

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Penelitian ini berlandaskan pada dua pilar teoretis utama, yaitu Ilmu Pertahanan dan Ilmu Ekonomi Pertahanan sebagai *middle range theory*. Melalui penggabungan konsep ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang mendalam terkait kinerja keuangan dalam konteks industri pertahanan. Ilmu Pertahanan memberikan perspektif luas mengenai strategi pertahanan suatu negara dan implikasinya terhadap sektor ekonomi. Sementara itu, Ilmu Ekonomi Pertahanan memberikan alat analitis yang dapat mengurai kompleksitas pengeluaran dan pertumbuhan ekonomi dalam konteks industri pertahanan. Teori ini memungkinkan kita untuk memahami bagaimana ilmu pertahanan dan ekonomi pertahanan berkaitan dengan pengeluaran dalam sektor pertahanan, serta sejauh mana faktor-faktor ini dapat memengaruhi dalam industri pertahanan. Dengan demikian, penelitian ini mampu menghubungkan konteks makro ekonomi dengan realitas mikro ekonomi dalam industri pertahanan.

##### **2.1.1 Grand Theory**

*Grand Theory* adalah kerangka teoretis utama yang menghubungkan secara komprehensif semua variabel yang ada dalam suatu penelitian. *Grand Theory* memberikan pandangan menyeluruh tentang fenomena yang diteliti, serta menjelaskan hubungan antara konsep-konsep kunci dan proposisi-proposisi yang mengarahkan penelitian. *Grand Theory* biasanya bersifat abstrak dan umum, sehingga dapat diterapkan pada berbagai konteks dan situasi. *Grand Theory* juga dapat membantu peneliti untuk mengembangkan pertanyaan penelitian, hipotesis, metode, dan strategi analisis data yang sesuai dengan tujuan penelitian.

*Grand theory* yang digunakan dalam penelitian analisis keuangan di bidang industri pertahanan adalah Ilmu Pertahanan. Kerangka ini memberikan perspektif yang komprehensif untuk menganalisis faktor-faktor konteks industri pertahanan. Dengan menggunakan kerangka Ilmu Pertahanan sebagai *Grand Theory*, penelitian ini dapat mengintegrasikan aspek-aspek finansial yang berkaitan dengan industri pertahanan, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang kinerja keuangan dan implikasinya pada sektor ini.

#### **2.1.1.1 Pertahanan Negara**

Pertahanan negara merupakan salah satu fungsi pemerintahan dalam usaha untuk mewujudkan suatu kesatuan pertahanan negara guna mencapai tujuan nasional. Pertahanan negara merupakan segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah NKRI, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan. Untuk merealisasikan usaha tersebut, disusun suatu Sistem Pertahanan Semesta sebagaimana diatur dalam diktum pasal 30 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945. Usaha pertahanan negara dilaksanakan oleh seluruh warga negara. Sistem pertahanan yang bersifat semesta melibatkan seluruh warga negara, wilayah dan segenap sumber daya nasional (Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 Tentang Pertahanan Negara).

Setiap warga negara berhak dan wajib terlibat aktif dalam menjaga dan melindungi kedaulatan negara, keutuhan wilayah NKRI dan keselamatan segenap bangsa. Hak dan kewajiban warga negara diwujudkan melalui keikutsertaan secara aktif dalam usaha pertahanan negara yang merupakan sikap, perilaku, tanggung jawab, dan kehormatan yang dijiwai oleh kesadaran dan kecintaan kepada NKRI. Seluruh warga negara sesuai peran dan fungsinya dipersiapkan atau mempersiapkan diri untuk menghadapi hakikat ancaman, gangguan, hambatan dan tantangan terhadap eksistensi NKRI yang ditimbulkan oleh adanya perubahan lingkungan dan konteks strategis.

Ilmu pertahanan ini bersifat umum atau universal karena kebutuhan akan ilmu ini bukan hanya pada satu aspek militer saja tetapi juga aspek sipil karena ancaman yang ada saat ini sudah masuk kedalam segala dimensi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Undang-Undang Nomor 3 tahun 2002 pasal 1 ayat (1) tentang pertahanan negara menyebutkan bahwa:

- a. Pertahanan negara adalah segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara.
- b. Sistem pertahanan negara adalah sistem pertahanan yang bersifat semesta yang melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya, serta dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut untuk menegakkan kedaulatan negara, keutuhan wilayah dan keselamatan segenap bangsa dari segala ancaman.

#### **2.1.1.2 Ilmu Pertahanan**

Ilmu pertahanan adalah bidang studi yang mempelajari berbagai aspek yang berkaitan dengan keamanan nasional dalam konteks penyelenggaraan pertahanan negara. Ilmu ini mencakup aspek politik, hukum, sosial, ekonomi, militer, teknologi, dan budaya yang mempengaruhi kebijakan dan strategi pertahanan negara. Ilmu pertahanan juga mengkaji tantangan dan ancaman yang dihadapi oleh negara dalam menjaga kedaulatan, integritas, dan kesejahteraan bangsa (Tippe, 2016). Ilmu pertahanan mempelajari berbagai aspek yang berkaitan dengan pertahanan suatu negara atau bangsa. Ilmu pertahanan membahas beberapa konteks seperti militer, non militer, industri pertahanan, dan keamanan nasional. Militer adalah unsur pertahanan yang menggunakan

kekuatan bersenjata untuk melindungi kedaulatan dan integritas wilayah negara. Non militer adalah unsur pertahanan yang menggunakan diplomasi, hukum, ekonomi, sosial, budaya, dan informasi untuk mencegah atau mengatasi ancaman dari luar maupun dalam negeri. Industri pertahanan adalah sektor ekonomi yang memproduksi dan menyediakan alat-alat pertahanan, baik senjata maupun non senjata, untuk mendukung kebutuhan militer dan non militer. Keamanan nasional adalah kondisi di mana negara dapat menjaga kelangsungan hidup dan kesejahteraan rakyatnya dari segala gangguan dan tantangan yang mengancam. Ilmu Pertahanan membicarakan tindakan negara yang berkembang dari bidang ilmu militer dan konflik bersenjata dengan maksud mencapai kepentingan negara. Pada garis besar, aspek pertahanan negara memiliki niatan untuk menjaga keberadaan dan kedaulatan suatu bangsa dan negara.

