



UNIVERSITAS PERTAHANAN

**ANALISA PEMBENTUKAN *HOLDING COMPANY* INDUSTRI
PERTAHANAN DALAM MENDUKUNG KESIAPAN
OPERASIONAL TNI**

DWI NURIL HIDAYATI

120190401007




Tesis Yang Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Magister Pertahanan

**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTAHANAN
PROGRAM STUDI INDUSTRI PERTAHANAN**

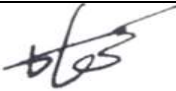




JAKARTA

2021

LEMBARAN PERSETUJUAN TESIS

<p>Nama : Dwi Nuril Hidayati NIM : 120190401007 Program Studi : Industri Pertahanan Fakultas : Teknologi Pertahanan Judul Tesis : Analisa Pembentukan <i> Holding Company </i> Industri Pertahanan dalam Mendukung Kesiapan Operasional TNI</p>	
<p>Pembimbing II,  Dr. Timbul Siahaan, M.M Tanggal : 03 Februari 2021</p>	<p>Pembimbing II,  Dr Pujo Widodo, S.E., M.A., M.D.S., M.Si., M.Si (Han) Brigadir Jenderal TNI Tanggal : 03 Februari 2021</p>
<p>Mengetahui, Dekan Fakultas Teknologi Pertahanan  Romie Oktovianus Bura, B.Eng (Hons), MRAeS, Ph.D., CIQnR., CIQaR Penata Tk. I III/d NIP. 197300622006041001 Tanggal : 3 Februari 2021</p>	

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama	: Dwi Nuril Hidayati		
NIM	: 120190401007		
Program Studi	: Industri Pertahanan		
Fakultas	: Teknologi Pertahanan		
Judul Tesis	: Analisa Pembentukan <i> Holding Company </i> Industri Pertahanan dalam Mendukung Kesiapan Operasional TNI		
No.	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Pembimbing I: Dr. Timbul Siahaan, M.M		03 Februari 2021
2.	Pembimbing II: Dr Pujo Widodo, S.E., M.A., M.D.S., M.Si., M.Si (Han) Brigadir Jenderal TNI		03 Februari 2021
3.	<i>Reviewer I:</i> Dr. Drs. Khaerudin, M.M Kolonel Sus / NRP 520732		03 Februari 2021
4.	<i>Reviewer II:</i> Dr. Jupriyanto, S.T., M.T., CIQaR NIDN : 4724077401		03 Februari 2021
5.	<i>Reviewer II:</i> Dr. R Djoko Andreas Navalino, S.IP., M.AB Kolonel Arh / NRP 1910046130568		03 Februari 2021

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan dalam tesis ini tidak terdapat karya atau bagian karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan jenjang apapun disuatu perguruan tinggi; dan sepanjang sepengetahuan saya juga, tidak terdapat istilah, frasa, kalimat, paragraph, subbab atau bab dari karya yang pernah ditulis atau diterbitkan, kecuali yang secara tertulis diajukan dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Referensi.

Apabila dikemudian hari, terbukti bahwa terdapat plagiat dalam tesis ini, Saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan Peraturan atau Undang – Undang yang berlaku.

Jakarta, 03 Februari 2021

Dwi Nuril Hidayati

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat yang sangat sempurna sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ANALISA PEMBENTUKAN *HOLDING COMPANY* INDUSTRI PERTAHANAN DALAM MENDUKUNG KESIAPAN OPERASIONAL TNI” dengan baik sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Magister Pertahanan di Universitas Pertahanan.

Selesainya penelitian tesis ini tentu tidak lepas dari dukungan berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, baik secara moril maupun materiil. Untuk itu peneliti bermaksud mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang memberikan andil dalam keseluruhan proses peneliti menjalani perkuliahan di Universitas Pertahanan hingga menyusun tesis. Dengan selesainya tugas akhir ini, peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Laksamana Madya TNI Dr. Amarulla Octavian, S.T., M.Sc., DESD., CIQnR., CIQaR., IPU selaku Rektor Universitas Pertahanan Republik Indonesia.
2. Romie Oktovianus Bura, B.Eng. (Hons.), MRAS., Ph.D., CIQnR., CIQaR., selaku Dekan Fakultas Teknologi Pertahanan.
3. Dr. Timbul Siahaan, M.M. selaku Pembimbing I.
4. Brigadir Jenderal TNI Dr Pujo Widodo, S.E., M.A., M.D.S., M.Si., M.Si (Han) selaku Pembimbing II.
5. Sesprodi Teknologi Industri Pertahanan Kolonel Sus Dr. Khaerudin, M.M atas bimbingannya selama peneliti menuntut ilmu.
6. Para penguji sidang dari praproposal hingga ujian tesis, Dr. Jupriyanto, S.T., M.T., CIQaR dan Dr. R Djoko Andreas Navalino, S.IP., M.AB terima kasih atas bimbingannya.

7. Jajaran PT Pindad (Persero) khususnya Dr Yayat Ruyat Selaku Vice Presiden Business Development dan Benvenuto Irvan Heidar S.H., M.Han selaku sub bidang legal drafting yang sudah bersedia menerima peneliti dengan hangat dan ramah
8. Jajaran PT LEN (Persero) khususnya Lakso Widyo Isworo, S.T., M.Eng., selaku manager unit kerja yang sudah bersedia menerima peneliti dengan senang hati
9. Jajaran Ditjen Potensi Pertahanan khususnya Kolonel Laut Kolonel Laut Ir Nono Suwarno, M.Si selaku Kasubid Industri Pertahanan Direktorat Teknologi Pertahanan Potensi Pertahanan, yang sudah bersedia menerima peneliti dalam mencari data penelitian dengan tangan terbuka
10. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Program Studi Industri Pertahanan, Fakultas Teknologi Pertahanan, Universitas Pertahanan.
11. Koko Pujiyanto, A.Md., S.kom Selaku Staff Program Studi Industri Pertahanan yang telah membantu setiap mahasiswa IPE dari masuk kuliah hingga selesai
12. Keluarga tercinta Bapak Budi Santoso, Ibu Murtosiyah, Mas Taufiq dan adek Ikbar yang telah mensupport saya baik dari segi moril maupun materil, semoga keluarga kita selalu dalam lindungan Allah SWT.
13. Calon suami saya Hariyanto yang telah mensupport saya agar cepat selesai tesis ini dan bisa melakukan proses pengajuan nikah disatuannya.
14. Teman-teman seperjuangan Industri Pertahanan. Selesai satu setengah tahun kita lewati bersama, suka duka bersama. Semoga selalu akrab setelah pendidikan di UNHAN berakhir.
15. Teman – teman Demisioner Komisi Yudisial UINSA yang mendukung peneliti untuk mengejar pendidikan Master di luar daerah.
16. Teman serasa saudara Chilvia Dwi Arisandi dan Novi Chasanatun Fadhila yang mendukung setiap langkah saya dimanapun

17. dan kepada semua pihak yang telah membantu, mendukung dan berkontribusi dalam penyelesaian Tesis ini, peneliti ucapkan terimakasih.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan-kebaikan semua pihak atas bantuan yang diberikan.

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 untuk mengembangkan industri pertahanan.

Jakarta, 03 Februari 2021

Dwi Nuril Hidayati

ABSTRAK

ANALISA PEMBENTUKAN *HOLDING COMPANY* INDUSTRI PERTAHANAN DALAM Mendukung Kesiapan OPERASIONAL TNI

DWI NURIL HIDAYATI

Latar belakang pembentukan *holding company* pada industri pertahanan di Indonesia dikarenakan terdapat 3 faktor permasalahan, adapun faktor permasalahan tersebut meliputi faktor ekonomi, teknologi dan hukum. Jika dari ketiga faktor tidak cepat diselesaikan maka takutnya akan memberikan pengaruh terhadap kesiapan operasional TNI dalam menjaga kedaulatan NKRI, hal ini dikarenakan operasional dukungan TNI tidak lepas dari alutsista maupun alpahankam yang diproduksi oleh industri pertahanan di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa seberapa besar dukungan dari pembentukan *holding company* terhadap industri pertahanan di Indonesia dengan melalui kemanfaatan yang diberikan. Sehingga dengan adanya pembentukan *holding company* industri pertahanan diharapkan dapat memberikan suatu solusi bagi permasalahan di setiap industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id. Adapun penelitian ini menggunakan Metode kualitatif dengan pendekatan *ground theory* secara induktif (dari khusus ke umum). Selain itu data dari penelitian ini didapatkan dari hasil observasi di lapangan, wawancara langsung, *library research*, dokumentasi dan analisa penelitian terdahulu yang relevan, kemudian dianalisa menggunakan teori pembentukan *holding company*. Dari penelitian di lapangan ditemukan hasil bahwa pembentukan *holding company* dapat memperkuat ketahanan ekonomi, dapat mendorong investasi yang lebih besar, dapat melakukan *joint production* antar industri pertahanan, dapat melakukan pengadaan teknologi yang canggih dalam melakukan suatu pemenuhan alutsista maupun alpahankam dan dapat mendorong reformasi atau mobilitas para birokrasi terkait dalam mengatasi masalah tindakan inkonstitusional para pengelola industri pertahanan khususnya permasalahan korupsi.

Kata Kunci : Pembentukan, *Holding Company*, Industri, Pertahanan, Operasional, TNI

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE ESTABLISHMENT OF DEFENSE INDUSTRY HOLDING COMPANY IN SUPPORTING TNI OPERATIONAL READINESS

DWI NURIL HIDAYATI

The background to the formation of a holding company in the defense industry in Indonesia is because there are 3 problem factors, while the problem factors include economic, technological and legal factors. If the three factors are not resolved quickly, the fear will have an influence on the operational readiness of the TNI in maintaining the sovereignty of the Republic of Indonesia, this is because the operational support of the TNI cannot be separated from the defense equipment and defense equipment produced by the defense industry in Indonesia. The purpose of this study is to analyze how much support the formation of a holding company has for the defense industry in Indonesia through its benefits. So that with the formation of a defense industry holding company, it is hoped that it can provide a solution to the problems in every defense industry that is incorporated in Defend Id. This research uses qualitative methods with an inductive ground theory approach (from specific to general). In addition, the data from this study were obtained from the results of field observations, direct interviews, library research, documentation and analysis of relevant previous research, then analyzed using the theory of holding company, it is found that the formation of holding companies can strengthen economic resilience, can encourage greater investment, can carry out joint production between defense industries, can procure sophisticated technology in fulfilling defense equipment and defense equipment and can encourage reform or permutation of bureaucracy. related to overcoming the problem of unconstitutional actions of defense industry managers, especially the problem of corruption.

Keywords: Formation, Holding Company, Industry, Defense, Operations, TNI

DAFTAR ISI

LEMBARAN PERSETUJUAN TESIS	i
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR ISTILAH	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1 Landasan Teori	19
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	48
2.3 Kerangka Berfikir.....	52
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	54
3.1 Metodo dan Desain Penelitian	54
3.2 Waktu Penelitian	56
3.3 Subjek dan Obyek Penelitian	56
3.4 Teknik Pengumpulan Data	58
3.5 Pemeriksaan Keabsahan Data	60
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	65
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian Defend Id	65

4.2	Hasil Penelitian.....	80
4.3	Pembahasan	104
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....		122
5.1	Kesimpulan	122
5.2	Rekomendasi.....	124
DAFTAR PUSTAKA		126
LAMPIRAN 1 : SURAT IZIN PENELITIAN.....		134
LAMPIRAN 2 : PEDOMAN WAWANCARA		135
LAMPIRAN 3 : DOKUMENTASI		138

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 : Prosedur Residu Pembentukan *Holding Company*
- Gambar 2.2 : Prosedur Penuh dalam Pembentukan *Holding Company*
- Gambar 2.3 : Prosedur Terprogram Pembentukan *Holding Company*
- Gambar 2.4 : Macam – Macam Ancaman di Indonesia
- Gambar 2.5 : Kerangka Berfikir
- Gambar 3.1 : Konsep Teknik Analisa Data Menurut Milles dan Huberman
- Gambar 3.2 : Konsep Teknik Analisa Data Pada Proses Condensation
- Gambar 4.1 : Perkembangan BUMN Industri Pertahanan dari Pra, Pas dan Pasca Kemerdekaan
- Gambar 4.2 : Macam – Macam Ancaman di Indonesia
- Gambar 4.3 : Struktur Holding BUMN Industri Pertahanan di Indonesia
- Gambar 4.4 : Strategi Masterplan Industri Pertahanan
- Gambar 4.5 : Diagram Fokus Pengembangan Defend Id Industri Pertahanan di Indonesia
- Gambar 4. 6 : Komponen Pertahanan Militer
- Gambar 4.7 : Beberapa Pengadaan Alutsista Yang Telah Diwujudkan Oleh Menteri Pertahanan
- Gambar 4.8 : Mekanisme Pelaporan Atau Pertanggungjawaban *Holding Company* Industri Pertahanan
- Gambar 4.9 : Prosedur Terprogram Pembentukan *Holding Company* menurut Munif Fuady
- Gambar 4.10: Rekomendasi Mekanisme Pembentukan *Holding Company* Dalam Mendukung Industri Pertahanan Di Indonesia
- Gambar 4.11 : Pembentukan Holding dalam NDHI
- Gambar 4.12: Pembentukan *Holding Company* Industri Pertahanan dalam Defend Id

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Aspek Hukum Restrukturisasi Industri
Tabel 2.2	: Aspek SDM dan Budaya Restrukturisasi Industri
Tabel 2.3	: Aspek Pajak Restrukturisasi Industri
Tabel 2.4	: Ket Prosedur Residu Pembentukan <i> Holding Company </i>
Tabel 2.5	: Ket Prosedur Penuh Pembentukan <i> Holding Company </i>
Tabel 2.6	: Ket Prosedur Terprogram Pembentukan <i> Holding Company </i>
Tabel 2.7	: Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan
Tabel 3.1	: Rencana Jadwal Penelitian
Tabel 3.2	: Daftar Nama Informan Pendukung
Tabel 4.1	: Produk Hasil PT Pindad
Tabel 4.2	: Produk Hasil PT LEN
Tabel 4.3	: Produk Hasil PT Dirgantara Indonesia
Tabel 4.4	: Produk Hasil PT PAL
Tabel 4.5	: Pencapaian Holding Industri Pertahanan di Tahun 2024
Tabel 4.6	: Ket Prosedur Terprogram Pembentukan <i> Holding Company </i> menurut Munif Fuady

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Izin Penelitian

Lampiran 2 : Pedoman Wawancara

Lampiran 3 : Dokumentasi Kegiatan Pengambilan Data

DAFTAR ISTILAH

AD	: Angkatan Darat
AL	: Angkatan Laut
AU	: Angkatan Udara
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
BUMS	: Badan Usaha Milik Swasta
DEFEND ID	: Defence Industries Indonesia
DPR RI	: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia
FEUI	: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
IMF	: <i>International Monetary Fund</i>
INPRES	: Instruksi Presiden
LOI	: <i>Letter Of Intens</i>
KEMHAN	: Kementerian Pertahanan
MEF	: <i>Minimum Essential Force</i>
NDHI	: <i>National Defence and Hightech Industries</i>
OST	: <i>Organizational Support Theory</i>
PT DI	: Perseroan Terbatas Dirgantara Indonesia
PT PAL	: Perseroan Terbatas Penataran Angkata Laut
RPJMN	:Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional
PNM	: Penyertaan Modal Negara
PP	: Peraturan Pemerintah
PERPU	: Peraturan Pemerintah Pengganti Undang – Undang
PERMENHAN	: Peraturan Menteri Pertahanan
PERPRES	: Peraturan Presiden
RFF	: <i>Extended Fund Facility</i>
RUU	: Rancangan Undang – Undang
SDA	: Sumber Daya Alam
SDM	: Sumber Daya Manusia
TOT	: <i>Transfer Of Technology</i>
TNI	: Tentara Nasional Indonesia
TAP MPR	: Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat
UU	: Undang – Undang
UUD NRI	: Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem pertahanan negara disusun dalam suatu sistem pertahanan semesta yang melibatkan seluruh elemen masyarakat dengan berperan sesuai profesi dan fungsinya masing – masing, salah satu implementasi dari sistem pertahanan di Indonesia yaitu pemerintah membentuk sebuah renstra pertahanan. Pada tahun sekarang Indonesia memasuki RPJMN (Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional) tahap ke empat dengan tujuan mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur dengan melalui percepatan pembangunan di segala bidang struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif. Salah satu penetapan RPJMN adalah adanya kebijakan *Minimum essential force* atau MEF. Tujuan dari MEF yaitu untuk mencapai kekuatan pokok minimum pertahanan yang ideal baik di level nasional maupun internasional yang dilakukan melalui 4 tahap yaitu relokasi, revitalisasi, rematerialisasi dan pengadaan (Buku Putih Pertahanan, 2018) akan tetapi pada kenyataannya dalam merumuskan MEF terdapat kurangnya pertimbangan *master plan* yang berada pada tingkat strategis, hal ini bisa dilihat dari *master plan* BUMN pada PT DI yang belum jelas arahnya, PT DI dibingungkan dengan kebijakan apakah menjadi pabrik pesawat, assembling atau hanya sekedar pembuat komponen saja (Hakim, 2013).

Perdebatan *master plan* BUMN dalam memberikan nilai materil terhadap negara di mulai pada tahun 1999 – 2005 dengan menerbitkan kebijakan privatisasi BUMN pada era BJ Habibie (1999). Pemerintah menerbitkan *master plan* reformasi tersebut untuk tahun 1999 – 2004 dengan mengandung tiga kebijakan pokok dalam mengelola industri

BUMN yang terdiri dari restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi untuk mensinergitaskan 158 industri dengan maksud dapat menciptakan nilai tambah bagi BUMN. Pada masa itu kebijakan privatisasi BUMN didorong oleh hasil kesepakatan IMF (*International Monetary Fund*) dengan pemerintah RI terkait dengan kebijakan reformasi struktural (*Structural Reform Policy*) yang tercantum dalam berbagai *Letter Of Intens* (LOI) dengan *ditandatangani* pemerintah RI sebagai kompensasi atas pemberian pinjaman IMF berupa *Extended Fund Facility* (RFF) kepada pemerintah RI. Sehingga pada tahun 1999 program privatisasi dilakukan oleh sejumlah BUMN di Indonesia, akan tetapi seiring berjalannya waktu terdapat hambatan yang berasal dari legislator, karyawan umum dan publik dengan mencapai puncak pada kasus *spinn off* PT Semen Padang karena faktor kurangnya sosialisasi dan perbedaan metoda divestasi. Pada tahun 1998 pada masa Tanri Abeng (menteri BUMN 1998 – 1999) penyusunan *master plan* BUMN dimaksudkan sebagai *roadmap* untuk menciptakan nilai (*value creation*) akan tetapi pada kenyataannya tidak dijalankan sebagai mestinya karena terjadi distorsi politik yang menjadi penghambat proses penciptaan nilai.

Pada era reformasi kementerian pendayagunaan sudah memposisikan BUMN sebagai korporasi yang seyogyanya terisolasi dari kepentingan politik serta kultur birokrasi, karena itu untuk memperkuat sistem reformasi, BJ Habibie pada tahun 2009 merencanakan delapan pondasi korporasi BUMN. Sedangkan pada era presiden Susilo Bambang Yudhoyono dilakukan usaha penyesuaian *master plan* BUMN dengan dikeluarkannya *master plan* revitalisasi BUMN tahun 2005 – 2009, inti dari *master plan* tersebut adalah untuk menciptakan BUMN Indonesia di masa depan agar lebih kompetitif, dapat menembus batas sebagai perusahaan multinasional, memiliki *core competence* dan dapat masuk ke dalam perusahaan terkemuka di dunia. Dalam *master plan* revitalisasi BUMN tahun 2005 – 2009 disebutkan bahwa pemerintah akan melakukan beberapa kebijakan strategis dalam rangka upaya peningkatan kinerja,

diantaranya dengan cara restrukturisasi BUMN untuk *stand alone*, merger/konsolidasi, holding, divestasi serta likuidasi. Akan tetapi pada kenyatannya saat ini di era presiden Joko Widodo industri BUMN khususnya industri BUMN strategis (Industri pertahanan) mengalami penurunan dalam hal daya saing dan kemandirian, sehingga menteri BUMN dituntut untuk dapat memperbaiki kinerjanya dengan cara memangkas beberapa BUMN menjadi lebih kecil, adanya fakta tersebut memunculkan suatu ide lama dari pemerintah untuk membuat *holding company* pada BUMN khususnya BUMN strategis agar dapat berdaya saing dan mandiri, mengingat tujuan dari salah satu penetapan RPJMN adalah adanya kebijakan *Minimum essential force* atau MEF yang tentunya melibatkan BUMN strategis atau industri pertahanan dalam menjalankan sistem pertahanan negara.

Industri pertahanan adalah industri nasional yang meliputi BUMN dan BUMS yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau keseluruhan menghasilkan alaphankam (alat peralatan pertahanan dan keamanan) dan jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategi di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah NKRI dengan tujuan kemandirian industri pertahanan (Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012). Kemandirian industri juga dapat diartikan sebagai kemandirian dalam membuat alat peralatan pertahanan, merawat, membeli maupun menggunakannya (Karim, Silmy, 2014). Bertolak belakang dengan tujuan dari industri pertahanan yang tertuang dalam Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012, Indonesia saat ini justru menghadapi berbagai peristiwa dalam mewujudkan kemandirian industri pertahanan, yang mana peristiwa tersebut terjadi sejak tahun 1997/1998 yang ditandai dengan tidak berjalannya program privatisasi BUMN di Indonesia. Faktor tidak berjalannya program tersebut disebabkan oleh kondisi sosial politik yang tidak mendukung, adanya ketidak transparansinya program menimbulkan kritikan, selain itu program privatisasi tidak memiliki prosedur yang jelas serta tidak dijalankan oleh lembaga yang memiliki komitmen dan

kapabilitas yang memadai sehingga sangat sulit untuk menjalankan kebijakan privatisasi pada BUMN. Mengingat penyebab dari probematika tersebut salah satunya adalah belum ada kejelasan dalam hubungan kerjasama antar industri BUMN pertahanan maupun BUMS pertahanan yang bisa dianalisa dari keadaan hukum, teknologi dan ekonomi.

Hukum berfungsi untuk melindungi komponen seluruh masyarakat maupun badan hukum dari tindakan sewenang – wenang oleh negara maupun kelompok elit dalam mengendalikan aturan yang berlaku dilapangan untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Menurut Bagir Manan (1995) hukum bersifat mengatur dan memaksa terhadap subyek hukum yang meliputi manusia (*natuurlijk persoon*) dan badan hukum (*rechts persoon*). Kewajiban subyek hukum untuk mentaati apa yang menjadi aturan tertulis sangat diwajibkan. Dalam badan hukum wajib bagi investor dan tenaga kerja mentaati aturan perundang – undangan yang berlaku seperti contoh mentaati dan menjalankan aturan tentang hukum ketenagakerjaan Undang – Undang Nomor 13 Tahun 2003, mengingat hukum bisa berjalan efektif apabila unsur dari hukum dapat menjalankan fungsi dan tujuan hukum sesuai dengan semestinya. Dalam pelaksanaan hukum di lapangan ada beberapa unsur yang dapat memberikan penilaian apakah hukum tersebut bisa berjalan dengan baik atau tidak, unsur tersebut terdiri dari struktur hukum (*struktur of law*) yang menyangkut aparat penegak hukum, substansi hukum (*substance of the law*) meliputi perangkat perundang – undangan dan budaya hukum (*legal culture*) meliputi hukum yang hidup di dalam suatu kelompok untuk dapat dijalankan sebagaimana semestinya fungsi hukum. Maka dengan demikian ketiganya harus bisa dijalankan dengan baik agar hukum dapat ditegakkan secara adil dan dapat berjalan secara efektif. Dalam industri pertahanan, seharusnya dengan adanya aturan yang mengatur jalannya suatu cita – cita industri, subyek hukum wajib mematuhi dan menjalankan apa yang menjadi perintah dalam mengatur jalannya ketercapaian tujuan bersama demi meningkatkan kemandirian dan daya saing industri

pertahanan, mengingat substansi dari Undang – Undang adalah *Supremacy of law* (kekuasaan tinggi dalam suatu negara adalah undang – undang). Akan tetapi pada kenyataannya subyek hukum sering kali menganggap bahwa hukum pada industri pertahanan hanya sebagai pewarna dalam menghiasi sistem industri pertahanan. hal ini bisa dilihat dari beberapa peristiwa hukum pada industri pertahanan.

Tindakan inkonstitusional yang dilakukan oleh subyek hukum, salah satunya pada PT Krakatau Steel yang mengalami kebangkrutan sebesar US\$ 86 juta akibat dari permasalahan korupsi direktur teknologi dan produksi (Wisnu Kuncoro), hal ini mempengaruhi penjualan produk baja PT Krakatau Steel yang dijual mahal untuk menutupi angka kerugian yang dialaminya, sehingga berefek pada kurangnya daya saing PT Krakatau Steel dengan perusahaan dalam maupun luar negeri. Tingginya harga jual baja pada PT Krakatau Steel membuat konsumen beralih ke perusahaan baja luar negeri dengan kualitas yang sama tapi harga berbeda jauh. PT Citra Shipyard salah satu contoh perusahaan pertahanan yang memilih membeli material dari luar negeri dari pada membeli baja ke PT Krakatau Steel. Padahal dalam pasal 38 ayat 2 dan pasal 50 ayat 1 Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 telah diatur mengenai kewajiban setiap industri pertahanan baik BUMN maupun BUMS harus mengutamakan penggunaan bahan mentah, bahan baku dan komponen dalam negeri (TKDN). Tindakan inkonstitusional yang dilakukan oleh direktur teknologi dan produksi PT Krakatau Steel menyebabkan perusahaan industri pertahanan tersebut harus mendapatkan akibatnya. Dalam Undang - Undang Industri pertahanan Nomor 16 Tahun 2012 pada pasal 70 sampai 75 telah diatur tentang larangan secara pidana untuk subyek hukum *nuterlijk persoon* (manusia) agar tidak melakukan tindakan inkonstitusional pada industri pertahanan.

Faktor teknologi juga tidak kalah penting dalam mewujudkan kemandirian dan daya saing pada industri pertahanan. Persoalan yang terjadi pada industri pertahanan dalam mewujudkan kemandirian dan

daya saing terkendala oleh ketersediaan bahan baku, teknologi yang canggih dan sumber pembiayaan dalam mengembangkan pembuatan produk alutsista. Hal ini di alami oleh PT PAL yang notabennya memproduksi alutsista berupa kapal, sesuai dengan jawaban Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional atau Kepala Bapennas Bambang PS Brodjonegoro saat diwawancarai oleh Gloria Fransisca Khatharina Lawi, Bambang mengatakan bahwa PT PAL terkadang masih membutuhkan penyertaan modal negara (PMN) untuk impor kapal, karena PT PAL dalam memproduksi kapal tidak mungkin membuat komponen kapal dari 0 sampai 100%, tentunya PT PAL akan bekerja sama dengan pihak lain untuk memenuhi komponennya, dari pada PT PAL harus mengimport komponen maupun bahan baku dari luar (rendahnya TKDN yang pakai) maka Erick Tohir menganggap penting adanya kerja sama antar industri pertahanan untuk memenuhi dan saling melengkapi komponen pembuatan produk alutsista, hal ini dibuktikan dengan data PT PAL yang menunjukkan bahwa 40% - 50% komponen kapal perang yang diproduksi masih impor dari negara lain seperti raw material plat baja yang berasal dari china, tentunya kegiatan import tersebut akan bertolak belakang dengan Undang – Undang industri pertahanan yang mengatur tentang pemanfaatan TKDN, mengingat dalam Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 dijelaskan bahwa segala upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam membangun industri yaitu bertujuan untuk memandirikannya dengan memanfaatkan TKDN secara maksimal. Kepelikan yang terjadi dalam memproduksi teknologi pertahanan oleh PT PAL akan menjadi catatan tersendiri oleh industri pertahanan untuk bisa meningkatkan produktifitasnya dalam membangun kemandirian industri sehingga bisa menumbuhkan daya saing dan meningkatkan teknologi pertahanan dalam mendukung sistem pertahanan negara.

Selain itu faktor penelitian terkait dengan teknologi pada penelitian kandungan bahan baku munisi dalam negeri kurang dimaksimalkan oleh pemerintah melalui LITBANG, seperti contoh kendalanya teknologi yang

kurang dimaksimal telah berefek pada kegiatan import munisi secara besar – besaran oleh PT PINDAD dari luar negeri hingga melebihi 7.000 %, ini menandakan bahwa industri pertahanan negara Indonesia belum sepenuhnya mandiri, meskipun dalam pasal 50 ayat 2 Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 menyatakan jikalau industri pertahanan dalam negeri tidak dapat memenuhi permintaan pembeli maka bisa melakukan impor, permasalahan ini terletak pada batasan impor tidak didukung dengan regulasi yang jelas, pembahasan impor hanya berupa imbal dagang dan offset tanpa adanya batas maksimal dalam pembelian alutsista dari luar. Sehingga terjadi *gap* terhadap hukum formil pengadaan alutsista industri pertahanan di Indonesia dengan pelaksanaan materil regulasi yang mengatur industri pertahanan. Pada penelitian sebelumnya terkait dengan analisis kesiapan PT Pindad dalam memproduksi *brass cup* sebagai bahan baku munisi guna mendukung pertahanan negara, memberikan kesimpulan bahwa keseluruhan dari pembuatan selongsong munisi masalah import, adanya import yang terlalu besar memberikan kesimpulan bahwa industri pertahanan tidak sejalan dengan tujuan dan cita – cita kemandirian industri pertahanan yang direncanakan oleh pemerintah.

Undang – Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang pertahanan negara menyebutkan bahwa dalam kehidupan bernegara, pertahanan merupakan aspek faktor yang sangat krusial terhadap kelangsungan hidup masyarakat negaranya. Implementasi tersebut dilaksanakan pada pembentukan sistem pertahanan dan keamanan negara melalui pembuatan alutsista dan alpa hankam dalam kerjasama dengan luar dan dalam negeri baik melalui BUMN maupun BUMS. Hal ini bisa dilihat dari program pengadaan alutsista dalam bentuk *joint development*, *joint production* dan *joint venture* yang terkemas dalam *Transfer Of Technology* (TOT) dengan tujuan untuk mewujudkan kemandirian dalam industri pertahanan. Akan tetapi dari penelitian terkait dengan evaluasi TOT terdapat permasalahan salah satunya adalah TOT dirasa kurang efektif

jika dilakukan oleh Indonesia dengan negara maju, negara maju akan lebih diuntungkan akibat dari kebijakan dalam mewajibkan untuk menggunakan peralatan produksi negaranya dan kegiatan TOT ini dirasa kurang bijak atas ketidakadilan sumber daya pengetahuan dan teknologi (Adibroto, Tusy Agustine, 2002).

Ekonomi menjadi faktor yang dominan dari kedua faktor diatas (hukum dan teknologi) karena yang menjadi faktor utama dalam mewujudkan kemandirian industri pertahanan pada dasarnya adalah ekonomi. Faktor ini memberikan dampak dan pengaruh pada setiap problematika yang ada, seperti contoh faktor teknologi yang di dasari oleh ekonomi berimbas pada tidak terselesainya kegiatan pengadaan alutsista TOT Indonesia dengan korea dalam pembuatan pesawat. Persoalan dalam pengadaan alutsista industri pertahanan (PT DI) disebabkan oleh kurangnya pendanaan dalam melakukan penelitian maupun pengadaan alutsista, sebagai contoh persoalan mandeknya program *Transfer Of Technology* KFX – IFX di PT Dirgantara, salah satu penyebab sulitnya Indonesia dalam mengembangkan teknologi canggih untuk militernya adalah terkendala oleh biaya. Ini dibuktikan dengan rilisnya artikel dari Tangguh Chairil asal Binus University tanggal 3 Juli tahun 2018 yang membahas tentang kaitan permasalahan kebijakan pada industri pertahanan dengan kurangnya pemberian pendanaan terhadap penelitian program KFX – IFX. Selain itu permasalahan lain juga datang dari PT DI yang berkeinginan untuk berintegrasi dengan BUMN pertahanan yang lain, khususnya PT Pindad untuk saling melengkapi sebagai *National Defence and Hightech Industries* (NDHI), sebagai contoh pakar ahli pemesinan dan alat produksi pada pembuatan roket aerodinamika PT DI, PT DI dapat melibatkan ahli peledak PT Pindad untuk saling melengkapi dalam mewujudkan kemandirian industri pertahanan dari pada harus menyewa ahli peledak dari industri lain, maka dengan cara bersama dipastikan kemandirian industri pertahanan akan cepat terwujud. Bertolak belakang dengan faktor problematika tersebut, dalam Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012

dijelaskan bahwa segala upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam membangun industri yaitu bertujuan untuk memandirikannya akan tetapi pada kenyataannya masih terdapat problematika di masing – masing industri pertahanan.

Dari adanya faktor hukum, teknologi dan ekonomi yang terjadi pada industri pertahanan maka ditemukan suatu analisa awal terkait dengan perlunya pengintegrasian industri pertahanan dalam negeri baik BUMN maupun BUMS untuk melakukan kerjasama pada pemenuhan kebutuhan alutsista TNI. Dengan demikian dimungkinkan untuk membentuk suatu *holding company* industri pertahanan sebagai pelaksana dari tujuan sistem pertahanan negara dalam membentuk industri pertahanan yang mandiri dan berdaya saing, yang mana gagasan pembentukan *holding company* tersebut pernah disinggung pada era presiden Susilo Bambang Yudhoyono untuk memperbaiki kinerja dari BUMN. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ezha Kurniasari Wahyu Sholeha terkait dengan kerjasama PT Pindad dengan BUMS memberikan hasil penelitian jikalau dengan adanya kerjasama antara BUMN (PT pindad) dengan BUMS dalam memproduksi alutsista akan membantu dalam memberikan pemenuhan kebutuhan TNI pada *strategic allinace* (persekutuan antar perusahaan yang menggabungkan sumber daya dan kemampuan bersama untuk menciptakan keunggulan yang kompetitif). Dari penelitian tersebut memberikan sinyal bahwa ada solusi terkait dengan problematika pada industri pertahanan yang dikarenakan beberapa faktor (hukum, teknologi dan ekonomi) maka jalan satu – satunya adalah harus ada kerjasama antar industri pertahanan khususnya kerjasama dalam pembentukan *holding company*, terlebih pada tahun 2020 ini menteri BUMN Erick Tohir telah menunjuk PT LEN sebagai ketua tim percepatan untuk pembentukan *holding company* industri pertahanan, pada kesempatan tersebut PT LEN telah membentuk klaster industri pertahanan bersama PT Pindad, PT DI, PT PAL dan PT Dahana. Harapannya dengan adanya pembentukan holding ini industri pertahanan dalam negeri jauh lebih mandiri

dikarenakan seluruh alutsista akan dibuat di dalam negeri. Pembentukan *holding company* juga didukung oleh sekretaris jenderal kemhan (Laksda Agus Setiadji) dalam kutipan halaman Jaringan Pemberitaan Pemerintah (JPP) pada acara FGD, Laksda Agus menuturkan bahwa pembentukan *holding company* BUMN NDHI (*National Defence and Hitech Industries*) bertujuan untuk mempercepat mendukung kemandirian industri pertahanan karena mewujudkan industri pertahanan yang kuat dan mandiri kata kuncinya adalah kebersamaan dan perencanaan baik antara user dan produsen. Bila angka import bisa ditekan akan mengurangi angka pembelanjaan negara terhadap negara lain, hal ini akan menekan pada perekonomian nasional demi kesejahteraan masyarakat.

