

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan kehidupan kenegaraan di Indonesia, sistem pertahanan dan keamanan diatur berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara. Berdasarkan Pasal 1 (1) Undang Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2002, pertahanan negara dimaknai sebagai segala usaha untuk mempertahankan kedudukan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Sementara itu, pengertian sistem pertahanan negara menurut Pasal 1 (2) UU No. 3 Tahun 2002 adalah sistem pertahanan yang bersifat semesta, yang melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya, serta dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut untuk menegakkan kedaulatan negara, keutuhan wilayah dan keselamatan segenap bangsa dari segala ancaman.

Untuk mendukung sistem pertahanan dan keamanan di Indonesia, dibutuhkan industri pertahanan dengan kesiapan penyediaan peralatan utama sistem persenjataan maupun alat peralatan pertahanan dan keamanan. Penyediaan peralatan utama sistem persenjataan maupun alat peralatan pertahanan dan keamanan oleh industri pertahanan di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang cukup menggembirakan. Hal ini antara lain didorong oleh peningkatan anggaran

pertahanan Pemerintah Republik Indonesia yang memungkinkan peningkatan belanja pertahanan - terindikasi dari kenaikan pesanan untuk produk dan peralatan berupa alat utama sistem pertahanan (alutsista) serta peralatan militer dan pertahanan lainnya oleh Pemerintah Indonesia kepada pihak asing maupun kepada produsen pada industri pertahanan dalam negeri.

Perkembangan industri pertahanan yang meningkat sejalan dengan perkembangan dan peningkatan anggaran belanja pertahanan Indonesia disajikan pada Tabel 1.1. Dengan memperhatikan Tabel 1.1 terlihat bahwa belanja pertahanan pemerintah Republik Indonesia meningkat sejalan dengan peningkatan pertumbuhan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, dengan persentase yang bervariasi. Besarnya anggaran belanja pertahanan tersebut merupakan kondisi yang membutuhkan kesiapan industri pertahanan di Indonesia untuk memasok kebutuhan peralatan utama sistem persenjataan maupun alat peralatan pertahanan dan keamanan.

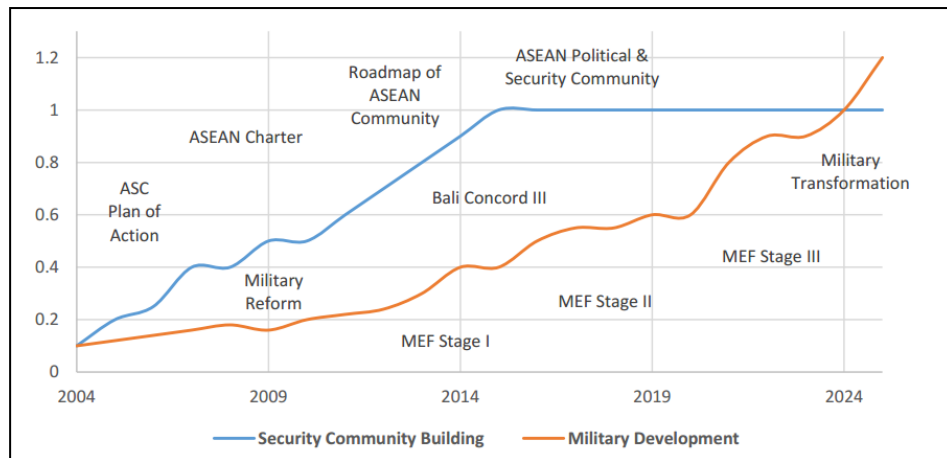
Tabel 1.1 Jumlah Produk Domestik Bruto, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara serta Anggaran Pertahanan Indonesia 2010-2016

No.	Tahun	Produk Domestik Bruto (Rp. T)	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Rp. T)	Anggaran Pertahanan (Rp. T)	Persentase Anggaran Pertahanan terhadap Produk Domestik Bruto	Persentase Anggaran Pertahanan terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
1	2010	6.446,9	1.042,1	42,39	0,66%	4,07%
2	2011	7.422,8	1.295,0	51,20	0,69%	3,95%
3	2012	8.241,9	1.491,4	72,93	0,88%	4,89%
4	2013	9.109,1	1.762,2	81,93	0,90%	4,65%
5	2014	10.542,7	1.876,8	83,40	0,79%	4,44%
6	2015	11. 541,8	1.984,1	102,3	0,88%	5,16%
7	2016	11.790,5	2.095,7	95,90	0,813%	4,58%