Ilmu Pertahanan membicarakan tindakan negara yang berkembang dari bidang ilmu militer dan konflik bersenjata dengan maksud mencapai kepentingan negara. Pada garis besar, aspek pertahanan negara memiliki niatan untuk menjaga keberadaan dan kedaulatan suatu bangsa dan negara (Yusgiantoro, 2014). Seperti Ketersediaan sumber daya menyangkut kemampuan negara untuk memenuhi kebutuhan dasar dan mengembangkan potensi. Perilaku negara yang dipengaruhi oleh faktor-faktor ini kemudian menjadi objek kajian berbagai bidang keilmuan seperti sejarah, sosiologi, politik, antropologi, dan sebagainya. (Supriyatno, 2014).

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ilmu pertahanan merupakan bidang studi yang sangat luas dan multidisipliner yang berfokus pada berbagai aspek yang berkaitan dengan keamanan nasional dan penyelenggaraan pertahanan negara. Ini mencakup aspek politik, hukum, sosial, ekonomi, militer, teknologi, dan budaya yang mempengaruhi kebijakan dan strategi pertahanan suatu negara. Ilmu pertahanan juga mengkaji berbagai konteks, termasuk militer, non militer, industri pertahanan, dan keamanan nasional.

### **2.1.2 Middle Range Theory**

*Middle Range Theory* adalah teori yang berfungsi sebagai jembatan antara hipotesis yang berasal dari studi empiris *dan grand theory* penelitian. Teori ini tidak terlalu abstrak maupun terlalu konkret, tetapi memiliki tingkat generalisasi yang moderat. Teori ini dapat diuji secara empiris dan digunakan untuk menjelaskan fenomena tertentu dalam penelitian. Dalam penelitian analisa keuangan pada industri pertahanan maka teori yang digunakan adalah teori ekonomi pertahanan.

#### **2.1.2.1 Ekonomi Pertahanan**

Ilmu ekonomi pertahanan merupakan analisis mengenai penggunaan sumber daya, pembagian pendapatan, perkembangan ekonomi, dan penstabilan yang diterapkan pada isu-isu yang terkait dengan aspek pertahanan. Menurut (Yusgiantoro, 2014), Ekonomi pertahanan, sebagai bidang studi multidisiplin, mengkaji penggunaan sumber daya, distribusi pendapatan, pertumbuhan ekonomi, serta stabilitas politik dalam konteks yang terkait dengan pertahanan. Dalam perspektif ekonomi pertahanan, dampak anggaran pertahanan terhadap perekonomian dapat dianalisis melalui sudut pandang permintaan atau konsumsi, serta penawaran atau produksi (Saputro, 2021). Dalam gambaran yang lebih sederhana, ekonomi pertahanan adalah cabang ekonomi yang terkait dengan upaya pertahanan dan keamanan suatu negara. Jika masalah ekonomi umumnya berkaitan dengan produksi dan modal, maka permasalahan ekonomi pertahanan adalah bagaimana mengalokasikan sumber daya nasional untuk pertahanan nasional tanpa mengganggu stabilitas ekonomi nasional, dengan tujuan memastikan penyelenggaraan pertahanan yang efektif dan memiliki kapasitas yang memadai (Fajar, 2017). Ilmu Ekonomi Pertahanan merupakan studi tentang penggabungan antara dua aspek penting yaitu ekonomi dan pertahanan yang membahas tentang belanja pertahanan dan variabel makro ekonomi seperti analisis fundamental industri pertahanan, kemitraan, dan keuntungan dari kontrak

militer. (Hartley et al., 1996) juga menjelaskan bahwa ekonomi pertahanan adalah studi tentang distribusi sumber daya, pendapatan, dan pertumbuhan ekonomi serta stabilisasi yang diterapkan pada topik terkait pertahanan.

Menurut Cambridge Elementary yang dikutip oleh Supandi (2019) ilmu ekonomi pertahanan yang merupakan studi tentang ekonomi terkait pertahanan negara dalam situasi damai, perang, maupun pasca perang dengan pembahasan meliputi:

- a. Hubungan antara pertahanan dan ekonomi
- b. Data, potensi dan hambatan untuk mengukur produksi pertahanan
- c. Pembahasan tentang investasi untuk kepentingan pertahanan
- d. Asosiasi ekonomi militer
- e. Pengadaan barang dan jasa militer
- f. Analisis organisasi militer
- g. Industri pertahanan
- h. Outsourcing Militer/Human capital militer/sipil
- i. Diklat militer
- j. Sistem karier militer
- k. Analisis keputusan ekonomi untuk kepentingan kemakmuran negara dan Keamanan Nasional
- l. Pengeluaran pertahanan negara sebagai investasi
- m. Case Study

Ekonomi pertahanan menggunakan kerangka kerja analitis dari ilmu ekonomi untuk mengkaji masalah-masalah yang terkait dengan pertahanan, termasuk aspek perencanaan, pengembangan alat pertahanan, termasuk juga upaya pelucutan senjata dan pemeliharaan perdamaian global. Dalam konteks industri pertahanan, pendekatan ini diterapkan pada pemahaman tentang produksi, alokasi sumber daya, serta dampak ekonomi. Ekonomi pertahanan menjadi multidisiplin ilmu yang mampu mengaplikasikan pengetahuan dari berbagai disiplin ilmu untuk mengkaji berbagai permasalahan yang terkait dengan pertahanan negara.

Pendekatan ini mencakup skala analisis dari level sektor hingga dimensi nasional dan internasional. (Yusgiantoro, 2014).