Alasan lain yang memperkuat pentingnya pembentukan *holding company* adalah alasan kultur birokrasi yang telah menyalahgunakan wewenang. Pada dasarnya pembentukan BUMN berfungsi untuk menumbuhkan perekonomian negara, akan tetapi seiring berjalannya waktu kinerja BUMN belum bisa mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya, hal ini dapat dilihat dari faktanya bahwa BUMN diposisikan sebagai korporasi yang seyogyanya terisolasi dari kepentingan politik serta kultur birokrasi yang tidak sehat, untuk itu pemerintah terus mendorong dan mendukung BUMN dalam membenahi kinerjanya, karena tidak dapat dipungkiri bahwa tujuan dari adanya BUMN yaitu berfungsi sebagai roda penggerak dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Selain itu menurut direktur utama inalum Budi Gunadi Sadikin alasan pentingnya dalam pembentukan holding pertahanan adalah dengan berholding maka dapat memperkuat peran dan kontribusi BUMN terhadap negara, mengingat BUMN hanya berkontribusi kepada negara sekitar 20% terhadap GDP Indonesia, padahal pengembangan ekonomi dan devisa negara bergantung pada GDP yang diberikan oleh BUMN kepada negara. Adanya holding industri pertahanan dalam suatu negara juga ditunjukkan untuk memperlihatkan kekayaan negara kepada negara lain, jika BUMN di Indonesia masih berjalan sendiri – sendiri maka akan terlihat kecil

kekayaan Indonesia, tujuan holding juga sebagai alat untuk menguasai dan memanfaatkan sumber daya alam dalam negeri secara maksimal dalam mengembangkan alpahtankam maupun alutsista, mengingat dalam Undang – Undang No 16 Tahun 2012 menyatakan bahwa pembuatan alutsista harus memanfaatkan tingkat komponen dalam negeri (TKDN). Adanya holding industri pertahanan juga bertujuan untuk mengintegrasikan sumber daya manusia di masing – masing industri pertahanan serta mendorong pemerintah untuk melakukan eksalarasi dalam menggunakan sumber daya alam yang ada.

Menurut Sulistiowati (2010 : 64 – 70) manfaat dari adanya *holding company* yaitu untuk mengakomodasi Peraturan Perundang – Undangan seperti Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 1960 terhadap Surat Menteri Keuangan Nomor 2-326/MK.016/1995 tentang konsolidasi tiga pabrik yaitu PT Semen Padang, PT Semen Gresik dan PT Semen Tonasa serta Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1997 tentang peralihan kepemilikan seluruh saham pemerintah pada beberapa industri pupuk seperti PT Pupuk Sriwidjaya dan sebagai strategi untuk memperoleh manfaat ekonomi, salah satu manfaat adanya *holding company* juga tidak terlepas dari faktor ekonomi yang ada. Ekspansi yang dilakukan oleh suatu perusahaan akan memberikan manfaat dalam memperkuat strategi pemasaran. Akan tetapi dengan adanya holding akan memberikan nilai lebih terhadap manfaat secara maksimal terhadap perusahaan dalam memperoleh ekonomi secara efektif dan efisien.

Adapun tujuan terbentuknya *holding company* industri pertahanan menurut Undang – Undang No 19 tahun 2003 tentang BUMN pada pasal 72 ayat 1 dan 2 menyatakan bahwa restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara transparan, profesional dan efisien, pada ayat 2 dijelaskan bahwa tujuan dari adanya *holding company* juga untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan dengan memberikan manfaat berupa deviden dan pajak pada negara dalam menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang

kompetitif pada konsumen sehingga dapat memudahkan pelaksanaan privatisasi. Sehingga *holding company* dalam industri pertahanan dapat memberikan optimalisasi kinerja industri pertahanan baik pada anak perusahaan maupun induk dan afiliasinya dalam membentuk industri pertahanan yang mandiri. Adanya masalah diatas pada masing – masing industri pertahanan dapat ditemukan analisa awal bahwa perlunya pengintegrasian industri pertahanan dalam melakukan kerjasama untuk pemenuhan kebutuhan alutsista TNI yang masuk kedalam sebuah *holding company* industri pertahanan sebagaimana amanah dari PP No 72 Tahun 2016 Tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara pada BUMN dan PT.

Keinginan dalam membentuk holding memang bukan keinginan yang baru muncul, *holding company* dibentuk dengan konsep superholding BUMN yang tidak kunjung dapat dilaksanakan, pembentukan holding ini harus dibentuk dengan segera, mengingat ada beberapa contoh negara yang telah melakukan holding seperti Khazanah di Malaysia dan Temassek di Singapura. Selain itu jika holding tidak kunjung dibentuk, kekhawatiran juga melanda pada perusahaan swasta yang banyak melakukan pola diverifikasi konglomerasi, jika perusahaan swasta tidak dibentuk dengan holding maka sinergitas antar perusahaan tidak akan cepat tercapai, bahkan lebih sulit jika berjalan sendiri – sendiri. Pada dasarnya pembentukan *holding company* mempunyai pembahasan yang sangat strategis karena didalamnya terdapat pembahasan tentang penyelarasan bisnis usaha, optimalisasi pengelolaan sumber daya dan portofolio bisnis yang berujung pada peningkatan nilai tambah perusahaan serta institusionalisasi sistem dapat ditampung. Akan tetapi pada kenyataannya pengelolaan *holding company* dapat dijumpai beberapa permasalahan salah satunya terdapat pengelolaan perusahaan holding yang belum dikelola dengan baik, seperti halnya holding BUMN di Indonesia.

Selama ini *holding company* memberikan kesan kepada publik bahwa perusahaan yang holdingkan haruslah sama dalam membuat suatu produk, akan tetapi jika dianalisa lebih jauh bahwa *holding company* tidak harus memiliki latarbelakang menghasilkan suatu produk yang sama seperti contoh holding PT Semen Gresik dengan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa, hal ini bisa dilihat dari tujuan dari holding itu sendiri yang terdapat dalam Undang – Undang No 19 tahun 2003 bahwa tidak ada syarat khusus terkait dengan keharusan suatu perusahaan dalam bersinergi mempunyai kesamaan dalam produksi suatu barang, hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Silmy Karim yang mengatakan bahwa tujuan dari holding pada industri pertahanan yaitu untuk mensinergikan SDM dan perencanaan serta mengembangkan bisnis kerjasama fasilitas produksi dan keuangan, sehingga dalam BUMN industri pertahanan yang notabennya memiliki produksi alphanakam berbeda akan tetap bisa membuat holding industri pertahanan demi mewujudkan kemandirian dalam industri pertahanan yang sesuai dengan sistem pertahanan dan keamanan negara.

Dalam pembentukan *holding company* BUMN di Indonesia banyak sekali tantangan yang harus dihadapi, penelitian dari Lisnawati (peneliti dari pusat penelitian badan keahlian DPR RI) menuturkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh BUMN mengakibatkan belum adanya pembentukan regulasi holding yang potensi dapat memperlemah pelaksanaan pembentukan holding industri dalam BUMN, tantangan tersebut meliputi *pertama* belum adanya penyelarasan terkait dengan batasan kewenangan antara menteri keuangan dan menteri BUMN atas kuasa kekayaan negara yang dipisah dan perlunya kejelasan terhadap peran dalam hal pembinaan perumusan kebijakan nasional terkait dengan BUMN. *Kedua* pemerintah harus siap dalam melikuidasi BUMN yang lemah, karena dalam pembentukan *holding company* setiap BUMN dituntut untuk melakukan pengembangan terhadap perusahaannya, jika terdapat BUMN yang lemah ikut andil dalam *holding company* ditakutkan

akan memberikan dampak buruk bagi tujuan dibuatnya holding. *Ketiga* pemerintah harus siap dalam bersaing dengan perusahaan regional maupun internasional, karena dalam *holding company*, pemerintah dituntut dalam mengembangkan korporasi untuk menghadapi persaingan di regional maupun internasional. *Keempat* kesiapan pemerintah dalam menghadapi monopoli. *Kelima* pemerintah harus siap bekerja dalam mengawasi jalannya *holding company* dengan tujuan mencegah praktik tidak diinginkan yang dapat merugikan BUMN. *Keenam* pemerintah harus siap memperkuat independensi dalam pengelolaan BUMN, karena institusi BUMN bukanlah institusi birokrasi dan pemerintah melainkan institusi bisnis. Hal ini yang menyebabkan holding industri pertahanan di Indonesia belum dibentuk, padahal sudah ada konsep pembentukan holding pada BUMN. Dari penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa perlunya peran DPR untuk melakukan revisi UU BUMN bersama pemerintah dalam menyelaraskan regulasi turunan terkait dengan pembentukan *holding company* industri dalam menghadapi tantangan potensi monopoli untuk memperkuat sistem pertahanan negara, oleh karenanya sampai sekarang salah satu permasalahan tersebut mengakibatkan tidak terealisasinya pembentukan holding industri pertahanan yang dikarenakan terkendala oleh persoalan yuridis. Adanya penelitian tersebut erat kaitannya dengan penelitian ini, yaitu berkenaan dengan pembentukan *holding company* yang dapat memberikan dukungan terhadap sistem pertahanan negara apabila RUU BUMN terkait dengan *holding company* ini disahkan.

Industri pertahanan saat ini menghadapi suatu problematika yang akan membuat industri pertahanan stagnan jika tidak ditangani dengan cepat dan baik. Saat ini faktor hukum, ekonomi dan teknologi menjadi buntut masalah tersendiri bagi industri pertahanan. Jika dilihat secara makro pengelolaan dalam pengaturan industri pertahanan masih belum dikatakan baik, hal ini bisa dilihat dari modal pembangunan dalam industri sangat kurang, pesanan pada teknologi *core business* tidak segera

diselesaikan dengan tuntas dan serta belum terselesaikannya RUU pengembangan dan pemanfaatan industri strategis pertahanan, mengingat Indonesia adalah negara yang sangat diminati oleh negara lain karena kekayaan alamnya yang melimpah baik di darat maupun di laut. Banyak sekali peristiwa yang terjadi berkenaan dengan perebutan sumber daya alam di Indonesia seperti contoh peristiwa laut cina selatan antara Indonesia dengan cina dan kejadian yang ada di papua dengan adanya dualisme pemikiran (pro dan krontra pemerintah Indonesia), untuk itulah Indonesia memerlukan teknologi pertahanan dengan menyatukan teknologi dari setiap industri pertahanan yang ada sebagai dukungan dalam menyongkong para prajurit TNI di lapangan untuk mengimplementasikan sistem pertahanan negara dalam menjaga kedaulatan negara, keutuhan wilayah dan keselamatan bangsa maka dengan demikian, industri pertahanan akan berperan secara aktif dalam membuat suatu produksi alutsista dan alpahankam dalam mendukung kelancaran implementasi sistem pertahanan negara.

Dengan adanya problematika pada industri pertahanan dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ezha Kurniasari dan Lisnawati maka peneliti ingin mengembangkan hasil dari penelitiannya terkait dengan pembentukan *holding company* dalam mendukung industri pertahanan. Harapannya dengan adanya holding pada industri pertahanan mampu memberikan dampak positif yang signifikan terhadap sistem pertahanan negara khususnya bisa menyelesaikan problematika yang ada pada industri pertahanan, mengingat salah satu sistem pertahanan dapat berjalan dengan baik jika peran sebagai industri pertahanan dapat bersifat mandiri karena salah satu cita – cita pertahanan negara pada buku putih pertahanan adalah dapat memandirikan industrinya (BUMN). Dengan demikian, tesis ini akan memberikan suatu pertimbangan kepada negara khususnya pemerintah mengenai alasan terhadap urgensi dibentuknya *holding company* dalam mendukung industri pertahanan di Indonesia sebagai bukti dari implementasi pelaksanaan sistem pertahanan negara.

Dengan demikian maka perlunya judul tesis ini adalah “**ANALISA PEMBENTUKAN *HOLDING COMPANY* INDUSTRI PERTAHANAN DALAM Mendukung Kesiapan Operasional TNI**”.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan adanya latar belakang diatas dan pentingnya membentuk *holding company* dalam mendukung industri pertahanan negara di Indonesia, maka rumusan penelitiannya adalah :

- a. Bagaimana pembentukan *holding company* industri pertahanan kaitannya dengan sistem pertahanan di Indonesia?
- b. Apakah *holding company* dapat menyelesaikan masalah ekonomi, teknologi dan hukum industri pertahanan Indonesia?
- c. Bagaimana pembentukan *holding company* dalam mendukung industri pertahanan di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah terkait dengan pembentukan *holding company* dalam mendukung industri pertahanan negara di Indonesia, maka penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Menganalisa pembentukan *holding company* industri pertahanan kaitannya dengan sistem pertahanan di Indonesia
- b. Menganalisa *holding company* dalam menyelesaikan masalah ekonomi, teknologi dan hukum industri pertahanan Indonesia
- c. Menganalisa pembentukan *holding company* dalam mendukung pertahanan negara di Indonesia

1.4 Manfaat Penelitian

Dari adanya latar belakang, rumusan masalah dan manfaat penelitian, maka harapannya penelitian ini dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis kepada pihak yang bersangkutan. Manfaat secara teoritis dan praktis tersebut meliputi :

a. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi pengembangan ilmu pembentukan *holding company* pada industri pertahanan, sebagai bahan kajian akademisi, untuk bahan buku dan jurnal, sebagai bahan dukungan SESKO, LEMHANAS dan Universitas Pertahanan Indonesia dalam menganalisa pembentukan *holding company* industri pertahanan terhadap sistem pertahanan negara di Indonesia dengan harapan dapat memperbaiki industri dalam negeri baik BUMN maupun BUMS untuk menuju kemandirian industri pertahanan yang sesuai dengan cita – cita bangsa dan negara dalam mendukung pertahanan negara di Indonesia.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap beberapa pihak, antara lain :

1) Bahan Masukkan Pimpinan

Diharapkan dengan adanya penelitian ini, khususnya pimpinan dalam industri strategis BUMN atau BUMS agar dapat segera melaksanakan pembentukan *holding company* atas pertimbangan dari penelitian ini

2) Bahan Rekomendasi Pengambilan Keputusan Pemerintah

Dari hasil penelitian, peneliti berharap dapat memberikan wawasan, pemahaman dan referensi kepada negara khususnya pemerintah tentang apa yang dihadapi oleh BUMN sehingga dapat memberikan solusi atas masalah dalam industri pertahanan dengan menciptakan suatu dukungan berupa pembentukan regulasi terkait dengan *holding company* secara khusus

3) Pedoman UNHAN

Melalui penelitian ini diharapkan pembahasan atas masalah pembentukan *holding company* industri pertahanan dapat

dilanjutkan sebagai penelitian oleh Universitas Pertahanan Indonesia untuk menciptakan nilai guna dan nilai manfaat bersama

4) Pedoman BUMN

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi BUMN sebagai bahan analisa dalam pembuatan *holding company* industri pertahanan

5) Pedoman Pengusaha Industri

Diharapkan bagi pengusaha industri untuk bisa mengembangkan wawasan ilmu pengetahuannya terkait dengan *holding company* industri pertahanan demi ikut mengembangkan ilmu pertahanan sebagai subyek sistem pertahanan negara

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pembentukan Organisasi

Organisasi adalah suatu wadah, lembaga atau kelompok fungsional yang mempunyai road map bagi manajemen didalamnya untuk mencapai suatu tujuannya (Ade Heryana, 2020). Sedangkan pembentukan organisasi atau kelompok adalah gabungan beberapa individu atau lembaga dalam membentuk satu kesatuan untuk berjalan diatas suatu kepentingan bersama. Menurut Winardi (2006) yang dimaksud dengan organisasi adalah bagian dari lingkungan tempat bekerja. Sedangkan menurut Soekanto (2006) pembentukan kelompok dalam organisasi adalah sekumpulan orang yang memiliki kesadaran bersama akan keanggotaan dan saling berinteraksi, kelompok tersebut diciptakan dengan tujuan saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain.

Tujuan dan fungsi dibentuknya kelompok adalah untuk mempercepat tercapainya visi dan misi secara bersama dalam membantu menyelesaikan tugas dan memberikan dukungan penuh terhadap anggota yang lainnya baik secara moril maupun materil, selain itu dengan adanya pengelompokan yang ada dalam setiap unsur kehidupan sosial maupun bisnis juga berfungsi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan secara ekonomis, psikologis maupun sosiologis. Dengan adanya tujuan dibuatnya pembentukan kelompok akan memberikan percepatan terhadap kelompok yang lain dalam membangun kemandirian dan daya saing bagi kelompoknya, sehingga diharapkan dapat memberikan dampak yang positif, efektif dan efisien bila peran pembentukan kelompok dalam segala bidang dapat terciptakan, selain itu diharapkan dengan adanya pembentukan kelompok dapat mengembangkan potensi, eksistensi dan aktualisasi bagi anggotanya.

Ada beberapa alasan dalam pembentukan suatu organisasi (Winardi, 2006), antara lain :

- a. Alasan Sosial → banyak organisasi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan manusia, hal ini bisa dilihat dari organisasi yang memiliki sasaran intelektual atau ekonomi, karena adakalanya kebutuhan sosial seseorang sedemikian sempurna terpenuhi oleh perusahaan tempat ia bekerja
- b. Alasan material → dengan adanya pengorganisasian sebuah kelompok akan dapat memperbesar kemampuannya, menghemat waktu yang diperlukan untuk mencapai sesuatu sasaran melalui bantuan dari organisasi lain dan dapat menarik manfaat dari pengetahuan generasi sebelumnya yang telah dihimpun.

Selain itu ada beberapa teori yang di kemukakan oleh para ahli dalam pembentukan suatu kelompok yaitu *pertama* adanya kedekatan karena suatu kelompok yang berhubungan satu sama lain disebabkan oleh kedekatan ruang dan daerah (Luthans, 1987. Dalam Thoha, 2012), *kedua* adanya interaksi dikarenakan suatu kelompok dapat tertarik menjadi anggota kelompok lain karena adanya aksi, interaksi dan situasi (Homans, 1950. Dalam Thoha, 2012), *ketiga* adanya alasan praktis dikarenakan faktor keinginan untuk bergabung dengan suatu kelompok mempunyai kebutuhan evaluasi (Festinger, 1954. Dalam Tripati, 2008), *keempat* adanya faktor kedekatan secara geografis ketika melakukan suatu interaksi dan kesamaan dalam kenyamanan untuk berhubungan satu sama lain yang mengarah pada kesamaan kepentingan (Subakti, 2011).

2.1.2 Teori Konsep *Holding Company*

Konsep adalah suatu bentuk representatif dari pemikiran yang tertuang secara nyata sebagai bentuk penggambaran *planning* yang akan datang. Sedangkan menurut ahli konsep merupakan penggambaran secara abstrak atas suatu keadaan dan kejadian baik individu maupun

kelompok yang menjadi pusat perhatian pada ilmu sosial (Singarimbun dan Effendy, 1987 : 33). Dalam ilmu penelitian, suatu konsep dapat dibagi menjadi 2, yaitu konsep yang ada hubungannya langsung dengan suatu realita dan konsep yang bersifat abstrak atau tidak jelas hubungannya dengan realita. Menurut Singarimbun dan Effendy, yang dimaksud dengan konsep abstrak adalah suatu konsep yang tingkat abstraksinya jauh lebih tinggi dari pada realitanya, sehingga tidak mudah untuk menghubungkan antar keduanya secara langsung. Konsep dipentingkan dalam suatu rumusan oleh penelitian, dikarenakan konsep dapat menghubungkan dunia teori dengan dunia observasi antara abstraksi dan realitas, baik realitas secara konkrit maupun abstrak.

Holding company industri pertahanan adalah induk usaha atau pengelompokan usaha di bidang industri pertahanan baik industri alat utama (tier 1), industri komponen utama (tier 2), industri komponen (tier 3) dan industri bahan baku (tier 4). Menurut Munir Fuady yang dimaksud dengan perusahaan holding adalah perusahaan yang bertujuan untuk memiliki saham dalam satu maupun beberapa industri sehingga mempunyai kewajiban dalam mengaturnya. Sedangkan menurut *b'lacks law dictionary* yang dimaksud dengan industri holding adalah industri yang memiliki kegiatan utama melakukan investasi pada anak perusahaan dan melakukan pengawasan pada kegiatan manajemen anak perusahaan (Ahmad Yani dan Gunawan Widjaja, 1999). Bringham dan Houston dalam bukunya berpendapat bahwa *holding company* merupakan sebuah korporasi dalam hal kepemilikan saham dengan jumlah yang cukup besar sehingga membawah pengaruh dalam mengendalikan anak perusahaan (Bringham dan Houston, 2001 hal 413). Selain itu *holding company* bisa diartikan sebagai penggabungan satu atau lebih perusahaan ke dalam satu kesatuan dengan tujuan meningkatkan nilai ekonomis dalam perusahaannya. *Holding company* bisa juga dikatakan sebagai penggabungan perusahaan utama yang menaungi perusahaan lain (anak perusahaan holding atau *subsidiary company*). Bringham dan Houston

dalam bukunya berpendapat bahwa *holding company* merupakan sebuah korporasi dalam hal kepemilikan saham dengan jumlah yang cukup besar sehingga membawahi pengaruh dalam mengendalikan anak perusahaan (Bringham dan Houston, 2001 : 413). Dengan demikian konsep *holding company* adalah mekanisme pembentukan kelompok usaha industri yang sahamnya dipegang oleh perusahaan induk untuk memimpin beberapa perusahaan dalam satu group yang tidak harus bergerak pada satu bidang bisnis yang sama dengan maksud mempercepat tujuan bersama.

Awal mula munculnya pembentukan *holding company* di tahun 1889 ketika New Jersey menjadi negara bagian pertama yang memberlakukan regulasi perizinan terbentuknya perusahaan dengan tujuan utama untuk dapat memiliki saham perusahaan lain. Mengingat sumber pendapatan bagi perusahaan holding berasal dari deviden saham yang dimilikinya. Akan tetapi menurutnya perusahaan yang berholding bisa mempunyai usaha sampingan dan memiliki saham pada perusahaan lainnya yang disebut dengan *operating holding company*. Sedangkan perusahaan yang manajemen dan operasionalnya dikendalikan oleh perusahaan induk maka anak perusahaan disebut dengan *subsidiary company* dan hubungan antara perusahaan induk dengan anak disebut dengan hubungan *afiliasi*.

Pembentukan perusahaan di Indonesia yang masuk kedalam BUMN terbagi menjadi perusahaan umum (Perum) dan perusahaan perseroan (PT) yang telah diatur dalam Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Perusahaan umum (Perum) adalah perusahaan umum yang modal keseluruhannya dimiliki oleh negara yang sahamnya tidak dapat terbagi dan kegiatannya menitikberatkan pada kemanfaatan untuk umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi sekaligus untuk mengejar keuntungan yang berdasarkan prinsip – prinsip perusahaan. Sedangkan perseroan terbatas (PT) minimal saham yang dimiliki oleh negara sebesar 51 % dengan tujuan untuk mengejar keuntungan. Adapun aturan yang mengatur tentang perseroan terbatas diatur dalam Undang – Undang Nomor 1 Tahun 1995 jo Undang –

Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang BUMN *jo* Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran BUMN *jo* Undang – Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas.

Dalam restrukturisasi BUMN untuk memperbaiki kinerjanya, menteri BUMN ingin membentuk *holding company* yang jelas berbeda dengan sistem penggabungan, peleburan dan pengambilalihan antar BUMN, adapun perbedaan tersebut meliputi perbedaan secara hukum, sumber daya manusia, budaya perusahaan dan pembayaran pajak. Berikut perbedaannya :

Tabel 2.1 Aspek Hukum Restrukturisasi Industri

SUBSTANSI	HOLDING	PENGGABUNGAN	PELEBURAN	PENGAMBILALIHAN
Konsep Dasar	Holding adalah pembentukan badan hukum baru sebagai relasi kendali asimetris yang membawahi kedua BUMN dengan mempertahankan eksistensinya kedua BUMN atau lebih	Penggabungan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu BUMN atau lebih untuk menggabungkan diri dengan BUMN lain yang telah ada dan selanjutnya BUMN yang menggabungkan diri menjadi bubar	Peleburan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua BUMN atau lebih untuk meleburkan diri dengan cara membentuk satu BUMN baru dan masing – masing BUMN yang meleburkan diri menjadi bubar	Pengambilalihan perbuatan hukum yang dilakukan oleh BUMN untuk mengambil alih baik sebagian besar maupun seluruh saham BUMN atau PT yang dapat mengakibatkan pengendalian terhadap BUMN atau PT tersebut
Kepemilikan Saham	Saham pemerintah di PT BUMN yang dijadikan anak perusahaan holding berpindah atau dialihkan atau berpindah kepada PT BUMN baru yang dijadikan holding dari kedua anak perusahaan tadi	Aset perusahaan yang bergabung menjadi penyertaan modal di perusahaan survival	Aset perusahaan yang bubar menjadi penyertaan modal pemerintah di perusahaan yang baru	Saham pemerintah pada PT yang diambilalih berpindah kepada perusahaan survival company

Tanggung Jawab Terhadap Mitra Bisnis	Tidak ada pengalihan hak dan kewajiban perusahaan	Terjadi pengambilalihan hak dan kewajiban terhadap mitra strategis dari perusahaan yang bubar kepada survival company	Terjadi pengalihan hak dan kewajiban perusahaan yang melebur kepada perusahaan baru	Tidak terjadi peralihan tanggung jawab terhadap mitra strategis
Perusahaan Dengan Kreditor	Perjanjian dengan kreditor tidak berubah	Perusahaan yang mengambilalih atau survival company melakukan inovasi dengan kreditor	Perusahaan yang baru (hasil dari peleburan) melakukan inovasi dengan kreditor	Tidak ada perjanjian dengan kreditor
Lisensi Dan Perizinan	Apabila opsi pembentukan perusahaan baru sebagai holding yang dipilih, lisensi dan perizinan dari anak perusahaan holding masih bisa tetap berlanjut	Apabila opsi penggabungan yang dipilih, lisensi atau izin dari perusahaan yang bergabung atau bubar batal demi hukum karena hapus eksistensinya. Lisensi atau izin yang dimiliki perusahaan yang bergabung telah bubar tersebut harus diurus kembali survival company	Apabila opsi peleburan yang dipilih, izin atau lisensi dari perusahaan yang bubar karena peleburan harus diurus baru oleh perusahaan hasil peleburan	Apabila opsi pengambilalihan yang diambil, perjanjian dengan mitra bisnis tetap berlanjut karena tidak ada perubahan status hukum

Sumber : Diolah Oleh Tim Lembaga Management FEUI

Tabel 2.2 Aspek SDM dan Budaya Restrukturisasi Industri

SUBSTANSI	HOLDING	PENGGABUNGAN	PELEBURAN	PENGAMBILALIHAN
Status Kepegawaian	Status pegawai diperusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan	Status pegawai di dua perusahaan yang digabungkan menjadi satu (mono status)	Status pegawai di dua perusahaan yang dileburkan menjadi satu (mono status)	Status pegawai di perusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan
Sistem SDM (Termasuk Remunerasi)	Sistem SDM (termasuk remunerasi) diperusahaan induk bisa berbeda dengan di	Sistem SDM (termasuk remunerasi) di dua perusahaan yang digabungkan menjadi satu	Sistem SDM (termasuk remunerasi) di dua perusahaan yang dileburkan	Sistem SDM (termasuk remunerasi) di perusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan

	anak perusahaan		menjadi satu	
Budaya Perusahaan	Budaya perusahaan di perusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan	Budaya perusahaan di dua perusahaan yang digabungkan mejadi satu	Budaya perusahaan di dua perusahaan yang dileburkan mejadi satu	Budaya perusahaan di perusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan
Jumlah Pegawai	Jumlah pegawai akan bertambah karena organisasi di kantor holdig	Jumlah pegawai dapat berkurang karena ada fungsi yang tadinya ada masing – masing perusahaan sekarang dijadikan satu	Jumlah pegawai dapat berkurang karena ada fungsi yang tadinya ada masing – masing perusahaan sekarang dijadikan satu	Jumlah pegawai di perusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan
Biaya SDM	Biaya SDM bisa bertambah karena tambahan personel di kantor holding	Biaya pegawai terkait dengan <i>golden shakeh hand</i> tidak sebesar yang terjadi dipeleburan karena akan dimanfaatkan oleh pegawai di satu perusahaan saja namun tergantung kebijakan survival company	Biaya pegawai terkait dengan <i>golden shakeh hand</i> bisa saja besar karena akan dimanfaatkan oleh pegawa di dua perusahaan	Jumlah pegawai bisa saja dipertahankan seperti sedia kala

Sumber : Diolah Oleh Tim Lembaga Management FEUI

Tabel 2.3 Aspek Pajak Restrukturisasi Industri

Holding	Penggabungan	Peleburan	Pengambilalihan
Tidak ada aspek pajak yang terutang karena hanya terjadi pengalihan saham milik pemerintah ke holding baru. Meskipun terdapat <i>capital gain</i> atas pengalihan saham tersebut, namun karena pemerintah bukan merupakan	Di salah satu pihak yang digabungkan, terdapat aspek PPh atas keuntungan pengalihan aktiva tetap. Juga terdapat PPhTB atas pengalihan tanah dan bangunan bagi yang digabungkan. Serta BPHTB bagi yang menerima pengalihan tanah	Kedua pihak yang melebur terdapat aspek PPh atas keuntungan pengalihan aktiva tetap yang jumlahnya cukup besar, juga terdapat PPhTB atas pengalihan tanah dan bangunan bagi kedua pihak yang menyerahkan, serta	Tidak terdapat aspek pajak, karena hanya terjadi pengalihan saham milik pemerintah ke pihak yang mengakuisisi, meskipun terdapat <i>capital gain</i> atas pengalihan saham, namun karena pemerintah bukan merupakan subyek pajak maka

subjek pajak maka tidak dikenakan PPh	dan bangunan	BPHTB bagi yang menerima pengalihan dari kedua pihak	dikenakan PPh
---------------------------------------	--------------	--	---------------

Sumber : Diolah Oleh Tim Lembaga Management FEUI

a. Fungsi dan Kriteria Utama *Holding Company*

Fungsi dan tujuan dibentuknya konsep *holding company* pada badan usaha salah satunya adalah untuk lebih mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang dalam mempersiapkan perusahaan menghadapi daya saing yang kuat dengan perusahaan lain, karena dengan cara berholding dianggap lebih menguntungkan dibandingkan dengan cara memperluas perusahaan (ekspansi). Dengan adanya penggabungan suatu perusahaan akan diperoleh suatu kepastian mengenai daerah pemasaran, sumber bahan baku atau penghematan biaya melalu penggunaan fasilitas dan sarana yang ekonomis serta efisien (Yunus, 1990). Adanya fungsi pada pembentukan konsep *holding company* mempunyai tujuan yang strategis dalam perusahaan, tujuan tersebut berguna untuk meningkatkan proses perencanaan, pengkoordinasian, pengkonsolidasian, pengembangan dan pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan induk dalam memberikan optimalisasi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu tujuan adanya konsep holding ini akan memberikan perkembangan dalam industri pada bidang sistem pengawasan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan usaha anak perusahaan (August, Ary, 1992 : 192).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Adhi Suryo Judhanto menyatakan bahwa kemungkinan terdapat indikasi pelanggaran Pasal 12 Undang – Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang trust karena dengan bergabung perusahaan menjadi satu ditakutkan akan mengontrol produksi dan pemasaran atas barang dan jasa mengingat prinsip dari operating holding mengakibatkan perusahaan induk terlibat langsung pada kegiatan operasional anak perusahaan. Akan

tetapi permasalahan tersebut dapat terpecahkan atas konsep pembentukan holding dengan baik yang didukung oleh konsep *holding company* Munir Fuady, terbentuknya *holding company* akan memberikan dampak restrukturisasi sistem industri bagi perusahaan yang berholding, menurut Undang – Undang No 19 tahun 2003 pada pasal 71 ayat 1 dan ayat 2 menyatakan bahwa adanya restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara transparan, profesional dan efisien. Pada ayat 2 juga dijelaskan bahwa tujuan dari adanya *holding company* sebagai peningkatan kinerja dan nilai perusahaan dengan memberikan manfaat berupa devide dan pajak pada negara dalam menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang kompetitif pada konsumen sehingga dapat memudahkan pelaksanaan secara privatisasi.

Adapun kriteria utama terhadap BUMN yang akan diholdingkan adalah sektor usaha sama akan tetapi dalam BUMN industri pertahanan yang notabennya memiliki perbedaan dalam produksi yang berbeda maka dapat akan tetap dilakukan *holding company* mengingat tujuan dari holding bukan hanya sebagai *joint production* saja akan tetapi lebih kepada ketercapaian target pasar untuk saling melengkapi demi terciptanya sinergitas antar perusahaan BUMN industri pertahanan, selain itu kriteria lainnya adalah jenis usaha dan segmen pasar yang berlainan, kompetisi tinggi, masih adanya prospek dalam membuat suatu *holding company* dan pemerintah merupakan pemilik saham mayoritas.

b. Tujuan dan Manfaat *Holding Company*

Tujuan (Toto Pranoto, 2017) dibentuknya suatu *holding company* adalah untuk meningkatkan efisiensi kinerja karena masing – masing perusahaan asal lebih fokus pada kegiatan operasional sedangkan untuk pemasaran, pendanaan dan kebijakan strategis lainnya ditarik ke perusahaan induk, terciptanya sinergi antara perusahaan asal,

seperti penciptaan industri hilir yang baru, meningkatkan skala ekonomis perusahaan dengan daya saing yang lebih baik, memperbaiki struktur permodalan dan membuka peluang pendanaan untuk ekspansi bisnis dan menciptakan value creation perbaikan struktur permodalan dan peningkatan kapasitas produksi.

Apabila *holding company* ini dibuat akan memberikan suatu keuntungan yang cukup besar terhadap perusahaan terutama pada aspek finansialnya, hal ini dikarenakan perusahaan holding akan mampu memilih yang terbaik terhadap perusahaan yang akan berholding demi efektivitas investasi yang ditanam dari miliknya, selain itu dapat juga memberikan manfaat secara optimal terhadap lokasi sumber daya alam maupun manusia yang dimiliki, serta mampu memberikan manajemen dan perencanaan yang lebih baik. Pembentukan *holding company* juga memberikan manfaat secara non finansial, antara lain dapat membangun, mengendalikan, mengelola, mengkonsolidasikan serta mengkoordinasikan aktivitas dalam sebuah lingkungan multibisnis secara efektif dan efisien. Serta terdapat suatu jaminan dalam hal mendorong memberikan fasilitas yang lebih baik kepada perusahaan induk dan perusahaan anak serta afiliasinya guna meningkatkan kinerja perusahaan yang berholding. Dengan sederet manfaat dalam berholding salah satunya juga dapat memberikan sinergitas antar perusahaan yang tergabung dan memberikan support demi terciptanya keefisienan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan, serta terdapat juga manfaat secara institusionalisasi kepemimpinan individu ke dalam sistem.

c. Contoh Pembentukan *Holding Company*

Memang dalam regulasi di Indonesia, Indonesia belum mengatur tentang bagaimana pembentukan holding akan tetapi awal dari adanya *holding company* ini berasal dari adanya pengaturan dalam undang – undang yang mengatur tentang kepemilikan saham suatu

perusahaan atas perusahaan lain, baik melalui pengambilalihan (akuisisi), penggabungan (merger) maupun pemisahan (spin off). Perusahaan yang memiliki suatu saham yang sangat besar terhadap perusahaan lain, menjadikannya sebagai perusahaan induk (*holding company*), sebagaimana perusahaan induk sebagai pemegang saham memiliki hak – hak yang tertera dalam undang – undang nomor 40 tahun 2007 yang diantaranya adalah menerima deviden.