Sumber : Biro Pusat Statistik dan Anggaran Pendapatan Belanja Negara 2010 – 2016. Data diolah

Selain dari sisi kebijakan anggaran, pemerintah juga telah menetapkan Keputusan Presiden RI Nomor 35 Tahun 2011 yang mengatur mengenai kebijakan peningkatan kemampuan pertahanan Republik Indonesia untuk mencapai *minimum essential force* (MEF). *Minimum Essential Force* (MEF) 2005-2024 dibagi dalam empat tahap Rencana Strategis (Renstra) sebagaimana terlihat pada Gambar 1.2. Tahap I yaitu Renstra 2005-2009; tahap II adalah Renstra 2009-2014 (MEF Stage I); Tahap III disusun dalam Renstra 2014-2019 (MEF Stage II); dan Renstra 2019-2024 (MEF Stage III).

Meskipun masih cukup banyak permasalahan di dalam internal pemerintahan, kebijakan luar negeri Indonesia tampaknya tetap optimis dengan konsep awal bahwa pendekatan untuk menciptakan "keamanan masyarakat" adalah dengan menyegerakan implementasi MEF, mengurangi ketegangan dan menghindari konflik bersenjata di Asia Tenggara.



Gambar 1.1 Perencanaan Pertahanan Indonesia dan Diplomasi Regional

Sumber : Kementerian Pertahanan, Jakarta (2010)

Dengan memperhatikan perencanaan pertahanan Indonesia tersebut, maka pertahanan negara di Indonesia adalah segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah sebuah negara dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa. Pertahanan negara dilakukan oleh pemerintah dan dipersiapkan secara dini dengan sistem pertahanan negara untuk menjadikan pertahanan negara sebagai kekuatan bersama yang diselenggarakan oleh suatu negara untuk menjamin integritas wilayahnya. Landasan hukum pertahanan dan keamanan negara tersebut tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Polri, Undang- Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara, dan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI.

Pertahanan dan keamanan negara berkaitan langsung dengan industri pertahanan, karena semua usaha pertahanan dan keamanan negara membutuhkan alat dan peralatan yang akan digunakan oleh semua personil yang melaksanakan tugas pertahanan dan keamanan negara. Secara khusus, alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan merupakan produk yang dihasilkan oleh industri pertahanan. Sebagai produk maka pengadaan alat peralatan pertahanan dan

keamanan membutuhkan adanya keterlibatan pihak produsen serta perusahaan yang bergerak sebagai *reseller* alat peralatan pertahanan dan keamanan.

Dengan memperhatikan kebutuhan alat peralatan pertahanan dan keamanan, dan ketersediaan anggaran yang cukup, maka suplai alat peralatan pertahanan dan keamanan merupakan pasar yang menarik sebagai bisnis oleh berbagai perusahaan baik badan usaha milik negara maupun perusahaan swasta nasional. Keterlibatan badan usaha milik swasta dalam industri komponen utama dan/atau penunjang, industri komponen dan/atau pendukung perbekalan dan industri bahan baku merupakan kondisi yang secara aktual telah terlaksana sebelum lahirnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 141 Tahun 2015 Tentang Pengelolaan Industri Pertahanan.

Dapat kita katakan secara “tradisional” yang ikut berperan serta dalam industri pertahanan Indonesia masih sangatlah terbatas dan didominasi oleh BUMN, yakni PT Dahana, PT Dirgantara Indonesia, PT Pindad, PT LEN Industri, dan PT PAL. Sedangkan untuk perusahaan swastanya yakni PT Sritex, PT Famatex. Keterlibatan badan usaha milik negara dan swasta dalam industri pertahanan di Indonesia, terlihat pada berbagai produksi industri pertahanan yang telah digunakan oleh TNI terutama Alat Utama Sistem Persenjataan sebagai komponen dari Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2 hingga Tabel 1.4.