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa ekonomi pertahanan adalah disiplin ilmu yang membahas tentang aspek yang berkaitan dengan pertahanan dan dipengaruhi oleh ekonomi mencakup analisis tentang sumber daya, pendapatan, dan perkembangan ekonomi dalam konteks pertahanan untuk stabilitas keamanan nasional.

### **2.1.1.3 Applied Theory**

*Applied theory* merupakan salah satu cara untuk menunjukkan relevansi penelitian dengan bidang ilmu yang dipilih. Dengan menggunakan teori yang sesuai, peneliti dapat menjelaskan fenomena yang diamati, menguji hipotesis yang diajukan, dan memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan. *Applied theory* juga dapat membantu peneliti untuk memahami konteks dan implikasi penelitiannya secara lebih mendalam.

### **2.1.3.1 Teori Strategi**

Strategi memiliki asal kata dari bahasa Yunani "strategia," yang berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal. Definisi strategi juga mencakup rencana untuk mengatur dan menggunakan kekuatan militer di wilayah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu (Tjiptono, 2020).

Penelitian ini merujuk pada model teori strategi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, termasuk Carl Von Clausewitz, yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Kolonel Arthur F. Lykke Jr. Model ini menurut Lykke dalam makalah "*Defining Military Strategy*" pada tahun 1989 dijelaskan sebagai konsep yang terdiri dari tiga unsur utama, "*Ends,*" "*Means,*" dan "*Ways.*". Untuk menggambarkannya secara analogi, strategi secara keseluruhan dapat dibayangkan sebagai sebuah bangku tiga kaki, yang hanya akan berfungsi dengan baik jika ketiga kakinya kokoh dan memiliki kekuatan yang setara. Keseimbangan mutlak diperlukan agar

strategi yang dijalankan dapat berjalan dengan lancar. Strategi yang seimbang harus mengandung risiko yang terbatas, dengan cara yang terencana (*ways*) yang masuk akal, didukung oleh sumber daya yang memadai (*means*) untuk mencapai tujuan tertentu (*ends*). *Ends* dalam konteks ini merujuk pada tujuan strategis yang mencakup aspek-aspek penting bagi kepentingan nasional, seperti kedaulatan wilayah, kelangsungan hidup, keamanan, integritas politik, stabilitas ekonomi, dan kesejahteraan. *Ways* mengacu pada serangkaian tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam strategi. Sementara itu, *Means* adalah sumber daya yang dapat dimobilisasi dan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Jika disintesis, strategi yang efektif harus memadukan *ends*, *ways*, dan *means* dengan baik, dan menjaga keseimbangan di antara ketiganya agar dapat mencapai tujuan nasional yang diinginkan (Arthur F. Lykke Jr, 1989). Berikut penjelasan dari tiga tahap strategi tersebut:

a. *Ends*

Tahap ini melibatkan penetapan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Setelah tujuan ditetapkan, setiap bagian dalam organisasi akan mengarahkan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan ini menjadi pedoman utama dalam merencanakan dan mengarahkan aktivitas organisasi.

b. *Means*

Pada tahap ini, organisasi akan menganalisis berbagai masalah yang mungkin timbul atau sedang dihadapi. Ini bertujuan untuk menentukan bagaimana organisasi dapat mengatasi masalah-masalah tersebut. Identifikasi sumber daya, metode, dan solusi yang diperlukan untuk mencapai tujuan menjadi fokus dalam tahap ini.

c. *Ways*

Tahap terakhir adalah penentuan cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada awalnya. Organisasi akan merencanakan

tindakan dan strategi yang harus diambil oleh masing-masing bagian agar tujuan bersama dapat tercapai. Penyesuaian dengan tugas masing-masing bagian akan memastikan bahwa semua anggota organisasi berkontribusi dalam mencapai tujuan secara efektif sesuai dengan peran mereka.

Menurut Buzzel dan Gale, dalam (Wahyudi, 1996) strategi merujuk pada kebijakan dan keputusan utama yang digunakan dalam manajemen dan memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja keuangan. Biasanya, kebijakan dan keputusan ini melibatkan sumber daya krusial yang sulit untuk digantikan dengan mudah. Pada perkembangannya strategi bukan hanya terimplementasi pada bidang militer, akan tetapi sudah menjadi bagian dari keterampilan organisasi, atau lebih tepatnya keterampilan manajemen (Mintzberg & Lampel, 1999). Strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, termasuk program tindak lanjut dan alokasi sumber daya. Strategi juga bisa diartikan sebagai respons yang terus-menerus atau adaptif terhadap peluang, ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan internal yang mempengaruhi organisasi (Mintzberg & Lampel, 1999).

Strategi mencakup berbagai tindakan seperti ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture* dalam konteks bisnis. Strategi adalah tindakan potensial yang memerlukan keputusan dari manajemen puncak dan penggunaan sumber daya perusahaan yang signifikan. Dengan kata lain, strategi adalah langkah atau kegiatan yang dilakukan oleh individu atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari berbagai penjelasan di atas maka disimpulkan strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, melibatkan kebijakan dan keputusan kunci yang seringkali memerlukan alokasi sumber daya yang penting dan sulit digantikan dengan mudah. Ini mencakup berbagai tindakan seperti ekspansi, diversifikasi, akuisisi,

pengembangan produk, dan penanganan peluang serta ancaman yang mempengaruhi organisasi, dan merupakan salah satu aspek kunci dalam manajemen.

Dalam penelitian ini, teori strategi digunakan untuk meninjau Strategi Bisnis PT. Pindad Pada Produk Non Militer Alat Berat Guna Mendukung Kemandirian Industri Pertahanan. Teori ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis perencanaan strategi berdasarkan indikator teori strategi Arthur Lykke dan L.Hart. Selanjutnya secara komprehensif akan dibahas penjabaran kerangka *strategis ends, means, ways.* Penerapan teori strategi di atas memiliki relevansi yang signifikan, tidak hanya dalam konteks bidang pertahanan tetapi juga dapat disesuaikan dengan beragam disiplin ilmu, termasuk ekonomi. Teori strategi dapat menjadi alat penting untuk mengevaluasi sejauh mana pemerintah merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi dalam berbagai bidang penelitian.