Ada beberapa contoh perusahaan yang telah melakukan *holding company* demi memperkuat ekonomi perusahaannya, antara lain :

- 1) PT Semen Indonesia menjadi holding bagi perusahaan semen daerah yang terdiri dari PT Semen Gresik, PT Semen Padang dan PT Semen Tanosa
- 2) PT Kereta Api Indonesia menjadi holding dari beberapa anak perusahaannya yaitu PT Reska Multi Usaha, PT Railink, PT Kereta Commuter Indonesia, PT Kereta Api Pariwisata, PT Kereta Api Logistik dan PT Kereta Api Property Management. Selain itu PT KAI juga melakukan *joint venture* dengan BUMN yakni PT Pilar Sinergi Indonesia
- 3) PT Medco Energi Internasional Tbk, PT Bumi Resources Tbk, PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum), Hutama Karya, Astra Internasional, Krakatau Steel, Japfa, Maspion dan Salim Group

d. Prosedur dan Mekanisme Pembentukan *Holding Company*

Dalam hal pembentukan holding, terdapat 3 prosedur tahapan pembentukan yang meliputi pra, pas dan pasca, antara lain :

- 1) *Pra* (sebelum pembentukan holding). Setiap perusahaan yang akan membentuk holding harus dapat menemukan karakteristik cara berholding dan harus memiliki faktor kunci penunjang kesuksesan dalam berholding.

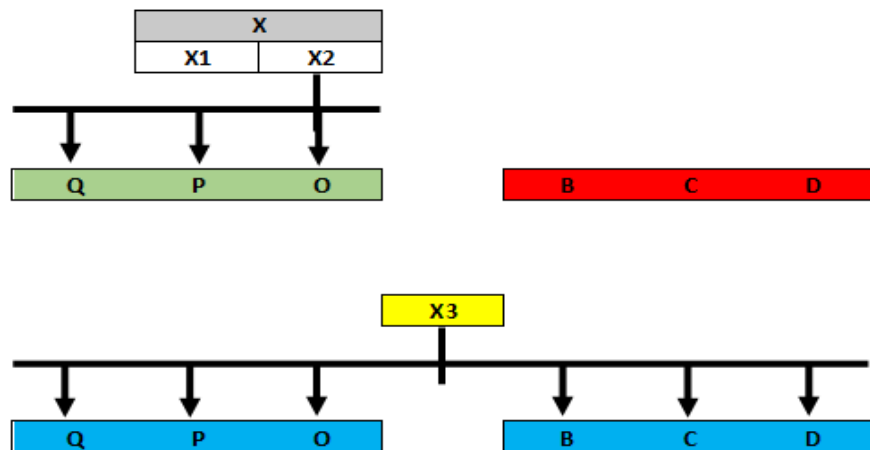
- 2) *Pas* (pembentukan holding). Dalam tahap ini perusahaan harus mempunyai rumusan secara jelas bagaimana keterlibatan *stakeholder*, mengingat dalam hal ini *stakeholder* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap ketercapaian pembentukan *holding company*. Demikian pula terhadap aspek strategis yang berupa finansial, struktur organisasi, sumber daya manusia dan aspek pembentukan *roadmap* dalam hal pengembangan *holding company*.
- 3) *Pasca* (setelah pembentukan holding). Untuk tahap ketiga terdapat pengendalian kinerja terhadap *management control system* yang baik bagi sistem manajemen perusahaan agar bisa berdaya saing dan terintegrasi yang didalamnya terdapat proses perencanaan dan pengukuran, pengendalian, pemantauan, auditing kinerja guna mencapai hasil yang diinginkan disertai dengan akuntabilitas yang transparan dalam mengelola struktur organisasi pada peran tanggung jawab yang jelas, terdapat proses arus informasi *responsibility center*, adanya proses implementasi dan delegasi wewenang. Selain itu dalam tahap terakhir juga terdapat langkah dalam mengelola suatu perubahan yang terdiri dari penyelesaian konflik, promosi tata nilai dan perilaku yang diharapkan, serta penguatan spirit yang mendukung perubahan dan paradigma.

Untuk selanjutnya pada pembentukan konsep *holding company* harus memuat salah satu dari 3 mekanisme proses, yaitu proses residu, proses penuh dan proses terprogram (Fuady, 1999) antara lain :

- 1) Proses Residu, pada tahap ini adanya pemecahan perusahaan sesuai dengan sektor usaha masing – masing, perusahaan yang sudah terpecah akan menjadi industri mandiri, sementara sisanya (perusahaan residu) akan

dikelompokkan menjadi holding industri yang berhak memegang saham pada perusahaan pecahannya (perusahaan lainnya jika ada).

PROSEDUR RESIDU



Gambar 2.1 : Prosedur Residu Pembentukan *Holding Company*

Keterangan

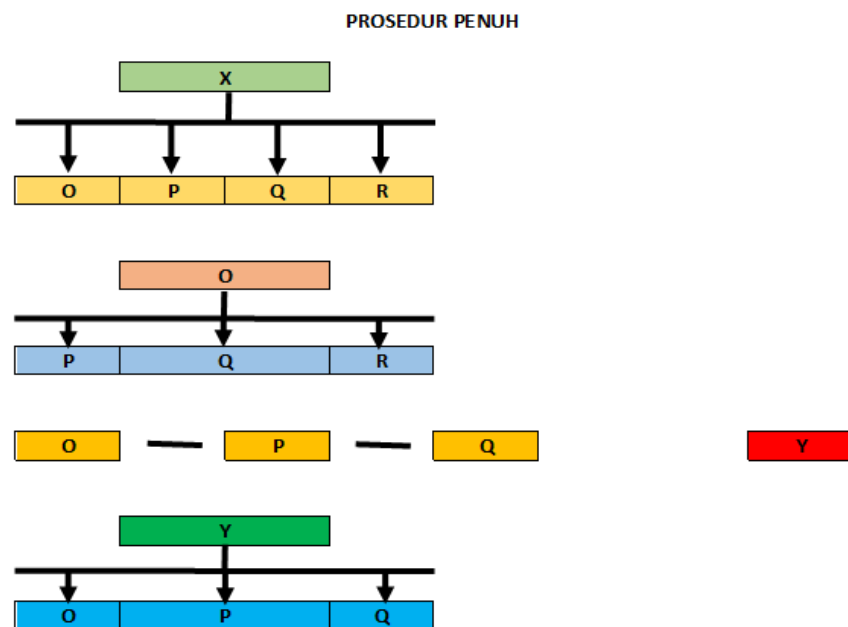
Tabel 2.4 Keterangan Prosedur Residu Pembentukan *Holding Company*

X	Perusahaan asal
X1	Bagian Perusahaan asal yang tidak perlu dimandirikan
X2	Bagian dari perusahaan yang perlu dimandirikan
QPO	Pecahan dari perusahaan asal yang telah mandiri
BCD	Perusahaan yang terlebih dulu da, tapi dengan kepemilikan yang sama
X3	Perusahaan holding yang terbentuk akibat proses residu

Sumber : Table oleh Munir Fuady dalam buku “*Hukum Perusahaan dalam Paradigma Hukum Bisnis*”

- 2) Proses penuh, pada tahap ini sebaiknya dilakukan jika sebelumnya (industri) tidak terlalu banyak terjadi pemandirian, akan tetapi perusahaan atau industri tersebut masih dalam kepemilikan yang sama dan tanpa terkonsentrasi dalam suatu

holding company, yang membedakan antara prosedur residu dengan prosedur penuh adalah pada prosedur penuh perusahaan holding bukan sisa dari perusahaan asal, hal tersebut jika ada perusahaan atau industri yang masuk untuk berholding maka perusahaan atau industri tersebut bisa berupa perusahaan yang sudah berakta tapi masih dalam kepemilikan yang sama dan bisa juga dari perusahaan atau industri yang telah di akuisisi oleh perusahaan lain terlebih hulu ada namun satu kepemilikan dan tidak mempunyai keterkaitan



Gambar 2.2 : Prosedur Penuh Pembentukan *Holding Company*

Keterangan

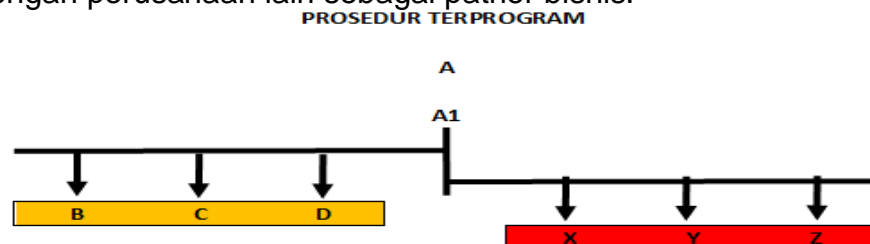
Tabel 2.5 Keterangan Prosedur Penuh Pembentukan *Holding Company*

OPQR	Perusahaan dengan kepemilikan yang sama dan saling berhubungan satu sama lain
X	Perusahaan baru yang terbentuk untuk persiapan sebagai perusahaan holding
Y	Perusahaan lain dengan pemilik yang berbeda dan

	tidak saling berhubungan
— - >	Saham perusahaan anak yang dipegang oleh perusahaan holding
Tipe O	Tipe pembentukan perusahaan baru
Tipe P	Tipe pengambilan perusahaan yang sudah ada tetapi masih dalam kepemilikan yang sama atau saling berhubungan
Tipe Q	Tipe pengakuisisi terlebih dahulu perusahaan yang sudah ada dan dengan kepemilikan yang berlainanan atau tidak saling berhubungan

Sumber : Tabel oleh Munir Fuady dalam buku “Hukum Perusahaan dalam Paradigma Hukum Bisnis”

- 3) Proses terprogram, pada tahap ini sudah ada rencana dalam membuat suatu *holding company* pada saat membuat bisnis. Perusahaan yang didirikan pertama berstatus terlebih dahulu menjadi holding, sehingga setiap bisnis yang dijalankan akan di akuisisi oleh perusahaan lain dengan catatan perusahaan holding tersebut sebagai pemegang saham akan bersama dengan perusahaan lain sebagai patner bisnis.



Gambar 2.3 : Prosedur Terprogram Pembentukan *Holding Company*

Keterangan

Tabel 2.6 Keterangan Prosedur Terprogram Pembentukan *Holding Company*

A	Calon perusahaan holding
A1	Perusahaan holding
BCD	Perusahaan baru dibentuk (anak perusahaan) dan memegang saham dari awal terbentuk

	perusahaan
XYZ	Perusahaan lain dengan kepemilikan yang berbeda atau tidak saling berhubungan dan pemegang saham secara akuisisi

Sumber : Tabel Oleh Munir Fuady dalam Buku “Hukum Perusahaan Dalam Paradigma Hukum Bisnis”

e. Macam – Macam *Holding Company*

Adapun macam – macam pembentukan *holding company*, yaitu :

- 1) *Operating holding company* yaitu holding yang terjadi pada sebagian PT dalam mengholdingkan perusahaannya, mereka melakukan *operating holding company* karena perusahaan induk tetap memiliki kegiatan usaha disamping memiliki saham pada perusahaan anak - anaknya
- 2) *Investment company* adalah perusahaan induk hanya memiliki saham pada perusahaan anaknya tanpa memiliki kegiatan usaha.

Syarat baku terkait dengan aturan pembentukan *holding company* industri pertahanan di Indonesia untuk saat ini belum ada, hal ini dikarenakan pemerintah belum membuat regulasi khusus dalam mengatur *holding company*. Mengingat penelitian dari Lisnawati memberikan kesimpulan bahwa tantangan yang dihadapi oleh BUMN mengakibatkan belum adanya pembentukan regulasi holding yang potensi dapat memperlemah pelaksanaan pembentukan holding industri dalam BUMN, tantangan tersebut meliputi belum adanya penyelarasan terkait dengan batasan kewenangan antara menteri keuangan dan menteri BUMN, belum siapnya pemerintah dalam melikuidasi BUMN yang lemah, belum siapnya pemerintah dalam bersaing dengan perusahaan regional maupun internasional, belum siapnya pemerintah dalam menghadapi monopoli, belum siapnya pemerintah bekerja dalam mengawasi jalannya *holding company* dan belum siapnya pemerintah dalam memperkuat independensi untuk

mengelola BUMN, oleh karenanya sampai sekarang salah satu permasalahan tersebut mengakibatkan tidak terealisasinya pembentukan holding industri pertahanan yang dikarenakan terkendala oleh persoalan yuridis.

Akan tetapi sebagai pijakan dalam pembentukan *holding company* industri pertahanan, pemerintah dapat mengacu pada syarat pembentukan holding BUMN lain, seperti contoh pembentukan *holding company* industri pada PT Semen Indonesia, menurut anggota komisi IV DPR RI Siti Mukaromah terkait dengan syarat pembentukan tersebut setidaknya ada 3 syarat yaitu *pertama* harus ada pemetaan terlebih dahulu terhadap BUMN yang sehat dengan BUMN yang tidak efisien, hal ini dikarenakan jika ada holding antar kedua BUMN yang sehat dengan yang tidak efisien maka akan berdampak negatif dalam pelaksanaan *holding company*. *Kedua* adanya budaya perusahaan BUMN yang benar – benar kuat dalam mengelola *holding company* mengingat bahwa selama ini para pemegang saham masih memiliki sifat sebagai pejabat yang mempunyai kewenangan secara penuh namun cenderung tidak bertanggung jawab dan tidak ada jiwa korporat. *Ketiga* harus adanya payung hukum yang kuat dan ketat dalam melindungi BUMN dalam pembentukan holding.

Sehingga mekanisme pembentukan langkah awal dalam mengholdingkan industri pertahanan pada BUMN adalah dengan cara menyederhanakan 143 BUMN masuk kedalam holding subsektor yang tidak harus sama dalam memproduksi suatu barang. Gagasan dari menteri BUMN yang akan membuat *holding company* pada industri pertahanan salah satunya adalah dengan membagi menjadi 2 ruang, yaitu *pertama* ruang ***Ship Building and Heavy Industri*** yang didalamnya terdapat PT PAL (Persero), PT Dok Koya Bahari (Persero), PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), PT Industri Kapal Indonesia (Persero), PT Barata Indonesia (Persero) dan PT Boma

Bisma Indra (Persero). *Kedua* mengelompokkan industri ***Defence and Aerospace*** yang didalamnya terdapat PT Pindad (Persero), PT Dirgantara Indonesia (Persero), PT Dahana (Persero), PT LEN Indonesia (Persero), PT INTI (Persero) dan PT INUKI (Persero)

2.1.3 Teori Konsep Dukungan

Teori konsep dukungan adalah suatu teori yang menerangkan peta pemikiran dalam hal melakukan penyelarasan bagi sekelompok individu maupun organisasi demi tercapainya kepentingan bersama. Konsep dukungan menurut Eisenberger (1986) adalah pemberian komitmen kepada kondisi suatu pekerjaan agar dapat memenuhi kebutuhannya untuk mendorong kepada kondisi yang lebih baik.

Teori dukungan dalam organisasi atau *Organizational Support Theory* (OST) mempunyai 3 tipe komitmen organisasi dalam mencapai suatu kerja sama (Allen dan Mayer, 1991) yaitu komitmen organisasi afektif terhadap ketertarikan emosi dalam suatu organisasi yang memihak dan terlibat dalam organisasi secara khusus yang disebabkan oleh emosi yang positif, komitmen organisasi keberlanjutan dan komitmen organisasi normatif (Herscovitch dan Mayer, 2002). Teori dukungan dari Eisenberger memberikan hasil analisis bahwa dengan adanya dukungan dalam pelaksanaan organisasi akan memberikan penguatan terhadap komitmen organisasi bagi individu maupun kelompok yang terlibat, ini akan sejalan dengan cita – cita dari suatu individu atau kelompok dalam berjalan untuk meraih tujuannya secara efektif dan efisien, selain itu dengan adanya dukungan akan memberikan rasa tanggung jawab terhadap pembantuan organisasi dalam mencapai sasarnya.

Untuk membuat sebuah konsep dalam membentuk dukungan organisasi, harusnya mempertimbangkan beberapa aspek, antara lain :

- a. Aspek keadilan. Banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam mendistribusikan sumber daya nasional (alam maupun manusia) memiliki dampak yang signifikan terhadap

masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah organisasi mempunyai kepedulian terhadap kesejahteraan komponen organisasi

- b. Aspek dukungan atasan. Tujuan dari konsep dukungan terhadap sebuah organisasi adalah kesejahteraan, sehingga aspek dukungan atasan sangat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan terhadap kebijakan yang dikeluarkan
- c. Penghargaan organisasi. Perlunya penghargaan organisasi yang dikeluarkan oleh atasan akan memberikan pengaruh positif bagi bawahan, yang berdampak pada pendudukan komitmen untuk perusahaan secara penuh dalam mewujudkan cita – cita organisasi

2.1.4 Teori Sistem Pertahanan Negara

Sistem adalah satu kesatuan yang terdiri atas komponen saling terhubung untuk memudahkan dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Murdik (2002) sistem adalah seperangkat elemen yang membentuk pola dalam mencari tujuan bersama dengan mengoperasikan data pada waktu tertentu untuk menghasilkan informasi. Menurut Ludwing Von Bertalanfy seorang penggagas general system theory mengartikan sistem sebagai *entity that maintains its existence through the mutual interaction of its parts to achieve* yang artinya sistem sebagai entitas yang berusaha menjaga keberadaannya dengan melakukan hubungan menguntungkan bersama dengan elemen lain demi mencapai tujuan, Bartalanfy mengartikan sistem yang berfokus pada entitas baik sebagai benda hidup atau benda mati (Batle – Fisher, 2015). Sistem mempunyai karakteristik (Jogiyanto, 1999 : 3) yang terdiri dari :

- a. Komponen sistem (jumlah komponen yang saling berinteraksi)
- b. Batasan sistem (daerah yang membatasi satu sistem dengan sistem yang lain)
- c. Lingkungan luar sistem (segala sesuatu yang berada di luar sistem yang dapat mempengaruhi sistem yang ada di dalam)

- d. Penghubung sistem (media penghubung antar sub sistem)
- e. Masukkan sistem (sesuatu yang masuk dalam sistem)
- f. Keluaran sistem (sesuatu yang keluar dari sistem)
- g. Pengolahan sistem (suatu pengolahan sistem yang dapat merubah masukkan menjadi pengeluaran)
- h. Sasaran atau tujuan sistem (suatu sistem mempunyai sasaran atau tujuan yang dibutuhkan oleh sistem dan sistem dikatakan berhasil apa bila mengenai sasaran atau tujuan tersebut).

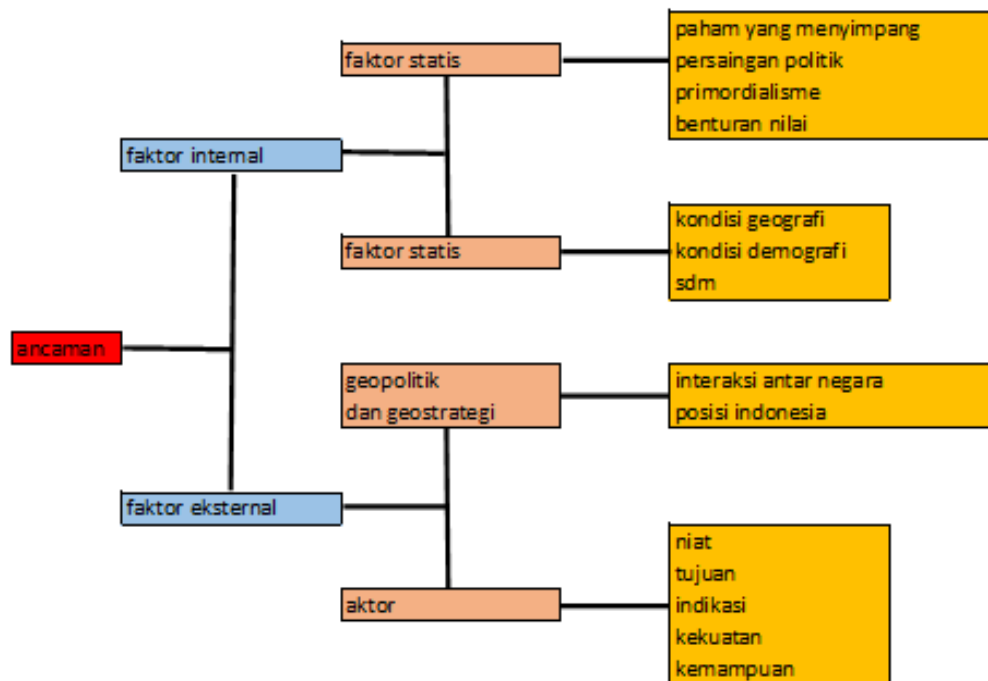
Pertahanan negara adalah pembelaan terhadap negara dengan tujuan menciptakan ketentraman dalam bangsa. Menurut ahli yang dimaksud dengan pertahanan negara adalah segala usaha untuk mempertahankan keutuhan wilayah NKRI, kedaulatan negara dan keselamatan bangsa dari bentuk ancaman maupun gangguan dari luar (Conni Rahakundini Bakrie, 2007). Sedangkan menurut Undang – Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI pasal 1 ayat 5 menjelaskan, yang dimaksud dengan pertahanan negara adalah segala usaha dalam menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah NKRI dan melindungi keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara, disusun dengan memperhatikan kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan dan pelaksanaan pertahanan negara telah menjadi amanah dari Pancasila yang telah lebih dulu ada sebelum dibentuknya negara Indonesia, amanah tersebut terdapat dalam nilai – nilai Pancasila yang diimplementasikan pada UUD NRI 1945, TAP MPR, UU, PP dan PERMENHAN. Sehingga yang dimaksud dengan pertahanan negara adalah upaya mempertahankan negara dari ancaman luar maupun dari dalam negara dengan mengerahkan seluruh sumber daya nasional yang dimiliki guna sebagai perjuangan atas hak yang dimilikinya.

Berdasarkan Pancasila, negara Indonesia dalam menjalankan prinsip pertahanan dan keamanan negara yaitu dengan politik bebas aktif. Hal ini

Indonesia mendorong terciptanya suatu perdamaian, keamanan, stabilitas dan kesejahteraan dalam pergaulan dunia internasional. Dengan gerakan non blok yang menjadi idealisme dari Indonesia, selama idealisme tidak berubah maka Indonesia selamanya tidak akan memihak diantara kedua blok yang telah menjadi *central of world*, dengan demikian Indonesia dapat menjatuhkan pilihan dengan negara mana ia akan bekerjasama dalam melakukan hubungan bilateral maupun multilateral. Adanya gerakan non blok tersebut menjadikan Indonesia dapat menjunjung hak asasi manusia dengan mengutamakan prinsip – prinsip kebersamaan dan keadilan. Dalam paradigma bela negara ditekankan bahwa prinsip dari pertahanan negara Indonesia yaitu kemerdekaan, kedaulatan bangsa, keadilan sosial, demokrasi, kesejahteraan umum, lingkungan hidup, ketentuan hukum nasional dan internasional, prinsip hidup berdampingan secara damai dan HAM (paradigma bela negara, hal 62 – 63).

a. Tujuan dan Fungsi Pertahanan Negara

Tujuan dari pertahanan negara adalah untuk menjaga dan melindungi seluruh isi dari kedaulatan pertahanan negara, menjaga dan melindungi keutuhan wilayah NKRI serta menjaga dan melindungi segenap komponen bangsa dari segala bentuk ancaman dari dalam maupun gangguan dari luar. Selain itu detail dari tujuan pertahanan negara terdapat dalam UUD NRI 1945 yang menyatakan bahwa pertahanan negara bertujuan untuk melindungi segenap bangsa, memajukan kesejahteraan umum dan ikut melaksanakan ketertiban dunia. Sedangkan dalam buku putih pertahanan tahun 2015 menjelaskan bahwa fungsi dari pertahanan yaitu untuk mewujudkan dan mempertahankan seluruh wilayah NKRI sebagai satu kesatuan pertahanan negara, melindungi kedaulatan negara, keutuhan wilayah serta mewujudkan stabilitas keamanan nasional baik dari ancaman luar maupun dalam negeri.



Gambar 2.4 : Macam – Macam Ancaman di Indonesia
Sumber : Buku Putih Pertahanan 2015

Dari adanya faktor ancaman di Indonesia maka pemerintah telah membentuk sebuah komponen dalam mendukung pergerakan kerja TNI sebagai komponen utama, antara lain ada komponen cadangan dan komponen pendukung. Adapun tugas dari komponen cadangan dan komponen pendukung adalah untuk membantu dalam memperlancar setiap aksi atau kebutuhan dari komponen utama, hal ini jelasnya akan memperkuat sistem pertahanan di Indonesia.

b. Sistem dan Bentuk Pertahanan Negara

Sistem pertahanan negara diatur dalam Undang – Undang Dasar NRI 1945 pasal 30 ayat 1 dan ayat 2. Sistem pertahanan negara dalam implementasinya di lapangan yaitu mengikutsertakan seluruh sumber daya nasional yang dilaksanakan melalui sistem pertahanan dan keamanan rakyat semesta oleh TNI dan POLRI sebagai kekuatan utama dan rakyat sebagai kekuatan pendukung. Yang dimaksud dengan

rakyat semesta adalah mengarahkan seluruh potensi dan kekuatan serta kemampuan yang dimiliki secara total dan integral demi mewujudkan tujuan negara secara efektif, efisien dan optimal yang meliputi kerakyatan (orientasi pertahanan diabdikan bersama rakyat dan untuk kepentingan rakyat), kesemestaan (mendayagunakan seluruh sumber daya dan sarana prasarana nasional untuk kepentingan pertahanan) dan kewilayahan (gelar kekuatan pertahanan dilaksanakan secara menyeluruh di wilayah NKRI). Sedangkan bentuk pertahanan Potensi dalam menjalankan sistem pertahanan negara pada rakyat semesta telah dijelaskan pada Undang – Undang Nomor 2 Tahun 1982 yang berbunyi “upaya pertahanan dan keamanan negara RI mencakup pembentukan dan penggunaan sumber daya manusia, pengamanan serta pendayagunaan sumber daya alam, sumber daya buatan dan segenap prasarana fisik dan prasarana psikis bangsa dan negara.

Dalam hal kepentingan nasional, negara membaginya menjadi 2 yaitu kepentingan untuk menjaga tetap tegaknya NKRI berdasarkan Pancasila atau UUD NRI 1945 dan kepentingan nasional sebagai penjaminan kepada seluruh rakyat semesta atas kelancaran pembangunan nasional guna mewujudkan tujuan nasional, erat kaitannya antara sistem pertahanan negara di Indonesia dengan kepentingan nasional, adapun keterkaitan tersebut meliputi :

- 1) Mengimplementasikan Pancasila dan UUD NRI 1945 secara keseluruhan. Dengan adanya sistem pertahanan Indonesia yang mempunyai konstitusional tertinggi berupa Pancasila sebagai semboyan bangsa (sumber dari segala sumber hukum), maka adanya sistem pertahanan yang dilakukan oleh militer maupun non militer akan memberikan penguatan secara universal dari sabang hingga merauke untuk menjadikan Pancasila sebagai semboyan bangsa dan UUD NRI 1945 sebagai konstitusi kedua setelah Pancasila.

- 2) Pembangunan nasional yang berkelanjutan, berwawasan lingkungan dan berketahanan nasional berdasarkan wawasan nusantara. Adanya pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah dari pusat hingga daerah semata – mata untuk kepentingan nasional dalam hal pertahanan negara. Penguatan dan perjuangan dalam sistem pembelaan terhadap pertahanan negara tidak cukup hanya sebatas peran militer dilapangan untuk menjaga wilayah NKRI, akan tetapi peran non militer dalam hal pertahanan negara juga diperlukan sebagai jalannya roda pemerintahan untuk mendukung kinerja para militer dilapangan.
- 3) Mendayagunakan sarana potensi dan kekuatan nasional secara menyeluruh dan terpadu. Adanya pendayagunaan nasional yang menyeluruh secara tidak langsung dalam hal pertahanan negara sebagai sistem kepentingan nasional, negara akan mengerahkan seluruh komponen dan unsur – unsur negara untuk keterlibatannya demi mempertahankan satu cita – cita luhur yaitu kemerdekaan yang abadi .

c. Prinsip Pertahanan Negara dalam menghadapi ancaman

Berdasarkan pancasila, negara Indonesia dalam menjalankan prinsip pertahanan dan keamanan negara yaitu dengan politik bebas aktif. Hal ini Indonesia mendorong terciptanya suatu perdamaian, keamanan, stabilitas dan kesejahteraan dalam pergaulan dunia internasional. Dengan gerakan non blok tidak memihak di antara kedua blok. Adanya gerakan non blok tersebut menjadikan Indonesia dapat menjunjung hak asasi manusia dengan mengutamakan prinsip – prinsip kebersamaan dan keadilan. Dalam paradigma bela negara ditekankan bahwa prinsip dari pertahanan negara Indonesia yaitu kemerdekaan, kedaulatan bangsa, keadilan sosial, demokrasi, kesejahteraan umum, lingkungan hidup, ketentuan hukum nasional dan internasional, prinsip

hidup berdampingan secara damai dan HAM (paradigma bela negara, hal 62 – 63).

2.1.5 Konsep Industri Pertahanan

Peran industri khususnya industri yang menjadi produksi alat utama sistem pertahanan (alutsista) dan industri alat peralatan pertahanan dan keamanan negara (alpahankam) yang masuk ke dalam BUMN memiliki peran dalam mendukung sistem pertahanan negara untuk menerjunkan para pasukan TNI maupun POLRI dalam menjaga pertahanan dan keamanan negara, selain itu dibentuknya suatu industri pertahanan adalah semata – mata untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia (Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012).

Bagaimana mungkin seorang TNI mempunyai tugas untuk menjaga sistem pertahanan dan kemanana negara tanpa adanya dukungan dari pemerintah dalam melindungi dirinya maupun negara dari serangan musuh, dengan demikian para prajurit menggunakan alat peralatan pertahanan maupun alutsista yang telah diproduksi oleh BUMN strategis sebagai bentuk perlindungan bagi dirinya dan negara, sehingga dengan adanya industri pertahanan baik BUMN maupun BUMS dapat berperan sebagai penghasil alutsista dan alpahankam yang sesuai dengan kemampuan industri pertahanan untuk mencapai tujuan nasional. Tentunya dalam peran industri BUMN bidang pertahanan terdapat suatu landasan yuridis pada implementasi di lapangan sehingga akan kuat ketika di terapkan.

a. Tujuan Industri Pertahanan

Selain itu dalam pasal 33 UUD NRI 1945 menyebutkan jika kesejahteraan sosial salah satunya adalah menghidupkan perekonomian dalam negeri, adanya BUMN pertahanan mempunyai peran dalam mensejahterakan kehidupan bangsa yang bisa dilihat dari pasal 2 Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2003, dalam pasal tersebut dijelaskan bawah tujuan dari BUMN yaitu untuk

mengembangkan perekonomian nasional atas keuntungan yang didapatnya dengan memberikan manfaat kepada umum, pengusaha dan UMKM. Adanya tujuan dalam pembangunan BUMN memberikan dampak kepada pembangunan rencana strategis kementerian BUMN yang tertera pada visi, misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan dan aplikasi strategis yang dibuatnya (SK MenBUMN 161 Tahun 2012).

b. *Master Plan* Kesiapan Teknologi dan Pengembangan Alpahankam

Master plan adalah sebuah gambaran umum sampai ke khusus terkait dengan perencanaan pembangunan maupun perencanaan implementasi dari suatu kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Dalam *master plan* pertahanan negara Indonesia, ada beberapa penekanan oleh presiden kepada menteri pertahanan terkait dengan menghadapi dunia global, antara lain :

- 1) Revitalisasi peran TNI AL dalam mendukung kebijakan poros maritim dunia
- 2) Gelar pembangunan kekuatan TNI dengan pembangunan nasional yang terprogram melalui nawacita
- 3) Membangun kemandirian industri pertahanan

Untuk menghadapi persaingan dalam perkembangan teknologi pada dunia global, Indonesia mempersiapkan *master plan* atau perencanaan strategis dalam pembangunan dan pengembangan didunia industri pertahanan. KKIP menargetkan tahun 2029 akan menjadi tahun tercapaiannya kemandirian industri pertahanan, dengan *roadmap* pada tahun 2010 – 2014 penguasaan terhadap desain, tahun 2015 – 2019 penguasaan terhadap teknologi dan tahun 2020 – 2024 penguasaan terhadap pengembangan 7 program prioritas nasional dalam bidang alpahankam maupun alutsista (kapal

selam, pesawat tempur, tank medium, propelan, radar, roket dan rudal)

c. Rencana Industri Pertahanan

Dalam sebuah company memang wajar banyak terdapat suatu masalah, akan tetapi permasalahan yang dihadapi oleh industri harus diimbangi dengan bagaimana caranya bisa mendapatkan solusi atas masalah tersebut. Masalah pada industri pertahanan pada tingkat tier 1 (alat utama), tier 2 (komponen utama atau penunjang) dan tier 3 serta tier 4 (komponen pendukung atau bahan baku) sangat bermacam – macam bentuknya. Bentuk dari permasalahan tersebut meliputi masalah :

- 1) SDM (kekurangan *engineer* sebagai tenaga ahli, jumlah kompetensi terbatas, regenerasi lambat, banyaknya usia yang tidak produktif dan minimnya upaya pengiriman tugas belajar dalam pertukaran ilmu ke luar negeri dalam hal regenerasi yang inovatif)
- 2) Sarpras (kurangnya mesin dan alat fasilitas produksi dari jumlah maupun kualitas sehingga harus adanya jalan keluar untuk menambah dan menservice alat fasilitas industri)
- 3) Teknologi (adanya daya saing yang rendah dan kurangnya penguasaan teknologi menyebabkan ketertinggalan dalam hal pengembangan suatu teknologi sistem senjata, hal ini perlu diatasi dengan mengintensifikasi transfer teknologi dari luar maupun dari dalam negeri, baik itu berwujud *joint production* maupun *joint kenowlead*)
- 4) Permodalan (rendahnya peran perbankan terhadap permodalan dalam usaha mengembangkan suatu industri)
- 5) Manajemen (adanya manajemen yang tidak sesuai dengan mestinya dalam memberikan peluang terhadap oknum untuk mencari kesempatan dalam memperoleh keuntungan

- sebanyak – banyaknya sehingga dalam manajemen suatu industri pertahanan perlu adanya penataan dan peningkatan terhadap segala bentuk manajemen)
- 6) Ekonomi (kemerosotan suatu ekonomi dalam industri pertahanan bisa dilihat pada konsistensi dari jumlah pemesanan yang ada., sehingga terkadang industri pertahanan Indonesia mempunyai masalah yang sangat signifikan terkait dengan ekonomi pendapatan industri)
 - 7) Kualitas (terkadang industri pertahanan sering kali tidak mengindahkan waktu penyerahan produk dan layanan purna jual terhadap barang yang telah diproduksinya kepada pembeli, sehingga setelah adanya penyerahan barang kepada pembeli pasti terdapat keluhan pengguna terhadap barang yang sudah dibeli)
 - 8) Litbang (dukungan litbang terhadap kerjasama internasional dinilai rendah karena tidak ada semangat dalam jiwa – jiwa pelajar untuk bersaing secara terbuka dengan dunia global)
 - 9) Regulasi (implementasi dari regulasi industri pertahanan belum banyak memberikan kontribusi bagi kemajuan teknologi, sehingga terdapat kurangnya pelaksanaan dari kebijakan yang dibuat oleh pemerintah, padahal tujuan dari adanya regulasi tersebut salah satunya adalah untuk mengintegrasikan sistem industri pertahanan

