

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi yang berorientasi ekonomi mengakibatkan negara-negara di dunia, termasuk Indonesia menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut. Semakin kompetitifnya pasar menjadikan perusahaan industri pertahanan berusaha mendapatkan pelanggan produk mereka (Rachmat, 2014). Produk industri pertahanan dalam negeri umumnya belum mempunyai keunggulan kompetitif yang berdaya saing dibandingkan produk-produk sejenis dari negara lain, sehingga sulit memperoleh pasar dalam dan luar negeri. Biaya produksi tinggi menyebabkan harga jualnya tidak kompetitif. Kondisi ini dipengaruhi oleh sebagian besar komponen produk pertahanan bermuatan teknologi canggih, bahan baku tergantung negara lain, pengelolaan kurang efektif dan tidak efisien (Achmad, 2011).

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Kebijakan Pertahanan Negara 2020-2024 pembangunan kerja sama internasional, salah satunya melalui perdagangan internasional di pasar global untuk membangun rasa saling percaya antar bangsa, peningkatan kapasitas pertahanan, peningkatan kerja sama industri pertahanan dalam rangka mewujudkan industri pertahanan yang kuat, mandiri dan berdaya saing. Selanjutnya, peningkatan akses pasar global produk industri strategis perlu dilakukan untuk membentuk daya saing industri pertahanan (Kemenperin, 2015).

Perdagangan internasional merupakan hal mutlak yang dilakukan setiap negara. Saat ini tidak ada satu negara yang tidak memiliki hubungan ekonomi dengan negara lain. Hal tersebut disebabkan tidak ada negara yang mampu memenuhi kebutuhannya secara mandiri. Terjadinya perdagangan internasional sektor industri pertahanan didasari oleh adanya

perbedaan sumber daya tiap wilayah atau negara dan kemampuan suatu negara memproduksi peralatan pertahanan. Perdagangan industri pertahanan internasional melibatkan industri pertahanan nasional pada setiap program pengadaan dan penjualan sarana pertahanan untuk mendukung tercapainya kepentingan nasional di bidang ekonomi serta pertahanan dan berdampak terhadap terbangunnya kompetensi inti kompetitif industri pertahanan nasional di level regional dan global. Kompetensi inti dapat dimanfaatkan oleh perusahaan industri pertahanan dalam membuat produk pertahanan dan non pertahanan yang kompetitif baik di pasar domestik maupun internasional, sehingga memberi nilai tambah bagi kesejahteraan pihak-pihak terkait (Montratama, 2018).

PT Dirgantara Indonesia (Persero) atau *Indonesian Aerospace* (IAe) adalah industri pesawat terbang pertama di Indonesia serta di wilayah Asia Tenggara, perusahaan ini dimiliki pemerintah Indonesia. PT Dirgantara Indonesia (Persero) didirikan pada 26 April 1976 dengan nama PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio dan BJ Habibie sebagai Presiden Direktur. Selanjutnya, PT IPTN (Industri Pesawat Terbang Nurtanio) diubah menjadi PT Industri Pesawat Terbang Nusantara dan kemudian terakhir menjadi PT Dirgantara Indonesia (Persero). Saat ini PT Dirgantara Indonesia (Persero) memiliki 3 tiga unit bisnis, yaitu *aircraft integration*, *aerostructure*, *aircraft services* dan *weapon system*. Kemampuan inilah yang menjadikan PT Dirgantara Indonesia (Persero) sebagai *lead integrator* alutsista matra udara.

Setelah sekian lama mengalami kemunduran, PT Dirgantara Indonesia (Persero) pada tahun 2019 telah mencatatkan laba bersih USD 10,6 juta. Laba bersih pada tahun buku 2019 jauh lebih baik dibandingkan dengan rugi pada tahun buku 2018, yakni USD -38,5 juta. Peningkatan kinerja keuangan tercapai karena program transformasi perusahaan, yang meliputi transformasi bisnis, operasi dan budaya, dengan implementasi berbagai inisiatif strategis sebagai upaya perbaikan *value chain* dan proses operasi yang optimal, sehingga dapat menghasilkan efisiensi terhadap *cost*

management. Hal tersebut berdampak terhadap peningkatan perolehan kontrak dan penjualan PT Dirgantara Indonesia (Persero) pada tahun 2019 sebesar USD 130,8 juta dari kontrak yang didapatkan pada tahun 2018 sebesar USD 124,9 juta. Selain itu, nilai penjualan pada tahun 2019 mengalami peningkatan hingga sebesar USD 260,9 juta dari nilai penjualan tahun 2018 sebesar USD 227,7 juta (Budiman, 2020).