### **2.1.3.2 Teori Bisnis**

Secara umum, bisnis merujuk pada aktivitas dan organisasi yang menciptakan produk dan layanan yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Bisnis adalah serangkaian usaha yang dilakukan individu atau kelompok dengan menawarkan barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan (laba) (Griffin, 2007) . Arti bisnis juga bisa didefinisikan sebagai menyediakan barang dan jasa guna untuk kelancaran sistem perekonomian (Wijoyo et al., 2021). Menurut Louis E. Boone (2007:5), bisnis (*bussiness*) terdiri dari seluruh aktivitas dan usaha untuk mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan bagi sistem perekonomian, beberapa bisnis memproduksi barang berwujud sedangkan yang lain memberikan jasa (Boone & Kurtz, 2002). Bisnis adalah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi dan memuaskan kebutuhan masyarakat (Sutarno, 2012).

Ada beberapa macam jenis bisnis menurut (Sudarmo, 1992), untuk memudahkan mengetahui pengelompokannya maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Ekstraktif, yaitu bisnis yang melakukan kegiatan dalam bidang pertambangan atau menggali bahan-bahan tambang yang terkandung di dalam perut bumi.
- b. Agraria, yaitu bisnis yang menjalankan bisnisnya dalam bidang pertanian.
- c. Industri, yaitu bisnis yang bergerak dalam bidang industri.
- d. Jasa, yaitu bisnis yang bergerak dalam bidang jasa yang menghasilkan produk-produk yang tidak berwujud.

Dari beberapa pengertian di atas disimpulkan bahwa bisnis Secara umum, bisnis merujuk pada kegiatan dan organisasi yang bertujuan untuk menciptakan barang dan jasa yang menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Bisnis melibatkan upaya individu atau kelompok untuk menawarkan barang dan jasa dengan tujuan memperoleh keuntungan atau laba. Arti bisnis juga mencakup kontribusi dalam menyediakan barang dan jasa untuk menjaga kelancaran sistem perekonomian, di mana aktivitas terorganisasi yang menghasilkan dan menjual barang dan jasa dengan tujuan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan masyarakat serta mencapai profitabilitas.

### **2.1.3.3 Industri Pertahanan**

Globalisasi dalam industri pertahanan telah mengubah cara persenjataan dan sistem yang digunakan untuk kepentingan pertahanan negara. Industri ini meliputi produksi senjata, kendaraan militer, peralatan komunikasi, dan peralatan lainnya yang digunakan oleh militer dan keamanan negara. Industri pertahanan juga mencakup pengembangan teknologi dan penelitian untuk meningkatkan kemampuan pertahanan negara. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang industri

pertahanan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan pertahanan negara.

Dalam rangka pengamalan nasionalisme dan mendukung pertahanan negara, industri pertahanan merupakan industri strategis yang vital untuk diperhatikan (Farhan, 2022). Perubahan yang terus-menerus dalam lingkungan strategis yang penuh dengan ketidakpastian, kompleksitas, dan ketidakjelasan, telah mendorong setiap negara untuk merancang strategi pertahanannya dengan tujuan mempertahankan Pengelolaan dan pengembangan industri pertahanan membutuhkan sumber daya manusia di samping alat peralatan, material, manajemen, modal, metodologi, dan mesin dalam jumlah yang cukup dengan kualitas yang memenuhi kriteria (Haryono et al., 2022). Diperlukan kesepakatan nasional yang memperkuat peningkatan dalam jumlah dan mutu industri pertahanan dalam negeri, penelitian dan pengembangan yang mendukung sektor ini, serta investasi dalam upaya mempertahankan eksistensi industri dan fasilitas penelitian di bidang pertahanan (Ekwandono, 2022).

Industri merupakan segmen dalam proses manufaktur di mana komponen dari proses tersebut tidak secara langsung mengambil sumber daya alam dan mengubahnya menjadi produk yang memiliki nilai bagi masyarakat (Blintarto, 1977). Industri di Indonesia bisa diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori. Dalam konteks penggunaan tenaga kerja, berbagai jenis industri dapat dibagi menjadi beberapa kelompok, seperti Industri rumah tangga jumlah pekerjanya 1-4 orang, Industri kecil jumlah pekerjanya 5-19 orang, Industri menengah jumlah pekerjanya 20-99 orang, Industri besar jumlah pekerjanya 100 orang atau lebih (Tambunan, 1999). Industri pertahanan mengonversikan atau mentransformasikan kapasitas dan kapabilitas produksinya secara cepat selaras dengan tuntutan kebutuhan pertahanan khususnya dalam keadaan darurat atau perang. Industri pertahanan merupakan sandaran utama penyelenggaraan mobilitas industri dalam keadaan darurat perang. Industri pertahanan atau setidaknya industri pendukung administrasi dan logistik diupayakan

tersebar di seluruh wilayah nasional. Selain itu, industri pertahanan menghasilkan barang komersial selain alat peralatan pertahanan dan mewujudkan program sertifikasi bagi produk pertahanan sebagai pendorong peningkatan profit.

Industri pertahanan bersumber dari potensi industri nasional, baik milik pemerintah maupun swasta, dan dalam pengelolaannya tidak terlepas dari prinsip-prinsip ekonomi yang berlaku. Industri pertahanan menjadi salah satu kebijakan utama dalam pertahanan negara dengan Undang-undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan menjadi dasar hukum bagi pengelolaan industri pertahanan di Indonesia. Arah kebijakan ditujukan membangun industri yang maju, kuat, mandiri dan berdaya saing untuk dapat mendukung pertahanan negara, serta pembangunan pertumbuhan ekonomi nasional (Kemhan RI, 2022). Di Indonesia, industri pertahanan masih bergantung pada alokasi anggaran, dominasi BUMN dalam ekosistem industri pertahanan, penelitian dan pengembangan yang belum optimal, serta skala ekonomi yang masih kecil (Lemhanas RI, 2022).