Tabel 1.2 Alat Utama System Persenjataan Produksi Industri Pertahanan Domestik Berdasarkan Teknologi Daya Gempur (Fire Power)

No	Alat Utama/ System Senjata	Operasionalisasi	Produsen
1	Roket		

	<ul style="list-style-type: none"> • FFAR 2,75 / NDL 40 	Operasional di TNI AD dan AU	PT. Dirgantara Indonesia
	<ul style="list-style-type: none"> • R-Han 122 	Belum operasional, 500 Roket Tahun 2014	Tahap Litbang antara LAPAN, PT. DI, Pindad, Kemenhan Kemenristek
2	Bom		
	BTN/ OFAB 250	Operasional TNI AU	PT. Pindad Hasil Litbang AU
3	Torpedo SUT	Operasional TNI AL	PT. DI, Lisensi Jerman
4	Bahan Peledak & Propelan	Bahan Peledak berbagai jenis Propelan roket	PT. Pindad PT. Dahana
5	Senjata & munisi	Berbagai senjata ringan dan sedang dan amunisi	PT. Pindad

Sumber: Dikumpulkan dari berbagai sumber. Data diolah

Tabel 1.3 Alat Utama System Persenjataan Produksi Industri Pertahanan Domestik Berdasarkan Teknologi Daya Gerak (Mobility)

No.	Alat Utama/ System Senjata	Operasionalisasi	Produsen
1	Matra Darat	Operasional TNI AD	PT. Pindad
	Panser ANOA 6x6	Operasional TNI AD	PT. Pindad
2	Matra Laut	Operasional TNI AL	PT. PAL
	<ul style="list-style-type: none"> • FPB 57 	Operasional TNI AL	PT. Palindo Marine (BUMS)
	<ul style="list-style-type: none"> • KCR 40 	Belum operasional, TNI AL	PT. PAL
	<ul style="list-style-type: none"> • KCR 60 	Proses pembuatan	North Sea Boats (BUMS)
	<ul style="list-style-type: none"> • Kapal X3K Trimaran, Korvet Siluman 	Operasional TNI AL	PT. PAL
	<ul style="list-style-type: none"> • LPD 	Proses pembuatan	PT. DKB
	<ul style="list-style-type: none"> • LST 	Operasional TNI AD	PT. Pindad

Sumber: Dikumpulkan dari berbagai sumber. Data diolah

Tabel 1.4 Alat Utama System Persenjataan Produksi Industri Pertahanan Domestik Berdasarkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (C4ISR/K4IPP)

No.	Alat Utama/ System Senjata	Operasionalisasi	Produsen
1	Alat Komunikasi Militer (Pasukan) <i>Tactical Radio Communication HF/VHF Transceiver</i>	Operasional di TNI	PT. Len Industri
2	Retimax 2000/ Retina SRS 2000 (<i>Surveillance and Reconnaissance System</i>)	Operasional di TNI AL	PT. Len Industri
3	<i>Combat Management System</i> (Sistem Manajemen Peperangan Kapal Perang)	Operasional TNI AL	PT. Len Industri

Sumber: Dikumpulkan dari berbagai sumber. Data diolah

Berdasarkan Tabel 1.2 hingga Tabel 1.4, diketahui bahwa sebagian dari alat utama sistem persenjataan sebagai komponen alat peralatan pertahanan dan keamanan telah dipenuhi dari dalam negeri, baik dengan produsen badan usaha

milik negara maupun dengan produsen badan usaha milik swasta, sebagai badan usaha yang ada di dalam negeri. Walau demikian, dari tabel 1.2 hingga tabel 1.4 terlihat bahwa tidak semua kebutuhan alat peralatan pertahanan dan keamanan yang dibutuhkan TNI dan Polri merupakan produksi dalam negeri, sehingga tetap dibutuhkan adanya alat peralatan pertahanan dan keamanan yang disuplai dari luar negeri.