Produk pesawat terbang PT Dirgantara Indonesia (Persero) makin diminati banyak negara. Salah satunya pesawat CN235 yang menjadi andalan PT Dirgantara Indonesia (Persero). Sebaran produk PT Dirgantara Indonesia (Persero) 1 unit CN235 dimiliki Brunei. Sebanyak 8 unit dimiliki *Tentera Udara Diraja* Malaysia, 8 unit dimiliki Angkatan Udara Korea Selatan dan 4 unit untuk Polisi Korea Selatan, 4 unit untuk Pakistan, 7 unit untuk Uni Emirate Arab, 1 unit untuk Burkina Faso dan 3 unit Senegal (Sandi, 2021). Berdasarkan data perakitan pesawat PT Dirgantara Indonesia (Persero) untuk CN235 pada 2012 hanya 3 unit, lalu 2019 sebanyak 4 unit dan 2021 ada 6 unit (Sandi, 2020).

Pesawat CN235 produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero) berjumlah 69 unit dari total 285 unit yang ada di dunia dengan kata lain telah menguasai 25 persen *market share* pesawat CN235 dunia. Saat ini, PT Dirgantara Indonesia (Persero) merupakan satu-satunya industri manufaktur pesawat terbang di dunia yang masih memproduksi pesawat CN235 dan terus berupaya meningkatkan kinerja ekspor pesawat jenis ini ke berbagai negara (Budianto, 2021).

Kemampuan produksi pesawat terbang PT Dirgantara Indonesia (Persero) telah mumpuni. Pasar yang besar dan kemampuan produksi yang telah mumpuni tersebut seharusnya menjadikan PT Dirgantara Indonesia (Persero) berdaya saing di tingkat global. Namun, saat ini PT Dirgantara belum memiliki kemampuan daya saing hal tersebut terbukti dari keberpihakan terhadap industri pesawat dalam negeri ini masih rendah. Maskapai dalam negeri saja tidak mau menggunakan pesawat produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero) dan lebih memilih mengimpor pesawat.

Selain itu, kemampuan industri perawatan dan komponen pesawat dalam negeri masih kurang diminati. Peluang pasar MRO Indonesia sebesar 1 Milyar USD pada Tahun 2018, hanya terserap sekitar 30% (300 juta USD) dan sekitar 70% (700 juta USD) di kirim ke MRO luar negeri (Franciscus, 2019). Sebagian besar pasar MRO Indonesia yang dikirim ke MRO luar negeri tersebut adalah klaster *engine maintenance* dan *component maintenance*. Jika dibandingkan Singapura dan Malaysia, jumlah pesawat yang dimiliki Indonesia lebih banyak. Tetapi aktivitas perawatan maskapai dalam negeri dilakukan di Singapura (Harian Ekonomi Neraca, 2013).

Kondisi industri pertahanan global tahun 2020 mengalami perubahan drastis seiring adanya pandemi Covid-19. Industri pertahanan domestik terdampak pandemi Covid-19 karena berjuang mempertahankan hasil manufaktur di tengah gangguan pada rantai pasokan global dan penurunan produktivitas karena sebagian besar karyawan bekerja dari rumah. Pandemi Covid-19 telah mempengaruhi 40 kontrak PT Dirgantara Indonesia (Persero) dengan para pembelinya. Kondisi pandemi global menyebabkan sebagian besar negara memberlakukan *lockdown* yang memengaruhi distribusi beberapa barang impor yang diperlukan untuk memproduksi pesawat terbang, seperti mesin dan suku cadang (Gorbiano, 2020).

Industri kedirgantaraan merupakan sektor industri strategis yang memiliki kemampuan mendorong ekosistem industri lainnya, potensi pertumbuhan yang besar dan orientasi ke pasar global (Herranz et al., 2017). Industri pesawat terbang memiliki pasar dalam negeri yang rendah karena pelanggan utamanya pemerintah dan maskapai penerbangan yang jumlahnya terbatas. Sehingga pasar terbesarnya adalah pasar global.

Perkembangan perekonomian semakin maju dan iklim kompetitif membuat setiap perusahaan harus mengoptimalkan sumber dayanya untuk berdaya saing di pasar global. Berdasarkan penelitian sebelumnya ditemukan bahwa PT Dirgantara Indonesia (Persero) sebagai industri pertahanan nasional di bidang kedirgantaraan belum memiliki keunggulan

kompetitif yang berdaya saing (Setia, 2018). Namun dengan potensi internalnya, PT Dirgantara Indonesia (Persero) memiliki peluang menjadi industri pertahanan yang mandiri dan berdaya saing (Susan Nurhasanah, 2012). Kondisi perusahaan yang belum berdaya saing menyebabkan rendahnya pasar serta keuntungan dari PT Dirgantara Indonesia (Persero) karena tidak mampu berkompetisi dengan industri sejenis baik untuk pasar dalam dan luar negeri. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai peningkatan daya saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) pada tingkatan global.

Daya saing industri digambarkan sebagai kemampuannya menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang memenuhi standar internasional, serta mampu meningkatkan pendapatan berkelanjutan. Persaingan internasional menuntut PT Dirgantara Indonesia (Persero) untuk mampu bersaing di persaingan global. Daya saing mumpuni diperlukan agar perusahaan mampu memiliki keunggulan produk yang bernilai ekonomi tinggi. Produktivitas industri berdampak pada daya saingnya di perdagangan internasional. Hal tersebut, dapat ditingkatkan melalui kemampuan rantai nilai (*value chain*) yang optimal dan efektif (Criscuolo & Timmis, 2017).