Pemerintah Indonesia telah menyadari betapa pentingnya untuk meningkatkan teknologi dan kemampuan membangun serta mengembangkan industri pertahanan nasional yang strategis dan memiliki teknologi tinggi yang dengan melibatkan lebih dari satu industri pertahanan diperlukan untuk membentuk ekosistem industri pertahanan (Kemhan RI, 2022). Industri pertahanan juga merupakan salah satu kepentingan nasional untuk meningkatkan ekonomi, devisa, dan kesejahteraan bangsa, serta memberikan. Selain itu, pemerintah Indonesia juga telah merencanakan untuk mengangkat kembali kredibilitas finansial perusahaan-perusahaan industri pertahanan strategis di mata dunia perbankan maka peluang yang dapat dimanfaatkan terkait dengan perkembangan industri pertahanan global memerlukan upaya untuk memperkuat industri pertahanan nasional (Kemenperin, 2011).

Kebijakan pemerintah Indonesia dalam mengembangkan industri pertahanan juga mengambil peran yang penting dalam kemajuan industri

pertahanan seperti menerbitkan UU No. 16 tahun 2012 tentang industri pertahanan agar perusahaan domestik turut bertanggung jawab untuk membangun kapasitas produksi alat-alat peralatan pertahanan dan keamanan (Alradix Djansena, 2021). Selain itu, pemerintah juga membentuk Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) untuk menanggapi seruan sistem persenjataan modern yang canggih, dengan tujuan berpandangan bahwa industri pertahanan nasional dapat berperan aktif baik di pasar senjata dalam negeri maupun global, dengan tujuan tercapainya militer Indonesia Rencana utama modernisasi pertahanan, revitalisasi industri pertahanan nasional (Kuswanto et al., 2022)

*Military-Industrial Complex* (MIC), yang pertama kali disebutkan oleh Dwight D. Eisenhower pada tahun 1961, adalah sebuah konsep yang melibatkan kerja sama strategis antara pemerintah, sektor bisnis, perbankan, industri pertahanan, pensiunan, dan analis studi strategis. Mereka terlibat dalam skema pembagian peran yang kompleks. Industri pertahanan tidak hanya terkait dengan pengembangan pertahanan, tetapi juga merupakan upaya konkret yang dapat memengaruhi perekonomian suatu negara, Tidak mungkin membedakan antara pemerintah dan industri dalam hal pengadaan pertahanan (Dunne, 2009). MIC dibentuk dengan tujuan sebagai berikut: (Alfianzi, 2022)

- a. Menguasai teknologi militer berbasis informasi dan teknologi.
- b. Mampu memobilisasi potensi militer sebagai alat tekanan.
- c. Mempertahankan ketahanan ekonomi, teknologi, dan perangkat persenjataan yang mempengaruhi kebijakan pertahanan dan keamanan negara.
- d. Menciptakan kader bela negara yang berfokus pada pembelian perangkat militer.

Industri militer atau pertahanan memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orientasi dalam dan luar negeri. Selain itu, alokasi anggaran yang besar untuk sektor ini dapat mengalihkan dana dari program-program sosial untuk mendukung pengadaan senjata tambahan dan pembangunan

kekuatan militer, yang pada gilirannya menciptakan lapangan kerja dan memberikan dampak besar pada industri militer, yang juga bermanfaat bagi masyarakat luas.

#### **2.1.3.4 Teori *Competitive Strategy***

Dalam strategi bersaing yang di kemukakan oleh (Porter, 1980) Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing *expilite* atau implisit strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara impresif melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai Departemen fungsional perusahaan.

Penekanan yang diberikan kepada perencanaan strategi saat ini perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dan di tempat-tempat lain mencerminkan kenyataan bahwa ada manfaat besar yang akan diperoleh melalui proses merumuskan strategi secara eksplisit, untuk memastikan bahwa setidaknya kebijakan-kebijakan (jika bukan tindakan) dari Departemen fungsional akan terkoordinasi dan terarah ke seperangkat tujuan bersama. Namun demikian kebanyakan penekanan dalam proses perencanaan strategis formal selama ini masih pada mengajukan pertanyaan-pertanyaan dengan cara yang teratur dan disiplin ketimbang menjawabnya. teknik-teknik yang pernah dikembangkan untuk menjemput tersebut biasanya oleh perusahaan konsultan. jika tidak membicarakan bermacam-macam perusahaan ketimbang perspektif industrinya maka hanya membahas satu aspek saja dari struktur industri, seperti perilaku biaya, yang tidak diharapkan akan menjangkau seluruh keragaman dan kerumitan Dalam persaingan industri.



**Gambar 2.1 Roda Strategi Bersaing**

Sumber: Michael E. Porter (1980)

Roda strategi bersaing adalah suatu alat untuk menggambarkan aspek-aspek pokok dari strategi persaingan perusahaan dalam satu halaman. Di pusat roda adalah tujuan-tujuan perusahaan yang merupakan definisi secara luas mengenai bagaimana perusahaan ini ingin bersaing serta sasaran-sasaran ekonomis dan non ekonomis dan spesifik. Jari-jari roda adalah kebijakan-kebijakan operasi pokok dengan mana perusahaan-perusahaan mencapai tujuan-tujuan tersebut. Di bawah tiap-tiap judul pada roda tercantum suatu pernyataan ringkas mengenai kebijakan operasi Kunci dalam bidang fungsional tersebut yang harus diturunkan dari kegiatan-kegiatan perusahaan. Tergantung pada sifat bisnisnya, manajemen dapat lebih atau kurang spesifik dalam menegaskan kebijakan-kebijakan operasi pokok ini.