Dengan demikian pasar yang terbentuk oleh adanya kebutuhan alat peralatan pertahanan dan keamanan merupakan pasar yang menarik, karena adanya anggaran pengadaan yang cukup besar serta bertumbuhnya produsen alat peralatan pertahanan dan keamanan baik yang diproduksi dalam negeri maupun yang disuplai dari pasar luar negeri. Karena itu pasar alat peralatan pertahanan dan keamanan di Indonesia menjadi menarik tidak hanya bagi produsen dalam negeri tetapi juga bagi produsen luar negeri yang memasarkan produknya di Indonesia.

Salah satu kebijakan strategis di bidang pemenuhan alat peralatan pertahanan dan keamanan adalah penggunaan produk alat peralatan produksi dalam negeri. Pada Pasal 43 (1) dan (2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan dinyatakan bahwa:

- 1) Pengguna wajib menggunakan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan produksi dalam negeri;
- 2) Pengguna wajib melakukan pemeliharaan dan perbaikan Alat Peralatan Pertahanan

Pengguna industri pertahanan dan keamanan sebagaimana disebutkan diatas, dapat dirujuk pada Pasal 8 (1) Undang-Undang Republik Indonesia

Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan yang menegaskan bahwa pengguna alat peralatan pertahanan dan keamanan terdiri atas:

- a. Tentara Nasional Indonesia;
- b. Kepolisian Negara Republik Indonesia;
- c. Kementerian dan/atau lembaga pemerintah nonkementerian; dan
- d. Pihak yang diberi izin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dengan demikian, semua lembaga pemerintah pengguna alat peralatan pertahanan dan keamanan pada dasarnya memiliki kewajiban untuk menggunakan alat peralatan pertahanan dan keamanan produksi dalam negeri dan wajib melakukan pemeliharaan dan perbaikan alat peralatan pertahanan dan keamanan di dalam negeri. Kewajiban pengguna alat peralatan pertahanan dan keamanan yang mengutamakan produksi dalam negeri menjadi alasan untuk mencari opsi pengadaan alat persenjataan pertahanan yang paling efektif dan efisien untuk mencapai target secara optimal, sekaligus mendorong kemandirian industri pertahanan nasional.

Sangat disadari bahwa, kemampuan industri pertahanan nasional untuk mewujudkan industri pertahanan nasional yang efektif dan efisien masih belum terwujud karena masih banyak alat peralatan pertahanan keamanan yang masih menggunakan produksi dari industri pertahanan luar negeri. Untuk hal itu, Pasal 8 (3) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, yang menyatakan bahwa dalam hal alat peralatan pertahanan dan keamanan dalam negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) belum dapat dipenuhi oleh industri pertahanan, maka pengguna dan industri pertahanan dapat

mengusulkan kepada Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) untuk menggunakan produk luar negeri dengan pengadaan melalui proses langsung antar pemerintah atau kepada pabrikan.

Pengadaan alat peralatan pertahanan dan keamanan dengan menggunakan produk luar negeri, senyatanya telah dan dapat dilakukan pemerintah Republik Indonesia melalui proses langsung antar pemerintah atau kepada pabrikan. Arahan tentang pengadaan alat pertahanan dan keamanan telah digariskan oleh Pasal 8 (5) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan yang mengatur bahwa pengadaan alat peralatan pertahanan dan keamanan produk luar negeri harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan belum atau tidak bisa dibuat di dalam negeri;
- b. Mengikutsertakan partisipasi industri pertahanan;
- c. Kewajiban alih teknologi;
- d. Jaminan tidak adanya potensi embargo, kondisionalitas politik dan hambatan penggunaan alat peralatan pertahanan dan keamanan dalam upaya mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara;
- e. Adanya imbal dagang, kandungan lokal dan/atau ofset paling rendah 85% (delapan puluh lima persen);

- f. Kandungan lokal dan/atau *offset* sebagaimana dimaksud pada huruf e paling rendah 35% (tiga puluh lima persen) dengan peningkatan 10% (sepuluh persen) setiap 5 (lima) tahun; dan
- g. Pemberlakuan *offset* paling lama 18 (delapan belas) bulan sejak Undang-Undang ini diundangkan.