Kaplinsky & Morris (2001) mengemukakan bahwa rantai nilai (*value chain*) yang efektif merupakan kunci keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sehingga menghasilkan nilai tambah (*value added*) bagi suatu industri. Rantai nilai digambarkan sebagai keseluruhan aktivitas dalam membawa barang atau jasa melalui fase produksi yang beragam kemudian dikirimkan kepada pelanggan akhir melalui pemasaran.

Konsep *value chain* memiliki kelebihan karena menyajikan gambaran dari proses penciptaan nilai pembentuk keunggulan perusahaan yang berdaya saing. Analisis *value chain* memperlihatkan secara jelas bahwa proses produksi bukanlah satu-satunya cara menciptakan nilai. Suatu produk dibawa ke pasar setelah melalui berbagai aktivitas yang semua aktivitas tersebut memberikan kontribusi nilai akhir produk. Faktanya

dalam banyak rantai, nilai tambah tiap tahap seperti desain atau proses produksi merupakan komponen penting jika dibandingkan dengan proses produksi akhir (McCormick & Schmitz, 2001).

Sebagai usaha dalam mencapai daya saing menggunakan konsep *value chain* diperlukan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui analisis aktivitas rantai nilai yang membentuk suatu unit bisnis. Penentuan strategi perlu mempertimbangkan posisi strategis unit bisnis, yang menggambarkan kondisi persaingan industri dan melihat kondisi intern unit bisnis untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis mengenai rantai nilai dapat digunakan sebagai alat untuk menghasilkan strategi perusahaan dan rantai nilai yang lebih baik (Straková et al., 2020).

Kemampuan untuk melakukan peningkatan dan perbaikan dalam mata rantai nilai (*value chain*) merupakan hal yang penting untuk membangun kemampuan daya saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) di tingkat global. Aktivitas tersebut diharapkan mampu mengembangkan PT Dirgantara Indonesia (Persero) menjadi industri pertahanan yang mandiri, berdaya saing dan menjadi bagian penting rantai nilai global (*global value chain*) industri pertahanan dunia. Setiap perusahaan tentu mempunyai kendala dalam mencapai daya saingnya. Kendala akan menghalangi dan menghambat pencapaian kemampuan daya saing PT Dirgantara Indonesia (Persero). Kendala tersebut harus diidentifikasi, serta diatur untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Apabila suatu kendala atau telah terpecahkan, maka kendala berikutnya akan mudah untuk diidentifikasi,antisipasi dan diperbaiki. Ketika PT Dirgantara Indonesia (Persero) mampu melakukan peningkatan pada *value chain*, identifikasi dan perbaikan pada kendala yang dihadapi maka daya saingnya akan terbentuk.

1.2 Fokus dan Subfokus

1.2.1 Fokus

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dibahas di atas maka fokus penelitian ini adalah tentang daya saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) menggunakan konsep *value chain* pada produk pesawat CN235.

1.2.2 Subfokus

Sedangkan sub fokus penelitian ini adalah:

- a. Strategi daya saing dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas serta mengurangi biaya dalam aktivitas *value chain* proses bisnis pesawat CN235 produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero) guna menghadapi persaingan global.
- b. Kendala pasar, sumber daya, kebijakan, bahan baku dan logistik dalam proses bisnis pesawat CN235 produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero) dalam menghadapi persaingan global.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka diambil rumusan masalah yang dijadikan fokus penelitian ini, yaitu:

- a. Bagaimana strategi *value chain* PT Dirgantara Indonesia (Persero) guna menghadapi persaingan global?
- b. Bagaimana kendala daya saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) dalam menghadapi persaingan global?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis strategi *value chain* PT Dirgantara Indonesia (Persero) guna menghadapi persaingan global.
- b. Menganalisis kendala daya saing PT Dirgantara Indonesia (Persero) dalam menghadapi persaingan global.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini bermanfaat sebagai berikut:

- a. Memperluas wawasan dan menambah pengetahuan mengenai peningkatan daya saing produk pesawat CN235 di tingkat global menggunakan *value chain*.
- b. Sebagai dasar dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan peningkatan daya saing produk industri pertahanan serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini bermanfaat sebagai berikut:

- a. Bagi Kementerian Pertahanan

Penelitian ini diharapkan digunakan sebagai bahan referensi dan kajian dalam menentukan kebijakan terkait dengan daya saing produk industri pertahanan di Indonesia.

- b. Bagi PT Dirgantara Indonesia (Persero)

Hasil penelitian diharapkan dijadikan acuan oleh PT Dirgantara Indonesia (Persero) dalam menghadapi dan penyusunan strategi untuk meningkatkan daya saing produknya di tingkat global.