Adanya masalah yang dialami oleh beberapa industri khususnya pertahanan memberikan bentuk penyelesaian tersendiri dalam menangani solusi atas permasalahan tersebut. Sehingga dalam suatu permasalahan pada industri khususnya industri pertahanan dapat diperlukan restruktur industri pertahanan dengan cara :

- a. Menspesifikasikan bisnis spesialisasi produk guna dari komponen utama hasil produksi alaphankam industri pertahanan

- b. Kerjasama *supplay chain* terhadap pengembangan proyek bersama
- c. Penguatan finansial penyehatan neraca, penguatan *cash flow*, pemberian jamin pemerintah, pemberian intensif dan pemberlakuan preferensi harga
- d. Konsolidasi pembentuk *holding company* industri pertahanan oleh BUMN. Tujuan dari hodling ini adalah untuk membentuk *holding company* dalam BUMN pertahanan yang diharapkan dapat mempercepat kemandirian teknologi dan kedaulatan negara, adanya pembentukan holding BUMN industri pertahanan juga dapat menciptakan keseimbangan pembangunan industri pertahnan dan *high tech industry* (komersil) dalam negeri yang akan meningkatkan *barganing power*, sehingga dapat memberikan koordinasi yang baik antar BUMN dalam menciptakan kemandirian industri pertahanan dan kontrol pemerintah yang lebih baik, seperti cita – cita NDHI dalam membangun holding yang terdiri dari PT Pindad, PT Inuki, PT Len, PT DI dan PT Dahana.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

REVIEW

1. Penelitian yang dilakukan oleh Lisnawati kaitannya dengan penelitian tesis ini adalah penelitian yang dilakukannya memperkuat penelitian peneliti dalam membentuk suatu holding industri pada BUMN. Akan tetapi penelitiannya mengarah pada pembentukan regulasi khusus terkait dengan *holding company*. Dari penelitiannya sama – sama membahas terkait dengan pentingnya pembentukan *holding company*. Dalam penelitiannya, Lisnawati menggunakan alur berfikir berupa analisis wacana (kajian terhadap suatu masalah yang menghubungkan antara teks atau regulasi dengan konteks), hal ini memberikan suatu penelitian dengan hasil yang obyektif dilapangan akan tetapi seharusnya peneliti dapat melihat latar belakang secara lebih menyeluruh penyebab dari ketidaksesuaian antara regulasi yang dibuat oleh pemerintah dengan konteks dilapangan
2. Penelitian yang dilakukan oleh Juliana BR Hotasoit mempunyai kaitan dengan penelitian tesis ini, penelitian pembentukan *holding company* ini diperkuat oleh penelitiannya terkait dengan pembentukan *holding company* pada BUMN bidang perkebunan nusantara, sehingga memang dipentingkan pembentukan *holding company* ini dalam industri pertahanan di Indonesia. Pembentukan holding pada BUMN Perkebunan Nusantara bisa menjadi percontohan dalam syarat administrasi pada pembentukan holding industri pertahanan. Akan tetapi dalam penelitiannya, peneliti menggunakan analisa data yang bertolak dari asumsi realitas atau fenomena sosial yang bersifat unik dan kompleks sehingga ini akan memberikan perbedaan sedikit terkait dengan tools yang dipakai untuk membuat suatu *holding company* industri pertahanan di Indonesia

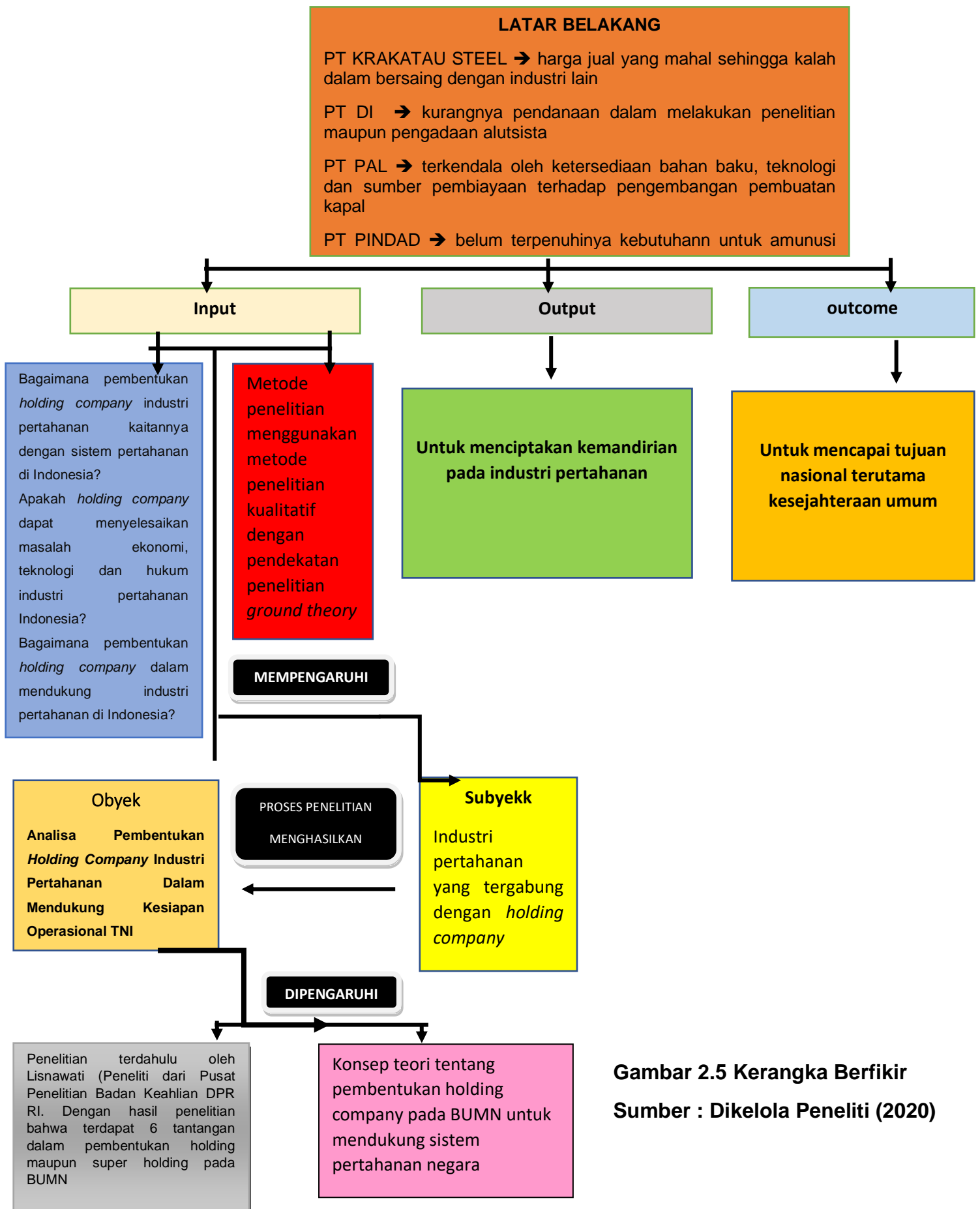
3. Penelitian yang dilakukan oleh Adhi Suryo Judanto nantinya akan memberikan koreksi dalam mekanisme pembentukan *holding company* industri pertahanan, karena dalam penelitiannya disinggung bahwa ada potensi yang akan terjadi di lapangan terkait dengan permasalahan persaingan usaha. Penelitian ini menggunakan tiga tipe pendekatan masalah, diantara ketiganya membuat beda adalah peneliti menggunakan penelitian pendekatan perbandingan (*comparative approach*)
4. Penelitian yang dilakukan oleh Ezha Kurniasari Wahyu Sholeha terkait dengan kerjasama industri pertahanan (PT Pindad) dengan BUMS dalam memproduksi alutsista memberikan output bahwa kedua industri tersebut mampu berintegrasi satu sama lain dalam mendukung sistem pertahanan negara, dengan demikian penelitiannya akan memberikan dorongan terhadap penelitian peneliti dalam pembentukan *holding company* industri pertahanan. Pada penelitian ini seharusnya peneliti dapat memberikan suatu obyek penelitian BUMS secara detail, sehingga pembaca mengetahui obyek detail kajian yang dibuat oleh penelitian.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Endro Tri Susdarwono memberikan kesimpulan bahwa Indonesia membutuhkan suatu kebijakan yang lebih progresif untuk mengejar ketertinggalan dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi bidang pertahanan. secara eksplisit, penelitiannya telah mendukung penelitian peneliti dalam membentuk holding industri pertahanan demi mengejar ketertinggalan teknologi pertahanan dengan menggunakan produksi alutsista dalam negeri demi mewujudkan kemandirian industri pertahanan. Jurnal Endro menggunakan teknik analisa bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder sehingga penelitian ini hanya dapat melihat satu sisi pembenaran terhadap obyek penelitian yang terkait

Tabel 2.7 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

NO	Peneliti	METODO PENELITIAN KUALITATIF	VARIABLE	HASIL PENELITIAN
1.	Lisnawati tahun 2019	Menggunakan teori study kasus lapangan terhadap laporan kinerja BUMN 2018	BUMN dan laporan kinerja tahunan BUMN <i> Holding company</i>	Terdapat 6 tantangan dalam pembentukan holding maupun super holding pada BUMN
2.	Juliana BR Hutasoit 2017	Menggunakan teori relevansi untuk menganalisa penelitian tentang pembentukan <i> holding company</i> BUMN	Hukum, single ekonomi entity, BUMN, <i> Holding company</i> , Induk dan anak perusahaan	Indonesia belum mengenal secara resmi mengenai bentuk perusahaan <i> holding company</i> Dalam penelitiannya menghasilkan suatu analisa bahwa induk perusahaan memegang saham dari anak perusahaan sehingga anak perusahaan akan mendapatkan pengawasan dari induk perusahaan
3	Adhi Suryo Judhanto tahun 2018	Menggunakan Metodo penelitian yuridis normatif	Teori Trust, Pendekatan yuridis yang digunakan dalam mengidentifikasi trust, Dampak pembentukan <i> holding company</i> terhadap iklim persaingan usaha	Adanya indikasi pelanggaran terhadap pasal 12 UU Nomor 4 tahun 1999 tentang trust berkenaan dengan rencana pemerintah akan membentuk <i> holding company</i> pada setiap sektor BUMN
4	Ezha Kurniasari Wahyu Sholeha tahun 2020	Menggunakan Metodo purposive sample	Kerja sama, SCM (Supplay Chain manajemen) dan Manajemen operasi	Kerjasama yang dilakukan oleh PT Pindad dan BUMN (PT Hariff DTE) termasuk dalam strategic allinace, penyelenggaraan SCM antar keduanya adalah strategic SCM yang dominan pada stategi yang responsif keputusan serta penyelenggaraan manejemen operasi PT Pindad

				dengan BUMS tersebut merupakan manajemen yang berfokus pada efisiensi dan kualitas untuk memenuhi kebutuhan konsumen
5	Endro Tri Susdarwono tahun 2020	Menggunakan Metodo pendekatan yuridis normatif	Pembangunan nasional, KKIP, Pendanaan dalam industri pertahanan, Peningkatan kemampuan dan penguasaan teknologi industri pertahanan lewat sistem nasional	Pertahanan Indonesia memerlukan kebijakan yang lebih progresif untuk mengejar ketertinggalan dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi bidang pertahanan serta dalam rangka mewujudkan kemandirian industri pertahanan

2.3 Kerangka Berfikir



Gambar 2.5 Kerangka Berfikir
 Sumber : Dikelola Peneliti (2020)

Kerangka berfikir ini dimulai dengan menganalisa permasalahan yang ada pada industri pertahanan (BUMN strategis) dengan memberikan bukti permasalahan yang ada pada setiap industri pertahanan (PT Pindad, PT PAL, PT DI dan PT Krakatau Steel). Dengan adanya permasalahan tersebut menimbulkan suatu pertanyaan awal sebagai bahan analisa penelitian terkait dengan bagaimana sistem pertahanan negara di Indonesia dalam prespektif hukum, bagaimana hukum industri pertahanan di Indonesia dan bagaimana cara dalam membentuk suatu *holding company* dalam industri pertahanan untuk mendukung pertahanan negara di Indonesia. pertanyaan tersebut tentunya disertai dengan Metodo peneilitian dalam pembuatan tesis, peneliti menggunakan Metodo penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian *ground theory* (penemuan yang menekankan penemuan teori daripada observasi empirik di lapangan). Munculnya pertanyaan yang disertai dengan Metodo penelitian memberikan pengaruh terhadap subyek penelitian pada industri pertahanan (PT Pindad dan PT PAL) dan proses penelitian menghasilkan suatu kajian terhadap pembentukan *holding company* (sebagai obyek penelitian) dalam industri pertahanan. Pada dasarnya, munculnya obyek penelitian dipengaruhi oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lisnawati peneliti dari Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI, dengan memberikan hasil penelitian bahwa terdapat 6 tantangan dalam pembentukan holding maupun super *holding company* pada BUMN. Selain itu obyek penelitian ini juga dipengaruhi oleh konsep teori tentang pembentukan *holding company* pada BUMN untuk mendukung sistem pertahanan negara

Dengan demikian adanya penelitian ini harapannya bisa memberikan pertimbangan bagi pemerintah khususnya BUMN industri pertahanan strategis dalam menciptakan kemandirian industri pertahanan sebagai wujud dari tujuan nasional terutama untuk kesejahteraan umum.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metodo dan Desain Penelitian

3.1.1 Metodo Penelitian

Penelitian ini menggunakan model kualitatif dengan menggunakan pendekatan penelitian *ground theory*. Kualitatif (Raco, 2010) yaitu pendekatan dalam suatu Metodo penelitian untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral dengan cara wawancara terhadap obyek penelitian dengan mengajukan pertanyaan yang luas dan umum. Keunggulan pada Metodo ini adalah dapat memberikan kejelasan mengenai gambaran suatu permasalahan terhadap fakta dilapangan. Sedangkan *ground theory* adalah penemuan yang menekankan hasil penemuan secara teori daripada observasi empirik di lapangan.

Kaitan antara pendekatan *ground theory* terhadap penelitian ini adalah *ground theory* mempunyai prosedur kerja yang dirancang secara cermat sehingga memenuhi Metodo ilmiah. Adanya signifikansi dan kesesuaian antara teori dan observasi dapat digeneralisasikan dan diteliti ulang serta dibuktikan keabsahannya (Barner Glaser dan Anselm Strauss, 1967 dan 1990). Tujuan dari *ground theory* yaitu untuk menghasilkan suatu konsep analisis filsafat yang berhubungan dengan situasi tertentu berupa interaksi, pengambilan suatu tindakan atau keterlibatan dalam menanggapi suatu fenomena (Jhon W). Sehingga *ground theory* pada tataran magister adalah sebagai teoritisasi data yaitu sebuah Metodo penelitian dalam penyusunan teori berorientasi pada interaksi atau tindakan sehingga berguna sebagai tolak ukur dalam data untuk menuju suatu teori, karena untuk menuju suatu teori memerlukan proses prosedur yang terencana dan teratur. Mengingat *ground theory* merupakan suatu Metodo penelitian kualitatif yang berakar pada konstruktivisme yang mengkonstruksi teori atas suatu fakta yang terjadi di lapangan berdasarkan data empirik, sehingga input dari analisa penelitian memerlukan teknik induktif data

yang didapatnya (Barner glaser dan anselm strauss, 1967 dan 1990). Pada penelitian pembentukan *holding company* industri pertahanan, fungsi dari *ground theory* yaitu sebagai bahan analisa untuk memberikan input terhadap tujuan penelitian dalam menganalisa setiap persoalan pada industri pertahanan.

3.1.2 Desain Penelitian

Model pendekatan penelitian kualitatif tesis ini yaitu dengan berfikir secara induktif (dari khusus ke umum), hal ini dikarenakan penelitian kualitatif dimulai dari penemuan permasalahan di lapangan. Ada beberapa alasan dalam penelitian kualitatif menggunakan cara berfikir indukti, *pertama* karena proses induktif lebih cepat dalam menemukan permasalahan data, *kedua* adanya induktif dapat mempercepat hubungkan responden menjadi akuntabel, *ketiga* dengan adanya induktif dapat menguraikan latar secara menyeluruh, *keempat* adanya induktif dapat menemukan keterhubungan dalam mempengaruhi data satu sama lain dan *kelima* induktif dapat memberikan struktur analisis yang eksplisit. Selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan paradigma post positivisme karena dengan menggunakan paradigma tersebut pendekatan yang digunakan dianggap valid, mengingat penelitian ini menggunakan hukum dan kebijakan sebagai dasar penelitian.

Penelitian tesis ini dimulai dengan mengidentifikasi masalah yang ada pada industri pertahanan khususnya industri *Defence and Aerospace* yang diwakili oleh PT Pindad dan industri *Ship Building and Heavy Industri* yang diwakili oleh PT PAL, masalah tersebut diperoleh dari studi pustaka yaitu studi literatur dan studi lapangan yang kemudian digali dengan merujuk beberapa sumber (penelitian terdahulu) yang relevan dengan pembahasan judul tesis. Agar masalah dapat diidentifikasi dengan baik maka perlunya pendukung teori yang relevan dari berbagai sumber literatur. Tahap selanjutnya adalah menetapkan rumusan masalah, tujuan dan manfaat dari penelitian tesis ini. Pada bab II penelitian diarahkan

penelitian apabila subyek penelitian dapat menyediakan data untuk diteliti dari berbagai pihak yang mempunyai hubungan langsung dengan obyek penelitian. Adapun yang menjadi subyek penelitian proposal tesis ini adalah *holding company*, sedangkan yang menjadi subyek informan adalah :

Tabel 3.2 Daftar Nama Informan

No	Nama	Jabatan	Tempat	Ket
1.	Yayat Ruyat. M.Eng., DR.	Manajer Senjata	PT PINDAD	Wawancara tidak terstruktur atau <i>In dept interview</i>
2.	Lakso Widyo Isworo. S.T., M.Eng.,	Manager Unit Kerja PT LEN	PT LEN	Wawancara tidak terstruktur atau <i>In dept interview</i>
3.	Kolonel Laut Ir Nono Suwarno, M.Si	Kasubit Industri Pertahanan Direktorat Teknologi Pertahanan Pothan	KEMHAN	Wawancara tidak terstruktur atau <i>In dept interview</i>

Alasan peneliti melakukan wawancara dengan PT Pindad dan PT LEN dikarenakan PT LEN merupakan induk dari *holding company* industri pertahanan dan PT Pindad merupakan industri pertahanan dari industri *holding* (PT PAL, PT DI, PT Dahana dan PT Pindad) yang mempunyai permasalahan kompleks sehingga bisa mewakili setiap permasalahan yang ada dari setiap masing – masing industri pertahanan yang tergabung dalam *holding company*, diharapkan dengan adanya penelitian ini akan mendapatkan data terkait dengan pembentukan *holding company* dalam industri pertahanan Indonesia.

3.3.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah sasaran utama sebagai bahan dalam penelitian yang berupa benda hidup maupun mati. Menurut Sugiyono

(2012) yang dimaksud dengan obyek penelitian adalah suatu sasaran ilmiah dalam mendapatkan suatu informasi dengan tujuan dan kegunaan tertentu mengenai hal yang bersifat obyektif dan valid. Dari pernyataan para ahli dapat ditarik kesimpulan, bahwa segala sesuatu yang dikatakan sebagai obyek penelitian adalah sesuatu yang berhubungan langsung dengan penelitian yang dapat memberikan input hingga output terhadap hasil penelitian. Penelitian ini akan menganalisa peran dari pemerintah dalam memberikan dukungan pertahanan kepada negara melalui industri pertahanan di Indonesia sebagai obyek utama dalam pembentukan *holding company* adalah industri pertahanan di Indonesia.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pada teknik pengumpulan data, laporan disusun sesuai dengan data yang didapatkan untuk direduksi, diringkas, dipilah – pilah untuk didapatkan data yang penting dan fokus dengan tujuan mendapatkan data dari lapangan berdasarkan lingkungan alami (Iman Gunawan, 2013)

Bertolak dari data yang dikumpulkan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara :

3.4.1 Observasi

Observasi adalah kegiatan yang diharuskan terjun langsung ke lapangan dengan maksud untuk mencari informasi secara langsung dengan menggunakan indra pendengaran maupun pengelihatannya. Observasi adalah proses sistematis dalam upaya pengumpulan data secara langsung melalui pengamatan pada kegiatan yang berkaitan dengan subjek dan objek penelitian (Ema Rahayu, 2018). Menurut Arikunto (2006) yang dimaksud dengan observasi adalah pengamatan secara langsung kemudian melakukan suatu interpretasi terhadap hasil pengamatan yang diperolehnya. Sehingga pengumpulan data dalam penelitian dikatakan observasi apabila peneliti terjun langsung ke lapangan.

Adapun jenis observasi terbagi menjadi dua, yaitu observasi langsung dan tidak langsung. Yang dimaksud dengan observasi langsung

(partisipasi) adalah observasi yang peneliti terlibat langsung dalam kegiatan pengamatan di lapangan. Sedangkan observasi tidak langsung (non partisipasi) adalah observasi yang dalam pelaksanaannya tidak melibatkan secara langsung peneliti.

3.4.2 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dua orang atau lebih antara peneliti dengan informan dalam memberikan suatu data informasi yang dibutuhkan. Sedangkan menurut ahli yang dimaksud dengan wawancara adalah situasi berhadapan – hadapan antara pewawancara dengan responden untuk tujuan menggali atau mencari informasi yang dibutuhkan guna analisis data penelitian (Lukman Nur Hakim, 2013). Ada beberapa jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian, antara lain :

- a. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang dilakukan dengan spontan dan tidak ditetapkan sebelumnya, wawancara ini digunakan oleh penelitian jenis kualitatif dan bersifat penyelidikan informasi serta terbuka
- b. Purposive sampling adalah pengambilan suatu sampel dengan menetapkan ciri khusus sebelumnya dengan tujuan untuk mendapatkan menjawab permasalahan penelitian
- c. *Snow ball* adalah pengambilan suatu data dengan Metode pengambilan sampel secara multi level atau berantai, *snow ball* masuk ke dalam teknik non probability atau sample dengan probabilitas yang tidak sama.
- d. *In dept interview* adalah memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab secara langsung (tatap muka) dimana wawancara dan informan terlibat dalam kegiatan pengambilan data yang relatif lama (Sutopo, 2006 : 72)

3.4.3 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan bukti penting dalam melakukan suatu penelitian, dengan adanya dokumentasi dalam penelitian akan mempengaruhi keobjektifan didalam data yang akan diambil mengingat dokumentasi sebagai bentuk bukti yang kuat dari hasil wawancara atau mencari informasi kepada narasumber. Adapun dalam penelitian tesis pembentukan holding company dalam industri pertahanan, peneliti menggunakan bentuk dokumen berupa regulasi (UUD NRI 1945, Undang – Undang, TAP MPR, PERMENHAN dll), perjanjian dan surat kabar.

3.5 Pemeriksaan Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data digunakan untuk menyakinkan pembaca terhadap kegiatan penelitian yang dilakukan dengan cara yang baik dan benar, sehingga meningkatkan derajat kepercayaan terhadap kegiatan dan hasil penelitian. Pengujian dengan mempertimbangkan desain penelitian secara kualitatif untuk dilakukannya keabsahan terhadap data akan mempengaruhi hasil penelitian, karena data yang diperoleh akan dideskripsikan dari sumber data yang ada.

Keabsahan data merupakan konsep penting dalam suatu penelitian, untuk menetapkan keabsahan data (*trustworthiness*) diperlukan teknik pemeriksaan data yang didasarkan pada sejumlah kriteria tertentu, adapun kriteria tersebut meliputi :

3.5.1 Kredibilitas Penelitian

Kualitas yang terkandung dalam sebuah isi dari hasil penelitian yang memberikan kepercayaan kepada pembaca. Dalam kredibilitas terdapat tehnik pemeriksaan data antara lain perpanjangan keikutsertaan peneliti, ketekunan pengamatan secara konsisten dengan analisis yang konstan terhadap data yang akan di teliti, adanya triangulasi atau memanfaatkan data yang lain dalam penelitian sebagai data sekunder seperti contoh pengambilan data penelitian terdahulu, analisis kasus negatif dilakukan sebagai pembanding dalam menganalisis data penelitian dan pengecekan

anggota yang terlibat dalam penelitian yang meliputi pengecekan analisis, penafsiran dan kesimpulan (Lexy J, Moleong : 327 – 335)

3.5.2 Transferabilitas Penelitian

Penelitian yang dilakukan dalam konteks tertentu dapat diaplikasikan pada konteks lain. Teknik ini dapat menuntut peneliti untuk melaporkan hasil penelitiannya secara cepat dan terstruktur, sehingga uraian yang dilakukan dapat diteliti untuk menggambarkan suatu konteks penelitian yang telah diselenggarakan

3.5.3 Dependabilitas Penelitian

Pengukuran terhadap kekonsistensian dalam penelitian sehingga dapat menimbulkan suatu kepercayaan terhadap pembaca. Kegunaan dari dependabilitas adalah mempertanggungjawabkan proses penelitian untuk mengkaji kegiatan yang dilakukan. Teknik dalam melakukan dependabilitas yaitu dengan cara melakukan audit oleh auditor independen dengan melakukan review semua jejak kegiatan.

3.5.4 Konfirmabilitas Penelitian

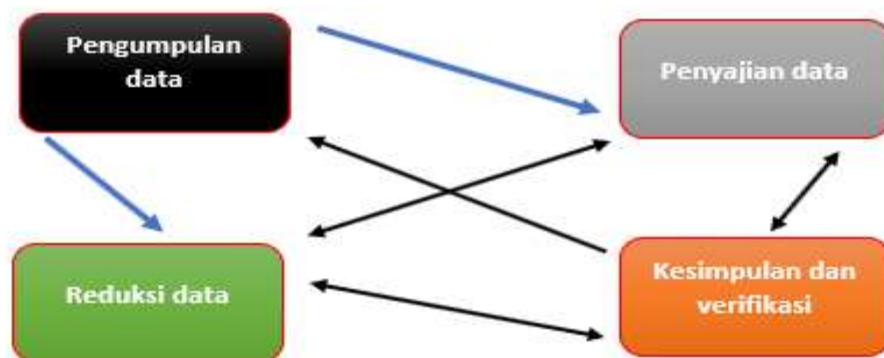
Kriteria yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap hasil penelitian dengan cara melacak data di lapangan dan simpulan dari penelitian yang dilakukan oleh auditor. Dalam pelacakan yang dilakukan diperlukan hasil rekam jejak dan hasil analisa data untuk mengukur seberapa kualitas penelitian yang dilakukan. Dalam pelaksanaan konfirmabilitas, auditor dapat melakukannya secara simultan atas pelaksanaan dependabilitas, sehingga jika hasilnya menunjukkan adanya konfirmabilitas maka hasil penelitian kualitatifnya bisa diakui.

3.6 Teknik Analisa Data

Pada tahap ini adanya analisa data terhadap sumber – sumber data berdasarkan topik permasalahan yang telah dirumuskan dan kemudian dilakukan penulisan secara sistematis dan komperhensif. Berikut langkah – langkah dalam analisa data penelitian, meliputi :

3.6.1 Langkah – Langkah Menurut Miles dan Huberman

Menurut Miles dan Huberman (2014) teknik analisa data melalui pendekatan secara interaktif dan berlangsung secara terus – menerus sampai tuntas, yang dalam pelaksanaannya meliputi *pengumpulan data* maksud dari pengumpulan data ini adalah kegiatan pengumpulan suatu data baik data primer maupun sekunder untuk penelitian secara menyeluruh. *Reduksi data* adalah data yang diperbolehkan untuk dilakukan penelitian di lapangan melalui observasi, dokumentasi dan wawancara yang sesuai dengan tujuan penelitian, pada tahap ini peneliti melakukan dengan cara memilih dan memilah data. *Penyajian data* dilakukan setelah adanya reduksi data, dalam penyajian suatu hasil penelitian data yang didapat berupa catatan wawancara, catatan lapangan atau catatan dokumentasi. *Kesimpulan dan verifikasi* merupakan tahap akhir dalam analisis data kualitatif.



Gambar 3.1 Peta Konsep Teknik Analisa Data Menurut Milles dan Huberman (2014)

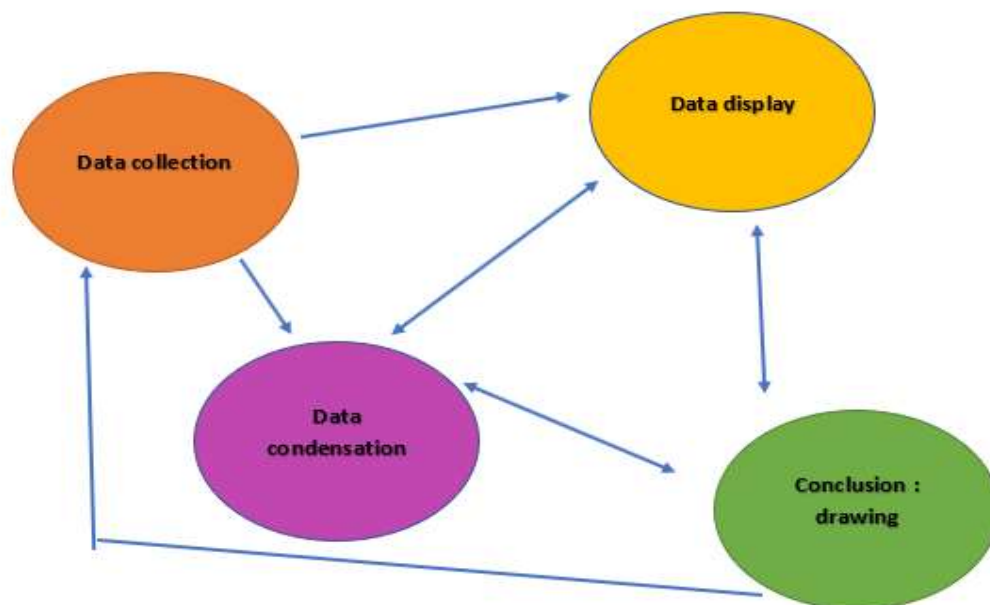
3.6.2 Collection Data

Collection data merupakan proses pengumpulan suatu data untuk dapat dipastikan informasi suatu variable yang akan dilakukan uji coba, karena dengan adanya kemampuan dalam mengumpulkan suatu data dan menganalisisnya akan membantu dalam memberikan keberhasilan suatu kelompok. Adapun proses dalam mengumpulkan suatu data meliputi *stratifikasi data* yaitu mengkategorikan data berdasarkan karakteristik

yang sama. *Mengembangkan definisi operasional* kegunaan proses ini yaitu sebagai penjelasan mengenai karakter yang akan diukur. *Identifikasi sumber data* yang berguna untuk mempertimbangkan data yang akan digunakan. *Mengumpulkan data* digunakan untuk mempermudah pengumpulan secara sistematis. *Menentukan ukuran sampel* dengan adanya menentukan sampel sebelum diadakannya penelitian akan memberikan kemudahan terhadap peneliti dalam mengajukan bahan pertanyaan terhadap informan, *Waktu pengumpulan* juga menjadi pertimbangan penting bagi penelitian kualitatif dan *menentukan pengambilan data* yang relevan dengan penelitian berfungsi sebagai penentu dari hasil suatu penelitian

3.6.3 Condensation

Proses menyeleksi suatu data dengan tujuan untuk menyederhanakan data yang di dapat. Dengan adanya kondensasi dalam proses analisis penelitian kualitatif maka akan memberikan pengakomodiran terhadap data secara menyeluruh tanpa harus mengurangi temuan di lapangan selama proses penelitian.



Gambar 3.2 Peta Konsep Teknik Analisa Data Pada Proses Condensation

3.6.4 Displays Data

Penyajian data yang berasal dari informan yang telah tersusun sehingga dimungkinkan adanya penarikan kesimpulan dalam bentuk grafik, matriks dan lainnya (Prastowo, 2012 : 244)

3.6.5 Conclusion Data

Penyajian data dalam bentuk deskriptif obyek penelitian dengan berpedoman pada kajian penelitian (Gunawan, 2013 : 212)

Teknik analisis data pada penelitian kualitatif tesis ini dimulai dari analisis bahan hukum yang kemudian ditelaah dan diinterpretasikan kedalam bentuk kerangka berfikir dalam konseptual. Data yang digunakan berasal dari teori, data – data khusus dari hasil wawancara dan data dari regulasi terkait, sehingga penelitian kualitatif akan menghasilkan data diskriptif analisis secara akurat dan kredibel. Untuk penyusunan tesis pada tahap teknik analisa data. Data yang diperoleh dari PT Pindad dan PT PAL terkait dengan urgensi pembentukan *holding company* pada industri pertahanan kemudian dianalisis menggunakan pisau analisis sistem pertahanan negara, karena dalam tesis ini kaitannya antara pembentukan *holding company* industri pertahanan dengan sistem pertahanan negara di Indonesia. Dengan demikian hasil analisa dari tesis ini akan memberikan bentuk pertimbangan bagi negara dalam membentuk *holding company* dalam industri pertahanan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian Defend Id

Industri pertahanan Indonesia merupakan industri nasional (industri pemerintah maupun industri swasta) yang memproduksi barang militer baik sendiri maupun berkelompok dan menghasilkan suatu produk berupa sistem senjata, peralatan dan perlengkapan, dukungan administrasi atau logistik maupun jasa bagi kepentingan penyelenggaraan pertahanan negara. Produksi barang militer yang dihasilkannya bisa berbentuk jasa pemeliharaan maupun perbaikan yang manfaatnya dapat digunakan untuk kepentingan pertahanan negara dan mempunyai peran yang sangat penting bagi negara dalam menjaga keutuhan wilayah NKRI. Adapun daftar lembaga atau perusahaan industri militer di Indonesia yaitu Mabes TNI, Balitbang KEMHAN, Dislibangad, Dislibangal, Dislibangau, LIPI, PT Pindad, PT Dirgantara Indonesia, PT PAL, PT LEN, PT Dok Kodja Bahari, PT Sari Bahari, PT Palindo Marine dan Lain – Lain.