Pada kenyataannya sebelum kelahiran Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, pelaksanaan mekanisme *defense offset* untuk pengadaan peralatan pertahanan telah berlangsung sejak awal tahun 1960-an. Meski secara efektif baru dilakukan ketika IPTN, PT.PAL, dan PT. PINDAD menjalin kerja sama dengan negara produsen persenjataan dan industri strategis pada pertengahan tahun 1970, dengan berbagai variasi persenjataan dan industri strategis, dari mulai persenjataan ringan, roket, helikopter, kapal cepat, korvet, hingga pesawat.

PT. Dirgantara Indonesia (PT DI) membeli lisensi dua jenis pesawat dari dua negara produsen berbeda; Helikopter BO-105 dari Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) dari Jerman Barat, dan pesawat C-212, dari CASA, Spanyol. Di tahun yang sama PT. Dirgantara Indonesia (PT DI) juga membeli lisensi Roket Sera-D dari Aerlikon Swiss, dan FFAR-2.75 dari F. Z. Belgium, serta SUT Terpedo dari AEG Telefunken, Jerman Barat.

Pada tahun 1976 itulah secara eksplisit mekanisme *offset* digunakan dengan membeli berbagai lisensi produk pertahanan sebagai bagian dari komitmen pengembangan industritingkat menengah dan tinggi yang dicanangkan oleh Soeharto ketika itu. Ide dari berbagai pembelian lisensi tersebut adalah B.J.

Habibie, yang menjabat sebagai Direktur Utama PT. Dirgantara Indonesia (PT DI), atau lebih dikenal dengan IPTN pada saat itu.

PT. PAL juga telah melakukan *offset*, salah satunya dalam pembuatan *Landing Platform Dock* yang bekerjasama dengan Deowu International (Belanda). Pada tahun 2011, PT. PINDAD bekerjasama dengan Busan.Ltd (Korea Selatan) dalam pembuatan *Armored Vehicle Tarantula*. Pada tahun 2012, Indonesia bekerjasama dengan Korea Selatan dalam membangun kapal selam dan pesawat tempur generasi 4,5 IFX. Sedangkan PT. Dirgantara Indonesia (PT. DI) sebagai badan usaha milik Negara juga telah melakukan ofset sebagaimana diuraikan dalam Tabel 1.5.

Tabel 1.5 Implementasi mekanisme ofset oleh PT. Dirgantara Indonesia

No	Perusahaan	Keterangan	Nilai Kontrak
1	F-16 General Dynamic	Offset menekankan pada <i>training, control tool</i> , dan <i>technical assistance</i>	Kontrak <i>offset</i> senilai US\$ 17,700,000 (tujuh belas juta tujuh ratus ribu dolar Amerika Serikat);
2	Bea Rapier	<i>Offset</i> dalam pembuatan <i>Bae System</i> , termasuk dalam pengadaan <i>tools Base Launcher, Base Distribution Box</i> dan <i>Caddle Assy</i>	Nilai kontrak £1,290,000 (satu juta dua ratus sembilan puluh ribu poundsterling);
3	Pratt & Whitney	<i>Offset</i> dalam pengadaan <i>engine Pratt & Whitney</i>	Nilai kontrak US\$ 4,900,000 (empat juta sembilan ratus ribu dolar Amerika Serikat);
4	F-100 Fokker	<i>Offset</i> dalam pembuatan membuat 4 (empat) komponen yaitu <i>Speed Break, Pedestal, Lift Dumper</i> dan <i>Fairing</i>	Nilai kontrak US\$ 47,500,000 (empat puluh tujuh juta lima ratus ribu dolar Amerika Serikat) dari tahun 1991 -2006;
5	Hawk Bae System	Diberikan dalam bentuk <i>student sponsorship</i> bagi para teknisi dan manager untuk masuk ke beberapa universitas yaitu Cranfield, Bristoldan Loughborough University serta <i>TechnicalAssistance</i> untuk Sertifikasi CN 235-110	35% (tiga puluh lima persen) dari nilai <i>offset</i>

Sumber : Yuniorrta, Sezsy. 2009. Dalam Tesisnya yang berjudul “*The Role of Offset Practices in the Enhancement of Indonesia Defence Industrial Capability: A Case Study of PT. Dirgantara Indonesia.*”

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa praktek *offset* pada industri pertahanan masih terbatas pada pembuatan *supporting component* yang bersifat pendukung, tanpa adanya alih teknologi yang merupakan sistem dari persenjataan yang dibuat. Walaupun dari sisi pengembangan pengetahuan, beberapa perusahaan telah memberikan transfer pengetahuan melalui pendidikan di berbagai universitas dan pelatihan penggunaan alat dan perawatan mesin, praktek *offset* pada industri pertahanan selama ini belum memberikan kontribusi yang maksimal dalam membangun industri pertahanan, khususnya dari segi pengembangan teknologi.

