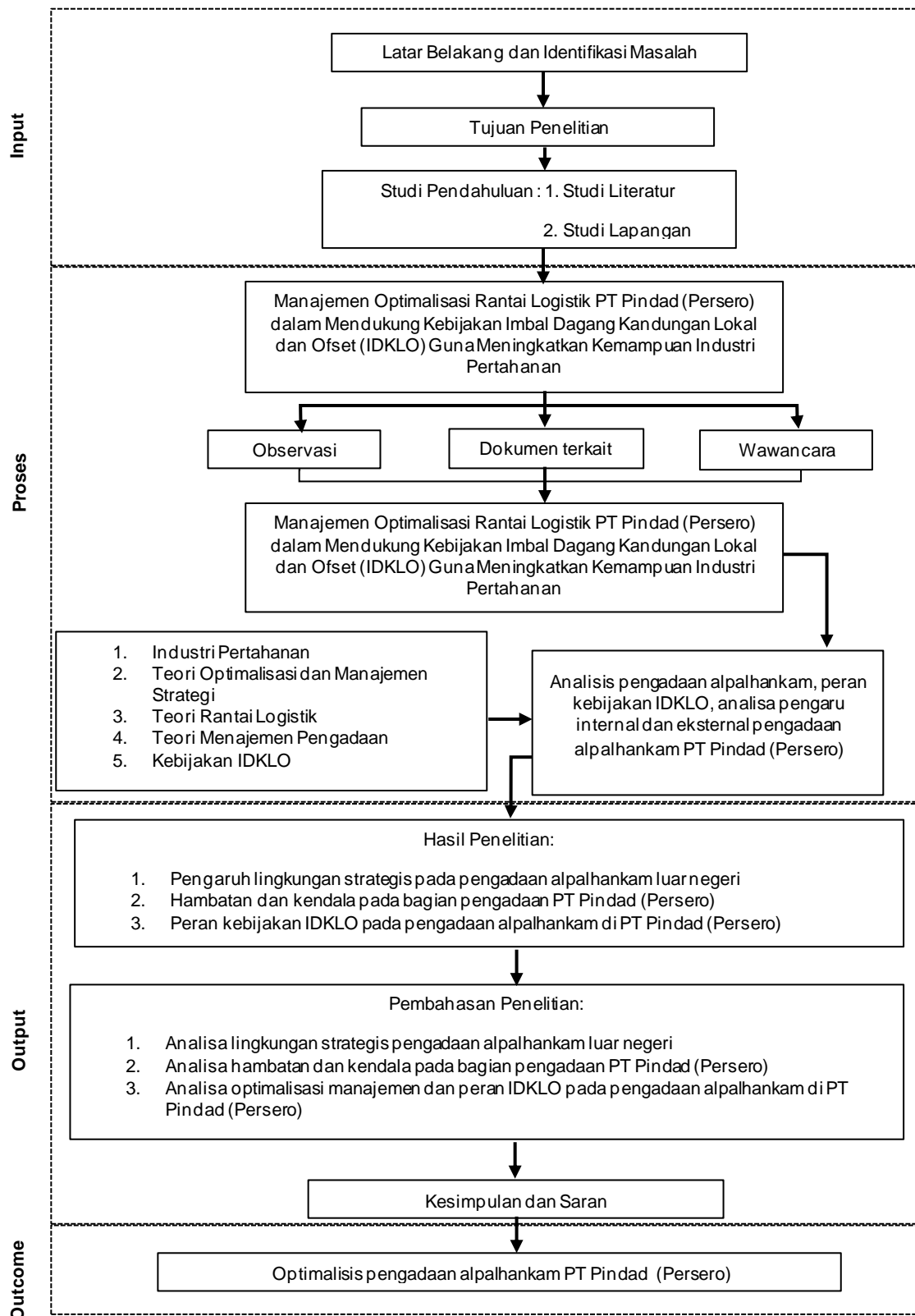
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Fernando Situmeang, Imam Suyudi, A.K. Susilo	<i>Strategy for Development of The National Defense Industri in Indonesia</i>	<i>Mix Method</i>	Analisis kebijakan ofset pada industri pertahanan	Pengumpulan data penelitian dilakukan pada industri pertahanan secara umum
Syarifuddin Tipe	<i>Defense Offset Policy in Indonesia</i>	Kualitatif	Analisis ofset pertahanan	Analisis ofset pada industri pertahanan secara umum

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Siti Lutfiyannah, Jupriyanto, Danardono Sulistyo Adji	Implementasi Tahapan Ofset Pertahanan pada Pengadaan Simulator Sukhoi dan Degaussing di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia	Kualitatif	Analisis ofset pertahanan	Objek pengadaan simulator sukhoi dan degaussing
Bayu Pramana P., Timbul Siahaan, Ade Bagdja	Optimalisasi Manajemen Pengadaan Pada PT Pindad dengan Supply Chain Operations Reference Model	Kualitatif	Optimalisasi manajemen pengadaan	Pengadaan bahan baku dalam negeri.
Syarah Rizkia Feriaty, Yuniar, Ratna Puspitaningsih	Rumusan Strategi Perusahaan PT. Pindad (Persero) untuk Bisnis E-Clip dalam Menghadapi Persaingan Industri	Kualitatif	Analisis strategi optimalisasi perusahaan	Tidak berdasarkan pada pengadaan alpalhankam luar negeri
Venelin Terziev, Veselin Madanski, Marin Georgiev	Offset as An Economic Operation and A Trade Practice	Kualitatif	Analisis ofset pertahanan	Berfokus pada ofset sebagai operasi ekonomi

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Caglar Kurc	The Role of Culture and Politics in Arms Procurement	Kualitatif	Analisis pengadaan alpalhankam	Hanya membahas peran atau pengaruh budaya dan politik pada pengadaan alpalhankam
Venelin Terziev, Nikolay Nichev	Main Features of the Offsets in Defense Trade	Kualitatif	Analisis ofset pertahanan	Analisis risiko korupsi

### 2.3. Kerangka Pemikiran



Bagan 2.1. Kerangka Pemikiran