Industri pertahanan di Indonesia telah mempunyai regulasi tersendiri yaitu dalam Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, yang mana dalam undang – undang tersebut telah diatur beberapa ketentuan salah satunya adalah mengenai tata cara dalam bekerja sama antar industri pertahanan baik dengan industri pertahanan dalam negeri maupun dengan industri pertahanan luar negeri, undang – undang tersebut juga memuat 10 bab dengan 79 pasal. Pada tesis ini yang menjadi pembahasan adalah Analisa Pembentukan *Holding company* Industri Pertahanan dalam Mendukung Kesiapan Operasional TNI untuk bisa mandiri dan berdaya saing sehingga industri pertahanan Indonesia mampu masuki ke dalam 50 industri pertahanan global, yang mana didalam holding terdapat PT LEN sebagai pimpinan dengan beranggotakan PT Pindad, PT DI, PT PAL dan PT Dahana. Akan tetapi




pada penelitian ini yang menjadi fokus obyek penelitian yaitu PT Pindad dan PT LEN sebagai perwakilan dari kelima PT yang tergabung dalam holding industri pertahanan di Indonesia. Adapun terkait dengan gambaran umum penelitian ini, peneliti akan menjelaskan profil dari kelima industri pertahanan yang tergabung dalam *holding company* industri pertahanan di Indonesia, antara lain :

4.1.1 PT PINDAD



PT Pindad merupakan suatu perusahaan yang telah memproduksi berbagai macam kebutuhan produk militer dan produk industri bahan peledak komersil baik memproduksi untuk industri dalam maupun luar negeri. Alasan mengapa peneliti mengambil obyek industri pertahanan pada PT Pindad dikarenakan pada tahun 2015 Silmy Karim yang saat itu menjabat sebagai direktornya telah menganjurkan kepada pemerintah untuk membentuk sebuah *holding company* pertahanan pelat merah yang didalamnya terdapat beberapa industri pertahanan. Perlu diketahui juga bahwa PT Pindad mempunyai beberapa anak induk perusahaan antara lain PT Pindad Enggenering Indonesia (PEI), PT Pindad Medika Utama (PT PMU), PT Pindad International Logistic (PT PIL), PT Pindad Global Sources and Trading (PT PGST), PT Pindad MAN Diesel & Turbo dan PT Inti Pindad Mitra Sejati (PT IPMS). Selain itu PT Pindad juga memproduksi berbagai macam produk kebutuhan militer seperti contoh senjata, kendaraan tempur dan munisi, sedangkan untuk hasil produk komersilnya berupa alat berat, alat perkeretaapian, alat perkapalan, produk elektrik, produk tempa & cor dan produk keamanan siber.

Tabel 4.1 : Produk Hasil PT Pindad

No	Produk	Spesifikasi
1.		<p>Senjata SS2-V2 A1 Calibre 5,56 X 45 mm. barrel length 403 mm, rifling 6 grooves, RG 117,8 mm. Weight with empty magazine 3,80 kg with full magazine (30 rounds) 4,16 kg. Sight mechanical sight. Rate of fire cycling 720 – 760 rpm effective automatic fire 120 – 200 rpm effective single shot 60 rpm. Ammunition ordinary ball cartridge MU 5-Tj or SS 109 – Blank cartridge MU5 – H dan range 300 m</p>
2.		<p>Munisi MU3-TJ Calibre 12.7 x 99 mm. Cartridge Weight 119 g. Rim Thickness 2.11 mm. Extractor 17.27 mm. Primer Type Non Corrosive and Non Mercuric. Propellant Type Smokeless Powder. Characteristic Average Velocity 900 m/s, Average Gas Pressure Max. 3,800 kg/cm², Individual Gas Pressure Max. 4,000 kg/cm², Accuracy at 150 m Max. 30 cm (ES) 10 rounds and Through of Penetration to dry sand (density 1,406 g/cm³ at 183 m distance minimal 35.5 cm</p>
3.		<p>Anoa mortar Configuration 6x6. Crew 3+4, Length 6m. Width 2.5 m. Height 2.2 m. Empty weight 13 tons. Fuel capacity 200 L. Speed 80 km/h on highway 30 km/h on off road. Range 600 km. Gradient 60% (31 degree). Side slope 30% (17 degree). Power plant Diesel Engine in line 6 cylinder 320 HP. Transmission Automatic. Communication Vehicle Radio VHF & HF, Intercom Set and GPS - Driver Thermal Vision. Special equipments Mortar 81 mm equipped with recoil system, Ammunition rack, Hydraulic and operated roof door</p>

Sumber : Wawancara Lapangan dengan Dr Yayat Ruyat Selaku Vice Presiden Business Development PT Pindad

4.1.2 PT LEN



PT LEN kepanjangan dari PT Lembaga Elektronik Nasional, merupakan industri pertahanan yang mengembangkan bisnis dan produk dalam bidang elektronika untuk industri pertahanan dan prasarana umum lainnya. Hasil produk dari PT LEN pada bidang pertahanan antara lain Marine Radar – LEN Radar S – 256 / S – 1000 / S – 5000/ S – 2000, LEN HDR 20 – MP (HF Digital Radio 20 W – Manpack) Serta BMS (*Battelfield Management System*). Alasan peneliti untuk mencari data pada PT LEN dikarenakan PT LEN nantinya akan memimpin klaster holding industri pertahanan yang didalamnya terdapat PT Pindad, PT PAL, PT Dirgantara dan PT Dahana. Selain itu PT LEN juga sama seperti PT Pindad yang mempunyai anak perusahaan antara lain PT Eltran Indonesia, PT Surya Energi Indotama, PT LEN Railway Systems dan PT LEN Telekomunikasi Indonesia. Berikut sebagian gambar produk dari PT LEN yang berupa elektronik.

Tabel 4.2 : Produk Hasil PT LEN

No	Produk	Spesifikasi
1.		Radar laut Lenradar S-250 / S-1000 Radar ini dapat diinstal pada platform tanah stasioner sebagai Radar Pesisir, atau dipasang di Kapal Perang (shipborne Version). Radar laut Lenradar S-5000 / S-20000 dirancang untuk dipasang pada Kapal Perang (shipborne Version). Frekuensi Operasi S -Band (3040 Mhz). Beam Lebar Horizontal 1,9 deg, Vertikal 25 deg. Antena Rotasi Kecepatan 24 RPM. Antena Panjang 12 ft (3,92 m). Menular Puncak Power 250 W. Len 200 Wp – 24 V Monocrystalline (16%). Certified by B2TE BPPT Based on SNI:04-3850.2-1995.

2.		<p>Modul Surya Len 200 Wp – 24 V Monocrystalline</p> <p>Modul surya ini mempunyai tingkat efisiensi 16%, dibuat dari solar cell dengan efisiensi tinggi sehingga mampu menghasilkan daya maksimal hingga lebih dari 200 Wp, untuk kerjanya pada intensitas pencahayaan rendah juga sangat bagus sehingga modul ini masih dapat bekerja pada kondisi berawan dan waktu hujan. Modul ini merupakan pilihan yang tepat digunakan dalam berbagai aplikasi seperti untuk daerah terpencil, peralatan instrumen, sensor keamanan navigasi dan lampu lalu lintas. Mempunya Electrical Characteristics STC Optimum Operating Voltage (Vmp) 37.44 V. Optimum Operating Current (Imp) 5.35 A. Open – Circuit Voltage (Voc) 45.5 V. Short – Circuit Current (Isc) 5.80 A. Maximum Power at STC (Pmax) 200 W. Modul Efficiency sebesar 16 %. Operating Module Temperature - 40 °C to +85°C. Maximum System Voltage 1000 V DC. Maximum Series Fuse Rating 20 A. Power Tolerance + 0 – 3 %. STC Irradiance 1000 W/m². Module temperature 25 °C, AM=1.5. Mechanical Characteristics Solar Cell Monocrystalline. No. of Cells 72 (6 X 12). Dimensions 1580 X 808 X 45 mm. Weight 16 Kg and Junction Box IP65</p>
3.		<p>Pembaca KTP-el</p> <p>Fungsi alat ini untuk membaca dan memverifikasi data pribadi penduduk yang tersimpan pada chip KTP-el. Dengan menggunakan Pembaca KTP-el, KTP-el dapat dibaca dan diverifikasi terhadap pemegangnya untuk memberikan jaminan bahwa KTP-el tersebut dipergunakan sebagaimana mestinya oleh pemegangnya yang berhak. Technical Specification 3.5 inch LCD capacitive touchscreen. 800 x 480 pixel. 1 Ghz Processor. 1 GB DDR3. 6400 mAh Battery 2 x 3200 mAh. Anti Tamper Infrared LED Fingerprint Scanner 16 x 24 mm Fingerprint Area</p>

Sumber : Wawancara Lapangan dengan Lakso Widyo Isworo, S.T., M.Eng., selaku manager unit kerja PT LEN

4.1.3 PT DIRGANTARA INDONESIA



PT Dirgantara Indonesia yang kemudian di singkat PT DI adalah industri pesawat terbang yang pertama dan satu – satunya di Indonesia dan didirikan di wilayah Asia Tenggara. PT DI didirikan pada tanggal 26 April 1976 yang pada saat itu BJ Habiebie menjabat sebagai presiden direktornya. PT DI memproduksi beberapa produk antara lain pesawat komersil, pesawat militer, komponen pesawat, service pesawat dan produk pertahanan lainnya. Adapun anak perusahaan yang dimiliki oleh PT DI adalah IPTN North America, inc, PT Nusantara Turbin & Propulsi dan PT General Electric Turbine Service. Berikut beberapa contoh hasil produksi dari PT DI antara lain :

Tabel 4.3 : Produk Hasil PT Dirgantara Indonesia

No	Produk	Spesifikasi
1.		<p>Merpati CASA C – 212 Aviocar Spesifikasi dari pesawat jenis adalah mempunyai kru sebanyak Dua pilot. Kapasitas sampai 20 pasukan, 12 liter, atau kargo 2.820 kg. Panjang 16,15 m. Bentang sayap 20,28 m. Tinggi 6,60 m. Area sayap 41 m². Berat kosong 4.400 kg. Maksimum Takeoff (MTOW) 8.000 kg. Tenaga Penggerak 2x Garrett AiResearch TPE-331-10R-513C, masing-masing 690 kW (925 shp). Kecepatan maksimal 370 km/j (230 mpj). Jarak 1.433 km (895 mil). Ketinggian maksimal 7.925 m (26.000 kaki). Daya tanjak 497 m/menit (1.630 kaki/menit). Mempunyai berat persenjataan sampai 500 kg (1.100 lb) senjata pada 2 cantelan. Biasanya pod senapan mesin atau peluncur roket.</p>

2.		<p>Sukhoi Super Jet 100</p> <p>Pesawat ini digunakan sebagai pesawat penumpang regional dirancang oleh Sukhoi Civil Aircraft. dengan didukung oleh kedirgantaraan barat seperti Boeing sebagai konsultan proyek. Alenia Aeronautica sebagai rekan kerja strategis. Snecma sebagai rekan kerja <i>risk – sharing</i>. Thales sebagai penyedia paket avionik. Pesawat ini juga telah disertifikasi oleh Komite Penerbangan Antarnegara pada tahun 2011 dan disertifikasi oleh Uni Eropa pada tahun 2012</p>
3.		<p>Pesawat CN235-220</p> <p>Pesawat ini adalah pesawat buatan dalam negeri yang dipesan oleh Nepalese Army. Pesawat CN235-220 merupakan jenis pesawat angkutan militer yang memiliki multi fungsi serta mudah diubah konfigurasinya. Bisa digunakan sebagai angkutan kargo atau penumpang. Menampung 49 tentara atau 34 pasukan terjun payung. Konsep bodi lebar dan kabin bertekanan. Teknologi sayap tinggi untuk pengangkatan yang lebih tinggi dan hambatan yang lebih rendah. Kinerja take-off dan Landing (STOL) singkat. Bisa lepas landas dan mendarat di landasan yang tidak beraspal. Bongkar muat yang mudah melalui pintu ramp belakang. Kegunaan dari pesawat ini yaitu untuk Transportasi Pasukan, Menjatuhkan Paratroop, Pesawat Patroli Maritim, Peperangan Anti Kapal Selam, Transportasi Barang / Logistik, Evakuasi medis dan sebagai Pengiriman Udara. Pesawat ini mempunyai Maksimal berat saat lepas landas 16.500 Kg. Maksimal berat Pendaratan 16.500 Kg. Maksimal berat Bahan Bakar Nol 15.400 Kg. Maksimal berat muatan 5.200 Kg. Kecepatan jelajah maksimum 237 Kts. Kecepatan jelajah ekonomis 169 Kts. Maksimal batas tertinggi 25.000 kaki. Jarak maksimum pesawat dapat terbang 2.293 NM, dengan cadangan bahan bakar 45 menit. Tenaga mesin didukung oleh dua (2) General Electric CT7-9C dengan masing-masing 1.750 SHP (1.870 SHP dengan APR). Baling-baling: Dua (2) baling-baling Hamilton standar HS 14 RF-21 baling-baling</p>

Sumber : www.ptdirgantara.ac.id

4.1.4 PT DAHANA



PT Dahana merupakan perusahaan milik negara yang memproduksi bahan peledak dan mempunyai sifat sebagai industri strategis di Indonesia. Bidang usaha PT Dahana terbagi menjadi 3 bagian yaitu drilling dan blasting, explosives manufacturing dan jasa pendukung terkait dengan pembuatan bahan peledak. Adapun fasilitas produksi yang mendukung layanan operasi dari PT Dahana antara lain :



- a. Pabrik emulsi untuk memproduksi peledak cartridge emulsion dengan kapasitas produksi 2.000 / ton / shift
- b. Pabrik detonator yang bekerja sama dengan PT Pindad dengan kapasitas produksi 1.500.000 pcs / tahun yang berfungsi untuk mengurangi ketergantungan terhadap luar negeri, adapun produk yang dihasilkan dari pabrik ini adalah plain detonator, instaneous detonator dan delay detonator
- c. Pabrik DANFO yang memiliki kapasitas produksi 5.000 / ton / shift / tahun
- d. Gudang berikat yang berisi 3 tempat sebagai tempat penyimpanan bahan peledak AN, detonator dan accessories
- e. Pabrik shaped charges merupakan tempat pemasok kebutuhan bahan peledak dalam negeri yang diekspor ke mancanegara. Shaped charges merupakan jenis bahan peledak untuk perforasi di sektor minyak dan gas yang merupakan kerja sama antara Pt Dahana dengan Oil Tech dari Singapura

4.1.5 PT PAL



PT PAL merupakan kepanjangan dari PT Penataran Angkatan Laut adalah BUMN yang bergerak di bidang galangan kapal yang terletak di Surabaya. Produksi yang dihasilkan oleh PT PAL antara lain kapal angkatan laut (kapal patroli cepat, kapal cepat rudal, PAL motor Yacht, kapal selam kelas changbogo dan PAL landing platform dok) dan kapal dagang (OHBC, STAR 50, cargo vessel, container ship, container vessel, dry cargo vessel, pax dan tanker). Adapun beberapa produk dari PT PAL antara lain :

Tabel 4.4 : Produk Hasil PT PAL

No	Produk	Spesifikasi
1.		<p>Kapal Frigret Kelas Sigma 10514 (Kri RE Martadinata) Mempunyai panjang 105,11 m (344 kaki 10 inci). Balok 14,02 m (46 kaki 10 inci). Jenis propulsi diesel gabungan atau listrik (CODOE). Kecepatan Maksimum 28 knot (52 km / jam; 32 mph). Jelajah 18 knot (33 km / jam; 21 mph). Ekonomi 14 knot (26 km / jam; 16 mph). Kecepatan pada E-propulsi 15 knot (28 km / jam; 17 mph). Jarak jelajah 3.600 nmi (6.700 km; 4.100 mil). Ekonomi 5.000 nmi (9.300 km; 5.800 mil) dan Daya tahan :> 20 hari di laut</p>
2.		<p>Kapal Dok Platform Pendaratan Mempunyai tonase 12.400 ton dan kapasitas penuh 15.994 ton. Panjang 122 – 143 m. Balok 22 m, tinggi 56 m kecepatan maksimal 16 knot jelajah 14 knot dan ekonomi 12 knot. Jarak tempuh 30 hari hingga 10.000 Nm. Daya tahan lebih dari 45 hari. Kapasitas hingga 35 kendaraan infatri, pasukan 354 tentara. Melengkapi akomodasi hingga 507 orang dengan awak kapal 126 kru. Pesawat yang dibawah hingga 5 helikopter dengan 2 tempat fasilitas penerbangan sedang</p>

3.		<p>Kapal Selam Kelas Nagapasa Mempunyai berat 1.400 ton dan panjang mencapai 61,3 m (201 kaki 1 inci), balok 6,3 m (20 kaki 8 inci) dengan kecepatan 11 knot ke permukaan, 21,5 knot saat terendam. Jarak 11.000 nmi dengan kecepatan 10 knot saat muncul. 8.000 nmi dengan kecepatan 10 knot saat sorkling dan 400 nmi dengan kecepatan 4 knot saat terendam. Daya tahan 50 hari. Kedalama tes 500 m. Persenjataan menggunakan tabung torpedo 8 x 533 mm dan 14 torpedo black shark</p>
----	---	--

Sumber : www.ptpal.ac.id

4.1.6 Regulasi Perkembangan BUMN Industri Pertahanan Indonesia

Untuk mengatur jalannya suatu industri BUMN, negara telah menetapkan beberapa regulasi dari awal sebelum merdeka, ketika merdeka hingga pada saat setelah merdeka. Aturan yang dibuat secara tertulis bertujuan sebagai petunjuk bentuk implementasi cita – cita suatu negara lewat kemandirian industri, khususnya industri pertahanan Indonesia yang mempunyai tujuan sebagai penghasil produk alaphankam maupun alutsista militer untuk kepentingan kedaulatan negara (Buku Putih Pertahanan, 2018).

Dengan adanya regulasi tersebut diharapkan mampu menggiring industri pertahanan mencapai fungsinya dengan baik, baik fungsi secara formal maupun material, hal ini nantinya akan mendasari industri pertahanan mencapai titik kejayaannya dalam mengembangkan industri dan memandirikannya dalam persaingan global. Berikut ulasan regulasi industri BUMN khususnya industri pertahanan dari era orde lama, orde baru hingga reformasi :

- a. Keputusan PERPU Nomor 19 Tahun 1960 tentang perusahaan negara yang ditetapkan di era Hindia Belanda dan Inggris, untuk mengimplementasikan pasal 33 UUD NRI 1945 maka dibuatlah PERPU tersebut sebagai upaya sinkronisasi kegiatan ekonomi baik yang dilakukan oleh perusahaan negara maupun swasta dan

koperasi dengan tujuan untuk meningkatkan hidup masyarakat negara, adanya PERPU juga digunakan untuk mempertimbangkan keseragaman dalam menguasai hukum dari perusahaan negara untuk menghadapi ekonomi terpimpin.

- b. INPRES Nomor 17 Tahun 1967 tentang pengarahannya dan penyederhanaan perusahaan negara kedalam tiga bentuk usaha negara. Lahirnya INPRES ini dikarenakan terdapat banyak perbedaan dalam bentuk, struktur organisasi, status hukum, administrasi keuangan dan lain – lain. Sehingga presiden mengeluarkan instruksi terkait dengan memanfaatkan perusahaan negara untuk bisa membangun perekonomian nasional demi kemakmuran bangsa, maka dengan demikian presiden menghimbau kepada BUMN untuk menghindari timbulnya hambatan yang dapat merugikan negara. Selain itu perusahaan negara wajib memegang teguh kebijakan stabilitas ekonomi serta dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi perkembangan perusahaan negara.
- c. KEPRES Nomor 40 Tahun 1980 tentang tim pengembangan industri pertahanan keamanan negara. Adanya KEPRES ini lahir yaitu untuk memberikan pembinaan dan peningkatan ketahanan nasional dalam rangka pengembangan potensi industri nasional baik umum maupun khusus (industri pertahanan dan keamanan) yang anggotanya dari menteri pertahanan dan keamanan serta menteri perindustrian dan menteri riset, teknologi dan pendidikan tinggi (KEMENRISTEKDIKTI) sekaligus merangkap sebagai ketua dalam Tim Pengembangan Industri Pertahanan dan Keamanan (TPIH)
- d. KEPRES Nomor 6 Tahun 1984 tentang perubahan atas KEPRES Nomor 59 Tahun 1983 tentang pembentukan dewan pembina dan pengelola industri strategis dan industri pertahanan dan keamanan, sehingga dibentuklah Dewan Pembina Industri Strategi (DPIS)

untuk berkerja sama dengan team pengembangan industri pertahanan dan keamanan yang menilai bahwa industri pertahanan sudah maju.

- e. KEPRES Nomor 44 Tahun 1989 tentang Badan Pengelolaan Industri Strategis (BPIS). Adanya pembentukan badan tersebut dilakukan upaya untuk pengembangan dan pengelolaan terhadap industri yang bersifat strategis sehingga dibentuklah suatu BPIS dalam industri pertahanan
- f. KEPRES Nomor 56 Tahun 1989 tentang pembentukan pembina industri pertahanan sebagai peninjauan kembali terhadap pembentukan Dewan Pembina Industri Strategis (DPIS).
- g. KEPRES Nomor 64 Tahun 1998 tentang badan pengelolaan BUMN. Asal mula lahirnya KEPRES ini dikarenakan pada tahun 1998 terdapat suatu kekacauan dalam negara Indonesia, adanya penggulingan terhadap pemerintahan (orde baru ke reformasi) memberikan dampak kepada eksistensi BUMN, sehingga dalam rangka peningkatkan kinerja BUMN dan pembinaan didalamnya maka perlu adanya Badan Pengelolaan BUMN yang di pimpin oleh kepala dan mempunyai tugas dalam membantu presiden untuk mennyelenggarakan evaluasi, pembinaan dan peningkatan badan BUMN. Pada KEPRES ini juga terdapat penetapan PT BPIS yang terdapat pada PP 35 Tahun 1998
- h. PP Nomor 52 Tahun 2002 tentang penyertaan modal negara RI ke dalam modal saham PT DI, PT PAL, PT Pindad, PT Dahana, PT KS, PT Barata Indonesia, PT Boma Bisma Indra, PT Industri Kereta Api, PT Industri Telekomunikasi Indonesia, PT LEN dan pembubaran perusahaan perseroan PT Dahana Pakarya Industri Strategic, yang menjadi latar belakang adanya PP ini dikarenakan BUMN banyak yang tumbang dan PT BPIS dibubarkan
- i. PERPRES Nomor 42 Tahun 2010 tentang Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP). Lahirnya PERPRES ini dilatar

belakangi pada tahun 2010 pemerintah telah membentuk suatu badan yang dapat mengambil alih kemandirian industri dengan membentuk suatu KKIP untuk merevitalisasi industri pertahanan dalam satu kesatuan sistem industri pertahanan untuk mewujudkan pertahanan nasional, selain itu KKIP juga berperan sebagai lembaga strategis dalam pertahanan negara dalam memenuhi kebutuhan alutsista melalui revitalisasi kebijakan pertahanan negara

- j. Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang industri pertahanan. Undang – undang ini dibuat untuk melaksanakan sistem pertahanan dan keamanan negara, karena adanya pelaksanaan sistem pertahanan tentunya pemerintah membutuhkan ketersediaan alat peralatan pertahanan dan keamanan serta dukungan dari kemampuan industri pertahanan dalam negeri yang mandiri untuk mencapai tujuan nasional. Mengingat bahwa pengembangan industri pertahanan merupakan bagian terpadu dari perencanaan strategis pengelolaan sumber daya nasional untuk kepentingan pertahanan dan keamanan negara, maka demikian KKIP merumuskan Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 dengan bertujuan untuk mewujudkan industri pertahanan yang profesional, efektif, efisien, terintegrasi dan inovatif. Selain itu tujuan dari dibentuknya regulasi ini adalah untuk mewujudkan kemandirian dalam pemenuhan alutsista dan alphanakam sehingga dapat tercipta pembangunan kekuatan pertahanan dan keamanan negara yang kuat dan aman
- k. PEPRES Nomor 59 Tahun 2013 pasal 4 tentang organisasi, tata kerja dan sekretariat KKIP. PEPRES ini berfungsi sebagai pelengkap dari adanya Undang – Undang industri pertahanan. Adanya UU industri pertahanan akan memperkuat pelaksanaan sistem pertahanan negara melalui struktur organisasi yang jelas, dimana ketua KKIP langsung diketuai oleh presiden, mengingat

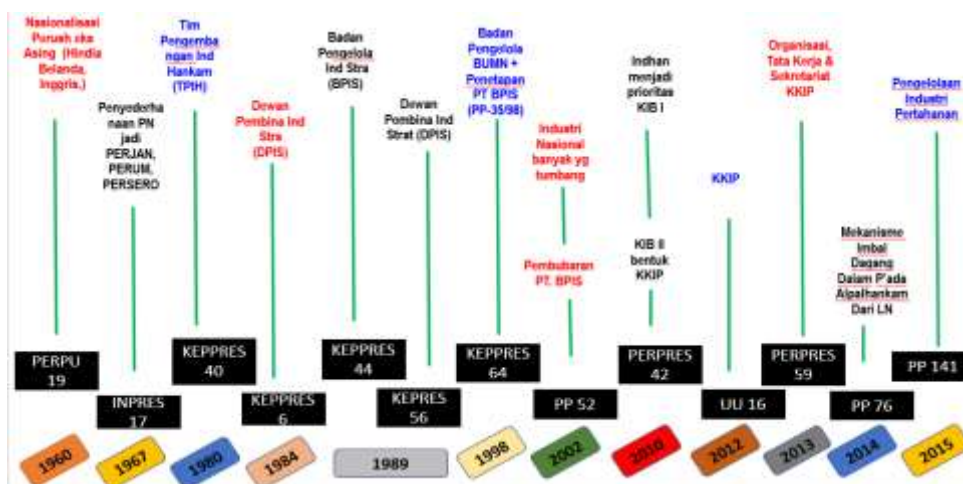
tujuan dari dibentuknya organisasi KKIP adalah untuk merumuskan kebijakan nasional yang bersifat strategis, menyusun dan membentuk rencana induk industri pertahanan baik jangka panjang maupun jangka pendek, mengkoordinasikan pengendalian dan pelaksanaan kebijakan nasional, menetapkan kebijakan dalam pemenuhan alpahtankam dan alutsista, melakukan kerja sama luar negeri di bidang industri pertahanan dalam rangka memajukan industri dalam negeri, menetapkan standar industri pertahanan, merumuskan pendanaan dan pembiayaan, merumuskan mekanisme pengajuan dan pembelian alpahtankam serta melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan industri pertahanan secara berkala

- I. PP Nomor 76 Tahun 2014 tentang imbal dagang. Dalam pengadaan alpahtankam dari luar negeri regulasi ini memberikan aturan tentang besaran kewajiban imbal dagang, kandungan lokal dan offset paling rendah 85 % dari nilai kontrak. Besaran kewajiban kandungan lokal dan ofset paling rendah 35 % dari nilai kontrak dengan peningkatan 10% setiap 5 tahun. Imbal dagang, kandungan lokal dan offset meliputi penetapan jenis produk, penentuan komponen dan penetapan prioritas pelaksanaan. Untuk imbal dagang dalam pengadaan alpahtankam dari luar dilakukan melalui barter dan imbal beli, diharapkan dengan adanya aturan ini para produsen industri pertahanan mampu mematuhi persyaratan yang ada demi terwujudnya industri yang mandiri dan berdaya saing
- m. PP Nomor 141 Tahun 2015 tentang pengelolaan industri pertahanan. Dalam PP ini dijelaskan beberapa pengelompokkan tier dengan tujuan untuk memberikan batasan pada hasil produksi industri pertahanan, adapun pembagian tier dalam dalam PP Nomor 141 Tahun 2015, antara lain :
 - 1) Industri alat utama yang hanya berasal dari BUMN karena dalam industri ini BUMN sebagai *lead integrator* yang menghasilkan

alat utama sistem senjata dan mengintegrasikan seluruh komponen utama, komponen dan bahan baku menjadi alat utama

- 2) Industri komponen utama yang terdiri dari BUMN dan BUMS dengan fungsi sebagai industri yang memproduksi komponen utama atau mengintegrasikan komponen suku cadang dengan bahan baku menjadi komponen utama alpahankam atau *platform* wahana sistem alutsista
 - 3) Industri komponen atau pendukung yang terdiri dari BUMN dan BUMS yang berfungsi untuk memproduksi suku cadang alutsista, suku cadang komponen utama dan menghasilkan produk perbekalan
 - 4) Industri bahan baku yang terdiri dari BUMN dan BUMS yang berfungsi untuk memproduksi bahan baku yang akan digunakan oleh industri alat utama, industri komponen utama atau penunjang dan industri komponen atau pendukung
- n. Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja atau Omnibus Law menjadi salah satu aturan yang mengatur terkait dengan industri pertahanan. Sistem pembuatanya yaitu mengumpulkan beberapa undang – undang menjadi 1 undang – undang utuh dengan beberapa revisi undang – undang induk yang ada, hal ini dikarenakan pembuatan Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja atau Omnibus Law menggunakan sistem sapu jagad, ada beberapa pasal dalam Undang – Undang nomor 16 tahun 2012 tentang industri pertahanan yang telah di revisi oleh undang – undang ini. Dalam beberapa isi dari pasal yang telah direvisi terdapat sebuah ketimpangan sehingga dapat memberikan dampak krusial bagi eksistensi keberadaan industri pertahanan, mengingat industri pertahanan berfungsi sebagai garda terdepan dalam memproduksi alpahankam dan alutsista, maka apabila Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang

Cipta Kerja tidak di *legislative review* atau *judicial review* ke mahkama konstitusi dikhawatirkan industri pertahanan akan kehilangan eksistensinya yang mengakibatkan ancaman dan gangguan dari dalam maupun luar negeri.



Gambar 4.1 : Perkembangan BUMN Industri Pertahanan dari Pra, Pas dan Pasca Kemerdekaan
Sumber : Diskusi di Kelas Industri Pertahanan Pada Tanggal 19 September 2019

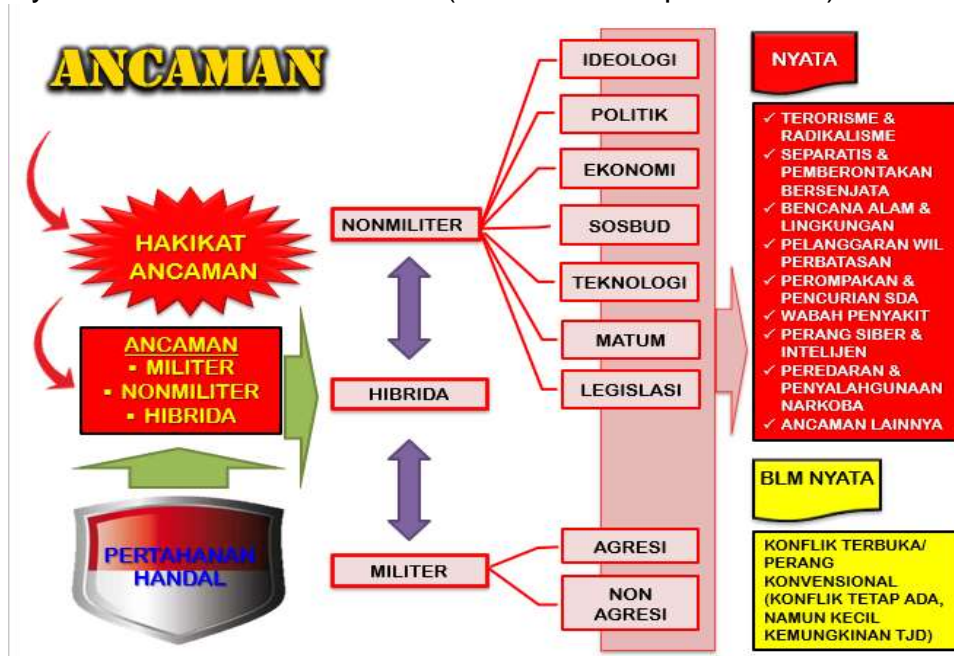
4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Penelitian Pembentukan *Holding Company* Industri Pertahanan Kaitannya Dengan Sistem Pertahanan Di Indonesia

Demi memperdalam penelitian dan menjawab setiap elemen di dalam pembentukan *holding company* industri pertahanan, maka peneliti melakukan tahapan penelitian antara lain mengumpulkan data primer berupa wawancara, mengumpulkan data sekunder berupa *library research*, menganalisa penelitian terdahulu yang relevan dan membandingkan dengan mindset peneliti untuk menemukan sebuah temuan masalah dan solusi di lapangan terkait dengan pembentukan *holding company* yang akan mendukung industri pertahanan di Indonesia. Adanya tahapan tersebut peneliti berharap dapat menjawab pertanyaan terkait dengan pembentukan *holding company* untuk mendukung industri pertahanan di Indonesia. Pengambilan data primer dilakukan dengan cara

wawancara pada Dirjen Pothan yang diwakili oleh Kasubit Industri Pertahanan Direktorat Teknologi Pertahanan dan perwakilan industri pertahanan yang masuk dalam *holding company* antara lain PT Pindad dan PT LEN.

Pada hasil dilapangan terkait dengan library *research* ditemukan hasil bahwa ada 3 macam hakikat ancaman, *pertama* ada ancaman secara militer, *kedua* ancaman non militer dan *ketiga* ancaman hibrida. Pada sistem pertahanan kaitannya dengan pembentukan *holding company* di Indonesia. ancaman tersebut tergolong kepada ancaman non militer, karena dalam ancaman non militer terdapat permasalahan pada ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan legislasi. Hal ini sesuai dengan apa yang ditemukan hasil dilapangan pada penemuan data primer bahwa ternyata industri pertahanan di Indonesia mempunyai beberapa permasalahan secara ekonomi, teknologi maupun hukum. Hal ini akan mendorong komponen pendukung sebagai garda terdepan dalam menyelesaikan masalah tersebut (dalam industri pertahanan)



Gambar 4.2 Macam – Macam Ancaman di Indonesia

Sumber : Diskusi dikelas Besar Pada Matrikulasi Pada Tanggal 30 Agustus 2019

Selain itu Identifikasi data sekunder terkait dengan sistem pertahanan di Indonesia dapat dilihat dari pidato menteri pertahanan pada tanggal 19 Desember 2020, yang mana dalam kesempatan tersebut menteri pertahanan memberikan sebuah sambutan pada acara peringatan hari bela negara, dalam sambutannya menteri pertahanan menganjurkan kepada setiap masyarakat baik TNI, Polisi maupun masyarakat sipil dapat melakukan bela negara sesuai dengan profesinya masing – masing sebagaimana amanah Undang – Undang Dasar NRI Tahun 1945 pada pasal 27 ayat 3 yang berbunyi tiap – tiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam usaha pertahanan dan keamanan negara. Terkhusus kepada TNI yang harus benar – benar dapat menjalankan bela negara dalam menjaga keutuhan wilayah NKRI. Adanya sambutan dari menteri pertahanan, peneliti mengkaitkan temuan dilapangan terkait dengan informasi dari Kepala Sub Bidang Industri Pertahanan Pothan atas kebijakan sebelumnya oleh menteri pertahanan yang telah melakukan pengadaan alutsista dan alpahankam secara besar – besaran untuk menunjang kebutuhan kinerja TNI dalam menjalankan tugas bela negara, hal ini bisa dilihat dari beberapa media masa yang telah memberikan informasi terkait dengan menteri pertahanan telah dan akan melakukan beberapa pengadaan alutsista untuk kepentingan pasukan TNI dalam menjaga wilayah NKRI, antara lain :

- a. TNI AL → pengadaan kapal perang KRI Angkutan Tank (KRI Kendari dan KRI Teluk Kupang) dan KRI Patroli Cepat (KRI Posepa, KRI Escolar, KRI Mata Bongsang dan KRI Karotang) serta Kapal Selam Nagapasa dan Alugoro
- b. TNI AD → pengadaan alutsista oleh AD yang baru diluncurkan yaitu medium tank
- c. TNI AU → pengadaan alutsista yang akan dibeli oleh Kemenhan antara lain jet tempur (Rafale, Sukhoi Su – 35 dan F – 16) dan pesawat tempur (KFX IFX)

Kebijakan dalam melakukan pengadaan barang secara besar – besaran yang dikeluarkan oleh menteri pertahanan tidak lepas dari Indonesia telah memasuki RPJMN (Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional) tahap ke empat di tahun 2020 – 2024 dengan tujuan mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur dengan melalui percepatan pembangunan disegala bidang struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif. Salah satu penetapan RPJMN adalah adanya kebijakan *Minimum essential force* atau MEF. Tujuan dari MEF yaitu untuk mencapai kekuatan pokok minimum pertahanan yang ideal baik di level nasional maupun internasional yang dilakukan melalui 4 tahap yaitu relokasi, revitalisasi, rematerialisasi dan pengadaan (Buku Putih Pertahanan, 2015).