Dari pembahasan yang telah disampaikan dapat dikerangkakan bahwa meskipun Indonesia memiliki cukup banyak pemain dalam industri pertahanan, tetapi perusahaan-perusahaan Indonesia baik badan usaha milik negara maupun badan usaha milik swasta belum mampu menjadi tuan rumah pada industri pertahanan dalam negeri. Perusahaan-perusahaan di Indonesia, terutama perusahaan swasta, sebagian besar masih merupakan kepanjangan tangan dari pabrikan-pabrikan luar negeri dalam bentuk agen, distributor maupun *re-seller* dari produk-produk tersebut. Meski demikian, terdapat beberapa perusahaan BUMN yang telah mampu melakukan alih teknologi dan mengambil nilai tambah di industri ini dalam perakitan ataupun *product licensing*. Sedangkan perusahaan swasta di Indonesia yang bergerak dalam industri ini sebagian besar dalam bentuk perdagangan (*trading*), dalam bentuk agen maupun distributor dari pabrikan-pabrikan luar negeri.

Bagi perusahaan yang bergerak dalam industri ini secara khusus maka perusahaan tersebut hanya memiliki satu konsumen yaitu pemerintah Indonesia.

Pemerintah-lah yang mengatur pihak-pihak yang secara resmi dapat memiliki alat peralatan pertahanan dan keamanan. Hal tersebut secara eksplisit diatur dalam Pasal 8 (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan yang menegaskan bahwa pengguna alat peralatan pertahanan dan keamanan terdiri atas : Tentara Nasional Indonesia, Kepolisian Negara Republik Indonesia, kementerian dan/atau lembaga pemerintah non kementerian; dan pihak yang diberi izin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari sisi suplai, cukup banyak terdapat produsen dan pelaku industri pertahanan di Indonesia baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Banyaknya produsen dan pelaku industri pertahanan dalam negeri antara lain terlihat dari pelaksanaan *Defence Service Asia* (DSA) 2014 di Kuala Lumpur, Malaysia. yang digelar 14-17 April 2014 dan diikuti oleh 1.000 perusahaan dari 50 negara. Adapun perusahaan yang ikut mempromosikan industri pertahanan Indonesia itu terdiri dari lima perusahaan BUMN dan 10 perusahaan swasta.

Dengan mencermati pelaku dan konsumen dari industri pertahanan di Indonesia, dapat disimpulkan bahwa industri pertahanan merupakan industri dengan jumlah konsumen terbatas namun memiliki pelaku industri pertahanan baik pelaku dalam negeri maupun pelaku luar negeri yang cukup banyak. Dalam kondisi yang demikian, industri pertahanan tetap merupakan industri yang menunjukkan pangsa pasar yang cukup besar di Indonesia. *Trend* dalam kondisi terakhir memperlihatkan bahwa pada tahun 2016, Markas Besar Tentara Nasional Indonesia menanda tangani 389 kontrak pengadaan barang dan jasa militer yang meliputi tiga angkatan secara serentak senilai Rp. 5,9 triliun (Kompas, 17 Februari 2016).

Besarnya nominal kontrak tersebut apalagi ditambah dengan pengadaan barang dan jasa oleh Polri, mencerminkan bahwa *trend* industri pertahanan yang mengelola alat peralatan pertahanan dan keamanan masih relatif tinggi di Indonesia.