**Gambar 2.2 Konteks Dimana Strategi Bersaing di Rumuskan**

Sumber: Michael E. Porter (1980)

Bagan ini melukiskan bahwa pada tingkat yang terluas Perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan 4 terutama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dari kekayaan dan keterampilannya relatif terhadap pesaing, meliputi sumber daya keuangan, posisi teknologi, identifikasi merek, dan lain-lain. nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personil lain yang harus menerapkan ketinggian yang sudah dipilih. kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern (bagi perusahaan). terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan berhasil.

Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas. peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan, dengan resiko serta imbalan potensial yang menyertainya. harapan masyarakat mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang berkembang, dan banyak lagi yang lain terhadap perusahaan. keempat faktor ini harus

dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat tujuan dan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan.

## **2.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

Agar penelitian ini menjadi lebih terfokus pada sebuah penelitian dan dapat menghasilkan kebaruan penelitian, serta memetakan posisi penelitian yang akan dilakukan, maka perlu dilakukan studi terhadap penelitian terdahulu yang sejenis dengan tema penelitian yang akan dilakukan, berdasarkan hal tersebut, peneliti melakukan studi literatur terhadap hasil penelitian terdahulu dan hasilnya sebagai berikut:

### **2.2.1 Penelitian oleh Aryo Nugroho**

Dalam penelitian oleh (Nugroho, 2017) dengan judul “Strategi Bisnis Divisi Kendaraan Khusus PT. Pindad (Persero) dalam Memenuhi Kekuatan Essensial Minimum TNI Periode 2017-2020” Penelitian ini mengambil topik mengenai strategi bisnis divisi kendaraan khusus PT. Pindad (Persero). PT. Pindad (Persero) merupakan BUMN yang bergerak dalam industri pertahanan Indonesia. Perusahaan ini memiliki berbagai macam lini usaha, baik yang sudah berkelanjutan maupun yang masih berpotensi untuk dikembangkan. Salah satu lini usaha yang berpotensi untuk dikembangkan adalah lini divisi kendaraan khusus.

Dalam perkembangan industri pertahanan Indonesia, pemerintah Indonesia sebagai katalisator telah menetapkan melalui UU No. 17/2007 Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 bab III tentang pertahanan pemerintah menyebutkan “Pembangunan kekuatan pertahanan melampaui kekuatan essential minimum”. Pemerintah Indonesia pun sangat mendukung kemandirian industri pertahanan Indonesia dengan penerbitan sejumlah Undang-undang dan Peraturan Pemerintah. Namun pada realitasnya industri pertahanan Indonesia, masih banyak sekali terjadi celah untuk dapat mewujudkan rencana tersebut. PT. Pindad (Persero) yang melalui Kementerian BUMN ditugaskan untuk

melakukan riset, rekayasa pengembangan, penguasaan teknologi, dan pembuatan Alpalhankam di sektor atau matra darat tentunya harus dapat memanfaatkan potensi pembangunan industri pertahanan tersebut sebaik-baiknya. Namun dengan keistimewaannya sebagai perusahaan BUMN, PT PINDAD belum dapat memanfaatkan sebaik-baiknya potensi yang ada.

Selain itu, PT. Pindad (Persero) juga harus terus bersaing di dalam industri yang tentunya semakin diramaikan dengan teknologi yang semakin berkembang dan juga pesaing baik dari dalam maupun luar negeri. Peneliti pada penelitian ini akan menggunakan pendekatan analisis makro dengan analisis PESTLE (*Politic, Economis, Social, Technology, Legal, and Evrioment*). Untuk analisis mikro industri menggunakan Porter's Diamond yang terdiri dari faktor kondisi, permintaan, industri pendukung yang terkait dan struktur, strategi dan persaingan perusahaan. Metode analisis ini dipilih karena peneliti ingin mendapatkan gambaran mengenai kesiapan industri Indonesia secara lebih menyeluruh. Dan untuk analisis internal menggunakan metode VRIO lalu diolah dengan CPM dengan membandingkan dengan perusahaan sejenis. Berdasarkan penelitian diketahui bahwa divisi kendaraan khusus PT. Pindad (PERSERO) berada pada kuadran V pada matriks IE yang memiliki strategi besar mempertahankan. Dalam strategi ini dapat dilakukan pengembangan produk dan penetrasi pasar. Dari alternatif strategi tersebut, strategi yang paling relevan untuk perusahaan setelah dilakukan analisis QSPM adalah pengembangan produk. Strategi ini juga selaras dengan sasaran besar perusahaan untuk masuk ke pasar global serta fungsi PT. Pindad (Persero) terhadap pemerintah dalam program pemenuhan kekuatan essential minimum.

### **2.2.2 Penelitian oleh Jonathan Ernest Sirait**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Sirait, 2022) dengan judul penelitian "Penguatan Model Bisnis Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) Dalam Mendukung Kemandirian Industri Pertahanan". Keputusan

pemerintah dalam membuat undang-undang cipta kerja memberikan kesempatan yang lebih luas bagi perusahaan swasta / BUMS industri pertahanan. Percepatan pemenuhan alpalhankam yang sebelumnya bertumpu pada kemampuan BUMN (Defend ID) kemudian dapat terbantuan dengan adanya kegiatan produksi hingga penjualan oleh perusahaan swasta. Pemulihan ekonomi akibat pandemi semakin menuntut adanya perbaikan ekosistem industri pertahanan yang inovatif dan berdaya saing kuat. Tulisan ini akan membahas bagaimana pelaku industri pertahanan swasta mampu berkompetisi seimbang, bukan hanya dengan BUMN, tapi secara global, dan memperluas jaringan bisnis melalui berbagai strategi model bisnis. Metode analisis menggunakan metode SWOT untuk mengetahui potensi pengembangan model bisnis dalam lingkup industri pertahanan. Terbukanya peluang dalam memperluas jaringan industri pertahanan nasional perlu didukung dengan investasi, peningkatan kualitas SDM, kualitas riset, ekosistem persaingan yang sehat dan kolaboratif menjadi poin penting yang perlu dilaksanakan pelaku usaha swasta dalam rangka mencapai kemandirian industri pertahanan serta pemenuhan *Minimum Essential Force* untuk memperkuat garda terdepan pertahanan dan keamanan NKRI, TNI / Polri.