Pengadaan alpahankam dan alutsista yang dilakukan oleh menteri pertahanan tidak luput dari campur tangan menteri BUMN yang telah diberikan amanah dalam mengelola industri pertahanan di Indonesia. Hasil wawancara peneliti dengan Kolonel Laut Ir Nono Suwarno, M.Si selaku Kasubit Industri Pertahanan Direktorat Teknologi Pertahanan Pothan menuturkan dalam kegiatan wawancara dengan peneliti, informan mengatakan bahwa dengan adanya sistem pertahanan yang dikeluarkan oleh Menhan merupakan awal jalan menumbuhkan kemandirian pada industri pertahanan, yang mana kemandirian tersebut tidak luput dari campur tangan menteri BUMN dalam memberikan sebuah harapan besar kepada negara dalam menggagas pembuatan *holding company* sebagai jembatan bagi beberapa industri pertahanan di Indonesia untuk melakukan kerja sama dalam memenuhi kebutuhan alutsista dan alpahankam. Perlu diketahui bahwa masing – masing hasil produksi yang dihasilkan oleh setiap industri pertahanan memiliki berbagai macam produk, maka dengan adanya holding ini semua klaster industri pertahanan mampu bekerja sama dalam memenuhi kebutuhan negara. Untuk saat ini sistem pertahanan negara Indonesia bersifat semesta yang melibatkan seluruh komponen bangsa (sumber daya nasional) yang

dilaksanakan secara menyeluruh, terpadu, terarah dan berkelanjutan dalam melindungi bangsa dan negara dari gangguan dan ancaman pihak dalam maupun luar negeri.

Adanya sifat semesta yang dimiliki oleh sistem pertahanan negara di Indonesia maka terdapat 4 komponen yang terlibat, antara lain komponen utama, komponen cadangan, komponen pendukung dan pendidikan bela negara. Komponen utama pada sistem pertahanan negara Indonesia dipegang oleh TNI, sehingga TNI merupakan garda terdepan dalam usaha mempertahankan kedaulatan negara (Buku Putih Pertahanan, 2015). Kolonel Laut Ir Nono Suwarno juga menambahkan bahwa dengan adanya pembentukan *holding company* industri pertahanan dapat memberikan fungsi sebagai dorongan kepada kekuatan militer Indonesia dalam menjaga keutuhan wilayah NKRI melalui penggunaan alutsista yang dihasilkan dari dalam negeri atas kerjasama yang baik.

Pada hakikatnya pertahanan negara difungsikan untuk mempertahankan keutuhan wilayah NKRI, kedaulatan negara dan keselamatan bangsa dari bentuk ancaman maupun gangguan dari luar (Conni Rahakundini Bakrie, 2007). Tujuan dari pertahanan negara adalah untuk menjaga dan melindungi seluruh isi dari kedaulatan pertahanan negara, menjaga dan melindungi keutuhan wilayah NKRI serta menjaga dan melindungi segenap komponen bangsa dari segala bentuk ancaman dari dalam maupun gangguan dari luar serta untuk mewujudkan dan mempertahankan seluruh wilayah NKRI sebagai satu kesatuan pertahanan negara, melindungi kedaulatan negara, keutuhan wilayah serta mewujudkan stabilitas keamanan nasional (Buku Putih Pertahanan, 2015). Selain itu detail dari tujuan pertahanan negara untuk melindungi segenap bangsa, memajukan kesejahteraan umum dan ikut melaksanakan ketertiban dunia (Buku UUD NRI, 1945).

Dari adanya temuan hasil dilapangan kaitannya pembahasan sistem pertahanan negara dengan pembentukan *holding company* industri pertahanan adalah pada pembentukan sistem pertahanan di Indonesia

terdapat suatu rancangan pembangunan jangka menengah nasional tahap MEF ke 4 tahun 2020 – 2024, sehingga mendorong pemerintah khususnya menteri pertahanan mengeluarkan suatu kebijakan terkait dengan pengadaan alaphankam maupun alutsista secara besar – besaran pada ketiga matra (AD, AU dan AL). Demikian dengan adanya sistem pertahanan yang mengarah pada pembangunan kemandirian industri harapannya dari setiap masing – masing industri pertahanan dapat melakukan daya saing dengan industri pertahanan lainnya khususnya industri pertahanan luar negeri.

4.2.2 Hasil Penelitian *Holding Company* Dapat Menyelesaikan Masalah Ekonomi, Teknologi Dan Hukum Industri Pertahanan Indonesia

Holding company industri pertahanan merupakan ujung tombak dalam mengubah struktur organisasi kepemilikan suatu perusahaan yang mempunyai kesamaan tujuan dalam memperbesar peran produksi dan keuntungannya pada bidang ekonomi. Hasil wawancara peneliti dengan Dr Yayat Ruyat selaku Vice President Business Development PT Pindad terkait dengan pembentukan *holding company* industri pertahanan, PT Pindad memberikan apresiasi atas gagasan tersebut, informan mengatakan sangat setuju jika *holding company* didirikan hal ini dikarenakan dengan adanya *holding company* industri pertahanan maka dapat menjadi sebuah solusi baru dalam mempersatukan industri pertahanan untuk menjadi lebih besar dan bertambah kuat dari segi finansial dan SDM akan menjadi lebih mampu melakukan promosi prototipe yang beragam dari buah hasil karya inovasinya. terbentuknya *holding company* akan memberikan dampak restrukturisasi sistem industri bagi perusahaan yang berholding.

Menurut Undang – Undang No 19 tahun 2003 pada pasal 71 ayat 1 dan ayat 2 menyatakan bahwa adanya restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara

transparan, profesional dan efisien (Munir Fuady, 1999). Pada kesempatan yang sama Dr Yayat Ruyat memberikan suatu statement terkait dengan alasan lahirnya *holding company* pada bidang industri pertahanan, pembahasan tersebut membahas terkait dengan dampak persaingan dagang baik dari faktor ekonomi dan pembentukan saham, konsumen dan teknologi, antara lain :

a. Pada Faktor Persaingan Ekonomi dan Pembentukan Saham

Dr Yayat mengatakan industri pertahanan di Indonesia merupakan industri pertahanan yang produknya tidak bisa diserap oleh semua kalangan dan memiliki keterbatasan produksi, sehingga dalam hal ekonomi, Industri pertahanan di Indonesia harus memiliki daya kualitas tinggi dalam memproduksi sebuah alutsista maupun alpahankam. Dengan adanya persaingan yang ketat dalam sebuah industri, Industri pertahanan di Indonesia dituntut harus lebih baik lagi dalam menciptakan sebuah karya inovasi dan kreatifitas, ini dikarenakan munculnya suatu regulasi baru yang mempengaruhi keterkaitan dengan peran BUMS yang akan menjadi suatu lead integrator dalam memproduksi alpahankam maupun alutsista, hal ini bisa dilihat dari disahkannya Undang – Undang Cipta kerja atau Omnibuslaw, sehingga dengan adanya undang – undang tersebut industri pertahanan dituntut secara aktif dalam memberikan suatu ide – ide kreatif untuk bersaing secara global dengan cara melakukan kerja sama antar industri pertahanan melalui sebuah holding.

Menurut peneliti dengan adanya Undang – Undang Cipta Kerja yang telah disahkan oleh pemerintah terhadap rakyat Indonesia akan memberikan dampak yang signifikan terhadap sistem baru dalam industri pertahanan. BUMS dibentuk mempunyai tujuan sebagai perusahaan atau industri pencari keuntungan profit, jika sistem dari industri pertahanan yang notabennya BUMN sebagai pengendali pembuat alutsista secara penuh, maka dikhawatirkan dengan adanya undang – undang ini akan memberikan dampak negatif terhadap

sistem pertahanan negara yang telah di buat untuk menjaga kedaulatan NKRI.

Selain itu menurut Dr Yayat Ruyat, Industri pertahanan yang berholding dalam Defend Id belumlah ada pengaturan sahamnya, sehingga hal ini akan menyulitkan dalam memberikan sebuah laporan manajemen keuangannya. Menurut peneliti, belum adanya pengaturan saham akan memberikan dampak yang kurang sinkron akibat dari tumpang tindih aturan yang diterapkan, karena sebuah holding dibangun haruslah ada strukturalisasi yang merubahnya mulai dari sistem aturan di SDM hingga keuangan, karena pengelolaan dari strukturaliisasi antar industri yang berholding akan mempengaruhi kebijakan dan tindakan yang dikeluarkannya, khususnya kebijakan dalam pengambilan hutang kredit. Menurut peneliti aturan terkait dengan saham seharusnya lebih dulu dirumuskan sebelum pemerintah mengesahkan pembentukan holding tersebut. Bringham dan Houston dalam bukunya berpendapat bahwa *holding company* merupakan sebuah korporasi dalam hal kepemilikan saham dengan jumlah yang cukup besar sehingga membawah pengaruh dalam mengendalikan anak perusahaannya (Bringham dan Houston, 2001 hal 413).

Merujuk pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dr. Toto Pranoto dan Dr. Willem A. Makaliwe (Tim Riset Lembaga Management FEUI) terkait dengan fungsi umum pembentukan holding dari segi ekonomi pembagian saham akan mempengaruhi pengambilan hutang kredit adalah salah satu kegunaan fungsi keuangan di level *holding* untuk meningkatkan kemudahan akses kredit bagi keseluruhan perusahaan. Sebelum dibentuk *holding*, setiap perusahaan *operating* maju sendiri-sendiri untuk memperoleh kredit, sehingga yang dilihat adalah *balance sheet* dari masing-masing *operating company*. Namun dengan adanya *holding*, diperoleh posisi yang lebih baik, karena yang di-*leverage* neraca konsolidasi. Pada akhirnya risiko dan harga (suku bunga kredit) yang diperoleh akan

lebih baik. Sehingga dapat membantu anak perusahaan yang kondisi keuangannya belum cukup *perform* (Dr Toto dkk, 2016)

b. Faktor Konsumen

Industri pertahanan di Indonesia mempunyai jumlah konsumen yang sedikit jika dibandingkan dengan industri umum lainnya, hal ini dikarenakan hasil produksi dari industri pertahanan berupa alpahankam dan alutsista yang notabennya tidak semua user bisa membeli dan memakainya, sehingga dengan adanya produksi yang terbatas maka industri pertahanan di Indonesia dapat memperoleh keuntungan setelah kurang lebih 5 – 7 tahun produksi. Fakta tersebut merupakan salah satu hal yang mendasari bahwa *holding company* industri pertahanan sangat diinginkan untuk segera dilaksanakan dalam mempercepat perolehan profit produksi industri khususnya industri BUMN pertahanan.

Tujuan (Toto Pranoto, 2017) dibentuknya suatu *holding company* adalah untuk meningkatkan efisiensi kinerja karena masing – masing perusahaan asal lebih fokus pada kegiatan operasionalnya, sedangkan untuk pemasaran, pendanaan dan kebijakan strategis lainnya ditarik ke perusahaan induk, terciptanya sinergi antara perusahaan asal, seperti penciptaan industri hilir yang baru, meningkatkan skala ekonomis perusahaan dengan daya saing yang lebih baik, memperbaiki struktur permodalan dan membuka peluang pendanaan untuk ekspansi bisnis dan menciptakan value creation perbaikan struktur permodalan dan peningkatan kapasitas produksi.

c. Faktor Teknologi Terkait Dengan Regulasi

Bagian legal PT Pindad yang diwakilkan oleh bapak Benvenuto Irvan Heidar S.H., M.Han memberikan suatu penjelasan terkait dengan salah satu alasan dalam pembentukan *holding company* yang dianalisa dari faktor legal hasil kerjasama pembuatan alutsista yang

akan merugikan Indonesia, informan memberikan tanggapan bahwa jika dilihat dari kaca mata hukum seharusnya semua alutsista harus mempunyai kekuatan hukum tetap dalam hal ini dimaksudkan adalah Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) sesuai yang diatur oleh pemerintah Indonesia maupun perjanjian internasional, kekuatan hukum tersebut baik untuk hasil produksi sendiri maupun dari hasil TOT (kerja sama industri pertahanan Indonesia dengan luar negeri).

Menurut bapak Benvenuto untuk saat ini cara pemberian HAKI dari hasil produksi TOT adalah dengan cara memberikan HAKI perpart dalam suatu produk alutsista, seperti contoh produksi hasil TOT medium tank antara Indonesia dengan Turki. Pada pemberian HAKI hasil produksi suatu medium tank untuk kedua negara, turki hanya mempunyai HAKI terkait dengan sistem senjata dan elektronik sedangkan Indonesia hanya mempunyai HAKI dalam pembuatan body medium tank. Menurut analisa peneliti hal ini dikarenakan regulasi tentang aturan pemberian HAKI hasil produk TOT di Indonesia maupun turki belumlah ada, sehingga dampak tersebut akan merugikan Indonesia. Akan tetapi dengan seiring berjalanya waktu gagasan terkait dengan pembentukan *holding company* industri pertahanan sangatlah membuka peluang industri pertahanan dapat berlaku mandiri, dengan kemandirian tersebut dimungkinkan Indonesia akan memproduksi alutsista sendiri dari hasil kerjasama antar industri holding, yang mana hal ini akan memberikan suatu dampak keuntungan bagi kekuatan legal kepemilikan alutsista Indonesia.

Selain itu Ir Yayat Ruyat menambahkan informasi bahwa untuk saat ini pelaporan terkait dengan hasil koordinasi antar industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id belumlah ada kebijakan yang mengatur melalui sistem technology yang canggih, hal ini dikarenakan industri pertahanan yang berholding belumlah membuat suatu sistem technology tersebut yang dapat memudahkan para

anggotanya mengirim laporan melalui aplikasi software, sehingga untuk saat ini, sistem pelaporan masalah menggunakan sistem manual yang akan memperlama sistem koordinasi antar induk, industri dan anak holding.

Dengan adanya penggabungan suatu perusahaan akan diperoleh suatu kepastian mengenai daerah pemasaran, sumber bahan baku atau penghematan biaya melalui penggunaan fasilitas dan sarana yang ekonomis serta efisien (Yunus, 1990). Adanya fungsi pada pembentukan konsep *holding company* mempunyai tujuan yang strategis dalam perusahaan, tujuan tersebut berguna untuk meningkatkan proses perencanaan, pengkoordinasian, pengkonsolidasian, pengembangan dan pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan induk dalam memberikan optimalisasi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu tujuan adanya konsep holding ini akan memberikan perkembangan dalam industri pada bidang sistem pengawasan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan usaha anak perusahaan (August, Ary, 1992 : 192).

Selain itu tambahan dari bapak Lakso Widyo Isworo, S.T., M.Eng selaku manager unit kerja PT LEN memberikan sebuah jawaban ketika dilakukan wawancara dengan peneliti terkait dengan alasan pembuatan *holding company* industri pertahanan dari faktor ekonomi investasi dan pengembangan SDM, antara lain :

- a. Alasan faktor ekonomi investasi bagi pembentukan *holding company* industri pertahanan adalah untuk menaikkan jumlah omzet penjualan hasil produksi, karena tujuan dari *holding company* salah satunya untuk meniadakan double investasi industri pertahanan ke industri yang lainnya. Adanya double investasi tersebut akan memberikan dampak nilai inflasi hasil produksi yang cukup rendah, hal ini akan mempengaruhi nilai pendapatan BUMN. Akan tetapi dengan adanya *holding company* antar industri pertahanan tindakan investasi yang dilakukan justru akan

memperkuat nilai pendapatan BUMN khususnya nilai pendapatan dari setiap industri pertahanan karena mengingat investasi yang dilakukan cukuplah dengan industri pertahanan yang tergabung dalam *holding company*.

- b. Untuk alasan kedua informan memberikan informasi terkait dengan alasan pembentukan holding dari faktor SDM. Dengan adanya pembentukan holding akan memberikan manfaat dalam meningkatkan SDM industri pertahanan untuk menciptakan suatu karya inovasi dalam membuat suatu produk alutsista maupun alpahankam, dengan adanya pendirian *holding company* maka SDM industri pertahanan akan fokus terhadap pengembangan kemampuan dalam penciptaan suatu karya pada bidang teknologi sehingga SDM yang ada dapat melakukan peningkatan penilaian terhadap talenta perusahaan, mengingat ujung dari *holding company* pada industri pertahanan yaitu untuk saling berintegrasinya BUMN dalam mendukung pertahanan negara dan perekonomian nasional.

Pada teori pembentukan *holding company* industri pertahanan Dalam hal pembentukan holding, terdapat 3 prosedur tahapan pembentukan yang meliputi pra, pas dan pasca, antara lain :

- 1) *Pra* (sebelum pembentukan holding). Setiap perusahaan yang akan membentuk holding harus dapat menemukan karakteristik cara berholding dan harus memiliki faktor kunci penunjang kesuksesan dalam berholding.

Menurut peneliti saat ini industri pertahanan sudah mampu dalam hal analisa pemetaan karakteristik hasil produk dari masing – masing industri pertahanan yang akan berholding, hal ini diperkuat dilapangan bahwa setiap industri pertahanan mampu melakukan holding meskipun hasil produk dari industri pertahanan berbeda

2) *Pas* (pembentukan holding). Dalam tahap ini perusahaan harus mempunyai rumusan secara jelas bagaimana keterlibatan *stakeholder*, mengingat dalam hal ini *stakeholder* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap ketercapaian pembentukan *holding company*. Demikian pula terhadap aspek strategis yang berupa finansial, struktur organisasi, sumber daya manusia dan aspek pembentukan *roadmap* dalam hal pengembangan *holding company*.

Pada tahap ini holding industri pertahanan di Indonesia ditemukan suatu analisa awal bahwa pembentukan struktur laporan dan pembagian finansial belumlah diatur dan terdapat suatu ketidakjelasan. Selain itu dalam hal pengaturan SDM anggota industri holding belumlah ada budaya adaptasi secara aktif, hal ini hanya sebatas pada mobilitas pimpinan perusahaan. Sesuai temuan di lapangan bahwa industri pertahanan yang berholding untuk saat ini belumlah terdapat adaptasi untuk para anggota dan pengaturan finansial secara jelas. Padahal jika merujuk pada teori dari Munir Fuady, pengaturan SDM dan finansial harusnya telah dibentuk dan ditentukan konsepnya terlebih dahulu sebelum disahkannya *holding company*

Pasca (setelah pembentukan holding). Untuk tahap ketiga terdapat pengendalian kinerja terhadap *management control system* yang baik bagi sistem manajemen perusahaan agar bisa berdaya saing dan terintegrasi yang didalamnya terdapat proses perencanaan dan pengukuran, pengendalian, pemantauan, auditing kinerja guna mencapai hasil yang diinginkan disertai dengan akuntabilitas yang transparan dalam mengelola struktur organisasi pada peran tanggung jawab yang jelas, terdapat proses arus informasi *responsibility center*, adanya proses implementasi dan delegasi wewenang. Selain itu dalam tahap terakhir juga terdapat langkah dalam mengelola suatu perubahan yang terdiri dari

penyelesaian konflik, promosi tata nilai dan perilaku yang diharapkan, serta penguatan spirit yang mendukung perubahan dan paradigma.

Pada tahap ini industri pertahanan yang berholding belumlah sampai kepada tahap pengelolaan konflik, promosi tata nilai dan perilaku. Pada konsep pembentukan *holding company* hanya pada strategi planning dan pencapaian kinerja dari tahun 2000 – 2024 dalam mencapai MEF tahap ke 4 dalam mendukung sistem pertahanan negara di Indonesia.

Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber yang meliputi Dr Yayat Ruyat, Kolonel Laut Ir Nono Suwarno, M.Si, Lakso Widyo Isworo S.T., M.Eng dan Benvenuto Irvan Heidar S.H., M.Han ditemukan hasil atas beberapa kendala dan permasalahan yang harus ditangani untuk dicarikan solusinya, permasalahan tersebut antara lain terkait dengan :

- a. Belum adanya proses mekanisme sistem pelaporan terkait dengan teknologi yang nantinya akan membackup seluruh laporan dari anak perusahaan holding (anak dari PT Pindad, PT Dahana, PT PAL, PT DI) kepada industri holding (PT Pindad, PT Dahana, PT PAL, PT DI) dan dari industri holding kepada induk holding (PT LEN).
- b. Sulitnya upaya untuk menyatukan atau memberikan budaya baru kepada masing – masing SDM hal ini dikarenakan setiap industri pertahanan sudah memiliki peta bisnis dan budaya masing – masing, sehingga sangat sulit untuk dibuatkan strategi baru untuk mereka.
- c. Selain itu kaitannya dengan kepemilikan saham, industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id sampai saat ini belum melakukan sebuah aturan terkait dengan pembagian kepemilikan saham perusahaan holding, saham induk holding maupun saham anak perusahaan holding.

Ditahun 2020 telah disahkan Undang – Undang nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja yang akan merugikan industri pertahanan sebagai lead integrator industri pertahanan di Indonesia

4.2.3 Hasil Penelitian Pembentukan *Holding Company* Dalam Mendukung Pertahanan Negara Di Indonesia

Pembentukan kelompok adalah sekumpulan orang yang memiliki kesadaran bersama akan keanggotaan dan saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain (Soekanto, 2006). Tujuan dan fungsi dibentuknya kelompok adalah untuk mempercepat tercapainya visi dan misi secara bersama dalam membantu menyelesaikan tugas dan memberikan dukungan penuh terhadap anggota yang lainnya baik secara moril maupun materil. Adapun yang dimaksud dengan industri holding adalah industri yang memiliki kegiatan utama melakukan investasi pada anak perusahaan dan melakukan pengawasan pada kegiatan manajemen anak perusahaan (Ahmad Yani dan Gunawan Widjaja, 1999).

Sesuai dengan teori pembentukan kelompok bahwa *holding company* dibentuk dengan tujuan mempercepat tercapainya visi dan misi secara bersama untuk membantu menyelesaikan tugas dan memberikan dukungan penuh terhadap anggota industri holding dalam pembuatan alutsista dan pemenuhan alphanakam hasil produksi dalam negeri. Pembentukan *holding company* industri pertahanan di Indonesia sudah lama di gagas. Pada saat peneliti melakukan penelitian dibulan Oktober – Desember 2020, ditemukan data bahwa holding industri pertahanan telah melakukan beberapa kali pergantian nama holding.

Awalnya nama dari *holding company* ini adalah NDHI (*National Defence And Hitech Industries*) yang terbagi menjadi 2 kelompok ruang, yaitu *pertama* kelompok ***ship building and heavy industri*** yang di dalamnya terdapat beberapa industri antara lain PT PAL (Persero), PT Dok Kodja Bahari (Persero), PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), PT Industri Kapal Indonesia (Persero), PT Barata Indonesia (Persero) dan

PT Boma Bisma Indra (Persero). Sedangkan untuk kelompok *kedua* masuk kedalam industri ***Defence and Aerospace*** yang didalamnya terdapat PT Pindad (Persero), PT Dirgantara Indonesia (Persero), PT Dahana (Persero), PT LEN Indonesia (Persero), PT INTI (Persero) dan PT INUKI (Persero). Setelah nama NDHI tidak bertahan lama barulah menjadi *Defence Industry Indonesia* yang saat ini masih di gagas oleh beberapa industri pertahanan yang tergabung di bawah naungan menteri BUMN.

Defence Industry Indonesia yang kemudian disingkat dengan Defend Id merupakan cikal bakal terbentuknya *holding company* industri pertahanan dengan memproduksi berbagai macam produk, baik membuat produk militer maupun non militer. yang mana ketua dari *Defend Id* dipimpin oleh PT LEN dengan beranggotakan PT Dirgantara Indonesia, PT Pindad, PT PAL dan PT Dahana. Dengan adanya pengelompokkan baru dalam satu ruang maka saat ini *holding company* hanya beranggotakan 5 industri dengan masing – masing industri mempunyai anak perusahaan. Mengingat bahwa pembentukan *holding company* industri pertahanan merupakan inisiasi dari kementerian BUMN sebagai *shareholder's action* dalam pembentukan *holding company* industri pertahanan di Indonesia.



Gambar 4.3 : Struktur *Holding Company* BUMN Industri Pertahanan di Indonesia

Sumber : Hasil Penelitian dilapangan Dengan PT LEN

Dalam wawancara peneliti dengan berbagai sumber yang ada, baik dari bapak Lakso Widyo Isworo selaku manager unit kerja PT LEN, bapak Dr Yayat Ruyat selaku Vice Presiden Businnes PT Pindad dan perwakilan dari Dirjen Pothan Kolonel Laut Ir Nono Suwarno selaku Kasubit Indhan Dittekindhan, menyatakan bahwa kelebihan dari dibentuknya *holding company* industri pertahanan adalah karena Defend Id mempunyai tujuan untuk dapat mempercepat cita – cita industri pertahanan menjadi top 50 industri pertahanan terbaik di dunia, selain itu manfaat tersebut juga akan dapat memperbaiki finansial dan supplay chain manajemen dalam setiap industri pertahanan yang akan bergabung.

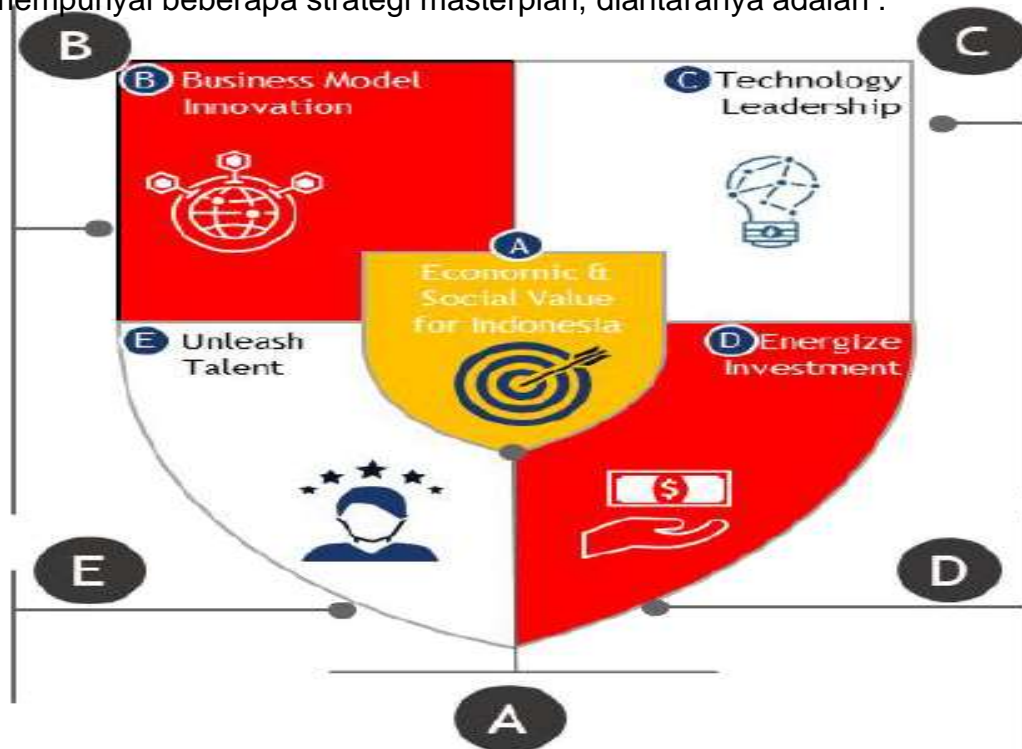
Penjelasan dari hasil wawancara dengan bapak Lakso Widyo Isworo, menuturkan bahwa visi dari Defend Id ini adalah untuk menjadi industri pertahanan yang maju, kuat, mandiri, berdaya saing dan terkemuka di regional asia. Dengan demikian Defend Id mempunyai targetan dalam pencapaian holding industri pertahanan di tahun 2024 yang terbagi menjadi 4 kondisi. Hal ini bisa dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5 : Pencapaian *Holding Company* Industri Pertahanan di Tahun 2024

Targetan	2020	2024
Perangkingan Industri Global Dunia	Indonesia masuk kedalam top 90	Indonesia masuk kedalam top 50 industri pertahanan di dunia dengan cara berholding
Essential Force	masih mencapai 68,9 %	Indonesia telah menargetkan 100 % dalam mencapai Essential Force
Technology Readlinnes Level (TRL) dan Manufacture Realinnes Level (MRL)	Indonesia menduduki skor rata – rata 6 / 6	menargetkan skor rata – rata 8 / 8 yaitu sebanyak 100 % TRL / MRL yang di capainya
Kontribusi Domestik (Komponen Lokal) yang di pakai	untuk saat ini kontribusi lokal dalam pembuatan alutsista Indonesia masih kurang dari 30 %	ditargetkan lebih dari 50 % atau 100 % kandungan lokal yang dipakai dalam memenuhi kebutuhan alutsista maupun alphankam

Selain itu menurutnya dalam membentuk sebuah *holding company* industri pertahanan, sebuah industri holding harus mempunyai strategi

masterplannya masing – masing, sama halnya masterplan yang di buat oleh Defend Id, industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id juga mempunyai beberapa strategi masterplan, diantaranya adalah :



Gambar 4.4 : Strategi Masterplan Industri Pertahanan
Sumber : Hasil Penelitian dilapangan Dengan PT LEN

- a. Menselaraskan pengembangan dan mengusulkan mekanisme tata kelola untuk meningkatkan keterlibatan BUMN dan melengkapi peraturan dalam proses perencanaan dan pengadaan alpa Hankam termasuk menselaraskan dengan restrukturisasi TNI
- b. Menselaraskan strategi advokasi untuk menjamin permintaan pasar agar dapat dipenuhi oleh BUMN
- c. Mengusulkan mekanisme pengawasan dalam meningkatkan persentase sinergitas antar BUMN dan menselaraskan pelaksanaan dalam memastikan kepatuhan pada pedoman pengadaan dan syarat kontrak

- d. Merancang dan mengusulkan mekanisme kontrak pengadaan alphanakam yang tepat bagi produk *capital intensive* untuk kelancaran arus kas dan pendanaan operasional proyek
- e. Memperkuat ekosistem rantai pasok untuk memastikan keunggulan strategis, kualitas, biaya dan *on time delivery*
- f. Mengembangkan model operasi optimal untuk memastikan peningkatan sinergi dan keselarasan antar BUMN dan fokus pada pengembangan kompetensi inti (*core competence*)
- g. Mendorong daya saing BUMN industri pertahanan (produk jadi, produk komponen dan MRO) termasuk optimalisasi portofolio produk non pertahanan
- h. Memastikan bahwa pembangun kapabilitas industri pertahanan yang selaras dengan kebutuhan pemerintah
- i. Memperluas kapabilitas domestik (berdasarkan kelayakan ekonomi) dalam penguasaan teknologi dan manufacturing komponen utama untuk mengurangi ketergantungan import
- j. Merancang dan mengimplementasikan program penelitian untuk mengembangkan klaster jangka panjang (R&D)
- k. Meningkatkan modal insani sejalan dengan tujuan bisnis jangka panjang
- l. Mengimplementasikan program operational excellence dalam area utama untuk mengoptimalkan biaya, *delivery time* dan kualitas alphanakam
- m. Digitalisasi proses bisnis dalam rantai nilai (*value chain*) dan fungsi pendukung (*support function*)

Menurut hasil wawancara dengan Kolonel Laut Ir Nono Suwarno terkiat dengan opsi tipe holding industri pertahanan dan pertimbangan pemilihan induk usaha holding BUMN dalam Defend Id, industri pertahanan akan menganut model *Strategic Holding*, dengan PT LEN sebagai induk holding tetap menjalankan operasional atas lini bisnis

utamanya dengan melakukan transformasi, repositioning dan rasionalisasi. Bapak Lakso Widyo Isworo memberikan informasi terkait dengan pertimbangan dalam pemilihan PT LEN sebagai induk holding antara lain :

a. Memiliki Kompetensi untuk Mengintegrasikan Teknologi dari tiap Matra Pertahanan

Alpahankam terdiri dari produk pertahanan darat, laut dan udara. Diperlukan induk holding yang memiliki kompetensi, pengalaman dan jaringan lini bisnis yang mencakup seluruh bidang pertahanan serta memiliki kapabilitas untuk dapat menyamakan standar dan mengintegrasikan teknologi dari tiap matra

b. Memiliki Pengalaman sebagai Induk Holding

Pengalaman sebagai induk holding dapat mempercepat proses pra – holding dan pada saat transaksi holding, karena dengan adanya pengalaman tersebut induk holding tidak akan kesulitan dalam mengatur segala proses keuangan, operasional dan SDM dapat diadaptasi oleh sistem yang sudah ada sebelumnya, dengan pengalaman sebagai induk dari 5 anak perusahaan terbanyak dibanding BUMN industri pertahanan lain, diharapkan PT LEN mampu memiliki pengalaman yang cukup untuk menjadi induk dari Defend Id

c. Trend Pertahanan Global yang Berbasis Network Centric Warfare / C4ISR

PT LEN sebagai perusahaan yang memiliki kapabilitas C4ISR (*Command, Control, Communication, Computer, Intellegence, Surveillance and Reconnaissance*), *Interoperability* dan *Brain System* untuk seluruh platform sangat berperan dalam *network centric warfare* yang membutuhkan basis elektronika sebagai komponen utama

Kolonel Laut Ir Nono suwarno juga menambahkan informasi terkait dengan arah pengembangan holding pertahanan dari tahun 2020 sampai tahun 2024 yang berdasarkan beberapa prinsip utama fokus pengembangan holding, disusunlah arah pengembangan holding industri pertahanan untuk menuju industri pertahanan yang maju, kuat, mandiri berdaya saing dan terkemuka. Prinsip utama fokus pengembangan Defend Id bertujuan untuk memasukkan industri pertahanan Indonesia masuk ke dalam urutan top 50 industri pertahanan di dunia, adapun prinsip utama fokus pengembangan Defend Id, antara lain :



Gambar 4.5 : Diagram Fokus Pengembangan Defend Id Industri Pertahanan di Indonesia

Sumber : Hasil Penelitian dilapangan Dengan PT LEN

- a. Kemandirian tekhnologi dan peningkatan bisnis untuk menyegerakan industri pertahanan masuk dalam Top Defend global
- b. Menciptakan sinergi pembangunan industri pertahanan, sinergitas tersebut dibangun bukan hanya antar industri pertahanan saja akan tetapi juga melibatkan pemerintah dan dunia pendidikan, sehingga akan tercipta suatu kerja sama yang baik dalam pembentukan hilding company
- c. Koordinasi antar BUMN dan kontrol pemerintah yang lebih baik

- d. Peningkatan peran dan kontribusi holding BUMN industri pertahanan dalam perencanaan dan pengadaan alaphankam
- e. Pengembangan sinergi ekosistem industri pertahanan dengan mempertimbangkan Core Competencies masing – masing BUMN industri pertahanan
- f. Mempertahankan beragam kompetensi dan produk inti yang berdasarkan prinsip Dual Use Of Technology, mengingat dunia global sekarang memasuki 4.0 yang menuntut setiap negara paham akan kegunaan technology