Adanya ketimpangan antara jumlah konsumen dengan pelaku industri mendorong tingkat persaingan antar pelaku industri. Terhadap tekanan persaingan tersebut, sikap yang paling tepat untuk dilakukan pelaku industri pertahanan adalah peningkatan kemampuan bersaing serta keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Selain itu, dari sisi sumber pasokan, pengadaan alat peralatan pertahanan dan keamanan sebagai produk industri pertahanan apalagi yang merupakan produk luar negeri, sepenuhnya dipasok oleh masing-masing produsennya. Keterbatasan yang dimiliki BUMN dan perusahaan swasta nasional di Indonesia untuk memenuhi ketentuan yang dipersyaratkan produsen asing mengakibatkan minimnya keterlibatan BUMN dan perusahaan swasta nasional dalam pengadaan alat peralatan pertahanan dan keamanan. BUMN dan perusahaan swasta nasional lebih berperan sebagai *reseller* semata. Dengan kata lain, peta persaingan pun semakin dalam dengan adanya pemain asing yang memiliki keunggulan dari sisi kapasitas, permodalan, dan kedekatan akses dengan produsen alat peralatan pertahanan dan keamanan.

Kondisi persaingan tersebut cukup lama berjalan di Indonesia. Namun, hal tersebut tidak menyurutkan niat pendiri PT Multi Wira Mandiri (MWM). MWM didirikan pada tahun 1995, mengawali bisnis dalam penjualan peralatan *Non Destructive System* dan pemadam kebakaran kepada perusahaan inspeksi dalam ranah industri minyak dan gas. Beberapa produk yang terjual ternyata juga

digunakan pada Industri pertahanan, maka semenjak tahun 2001 MWM membentuk divisi khusus untuk menangani permintaan industri pertahanan tersebut. Sampai dengan saat ini, MWM merupakan distributor tunggal (*sole agent*) yang memasarkan peralatan pertahanan dari berbagai pabrikan dunia untuk memenuhi kebutuhan Pemerintah Indonesia terhadap peralatan pertahanan, militer dan intelijen. Pabrikan-pabrikan tersebut diantaranya adalah Thales, Perancis; Motorola System, Amerika Serikat (AS); L-3 Wescam, (AS); ATR, (Perancis) dan Lockheed Martin, (AS). Pada saat ini pelanggan dari MWM adalah TNI Angkatan Darat, TNI Angkatan Laut, TNI Angkatan Udara, Kementerian Pertahanan RI serta badan-badan intelijen di Indonesia. Dengan kata lain, pelanggan MWM hanya satu yaitu pemerintah Republik Indonesia.

Porsi penguasaan penjualan oleh MWM masih sangat kecil dibandingkan dengan potensi belanja pemerintah di bidang pertahanan dan keamanan. Sebagai ilustrasi, pada tahun 2014, Markas Besar Tentara Nasional Indonesia menanda tangani 389 kontrak pengadaan barang dan jasa militer yang meliputi tiga angkatan secara serentak senilai Rp. 5,9 triliun. Dengan nilai kontrak pengadaan barang dan jasa militer yang demikian besar, ternyata MWM hanya membukukan penjualan di tahun yang sama sebesar Rp. 174,2 M. Angka tersebut tidak banyak beranjak dari historis pencapaian selama ini sebagaimana terlihat dari Tabel 1.6.

Tabel 1.6 Penjualan PT MWM sebagai Perusahaan pada Industri Pertahanan 2011 – 2015

No	Tahun	Nilai Penjualan (Rupiah)	Kenaikan/Penurunan (Persentase)
1	2011	220.196.351.546	-
2	2012	214.275.754.545	- 2, 69
3	2013	81.270.060.177	- 62,08
4	2014	174.253.956.527	+ 114, 41
5	2015	315.357.714.451	+123, 49

Sumber : Laporan Tahunan Internal PT. MWM

Tabel 1.6 memperlihatkan bahwa nilai penjualan PT MWM mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Nilai kontrak tertinggi diraih pada tahun 2011, dan cenderung menurun dalam periode 2012-2014, dan kemudian kembali mengalami peningkatan signifikan di tahun 2015.

Sebesar \pm 95% produk-produk militer yang diperdagangkan atau disuplai oleh MWM merupakan produk asing atau produk impor. Hal ini dikarenakan banyak dari produk-produk tersebut yang belum dapat dipenuhi oleh industri pertahanan dalam negeri baik karena faktor teknologi maupun efisiensi produksi dari industri pertahanan dalam negeri. MWM melakukan promosi, pemasaran, impor, manajemen proyek, integrasi sistem serta pemeliharaan tingkat pertama adapun hal-hal yang bersifat teknis merupakan tanggung jawab dari pabrik peralatan tersebut.