### **2.2.3 Penelitian oleh Amadeus Erwin Pradana**

Dalam penelitian oleh (Pradana, 2017) dengan judul “Analisis Strategi Bersaing PT Multi Wira Mandiri Dalam Industri Pertahanan Di Indonesia”. PT. Multi Wira Mandiri (MWM) sebagai perusahaan yang bergerak pada industri pertahanan di Indonesia belumlah menerapkan strategi yang optimal untuk meningkatkan kemampuan bersaing, yang antara lain dari angka penjualan. Ini berarti bahwa strategi PT MWM dalam melakukan aktivitas bisnis belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan terutama dalam meraih angka penjualan yang optimal, untuk pada gilirannya menghasilkan profit yang maksimal pula bagi PT MWM. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan bersifat analisis

deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan PT Multi Wira Mandiri khususnya dilihat dari strategi keunggulan bersaing. Untuk data yang bersumber dari hasil wawancara, sedangkan data sekunder yang berupa data kualitatif dilakukan rekapitulasi untuk memudahkan proses interpretasi data, kemudian hasil wawancara dan data kualitatif tersebut dianalisis secara deskriptif dengan mengacu kepada konsep kerangka analisis yang telah dibuat. Hasil kajian dilanjutkan dengan analisis SWOT untuk akhirnya menetapkan strategi yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi oleh PT MWM. Berdasarkan evaluasi faktor internal diketahui bahwa yang menjadi kekuatan kunci dari PT MWM adalah pengalaman dan jaringan bisnis yang luas, kemampuan keuangan yang sangat mencukupi dan sistem di organisasi dan pengelolaan SDM. Berdasarkan evaluasi faktor eksternal diketahui bahwa yang menjadi peluang berdasarkan aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Berdasarkan posisi strategis dan matriks SWOT, PT MWM dirasa perlu untuk melakukan diversifikasi strategi yang berhubungan dengan peningkatan *market share*, penjualan dan keuntungan, pengembangan produk-produk di industri pertahanan, pengembangan fasilitas dan infrastruktur, pengembangan sistem organisasi, strategi dalam berhubungan dengan pemerintah dan pengembangan fungsi penelitian dan pengembangan.

#### **2.2.4 Penelitian oleh Ringga Widyatama**

Dalam penelitian (Widyatama, 2022) dengan judul “Penentuan Kebijakan Strategi PT Pindad dalam Mendukung Kebutuhan Senjata Serbu Pasukan TNI di Tengah Persaingan Industri Pertahanan Dunia”, Sejarah industri Pertahanan Indonesia dimulai sejak jaman penjajahan Belanda. Dengan perkembangan zaman dan berbagai dinamika perkembangan industri pertahanan di Indonesia akhirnya PT Pindad (Persero) resmi menjadi BUMN pada tahun 1983. Dalam mewujudkan kemandirian industri

pertahanan, pemerintah telah merumuskan Master Plan pembangunan industri pertahanan yang dimulai tahun 2010 sampai dengan tahun 2029 di mana diharapkan pada tahun tersebut akan tercapai target kemandirian industri pertahanan yang signifikan, kemampuan berkolaborasi secara internasional dan pengembangan yang *sustainable*, sehingga Industri pertahanan mampu memenuhi pasar dalam negeri, dapat bersaing dengan produk luar negeri serta berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi. Sehingga diperlukan sebuah penelitian untuk menentukan kebijakan pembuatan strategi pengembangan PT Pindad (Persero). Jurnal ini bertujuan untuk menganalisa dan memilih kebijakan strategi yang perlu diambil oleh PT.Pindad (Persero) dengan metode *analytical network process* (ANP) menggunakan *software* *super decision*. Hasil perhitungan analisis didapatkan bobot tertinggi pada kriteria K-4 (PT.Pindad harus mampu mengembangkan diri dengan cara *Profitable*.) dengan bobot 0,28, sedangkan alternatif kebijakan terpilih adalah A-4 (Pengembangan Direksi Teknologi Dan Pengembangan) dengan bobot 0,29, sehingga kebijakan yang seharusnya diambil oleh PT.Pindad (Persero) dalam pemenuhan alat pertahanan dan keamanan adalah memprioritaskan Pengembangan Direksi Teknologi Dan Pengembangan.

#### **2.2.5 Penelitian oleh Anwar Sahid**

Penelitian oleh (Sahid, 2022) dengan judul “Peran *Enterprise Resource Planning* dan Strategi Bisnis Terhadap Integrasi Manajemen Rantai Pasok dan Kepuasan Pelanggan Pada Industri Pertahanan”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki *Enterprise Resource Planning* dan Strategi Bisnis Terhadap Integrasi Manajemen Rantai Pasok dan Kepuasan Pelanggan Pada Industri Pertahanan .Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui survei. Responden penelitian ini adalah 120 manajer di beberapa Industri Pertahanan yang ditentukan dengan metode *simple random sampling*. Analisis pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat bantu

pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Hasil studi menunjukkan bahwa *Enterprise Resource Planning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Manajemen Rantai Pasok Industri Pertahanan, *Enterprise Resource Planning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Manajemen Rantai Pasok, strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan pelanggan Industri Pertahanan.