Dari adanya prinsip utama fokus pengembangan menurut Kolonel Laut Ir Nono akan diplanningkan oleh Defend Id dalam hal kerjasama *holding company* industri pertahanan, maka muncullah susunan arahan pengembangan holding industri pertahanan untuk menuju industri pertahanan yang maju, kuat, mandiri dan berdaya saing serta terkemuka dalam persaingan global, arahan pengembangan tersebut meliputi :

- a. Kemandirian teknologi dan peningkatan bisnis yang fokus pada pemenuhan Renstra Kementerian Pertahanan dan non pertahanan yang akan dilaksanakan oleh Defend Id, hal ini bisa dilihat dari planning targetan disetiap tahunnya mulai tahun 2020 sampai 2024, antara lain :
 - 2020 → pada tahun 2020 serapan anggaran alaphankam hanya 18.91 %, sedangkan untuk pemenuhan TRL / MRL masih 68 %, pada tahun ini juga Indonesia masuk kedalam global market intellegent dan penetrasi Indonesia masih mampu melaksanakan kegiatan ekspor di Asia Pasific dan Afrika
 - 2021 → dari hasil tahun 2020 Defend Id menargetkan serapan anggaran di tahun ini untuk alaphankam adalah sebesar 37,57 %, sedangkan untuk pemenuhan TRL / MRL sebanyak 80 % dan untuk penetrasi ekspor harapannya Indonesia dapat melaksanakannya di Asia Pasifik, Afrika dan Amerika Latin

2022 → pada tahun 2022 Defend Id menargetkan serapan anggaran alphanakam sebesar 48,85 % atau lebih tinggi dari tahun sekarang (2021), sedangkan untuk pemenuhan TRL / MRL setiap tahunnya ditargetkan terus bertambah, untuk itu tahun 2022 Defend Id menargetkan TRL / MRL sebesar 87 % dan develop ekspor Indonesia harapannya sampai ke Asia Pasifik, Afrika dan Amerika Latin

2023 → untuk tahun 2023 Defend Id menargetkan serapan anggaran alphanakam sebesar 50,14 %, untuk pemenuhan TRL / MRL mencapai 93 % dan develop ekspor targetannya sama dengan tahun 2022 yaitu dapat dilaksanakan di Asia Pasifik, Afrika dan Amerika Latin

2024 → pada tahun 2024 serapan anggaran alphanakam diharapkan menurun menjadi 47,54 %, sedangkan dalam pemenuhan TRL / MRL harapannya Indonesia mampu menargetkan sebesar 100% dan untuk develop ekspor Defend Id menargetkan Indonesia mampu melaksanakan ekspor di Asia Pasifik, Afrika dan Amerika Latin

- b. Menciptakan sinergitas pembangunan industri pertahanan dalam membangun kapabilitas industri pertahanan yang selaras dengan kebutuhan pemerintah atau pengguna, sehingga setiap tahunnya dari tahun 2020 sampai tahun 2024 Defend Id mempunyai targetan planning, antara lain :

2020 → pada tahun lalu ditargetkan Indonesia melakukan tiga R & D bersama Ranpur 6 x 6, UAV – Male dan rudal yang dalam hal ini kerjasama tersebut dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan yang tergabung dalam klaster BUMN industri pertahanan, selain itu Indonesia dimampukan untuk melakukan pengembangan produk *dual used technology*

2021 → khusus untuk tahun 2021 sampai 2024 Defend Id menargetkan Indonesia melakukan delapan R & D bersama Rocket

Rhan, Rudal RN 01 – SS, Tank Boat, UAV MALE, Kight Frigate, Ranpur, Radar dan Roket serta membangun portofolio produk non pertahanan

2022 → tahun yang akan datang 2022 Defend Id menargetkan delapan R & D bersama Rocket Rhan, Rudal RN 01 – SS, Tank Boat, UAV MALE, Kight Frigate, Ranpur, Radar dan Roket serta Meningkatkan kemampuan manufaktur lokal

2023 → pada tahun 2023 Defend Id juga menargetkan hal yang sama yaitu membuat delapan R & D bersama Rocket Rhan, Rudal RN 01 – SS, Tank Boat, UAV MALE, Kight Frigate, Ranpur, Radar dan Roket serta program Litbang Klaster yang sejalan dengan kebutuhan Renstra

2024 → dan pada tahun 2024 Defend Id menargetkan delapan R & D bersama Rocket Rhan, Rudal RN 01 – SS, Tank Boat, UAV MALE, Kight Frigate, Ranpur, Radar dan Roket serta program Litbang Klaster yang sejalan dengan kebutuhan Renstra

c. Koordinasi antar BUMN dan kontrol pemerintah yang lebih baik

2020 → pada tahun 2020 telah dipalningkan arahan terkait dengan pelaksanaan kerjasama pemasaran ekspor dan 5 kerjasama IDKLO (Imbal Dagang, Kandungan Lokal dan Ofset) yang dimiliki oleh masing – masing industri pertahanan

2021 → di tahun 2021 diharapkan Indonesia dapat melaksanakan kolaborasi antar BUMN yang terfokus pada *core competencies*

2022 → pada tahun 2022 diharapkan Indonesia mampu membangun kemampuan *niche* pertahanan

2023 → di tahun 2023 diharapkan Indonesia mampu melaksanakan *human capital excellence*

2024 → dan pada akhir tahun 2024 diplanningkan Indonesia mampu melaksanakan *operational excellence* dan dapat membangun digitalisasi proses bisnis berbasis *artificial intellegence go live*

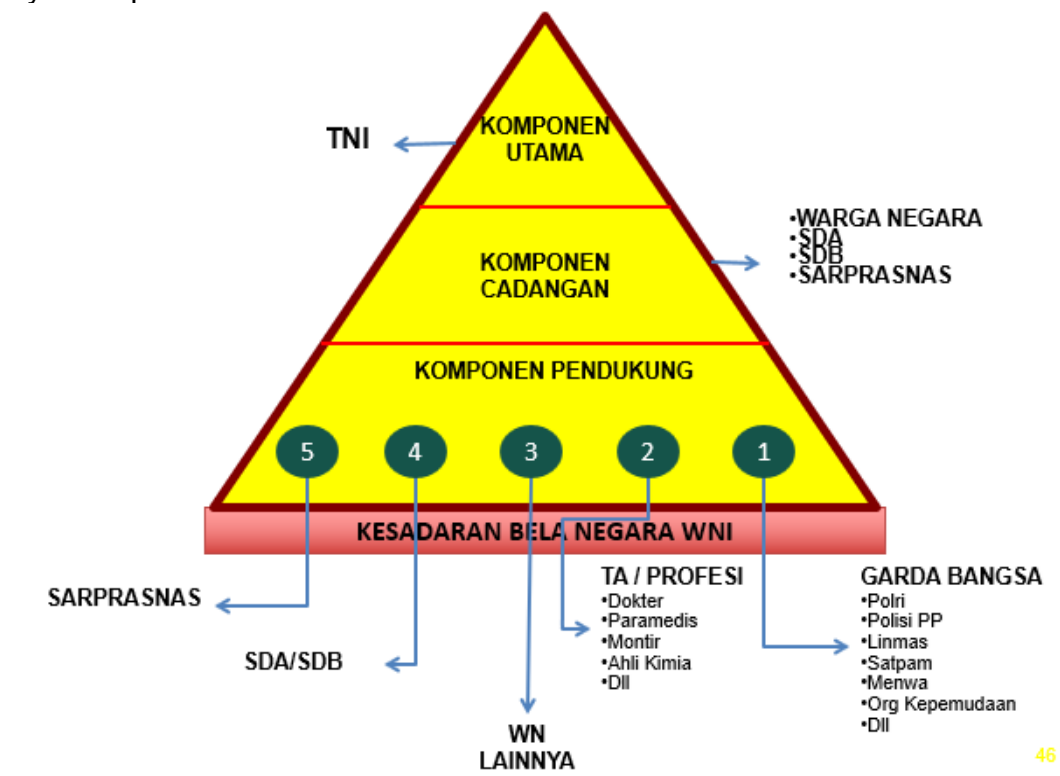
4.3 Pembahasan

4.3.1 Pembahasan Penelitian Pembentukan *Holding Company* Industri Pertahanan Kaitannya Dengan Sistem Pertahanan Di Indonesia

Dengan adanya perencanaan pembangunan nasional maka muncullah suatu sistem perencanaan pembangunan nasional yang terbagi menjadi RPJPN (Rancangan Pembangunan Jangka Panjang Nasional) dan RPJPD (Rancangan Pembangunan Jangka Panjang Daerah), pada RPJPN Indonesia saat ini sudah masuk ke dalam RPJMN (Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional) tahap ke 4 yaitu dari tahun 2020 sampai tahun 2024. Pada tahun sekarang diharapkan tujuan dari MEF bisa mencapai kekuatan pokok minimum pertahanan yang ideal baik di level nasional maupun internasional yang dilakukan melalui 4 tahap yaitu relokasi, revitalisasi, rematerialisasi dan pengadaan. Selain itu sistem pertahanan di Indonesia yang telah dibuat oleh Menhan melalui menteri BUMN dalam membuat suatu *holding company* industri pertahanan akan memberikan solusi bagi kemandirian industri pertahanan, mengingat selama ini produk impor dari industri pertahanan masih menunjukkan angka yang tinggi dan penggunaan komponen lokal masih rendah yakni dalam takaran kurang dari 30 %, jika ini dibiarkan secara terus menerus maka akan memberikan dampak ketergantungan bagi Indonesia dengan negara lain dalam pembuatan maupun pengadaan alutsista dan alpahankam.

Pada tahap pelaksanaan sistem pertahanan negara saat ini menteri pertahanan telah mengeluarkan kebijakan salah satunya adalah melakukan pengadaan alutsista secara besar – besaran baik untuk TNI AD, TNI AL dan TNI AU tentunya hal ini akan memberikan suatu dukungan yang intensif dan berkelanjutan demi menunjang kinerja prajurit TNI dalam menjaga kedaulatan NKRI serta sebagai bentuk perwujudan dari pelaksanaan MEF pada RPJMN tahap ke 4. Menurut peneliti dengan adanya pengadaan sistem kebijakan pertahanan yang telah dilakukan

oleh menteri pertahanan dalam melakukan pengadaan alutsista maupun alpahankam secara besar – besaran akan memberikan dampak yang positif bagi kedaulatan negara dalam hal penjagaan dan keamanan kedaulatan wilayah NKRI. Akan tetapi jika pengadaan alusista dari luar negeri terus menerus dilakukan oleh Indonesia diatas ambang batas, dikhawatirkan justru akan memberikan ancaman nyata maupun tidak nyata kepada NKRI.



Gambar 4. 6 : Komponen Pertahanan Militer



Sumber : Diskusi Di Kelas Besar Pada Matrikulasi Pada Tanggal 30 Agustus 2019

Pada pelaksanaan sistem pertahanan dalam melakukan pengadaan alutsista maupun alpahankam secara besar – besaran tidak menuntut komponen utama dalam melakukan pekerjaan ini, akan tetapi terdapat komponen cadangan dan komponen pendukung yang telah diberi wewenang dalam mengelolanya, karena para pelaku subyek industri pertahanan bukanlah hanya mereka yang menduduki sebagai komponen

utama saja, akan tetapi terdapat komponen cadangan dan komponen pendukung yang akan mendukung kinerja dari komponen utama.

Maka untuk memandirikan dan memperkuat industri pertahanan di Indonesia sangat tepat sekali pembentukan *holding company* industri pertahanan sebagai solusi atas gagasan yang telah dibuat oleh menteri BUMN selaku *shareholders*. Selain itu menurut peneliti beberapa kebijakan terkait dengan sistem pertahanan khususnya pengadaan alutsista yang telah dikeluarkan oleh menteri pertahanan, sudah memberikan dukungan positif bagi militer Indonesia untuk menjalankan tugas yang diembannya. Adapun beberapa pengadaan alutsista yang telah diwujudkan oleh menteri pertahanan, antara lain :

Tabel 4.7 : Beberapa Pengadaan Alutsista Yang Telah Diwujudkan Oleh Menteri Pertahanan

No	Alutsista	Spesifikasi
1.	<p data-bbox="395 1016 614 1046">KRI Posepa (870)</p>  <p data-bbox="395 1323 614 1352">KRI Escolar (871)</p> 	<p data-bbox="1002 1016 1358 1256">memiliki panjang 45,5 meter. Lebar 7,9 meter. Bobot 220 ton. Mampu melaju dengan kecepatan maksimal 24 knot. Kecepatan jelajah 17 knot. Kecepatan ekonomis 15 knot memiliki ketahanan dalam berlayar selama 6 hari</p>
2.	<p data-bbox="395 1688 662 1718">Kapal Selam Alugoro</p> 	<p data-bbox="1002 1688 1358 1899">memiliki bobot 1.800 ton. Panjang 61,3 meter. Tipe kelas changbogo. Kecepatan 21 knot di bawah permukaan air. Mampu berlayar lebih dari 50 hari menampung lebih dari 40 kru</p>

3.	Pesawat MV – 22 Osprey 	memiliki daya jelajah seluas 428 nautical mile (nm) atau sekitar 792 km. Panjang 17 m. Lebar 25,78 m. Tinggi 6,73 m. Bobot 30 ton. Memiliki konfigurasi sayap yang mirip dengan pesawat fixed – wing namun dengan 2 mesin trilotor
4.	Medium Tank 	memiliki bobot 32 ton. Power 711 HP. Kecepatan maksimal lebih dari 70 KM/Jam. Dapat menampung 3 orang kru yang terdiri dari komandan, penembak dan pengemudi. Memiliki senjata utama turret kaliber 105 mm yang memiliki daya hancur besar

4.3.2 Pembahasan Penelitian *Holding Company* Dapat Menyelesaikan Masalah Ekonomi, Teknologi Dan Hukum Industri Pertahanan Indonesia

Pembahasan terkait dengan *holding company* dapat menyelesaikan masalah ekonomi, teknologi dan hukum industri pertahanan Indonesia ternyata tidak lupa bahwa dalam pembentukan *holding company* industri pertahanan juga mempunyai beberapa permasalahan di lapangan yang harus dicari solusi permasalahannya. Dari hasil identifikasi pada saat wawancara dengan beberapa narasumber yang meliputi Dr Yayat Ruyat, Kolonel Laut Ir Nono Suwarno, M.Si, Lakso Widyo Isworo S.T., M.Eng dan Benvenuto Irvan Heidar S.H., M.Han ditemukan hasil atas beberapa kendala dan permasalahan yang harus ditangani untuk dicarikan solusinya, permasalahan tersebut antara lain terkait dengan :

- a. Belum adanya proses mekanisme sistem pelaporan terkait dengan teknologi yang nantinya akan membackup seluruh laporan dalam Defend Id
- b. Sulitnya upaya untuk menyatukan atau memberikan budaya baru kepada masing – masing SDM
- c. Industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id sampai saat ini belum melakukan sebuah aturan terkait dengan pembagian kepemilikan saham perusahaan holding, saham induk holding maupun saham anak perusahaan holding.
- d. Telah disahkan Undang – Undang nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja yang akan merugikan industri pertahanan sebagai lead integrator industri pertahanan di Indonesia.

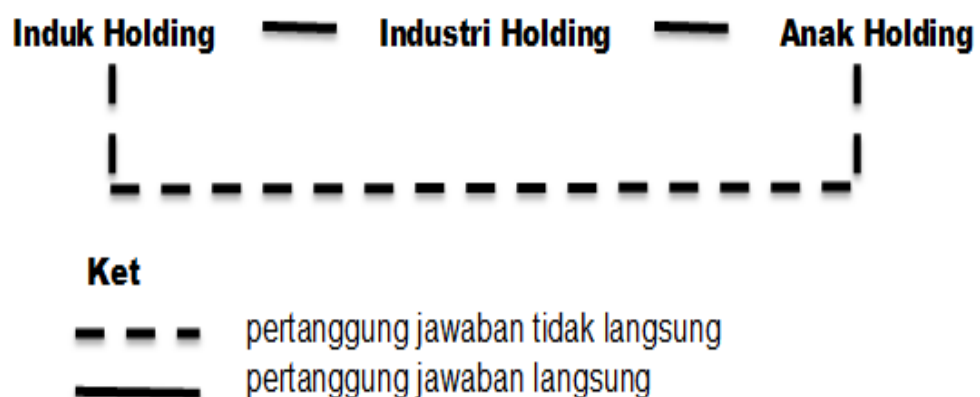
Menurut peneliti ada banyak faktor yang memang harus diperbaiki dari setiap industri BUMN khususnya industri pertahanan, adapun pembahasan terkait dengan solusi permasalahan dalam pembentukan *holding company* yang telah disampaikan oleh informan, antara lain :

a. Mekanisme Pelaporan

Pada permasalahan mekanisme sistem pelaporan industri holding terkait dengan teknologi, maka solusi yang tepat adalah PT LEN menciptakan aplikasi software sebagai data base yang bisa digunakan dan di akses oleh semua *holding company* industri pertahanan (Defend Id), mengingat alasan salah satunya PT LEN menjadi induk holding dikarenakan PT LEN sebagai perusahaan yang memiliki kapabilitas C4ISR (*Command, Control, Communication, Computer, Intellegence, Surveillance and Reconnaissance*), *Interoperability* dan *Brain System* untuk seluruh platform sangat berperan dalam *network centric warfare* yang membutuhkan basis elektronika sebagai komponen utama. Mekanisme sistem pelaporannya yaitu anak perusahaan melaporkan kepada industri holding dan industri holding melaporkan kepada induk holding.

Sesuai dengan sumber teori dari Tim Lembaga Management FEUI yang ditulis oleh Dr. Toto Pranoto dan Dr. Willem A. Makaliwe bahwa konsep dasar dari pembentukan holding adalah adanya badan hukum baru sebagai relasi kendali asimetris yang membawahi kedua BUMN dengan mempertahankan eksistensi kedua BUMN atau lebih. Sehingga dengan adanya teori tersebut maka mekanisme sistem pelaporan yang dilakukan sangatlah tepat jika anak holding melaporkan kepada industri holding dan industri holding melaporkan kepada induk holding dengan diketahui oleh semua pihak yang terlibat, baik diketahui induk holding maupun industri holding serta anak holding. Hal tersebut akan mempercepat akses informasi yang diterima oleh industri pertahanan yang masuk dalam klaster *holding company* (Defend Id), karena selama ini menurut informan pelaporan gagasan kinerja antar industri dalam pembentukan *holding company* masihlah pada tataran manual yang akan memberikan dampak negatif pada sistem pelaporan untuk memberikan keterbatasan akses secara cepat dan tepat.

Mekanisme Pelaporan



Gambar 4.8 : Mekanisme Pelaporan Atau Pertanggungjawaban Holding company Industri Pertahanan (Gambar Bagan Dikelola Oleh Peneliti Tahun 2021)

b. Budaya SDM

Dilapangan peneliti menemukan permasalahan yang bersumber dari pengembangan SDM industri pertahanan. Industri pertahanan ingin menggagas adanya karya inovasi yang dicetuskan oleh anak bangsa dalam hal pembuatan alutsista yang tergabung dalam *holding company*, akan tetapi terdapat kendala yang harus dihadapi yaitu terkait dengan keselarasan budaya industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id, dimana para SDM mengalami kesulitan dalam hal beradaptasi dengan budaya baru mengingat setiap industri telah mempunyai arah kebijakan maupun planning, visi dan misi yang berbeda.

Menurut teori berdasarkan olahan data dari Tim Lembaga Manajemen FEUI yang ditulis oleh Dr. Toto Pranoto dan Dr. Willem A. Makaliwe mengatakan bahwa ada beberapa hal yang harus diketahui dalam mengatur SDM pada pembentukan *holding company* duatu industri, antara lain :

- 1) Status kepegawaian → untuk status pegawai diperusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan, sehingga dari induk holding harus ada arahan yang jelas dan kepastian terkait dengan status baru yang disandang oleh pegawai
- 2) Sistem SDM dan remunerasi → sama halnya status kepegawaian, dalam sistem SDM (termasuk remunerasi) diperusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan, sehingga induk holding berperan penting dalam memberikan suatu aturan yang tegas pada SDM karena ketidaktegasan aturan terhadap SDM akan memberikan dampak yang buruk bagi mindset kepegawaian dalam holding industri
- 3) Budaya perusahaan dan jumlah pegawai → Budaya perusahaan di perusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan dan jumlah pegawai akan bertambah karena terdapat tambahan organisasi di kantor holding

- 4) Biaya SDM → Biaya SDM bisa bertambah karena terdapat tambahan personel di kantor holding

Dari adanya masalah dilapangan terkait dengan budaya SDM yang tidak mudah diadaptasi oleh pegawai perusahaan holding, maka menurut peneliti yang harus dipahami adalah tujuan dari visi dan misi dari dibentuknya *holding company* industri pertahanan, jika SDM sudah memahami tujuan dari visi dan misi maka masukkan budaya – budaya baru terkait dengan sistem pelaporan pertanggung jawaban dan pola pikir yang mengarah pada persatuan industri pertahanan. Pada dasarnya penggiringan pola pikir sistem kerja terhadap SDM tidaklah cepat dilakukan, hal ini membutuhkan sebuah proses.

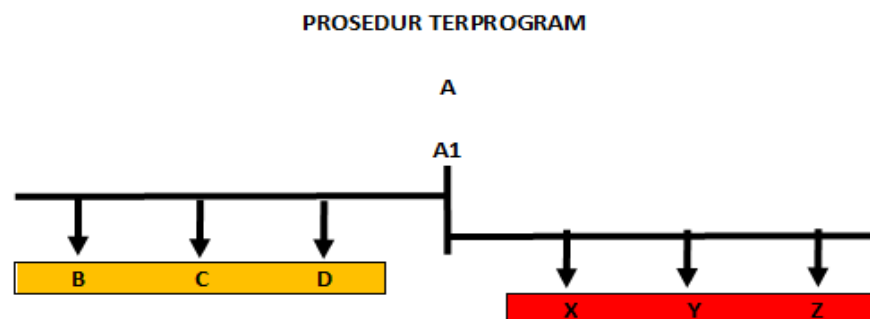
Untuk saat ini penggiringan pola pikir sistem holding dalam industri pertahanan kepada SDM sudah mulai dilakukan, sebagai bukti dari hasil temuan dilapangan bahwa direksi pimpinan perusahaan industri pertahanan yang masuk dalam Defend Id telah mengalami mobilitas. Ini adalah awal proses yang baik untuk mengadaptasikan semua SDM industri pertahanan di masing – masing PT dalam mengikuti pola laju sistem visi dan misi yang ada dalam Defend Id. Dengan demikian adanya penyatuan industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id akan memberikan kemudahan dalam kelancaran proses sistem pertahanan untuk menjadi industri pertahanan yang maju, mandiri dan berdaya saing.

c. Saham

Pembahasan terkait dengan saham perusahaan menurut Ir Yayat Ruyat belumlah ada ketetapan lebih lanjut dan belum ada arahan yang pasti terkait dengan sistem pembagiannya, akan tetapi menurut peneliti melihat dari teori yang dicetuskan oleh Munir Fuady dalam bukunya yang berjudul hukum perusahaan dalam paradigma hukum bisnis pada pembentukan *holding company*, industri pertahanan yang

tergabung dalam Defend Id masuk kriteria pembagian saham proses terprogram dikarenakan pada tahap pembuatan holding sudah ada rencana dalam membuat suatu *holding company* setelah masing – masing industri pertahanan telah didirikan.

Dengan Konsep proses terprogram menurut Munif Fuady (1999) perusahaan yang didirikan pertama berstatus terlebih dahulu menjadi holding, sehingga setiap bisnis yang dijalankan akan di akuisisi oleh perusahaan lain dengan catatan perusahaan holding tersebut sebagai pemegang saham akan bersama dengan perusahaan lain sebagai patner bisnis. Begitupun halnya dengan *holding company* industri pertahanan, yang mana seharusnya saham dipegang oleh induk holding, dari induk holding akan dibagikan kepada industri holding untuk mengelola hasil pembagian saham tersebut kepada anak holding, sehingga pertanggungjawaban atas laporan kerja dan nilai penghasilan akan jelas dan transparan.



Gambar 4.9 : Prosedur Terprogram Pembentukan *Holding Company*

Sumber : Munif Fuady dalam bukunya “hukum perusahaan dalam paradigma hukum bisnis”

Keterangan

Tabel 4.6 : Keterangan Prosedur Terprogram Pembentukan *Holding Company* menurut Munif Fuady (1999)

A	Calon perusahaan holding
A1	Perusahaan holding
BCD	Perusahaan baru dibentuk (anak perusahaan) dan memegang saham dari awal terbentuk perusahaan

XYZ	Perusahaan lain dengan kepemilikan yang berbeda atau tidak saling berhubungan
-----	---

Sumber : Munif Fuady dalam bukunya “hukum perusahaan dalam paradigma hukum bisnis”

d. Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja

Selain manfaat *holding company* yang sangat membawah dampak positif bagi industri pertahanan, Defend Id saat ini dihadapkan dengan isu menarik terkait dengan pembentukan Undang – Undang Omnibuslaw yang memberikan dampak krusial sampai kepada pembicaraan dan masuk dalam tranding topik dikalangan semua usaha termasuk industri pertahanan, tidak tertinggal bahwa pengesahan RUU tersebut berimbas terhadap industri pertahanan yang dapat mengancam eksistensinya sebagai lead integrator industri pertahanan negara.

Dengan adanya Undang – Undang Cipta Kerja atau Omnibuslaw maka potensi BUMN industri pertahanan selaku tier ke satu akan digeser oleh BUMS yang diberikan keluasaan dalam menjajaki dunia industri dalam negeri. Terkait dengan permasalahan regulasi, sebaiknya industri pertahanan melakukan Judicial riview ke mahkama agung terkait dengan Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja atau Omnibuslaw atas beberapa pasal yang tidak sesuai atau tumpang tindih dengan Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan. Hal ini bisa dilihat dari beberapa pasal yang telah disahkan dalam Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta kerja yang dapat merugikan industri pertahanan Indonesia, antara lain :

- 1) Seperti contoh pasal 11 dalam Undang – Undang Cipta Kerja atau Omnibuslaw menyatakan bahwa Industri alat utama sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 10 ayat 1 huruf a menyatakan **BUMN dan BUMS yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai pemandu utama (lead integrator)** yang

menghasilkan alat utama sistem senjata dan/atau mengintegrasikan semua komponen utama, komponen dan bahan baku menjadi alat utama.

Padahal dalam pasal 11 Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 menyatakan bahwa yang menjadi **lead integrator adalah BUMN**, maka dengan adanya Undang – Undang Omnibuslaw ini akan terjadi persaingan ketat antara BUMN dan BUMS dalam merebutkan posisi sebagai lead integrator terhadap user yang ingin membeli alpahankam maupun alutsista. Apabila hal ini terjadi ancaman nyata terhadap kedudukan BUMN sebagai lead integrator akan membawahkan dampak buruk terhadap sistem pertahanan negara. Mengingat BUMN mempunyai visi dan misi yang berbeda dengan BUMS, tujuan dari BUMS semata – mata keuntungan profit perusahaan, sedangkan tujuan dari BUMN adalah untuk melakukan produksi alpahankam maupun alutsista yang telah dibutuhkan oleh negara. Sehingga diharapkan ada suatu regulasi khusus yang mengatur jalannya perizinan BUMS sebagai lead integrator dalam memproduksi alutsista maupun alpahankam jika pemerintah tidak mampu membatalkan pasal 11 dalam Undang – Undang Omnibuslaw.

- 2) Selain itu dalam pasal 52 ayat 1 Undang – Undang Omnibuslaw dikatakan bahwa **kepemilikan modal atas industri alat utama seluruhnya dimiliki oleh negara dan/atau BUMS** dengan mendapatkan persetujuan dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.

Jika kepemilikan modal tersebut dimiliki oleh BUMS yang notabennya adalah perusahaan mencari profit maka dapat dipastikan sistem keamanan dan pertahanan negara Indonesia

akan mengalami permasalahan, hal ini dikarenakan user dari BUMN industri pertahanan salah satunya merupakan TNI yang bertugas menjaga wilayah NKRI dengan menggunakan alutsista maupun alpahankam yang ada, tidak bisa dibayangkan jika BUMS mempunyai peran yang sama seperti BUMN sebagai pemegang modal usaha dalam lead integrator industri pertahanan maka kinerja Indonesia dalam membangun sistem pertahanan negara yang tangguh dan kuat akan bisa dihancurkan oleh BUMS maupun asing, terlebih lagi menurut Kolonel Laut Ir Nono Suwarno Indonesia belum mempunyai sistem keamanan teknologi yang menangani khusus pengamanan perizinan ekspor impor alutsista maupun alpahankam.

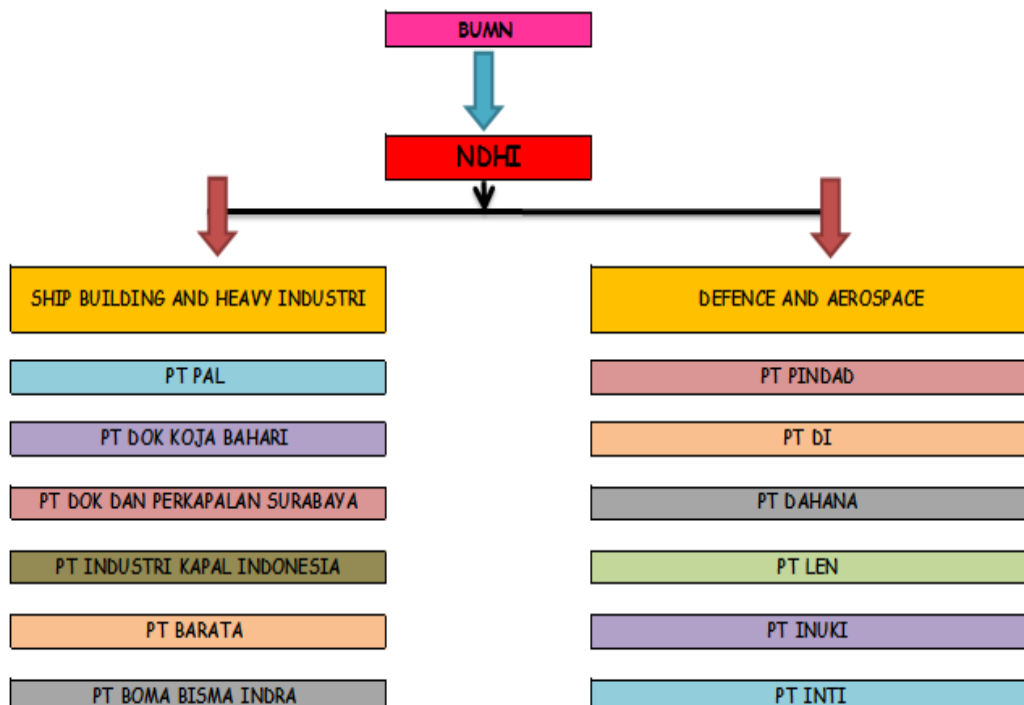
Dari analisa dilapangan seharusnya menurut peneliti mekanisme proses holding industri pertahanan dalam memberikan pertanggungjawaban dari industri holding ke induk holding adalah secara langsung, yang mana untuk kepemilikan saham, saham sepenuhnya dipegang oleh induk holding dengan segala aktivitas koordinasi dilakukan oleh induk holding dan budaya SDM akan mengikuti tujuan, visi dan misi yang dibentuk oleh industri holding, adapun bagan mekanisme proses holding seperti gambar bagan dibawah ini, antara lain :



Gambar 4.10 : Rekomendasi Mekanisme Pembentukan *Holding Company* Dalam Mendukung Industri Pertahanan Di Indonesia (Gambar Bagan dikelola Oleh Peneliti Tahun 2021)

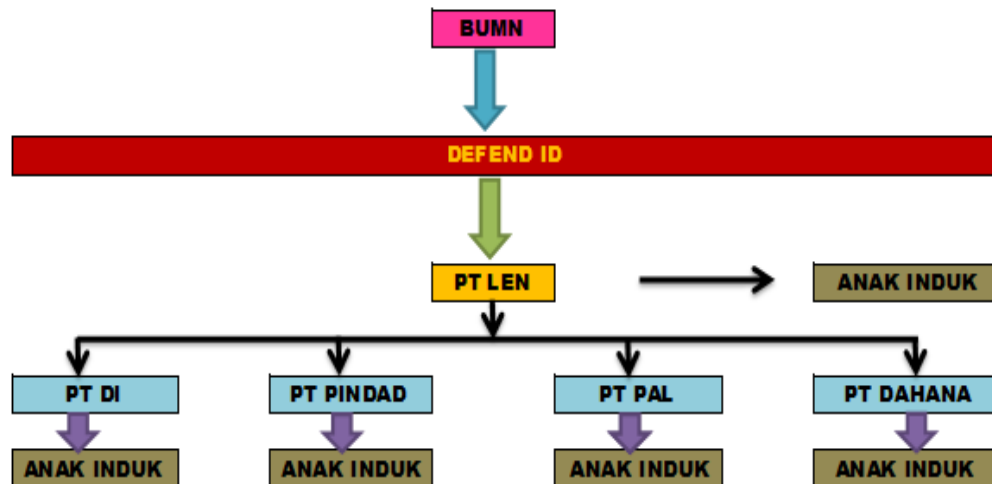
4.3.3 Pembahasan Penelitian Pembentukan *Holding Company* Dalam Mendukung Pertahanan Negara Di Indonesia

Pada awalnya *holding company* industri pertahanan memiliki dua klaster yang sebelumnya telah disebutkan, nama dari bentukan holding tersebut adalah NDHI (*National Defence And Hitech Industries*) yang terbagi menjadi 2 kelompok ruang. Kelompok ruang dalam pembagian NDHI yaitu *pertama* kelompok ***ship building and heavy industri*** yang di dalamnya terdapat beberapa industri antara lain PT PAL (Persero), PT Dok Kodja Bahari (Persero), PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), PT Industri Kapal Indonesia (Persero), PT Barata Indonesia (Persero) dan PT Boma Bisma Indra (Persero). Sedangkan untuk kelompok *kedua* masuk kedalam industri ***Defence and Aerospace*** yang didalamnya terdapat PT Pindad (Persero), PT Dirgantara Indonesia (Persero), PT Dahana (Persero), PT LEN Indonesia (Persero), PT INTI (Persero) dan PT INUKI (Persero).



Gambar 4.11 : Pembentukan Holding dalam NDHI (Gambar Bagan Dikelola Oleh Peneliti Tahun 2021)

Setelah NDHI tidak bertahan lama barulah muncul klaster holding industri pertahanan yang berganti menjadi *Defend Id (Defence Industry Indonesia)* yang saat ini masih di gagas oleh beberapa industri pertahanan yang tergabung di bawah nungungan menteri BUMN. Untuk saat ini status *Defend Id (Defence Industry Indonesi)* masihlah dalam perumusan dan memerlukan waktu untuk sampai kepada disahkannya menjadi aturan baku terkait dengan holding industri pertahanan. Sehingga menurut peneliti terkait dengan pembentukan *holding company* industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id bisa melihat bagan :



Gambar 4.12 : Pembentukan *Holding Company* Industri Pertahanan dalam Defend Id (Gambar Bagan Dikelola Oleh Peneliti Tahun 2021)

Menurut silmy Karim (2015) pemerintah lebih menyukai pembentukan holding company industri pertahanan dari pada harus melakukan peleburan, marger, akuisisi ataupun konsolidasi maupun likuidasi pada perusahaan BUMN di indonesia, hal ini tentunya karena beberapa alasan, antara lain

- a. Pada proses pembentukan holding company, beberapa industri pertahanan yang tergabung dalam satu holding akan berubah statusnya menjadi anak perusahaan. Dengan satu kepala industri yang ditunjuk sebagai induk holding. Dengan demikian industri yang telah melakukan atau menyandang sebagai anak holding

akan berubah statusnya bukan lagi menjadi BUMN, akan tetapi industri induklah yang akan menyanggah status sebagai BUMN

- b. Pada proses merger terdapat penggabungan beberapa BUMN menjadi satu perusahaan, jika merger yang dipilih berarti akan ada satu BUMN yang identitasnya akan dipertahankan dan industri BUMN lainnya otomatis akan melebur menjadi satu dengan BUMN yang merger
- c. Proses akuisisi justru berbeda dengan bentuk holding company, hal ini dikarenakan ada proses jual beli saham perusahaan, yang mana pengakuisisi (pembeli) akan menjadi pengatur dalam industri tersebut dan industri yang terakuisisi (terbeli) otomatis akan menjadi anak perusahaan
- d. Konsolidasi justru mirip dengan merger, bedanya ketika BUMN dikonsolidasikan identitas semua BUMN yang digabung akan hilang sebagai gantinya akan muncul perusahaan baru.
- e. Sedangkan pada proses likuidasi dilakukan pada BUMN yang dirasa sudah tidak mampu lagi dalam menjalankan operasional perusahaan

Alasan terkait dengan pemilihan holding dalam industri pertahanan di Indonesia tentunya mempunyai dampak yang positif bagi industri pertahanan, manfaat tersebut menurut Silmy Karim adalah :

- a. Holding dapat meningkatkan nilai dan skala pada BUMN industri pertahanan
- b. Pembentukan holding dapat menciptakan efisiensi yang signifikan dengan memusatkan atau menyatukan aktivitas investasi, pemasaran, riset dan pengembangan
- c. Dengan adanya holding juga dapat menyatukan aset serta melakukan offset laba dan rugi sebagai perusahaan yang terkonsolidasi dan dapat memberikan ruang lebih untuk mencari pendanaan

Adapun menurut peneliti manfaat dari adanya *holding company* industri pertahanan hasil penelitian dilapangan antara lain :

- a. Untuk memandirikan industri pertahanan dan Dapat memberikan manfaat secara optimal terhadap lokasi sumber daya alam maupun manusia yang dimiliki
- b. Pada faktor konsumen atas temuan dilapangan terkait dengan alasan pembentukan *holding company*, maka adanya *holding company* akan dapat dilakukan kerjasama dalam melengkapi pembuatan produk alutsista maupun alphankam di lingkup industri pertahanan, sehingga hal ini dapat mengurangi ketergantungan Indonesia dengan negara lain dalam bentuk pengadaan barang alphankam dan alutsista. Mengingat alphankam dan alutsista adalah hal yang sangat krusial kerahasiaanya, apa bila Indonesia terus menerus bergantung dengan negara lain akan dipastikan kerahasiaan Indonesia diketahui oleh musuh dan mendatangkan ancaman yang berbahaya bagi kedaulatan negara
- c. Dapat memanfaatkan potensi dan kreatifitas anak bangsa dengan menggabungkan beberapa perusahaan industri pertahanan di Indonesia untuk bergabung menjadi satu kesatuan dalam memproduksi alutsista TNI
- d. Memberikan keuntungan bagi Indonesia dalam hal legalitas atas kepemilikan alutsista dan alphankam seutuhnya terkait dengan HAKI, karena adanya pemberian HAKI alutsista maupun alphankam atas nama *Defend Id* maka Indonesia tidak akan mengalami kerugian secara materi maupun inovasi.
- e. Memperbesar pendapatan BUMN karena kegiatan investasi hanya dilakukan di lingkup industri holding pertahanan sehingga dari segi finansial, perusahaan holding akan mampu memilih yang terbaik terhadap perusahaan yang akan berholding demi efektivitas investasi yang ditanam oleh pemiliknya
- f. Mampu memberikan manajemen dan perencanaan yang lebih baik

- g. Pembentukan *holding company* juga memberikan manfaat secara non finansial, antara lain dapat membangun, mengendalikan, mengelola, mengkonsolidasikan serta mengkoordinasikan aktivitas dalam sebuah lingkungan multibisnis secara efektif dan efisien
- h. Terdapat suatu jaminan untuk memberikan dorongan fasilitas yang lebih baik kepada perusahaan induk dan anak perusahaan serta afiliasinya guna meningkatkan kinerja perusahaan yang berholding
- i. Adanya pembentukan Defend Id ini harapannya masalah yang ada dalam setiap industri dapat teratasi dengan baik seperti contoh memperbaiki masalah korupsi, anggaran modal usaha, kesejahteraan dan pemenuhan bahan baku serta kesejahteraan dalam pemberdayaan sumber daya manusia sebagai penilaian terhadap talenta perusahaan demi menjadikan BUMN yang kuat untuk mendukung pertahanan negara dan perekonomian nasional
- j. Memperkecil peran korupsi yang dilakukan oleh penguasa industri, seperti halnya pada kasus yang dilakukan oleh direktur PT KS yang telah melakukan korupsi beberapa triliun rupiah dengan membawahkan dampak pada penjualan baja yang cukup mahal dan berpotensi akan memperlemah pendapatan industri, sehingga dengan adanya holding ini mampu memberikan penataan struktural terhadap penggabungan industri pertahanan yang dapat terawasi oleh induk perusahaan
- k. Memberikan efek efisiensi terhadap anggaran modal usaha pada setiap industri pertahanan dalam melakukan atau membuat suatu produk, karena dengan adanya pembentukan *holding company* yang dilakukan oleh industri pertahanan akan memberikan dampak terhadap kepemilikan modal atau saham pada setiap masing – masing industri pertahanan sehingga akan meminimalisir pengeluaran penggunaan anggaran modal usaha
- l. Dalam hal pembentukan *holding company* tidak luput dari kegiatan *joint production* yang akan memberikan pemenuhan bahan baku

pada proses kerjasama antar industri holding, hal ini ada kaitanya dalam pengeluaran pembelanjaan modal negara terhadap pembelian bahan baku pembuatan alutsista maupun alpahankam, karena dengan adanya *joint production* tersebut akan meminimalisir penggunaan bahan baku produksi

Sehinga dengan adanya manfaat pembentukan *holding company* menurut peneliti, harapannya keputusan pembuatan *holding* ini dapat membawah suatu perubahan dalam memperbaiki keadaan pada masing – masing internal industri pertahanan yang tergabung dalam *holding company*.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Sistem pertahanan negara di Indonesia saat ini mengeluarkan kebijakan untuk melakukan pengadaan alutsista maupun alpahankam secara besar – besaran yang dikeluarkan oleh menteri pertahanan untuk mendukung kinerja dari ketiga matra (AD, AL dan AU), kegiatan pengadaan alutsista dan alpahankam tersebut tidak terlepas dari program RPJMN tahap ke empat di tahun 2020 sampai tahun 2024 dan tentunya dalam pengadaan barang, komponen utama dibantu oleh komponen cadangan dan komponen pendukung dalam membentuk sebuah *holding company* industri pertahanan dengan harapan dapat mempercepat mendukung kesiapan operasional TNI dalam menjaga kedaulatan NKRI, hal ini dikarenakan operasional dukungan TNI tidak lepas dari alutsista maupun alpahankam yang diproduksi oleh industri pertahanan di Indonesia. Kebijakan dalam melakukan pengadaan alutsista maupun alpahankam memberikan suatu tujuan, salah satunya dapat menciptakan suatu kemandirian pada industri pertahanan agar bisa masuk kedalam top 50 industri pertahanan global dengan cara membentuk holding industri pertahanan yang terdiri dari PT PAL, PT DI, PT Pindad, PT Dahana dan PT LEN, gagasan pembentukan *holding company* industri pertahanan yang dibuat oleh menteri BUMN tentunya disambut hangat oleh industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id.

Pada kegiatan *holding company* industri pertahanan, ditemukan hasil penelitian di lapangan bahwa terdapat suatu kendala dalam mengelolanya antara lain :

- a. Belum adanya proses mekanisme sistem pelaporan terkait dengan teknologi yang nantinya akan membackup seluruh pelaporan

- b. Sulitnya upaya untuk menyatukan atau memberikan budaya baru kepada masing – masing SDM industri pertahanan yang tergabung dalam *holding company*
- c. Adanya ketimpangan dari Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja dengan Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang industri pertahanan yang akan merugikan industri pertahanan sebagai lead integrator industri pertahanan di Indonesia dan keempat belum diberlakukan sebuah aturan terkait dengan pembagian kepemilikan saham.

Latar belakang pembentukan *holding company* pada industri pertahanan bukan tanpa alasan. Alasan pembentukan tersebut dikarenakan terdapat suatu permasalahan pada tiap – tiap industri pertahanan, adapun faktor permasalahan meliputi faktor ekonomi, teknologi dan hukum. Sehingga dengan adanya pembentukan *holding company* industri pertahanan diharapkan dapat memberikan suatu solusi bagi faktor permasalahan di tiap – tiap industri pertahanan di Indonesia. Adapun solusi atas manfaatnya dibentuknya *holding company* industri pertahanan pada faktor ekonomi adalah dapat memperkuat ketahanan ekonomi dan dapat mendorong investasi yang lebih besar dalam industri pertahanan yang tergabung dalam *holding company* sehingga dari segi finansial dan SDM akan menjadi lebih mampu melakukan promosi prototipe yang beragam dari buah hasil karya inovasinya. Selain itu solusi atas manfaat dibentuknya *holding company* industri pertahanan pada faktor teknologi adalah dapat melakukan *joint production* yang akan memberikan pemenuhan kebutuhan bahan baku produksi pada tiap – tiap industri pertahanan yang berholding, sehingga hal ini akan memberikan suatu dorongan terhadap industri holding untuk dapat melakukan pengadaan teknologi yang canggih dalam melakukan suatu pemenuhan alutsista maupun alpa Hankam oleh TNI. Solusi terakhir atas manfaat dibentuknya *holding company* industri pertahanan pada faktor hukum

adalah dapat mendorong reformasi atau mobilitas para birokrasi terkait dalam mengatasi masalah tindakan inkonstitusional para pengelola industri pertahanan khususnya permasalahan korupsi.

5.2 Rekomendasi

Dari hasil penelitian juga pembahasan secara studi literatur dan wawancara di lapangan bersama beberapa narasumber sehingga dapat disajikan dalam Bab IV, maka peneliti akan memberikan rekomendasi, baik rekomendasi secara praktis maupun teori terkait dengan pembentukan *holding company* industri pertahanan, antara lain :

a. Rekomendasi untuk industri holding, yaitu :

- 1) Untuk industri pertahanan yang tergabung dalam *holding company* industri pertahanan sangat disarankan demi kejelasan dari pembuatan *holding company* tentang cara melakukan *holding* maka dapat mengambil seluruhnya dari penelitian ini atau modifikasinya sesuai dengan yang diperlukan
- 2) Peneliti menyarankan untuk menambahkan langkah – langkah dalam pembuatan holding company industri pertahanan yaitu :
 - a) Membuat rekayasa software yang digunakan sebagai big data untuk menampung seluruh hasil laporan dari anak holding maupun industri holding serta induk holding yang tergabung dalam Defend Id, sebaiknya big data laporan tersebut diciptakan oleh PT LEN notabennya adalah industri pertahanan yang memproduksi software dan elektronik
 - b) Memberikan waktu luang bersama (penyuluhan) terhadap kebiasaan baru untuk SDM agar dapat mengadaptasikan dirinya dengan sistem visi dan misi yang ada dalam Defend Id. Dengan demikian adanya penyatuan industri pertahanan yang tergabung dalam Defend Id akan memberikan kemudahan dan kelancaran dalam proses sistem industri pertahanan menjadi industri yang maju, mandiri dan berdaya saing

- c) Membentuk aturan terkait dengan pembagian saham bagi industri holding yang dapat memberikan peluang investasi pada anak holding dan industri holding
 - d) Terkait dengan regulasi, sebaiknya industri pertahanan melakukan Judicial review ke mahkama agung terkait dengan Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja atau Omnibuslaw atas beberapa pasal yang tidak sesuai dengan Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan
- b. Rekomendasi untuk akademisi adalah penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bahan penelitian terkait dengan pembentukan *holding company* serta dapat digunakan sebagai obyek kajian dalam penyempurnaan penelitian yang akan datang
- c. Rekomendasi untuk pemerintah adalah penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam melaksanakan judicial review undang – undang cipta kerja yang telah disahkan beberapa bulan lalu.
- d. Rekomendasi untuk untuk masyarakat adalah harapannya penelitian ini dapat memberikan gambaran umum terkait dengan proses pembentukan suatu *holding company*, sehingga diharapkan masyarakat ikut mendukung pembentukan *holding company*

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Andi, Prastowo. (2012). *Metodo Penelitian Kualitatif Dalam Prespektif Rancangan*. Yogyakarta : Ar – Ruzzmedia
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Bambang, Waluyo. (1996). *Metodo Penelitian Hukum*. Semarang : Ghalia Indonesia
- Batle – Fisher. (2015). *Application Of System Thanking To Health Policy And Public Health Ethics*. Russian : Springer
- Barner Glaser dan Anselm Strauss. (1967 and 1990). *The Discovery Of Grounded Theory Basics Of Qualitative Research Ground Theory Procedures And Techniques*. Chicago : Aldine
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2015). *Buku Putih Pertahanan*. Jakarta : Kemenhan
- _____ (2015). *Buku Paradigma Bela Negara*. Jakarta : Kemenhan
- Bringham dan Houston. (2001). *Dasar – Dasar Manajemen Keuangan*. Terjemahan Ali Akbar Yulianto. Cet Ke 2 edisi 8, Jakarta : Salemba Empat
- Burhan, Bungin. (2011). *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial*. Jakarta: Kencana
- Bakrie, Conni Rahakundini. (2007). *Pertahanan Negara dan Postur TNI Ideal*. Cet 1, Jakarta : Yayasan Obor Indonesia
- Faridy. (2007). *Pendidikan Kewarganegaraan*. Pekanbaru: Sutra Benta Perkasa
- Fuadi, Munir. (2005). *Hukum Perusahaan Dalam Paradigma Hukum Bisnis*. Cet Ke 2, Jakarta : Citra Aditya Bakti

- _____ (1999). *Hukum Perbankan Modern Berdasarkan Undang Undang 1998*. Cet Ke 1, Bandung : Citra Aditya Bakti
- Gunawan, Widjaja dan Ahmad Yani. (1999). *Seri Hukum Bisnis Perseroan Terbatas*. Jakarta : Rajawali Pers
- Iman Gunawan. (2013). *Metodo Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Jogiyanto. (1999). *Analisis dan Desain System Informasi*. Yogyakarta : Andi
- Kansil. (2008). *Pengantar Ilmu Hukum*. Jakarta : Balai Pustaka
- Karim, Silmy. (2014). *Membangun Kemandirian Industri Pertahanan Indonesia*. Jakarta : KPG
- Kurde, Nukthoh Arfawie. (2005). *Telaah Kritis Negara Hukum*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Mac Iver and Robert Morrison. (1999). *The Modern State*. London : Oxford University Press
- Manan, Bagir. (1995). *Pertumbuhan dan Perkembangan Konstitusi Suatu Negara*. Bandung : CV Mandur Maju
- Miles, M.B Huberman & Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. Edition 3 USA : Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi, UI : Press
- Moleong. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Karya
- Mulyadi. (2019). *Metodo Penelitian Kualitatif dan Mixed Method Perspektif yang Terbaru Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Kemanusiaan dan Budaya*. Depok : Rajawali Press
- Pound. (1982). *Pengantar Filsafat Hukum*. (Terjemahan Drs. Mohamad Radjab). Cet Ke 3, Jakarta : Bharatara Karya Aksara.
- Pranoto, Toto. (2017). *Holding company BUMN Konsep, Implemntasi dan Benchmarking*. Jakarta : Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

- Raco. (2010). *Metodo Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Sarwono dan Meinarno. (2009). *Psikologi Sosial*. Jakarta : Salemba Humanika
- Simorangkir. (1984). *Penetapan UUD Dilihat Dari Segi Ilmu Hukum Tata Negara Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (1995). *Metodo Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES
- Soekanto, Soejono. (1986). *Talcot Persons Fungsionalisme Imperatif*. Jakarta : Rajawali
- Soltau, Roger. (1961). *An Introduction To Politic* . London : Longsman, Green & Co
- Subakti, A. Ramlan dkk. (2011). *Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan*. Jakarta : Prenada Media Group
- Sudarsono. (2004). *Pengantar Ilmu Hukum*. Jakarta : Reka Cipta
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA
- Sulistiowati. (2010). *Aspek Hukum dan Realitas Bisnis Perusahaan Group di Indonesia*. Surabaya : Erlangga
- Sutopo. (2006). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS
- Thoha, Miftah. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Cet Ke 22, Jakarta : PT Raja Gravindo Persada
- Thoha, Miftah. (2012), *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Cet Ke 22 Jakarta : PT Raja Gravindo Persada
- Thomas, Soedarsono. (2005). *Dinamika Kelompok*. Jakarta :Universitas Terbuka
- Tripati P, Candra. (2008). *Principles Of Management*. India : McGraw – Hill Education
- Winardi. (2006). *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Jakarta : PT Raja Grafindo
- Yanti, Yanuar. (2015). *Kampus Lengkap Bahasa Indonesia*. Jakarta : PT Agung Media

Yunus, Hadori. (1990). *Akutansi Keuangan Lanjutan*. Yogyakarta : BPEE.

JURNAL

Adhi Suryo Judhanto. (2018). "Pembentukan *Holding company* Bumn Dalam Prespektif Hukum Persaingan Usaha". *Pembentukan Holding company*, Volume IV Nomor 2 September 2018. E – Issn 2443 – 1532 Halaman 154 – 169

Adibroto, Tusy Agustine. (2002). "Prospek Dan Permasalahan Dalam Transfer Of Technology Lingkungan Di Indonesia Direktur Pusat Pengkajian Dan Penerapan Teknologi Lingkungan". *Teknologi Lingkungan*, Vol 3 No 2 Mei 2002 121 – 128 – BPPT Halaman 202

Allen N.J And Mayer, 1991. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organizational". *Jurnal of Applied Psychology*, Volume 78 No 4 Halaman 63

Hakim, Cheppy. (2013). "*Kebijakan MEF dan Tantangannya*". Jurnal Pertahanan, Volume 5 No 1 Halaman 8

Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S dan Sowad. (1986). "Perceived Organisation Support". *Jurnal of Applied Psychology*, Volume 71 No 3 Halaman 565 – 571

Endro Tri Susdarwono. (2020). "Pokok – Pokok Pikiran Mengenai Pembangunan Kemandirian Industri Pertahanan Indonesia Dalam Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan". *Industri Pertahanan P-ISSN : 2541 – 2345, E – ISSN : 2580 – 8842*, Volume 5 Nomor 1 April 2020 Halaman 8

Fakry Firdaus Teja Kusumah, Hendang Setyo Rukmi, Hari Adianto. "Peningkatan Daya Tarik Unit Kegiatan Mahasiswa ITENAS Berdasarkan Teori Dasar Pembentukan Kelompok". *Institit Teknologi Nasional Reka Integra ISSN 2338 – 5081 Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional (ITANAS) Bandung*. Volume 1 Nomor 4 (2013) edisi ke 4

- Herscovitch and Mayer. (2002). "Commitment To Organization Change Extension Of A Three Componen Model". *Jurnal of Applied Psycology Volume 87 Nomor 3 Halaman 474 – 487*
- Jhon W, Creswell. "Qualitative Inquiring And Research Design : Choosing Among Five Traditions Sage Publiccation In California". *Jurnal of Kualitatif Research Volume 15 Nomor 1 Halaman 134*
- Lisnawati (Peneliti Dari Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI). (2019). "Tantangan Pembentukan Holding Badan Usaha Milik Negara di Indonesia". *Pembentukan Holding company Pada BUMN di Indonesia, Volume XI Nomor 01/I/Puslit/Januari/2019*
- Mayer dan Allen. (1991). "A Three Component Conceptualization Of Organization Commitment Human Resource Management Review 1". Volume 1 Nomor 1 Halaman 61 – 89
- Tangguh Chairil. (2018). "Permasalahan Kebijakan Pada Industri Pertahanan Dengan Kurangnya Pemberian Pendanaan Terhadap Penelitian Program KFX – IFX". Kerja Sama TOT. Binus University Volume 1 Nomor 1 3 Juli Tahun 2018 Jam 03.46 WIB
- Wahyu Ariani. (2011). "Program Persepsi Terhadap Dukungan Oragnisasi dan penyelia, Kepuasan, Nilai dan Komitmen Pada Industri Perbankan di Indonesia". *Jurnal Keuangan dan Perbankan, Volume 15 Nomor 3 Bulan September 2011. Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universtitas Atma Jaya Yogyakarta Terakreditasi SK No 64a/Dikti/LEP/2010 Halaman 416 – 427*

KULIAH UMUM

- Ltg. Dr. Tri Legionosuko, 8 Oktober 2019. Konsep Pertahanan Negara, Sistem Pertahanan Negara. Sentul : Auditorium UNHAN
- Dr. I Wayan Midhio, M.Phil, 1 Oktober 2019. Sistem Pertahanan Negara, Postur Pertahanan Negara. Sentul : Auditorium UNHAN
- Dr. Ir. Marzan A. Iskandar (Kkip), 29 Oktober 2019. Kebijakan Strategis Dalam Pembangunan dan Pengembangan Industri Pertahanan.

Sentul : disampaikan dalam kuliah di Fakultas Teknologi Pertahanan
Unhan

REGULASI

Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Kitab Undang – Undang Hukum Perdata

Undang – Undang RI Nomor 2 Tahun 1982

Undang – Undang RI Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Trust

Undang – Undang RI Nomor 3 Tahun 2002 Tentang Pertahanan Negara

Undang – Undang RI No 19 Tahun 2003 Tetang BUMN

Undang – Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Tentara Nasional
Indonesia

Undang – Undang RI Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Hirarki Perundang –
Undangan

Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 Tetang Industri Pertahanan

Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 1960 Terhadap Surat Menteri
Keuangan Nomor 2-326/Mk.016/1995 Tentang Konsolidasi Tiga
Pabrik Yaitu Pt Semen Padang, Pt Semen Gresik Dan Pt Semen
Tonasa

Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1997 Tentang Peralihan
Kepemilikan Seluruh Saham Pemerintah Pada Beberapa Industri
Pupuk Seperti Pt Pupuk Sriwidjaya.

Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2016 Tentang Tata Cara
Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara Pada Bumn dan PT.

TAP MPR Nomor VI Tahun 2000 Tentang Pemisahan Polri dan TNI

SURAT KEPUTUSAN

Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor 161 Tahun 2012

Berita Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tanggal 15 Februari 1959

Sekretaris Jendral MPR RI Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat
Republik Indonesia No 1/MPR/2003 Tentang Peninjauan Kembali

Materi Dan Status Hukum Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Tahun 1960 Sampai Dengan Tahun 2002
Jakarta : Sekretaris Jendral MPR RI 2015 Cet Ke 15 H 162

TESIS

Ema Rahayu. (2018). *Valuasi Transfer Teknologi Dalam Kerjasama PT Pindad Dan Rheinmetall Denel Munition Untuk Memproduksi Munisi Kaliber Besar*. Prodi Inustri Pertahanan, Fakultas Teknologi Pertahanan, Universitas Pertahanan Indonesia

Ezha Kurniasari Wahyu Sholeha. (2020). *Kerjasama PT Pindad dan BUMS Dalam Memproduksi Medium Tank Guna Mewujudkan Industri Pertahanan yang Kompetitif dan Mandiri*. Prodi Inustri Pertahanan, Fakultas Tekhnologi Pertahanan, Universitas Pertahanan Indonesia

Juliana Br Hutasoit. (2017). *Tinjauan Yuridis Atas Pembentukan Holding company Bumn (Study Perkebunan Nusantara III Medan*. Fakultas Hukum Universitas Sumatera Utara, Medan

WEBSITE

Holding Bumn pertahanan masih menunggu arahan menteri BUMN Erick Tohir – Oleh Vendi Thulia Susanto diakses pada Kamis 13 Februari 2020 16:17 WIB

Harry PT Di bakal jadi holding idustri pertahanan diakses pada 08 Juni 2019 Liputan6.Com 02 : 11 WIB

Indonesia Pindad Usul pembentukan holding BUMN pertahanan oleh Safyra Primadhyta yang dirilis pada Rabu 18 – 03 – 2015 19 : 02 WIB (wawancara dengan Silmy Karim tentang tujuan pembentukan holding untuk mensinergikan SDM, perencanaan, pengembangan bisnis, kerjasama, fasilitas produksi dan keuangan diakses pada halaman CNN 03 – 08 – 2020 05:45 WIB

Erick Thohir ingin bentuk subholding BUMN bidang pertahanan
Kompas.Com rilis pada Kamis 23 Januari 2020 16:45 WIB dan diakses 03 – 08 – 2020 06:04 WIB

Menteri BUMN bentuk subholding pertahanan, menteri BUMN dorong tingkatkan TKDN yang rilis pada Jumat 24 Jan 2020 10:00 WIB dan diakses 03 – 08 – 2020 06 :05 WIB pada halaman Republika.Co.Id

40% komponen kapal perang made in Surabaya masih import wawancara kepala humas PT Pal Bayu Witjaksono pada Detikfinance.com rilis pada Jumat 23 Januari 2015 18 : 26 WIB dan diakses 03 – 08 – 2020 06:11 WIB

Pemerintah siap pangkas jumlah BUMN begini skemanya Bisnis.Com rilis pada 05 Februari 2020 18:58 WIB oleh Ilman A Sudarwan dan diakses pada 03 – 08 – 2020 06:12 WIB

PT Dirgantara akan menjadi holding industri pertahanan Liputan6.Com rilis 06 – 06 – 2019 Diakses 03 – 08 – 2020 06:13 WIB

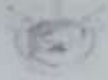
3 alasan pembentukan holding BUMN sangat penting oleh Septian Deny rilis 13 Oktober 2017 17:30 WIB dan diakses 03 – 08 – 2020 06:15 WIB dalam halaman Liputan6.Com

WAWANCARA

PT Pindad yang diwakili oleh bapak Dr Yayat Ruyat Selaku Vice Presiden Business Development dan bapak Benvenuto Irvan Heidar S.H., M.Han selaku sub bidang legal drafting

PT Len Lakso Widyo Isworo, S.T., M.Eng., selaku manager unit kerja Ditjen Potensi Pertahanan Kolonel Laut Kolonel Laut Ir Nono Suwarno, M.Si selaku Kasubit Industri Pertahanan Direktorat Teknologi Pertahanan Pothan

LAMPIRAN 1 : SURAT IZIN PENELITIAN

 KEMENTERIAN PERTAHANAN RI UNIVERSITAS PERTAHANAN <small>Tesakreditasi BAN-PT "A"</small>		Jakarta, 4 Oktober 2020
Nomor	B/ 23.77 /X/2020	
Klasifikasi	Biasa	
Lampiran	Satu Lember	
Hal	Permohonan Surat Izin dan Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian.	Kepada Yth. Pejabat tersebut dalam lampiran 05 Tembus

1. Dicar:

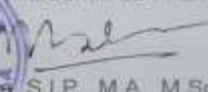
- a. Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2011 tentang Universitas Pertahanan sebagai Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah.
- b. Keputusan Rektor Universitas Pertahanan Nomor: KEP/155/XII/2019 tanggal 18 Desember 2019 tentang Program Kerja dan Anggaran Universitas Pertahanan TA. 2020.
- c. Kalender Akademik Program Studi Industri Pertahanan Fakultas Teknologi Pertahanan Universitas Pertahanan Tahun Akademik 2019/2020.

2. Sehubungan dasar di atas, dengan hormat disampaikan bahwa:

- a. Sebagai syarat kelulusan Program Pascasarjana Universitas Pertahanan, bagi mahasiswa diwajibkan menyusun tesis yang terkait dengan bidang program studinya.
- b. Mahasiswa Program Studi Industri Pertahanan Fakultas Teknologi Pertahanan Unhan atas nama Dwi Nuri Hidayati, NIM: 120190401007, nomor HP: 0895631117599 dwinuri97@gmail.com, bermaksud menyusun tesis dengan judul: "Pembentukan *Holding Company* dalam Mendukung Industri Pertahanan di Indonesia."


3. Berkenaan dengan hal tersebut mohon diizinkan mahasiswa dimaksud untuk melaksanakan penelitian dalam rangka mendapatkan data dan keterangan termasuk melakukan wawancara dengan pejabat yang ditunjuk.

4. Demikian mohon menjadi periksa.

a.n. Rektor
 Universitas Pertahanan
 Akademik dan Kemahasiswaan,

 Joni Mahroza, S.I.P., M.A., M.Sc., CIQnR., CIQaR
 Mayor Jenderal TNI

Tembusan:

1. Sekjen Kemhan
2. Rektor Unhan
3. Warek II, Warek III Unhan
4. Kasatwas Unhan
5. Ka. LPPM Unhan
6. Dekan Fakultas Teknologi Pertahanan Unhan
7. Direktur Utama PT. Pindad
8. Sesprodi Industri Pertahanan FTP Unhan.



Jalan Salemba Raya No.14 Jakarta Telepon 021-3927459

LAMPIRAN 2 : PEDOMAN WAWANCARA

Hari / Tanggal :

Waktu :

Tempat :

Narasumber :

SPN

1. Bagaimana kondisi sistem pertahanan negara sekarang? Jelaskan !
2. Untuk saat ini apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan dari sistem pertahanan negara sekarang? Jelaskan !
3. Aspek apa yang mempengaruhi hal tersebut? Jelaskan !
4. Sehingga membawahkan dampak yang seperti apa bagi industri pertahanan untuk melakukan kekuatan pertahanan negara yang menyangkut pada sistem sosial dan sistem senjata? Jelaskan !

Industri Pertahanan

1. Bagaimana kondisi industri pertahanan saat ini jika dilihat dari aspek hukum, teknologi dan ekonomi? Jelaskan !
2. Apakah ada problematika dari segi hukum, teknologi dan ekonomi terkait dengan pelaksanaan kinerja industri pertahanan terhadap tujuan dari industri pertahanan dalam memandirkannya? Jelaskan !
3. Bagaimana cara industri pertahanan dalam mengatasi problematika tersebut? Jelaskan!

Holding company

1. Apakah industri pertahanan setuju dengan wacana menteri BUMN dalam membuat *holding company* pada industri pertahanan guna memecahkan problematika dilapangan? Jelaskan !
2. Jelaskan kelebihan dan kekurangan terhadap implementasi *holding company* jika diterapkan pada industri pertahanan? Jelaskan !

3. Apakah dalam industri pertahanan terdapat suatu kendala dalam menciptakan *holding company*? Jelaskan !
4. Apakah dengan adanya kendala tersebut target dalam pencapaian kemandirian industri pertahanan akan terhambat? Jelaskan !
5. Jikalau nantinya ada pembentukan *holding company*, bagaimana mekanisme pembentukan *holding company* pada industri pertahanan? Jelaskan !
6. Bagaimana konsep pembentukan *holding company* industri pertahanan yang notabennya memiliki hasil produksi yang berbeda – beda? Jelaskan !
7. Bagaimana karakteristik *holding company* dalam industri pertahanan jika memang benar – benar akan dibentuk di Indonesia? Jelaskan !
8. Bagaimana sistem kerja dan kinerjanya baik dari SDM dan SDA ketika industri pertahanan akan diholdingkan? Jelaskan !
9. Bagaimana aturan saham yang diberlakukan pada industri pertahanan bila berholding? Jelaskan !
10. Jika industri pertahanan setuju berholding, apakah yang menjadi patner dalam berholding hanya dari BUMN? Sertakan alasannya? Jelaskan !
11. Jika industri pertahanan berholding dengan industri pertahanan yang lain (BUMN), apakah juga akan menyertakan BUMS dalam holdingnya? Jelaskan !
12. Apakah ada batasan antar keduanya pada aspek kebijakan pelaksanaan dilapangan baik dari segi pembagian saham, SDA dan SDM? Jelaskan !
13. Jelaskan manfaat yang didapat baik dari segi teknologi maupun ekonomi dan hukum (kebijakan) jika *holding company* dapat direalisasikan pada industri pertahanan? Jelaskan !
14. Apakah menurut anda dengan adanya *holding company* ini dapat mendorong percepatan dalam menumbuhkan nilai ekonomi? Jelaskan!

15. Apakah menurut anda dengan adanya *holding company* ini dapat mendorong percepatan dalam melaksanakan pengadaan alutsista guna mendukung sistem pertahanan dan keamanan negara? Jelaskan !
16. Apakah menurut anda dengan adanya regulasi khusus dalam pembentukan holding akan membantu percepatan dalam pembentukan *holding company* dalam industri pertahanan? Jelaskan !
17. Seberapa urgent atas manfaat dari pembentukan *holding company* pada industri pertahanan terhadap sistem pertahanan negara di Indonesia? Jelaskan !
18. Kapan waktu yang ditentukan dalam merealisasikan *holding company* ini? Jelaskan !

LAMPIRAN 3 : DOKUMENTASI

Lampiran 3.1 : Foto Setelah Wawancara Dengan Bapak Dr Yayat Ruyat di PT Pindad



Lampiran 3.2 : Foto Setelah Selesai Kegiatan OJT Mencari Data di Bandung



Lampiran 3.3 : Kegiatan Presentasi PT Pindad dalam Memberikan Data Penelitian



Lampiran 3.4 : Foto Setelah Wawancara Dengan Bapak Lakso S.T., M.Eng., Di PT LEN



Lampiran 3.5 : Foto Saat Wawancara Dengan Bapak Kolonel Laut Ir Nono di Pothan



Lampiran 3.6 : Foto Setelah Wawancara Dengan Bapak Kolonel Laut Kolonel Laut Ir Nono di Ditjen Pothan

RIWAYAT HDUP PENELITI



Dwi Nuril Hidayati, lahir di Surabaya pada tanggal 15 Januari 1997 dari pasangan bapak Budi Santoso dan ibu Murtosiyah. Menyelesaikan pendidikan dasar di sekolah MI Mambaul Ulum Surabaya lulus pada tahun 2009, SMP Negeri 38 Surabaya lulus pada tahun 2012, SMK Negeri 7 Surabaya lulus pada tahun 2015, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Prodi Hukum Tata Negara Strata Satu lulus pada tahun 2019 dan melanjutkan ke Strata Dua di Universitas Pertahanan Indonesia pada tahun 2019.

Peneliti pernah bekerja sebagai guru private matematika dan pendidikan kewarganegaraan di Surabaya dari tahun 2015 – 2019. Selain itu peneliti juga pernah menjadi pemateri dalam kegiatan sosialisasi hukum terkait dengan dana desa diberbagai tempat di Jawa Timur (Tulungagung, Malang dan Banyuwangi) pada tahun 2015 – 2018. Peneliti juga pernah menjadi relawan kemanusiaan yang tergabung dengan JFI (kerjasama Indonesia dengan Jerman) dalam membantu korban bencana alam di Lombok, NTB selama 1 bulan pada tahun 2018. Peneliti juga pernah menjadi sekretaris presidium sidang dan perumus AD/ART serta GBHO dalam pelaksanaan kongres Hukum Tata Negara se-Indonesia di Jawa Timur.