### **2.2.6 Penelitian oleh Heru Puryanto**

Penelitian yang dilakukan oleh (Puryanto, 2014) dengan Judul “Strategi Membangun Bisnis Produk Non Militer Berupa Alat Berat Dalam Rangka Implementasi Rencana Jangka Panjang Perusahaan”. Dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan PT. XYZ telah menetapkan bahwa secara bertahap mulai tahun 2011 perusahaan harus mengembangkan produk non militer dalam upaya untuk mengurangi ketergantungan bisnis terhadap ketersediaan anggaran pemerintah. Bisnis alat berat merupakan salah satu alternatif untuk menjawab tantangan tersebut, mengingat produk ini memiliki kemiripan struktur produk dengan kendaraan militer yang sudah diproduksi. Penelitian ini merupakan kajian terhadap kesiapan perusahaan secara internal terkait dengan berbagai faktor eksternal seperti lingkungan makro dan struktur industri yang akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan memasuki bisnis tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan riset kualitatif untuk menggambarkan situasi bisnis alat berat dengan memanfaatkan perangkat penelitian PEST, *Porter’s Five Forces* dan *Value Chain*. Hasil penelitian menunjukkan indikasi positif bagi implementasi bisnis alat berat di PT. XYZ. Strategi diversifikasi dapat diterapkan dengan mekanisme *vertical integration* melalui pemanfaatan kompetensi dan sumberdaya internal. Strategi umum ini dijabarkan ke dalam *corporate level strategy*, *business level strategy* dan *functional level strategy* yang selanjutnya digambarkan dalam suatu *strategy map*.

Tabel 2.1 Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Aryo Nugroho, 2017	Strategi bisnis divisi kendaraan khusus PT. Pindad (persero) dalam memenuhi kekuatan essential minimum TNI periode 2017-2020	analisis makro dengan analisis PESTLE ( <i>Politic, Economis, Social, Technology, Legal, and Evrioment</i> ).	Pentingnya peran perbankan bagi pertumbuhan ekonomi nasional serta meningkatnya risiko di pasar keuangan global & domestik menjadi sinyal dan tuntutan bagi pelaku industri perbankan khususnya Bank – Bank skala besar	Menganalisis strategi bisnis pada PT. Pindad	Teknis dalam menganalisis berbeda
2	Jonathan Ernest Sirait, 2022	Penguatan Model Bisnis Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) Dalam Mendukung Kemandirian Industri Pertahanan	Analisis SWOT	Terbukanya peluang dalam memperluas jaringan industri pertahanan nasional perlu didukung dengan investasi, peningkatan kualitas SDM, kualitas riset, ekosistem persaingan yang sehat dan kolaboratif menjadi poin penting yang perlu dilaksanakan pelaku usaha swasta dalam rangka mencapai kemandirian industri pertahanan serta pemenuhan <i>Minimum Essential Force</i> untuk memperkuat garda terdepan pertahanan dan keamanan NKRI, TNI / Polri.	Membahas industri pertahanan pada konteks Bisnis	Menggunakan metode analisis yang berbeda
3	Amadeus Erwin Pradana, 2017	Analisis strategi bersaing PT MULTI WIRA mandiri dalam	Analisis SWOT	PT MWM dirasa perlu untuk melakukan diversifikasi strategi yang berhubungan dengan	Menganalisis strategi yang di terapkan oleh	Strategi yang diterapkan oleh BUMN dan

		industri pertahanan di Indonesia		<i>market share</i> , penjualan dan keuntungan, pengembangan produk-produk di industri pertahanan, fasilitas dan infrastruktur, sistem organisasi, strategi dalam berhubungan dengan pemerintah dan pengembangan fungsi penelitian dan pengembangan.	perusahaan dalam menuju kemandirian dan persaingan dalam penjualan	BUMS akan berbeda karena tidak adanya bantuan subsidi dari pemerintah terhadap industri swasta
4	Ringga Widyatama, 2022	Penentuan Kebijakan Strategi PT Pindad dalam Mendukung Kebutuhan Senjata Serbu Pasukan TNI di Tengah Persaingan Industri Pertahanan Dunia	<i>Analytical Network Process (ANP) software</i> super decision	(PT.Pindad harus mampu mengembangkan diri dengan cara Profitable.) dengan bobot 0,28, sedangkan alternatif kebijakan terpilih adalah A-4 (Pengembangan Direksi Teknologi Dan Pengembangan) dengan bobot 0,29, sehingga kebijakan yang seharusnya diambil oleh PT.Pindad (Persero) dalam pemenuhan alat pertahanan dan keamanan adalah memprioritaskan Pengembangan Direksi Teknologi Dan Pengembangan.	Mengkaji strategi PT Pindad dalam produksi untuk pemenuhan kebutuhan dalam negeri	Produk yang dibahas adalah produk inti, yang memiliki perbedaan beban produksi dan adanya bantuan dari pemerintah dalam kebijakan strategi
5	Anwar Sahid, 2022	Peran <i>Enterprise Resource Planning</i> dan Strategi Bisnis Terhadap Integrasi Manajemen Rantai	Analisis model statistik <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	<i>Enterprise Resource Planning</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Manajemen Rantai Pasok Industri Pertahanan, <i>Enterprise Resource</i>	Menganalisis Strategi bisnis pada Industri pertahanan	Metode yang dilakukan berbeda dan bukan mix metode

		Pasok dan Kepuasan Pelanggan Pada Industri Pertahanan		<i>Planning</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Manajemen Rantai Pasok , strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan pelanggan Industri Pertahanan.		
6	Heru Puryanto, 2021	Strategi Membangun Bisnis Produk Non Militer Berupa Alat Berat Dalam Rangka Implementasi Rencana Jangka Panjang Perusahaan	Analisis PEST : <i>political economy</i> <i>social technological</i>	indikasi positif bagi implementasi bisnis alat berat di PT. XYZ. Strategi diversifikasi dapat diterapkan dengan mekanisme <i>vertical integration</i> melalui pemanfaatan kompetensi dan sumberdaya internal.	Menganalisis strategi Bisnis alat berat	Bukan pada industri pertahanan dan menggunakan teknik analisis yang berbeda

Sumber: Diolah oleh peneliti (2023)

## 2.3 Kerangka Pemikiran