Fungsi MWM sampai saat ini hanya sebagai distributor atau *reseller* saja sehingga MWM tidak melakukan transfer teknologi dari produk-produk impor militer. Kondisi tersebut berpengaruh terhadap angka penjualan MWM, ditambah lagi dengan kesiapan MWM untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas perusahaan agar perusahaan diberikan kepercayaan oleh konsumen (Pemerintah Republik Indonesia) sebagai perusahaan pemasok produk-produk impor militer yang dibutuhkan oleh militer dan kepolisian di Indonesia.

Dari uraian yang telah disampaikan dapat disimpulkan bahwa banyak hal yang mempengaruhi peta kompetisi yang terjadi di industri pertahanan, dan memberikan imbas yang signifikan terhadap berbagai faktor eksternal dalam bisnis

yang dilaksanakan MWM. Konstelasi politik, ekonomi, sosial dan budaya seperti memasuki era baru yang membuka kesempatan-kesempatan bisnis yang sebelumnya sulit untuk dijamah oleh pelaku domestik seperti PT MWM. Namun di sisi lain juga semakin meningkatkan tekanan kompetisi. Persaingan antar pelaku industri pertahanan mengharuskan PT MWM untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi MWM dalam menghadapi persaingan dalam industri pertahanan.

Untuk menghadapi persaingan dalam industri pertahanan, MWM harus mengupayakan adanya strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam industri pertahanan. Strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam industri pertahanan yang diformulasikan dan diimplementasikan oleh MWM pada dasarnya merupakan strategi yang dihasilkan dari analisis yang dilakukan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi MWM untuk menghadapi persaingan dalam industri pertahanan.

1. 2. Perubahan Regulasi

Regulasi tentang alat peralatan pertahanan dan keamanan sebagaimana diatur dalam Pasal 1 Undang Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, menyatakan bahwa industri pertahanan adalah industri nasional yang terdiri atas badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Penjabaran lebih lanjut tentang industri pertahanan dapat dilihat pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2015 tentang Kebijakan Umum Pertahanan Negara Tahun 2015 – 2019. Pokok pokok Kebijakan Umum Pertahanan Negara dijelaskan pada angka 8 yang menegaskan bahwa pembangunan industri pertahanan dilakukan untuk mewujudkan industri pertahanan yang kuat, mandiri, dan berdaya guna. Pembangunan industri pertahanan ditujukan dalam rangka mewujudkan kemandirian pertahanan negara guna memenuhi kebutuhan alat peralatan pertahanan dan mendukung produksi alat peralatan pertahanan yang menunjang perekonomian nasional. Kemandirian pertahanan negara diwujudkan melalui pengembangan industri pertahanan serta peningkatan kemampuan dan penguasaan teknologi industri pertahanan. Untuk pengadaan alat peralatan pertahanan dari luar negeri, industri pertahanan dilibatkan melalui imbal dagang dan/atau offset dan/atau kandungan lokal.

Sedangkan arah pengembangan industri pertahanan adalah untuk pengembangan industri nasional, sebagaimana disebutkan pada angka 5 dari Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2015 tentang Kebijakan Umum Pertahanan Negara Tahun 2015 – 2019. Ketentuan tersebut menegaskan bahwa pemberdayaan industri pertahanan diarahkan pada pengembangan industri nasional untuk memiliki kemampuan dalam mendukung industri pertahanan guna pemenuhan alat peralatan pertahanan.

Selanjutnya, sesuai dengan Pasal 2 (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 141 Tahun 2015 tentang Pengelolaan Industri Pertahanan, industri pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikelompokkan ke dalam:

- a. industri alat utama;
- b. industri komponen utama dan/atau penunjang;
- c. industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan); dan
- d. industri bahan baku.

Berdasarkan Pasal 6 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 141 Tahun 2015 tentang Pengelolaan Industri Pertahanan, dinyatakan bahwa industri alat utama merupakan badan usaha milik negara yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai pemadu utama (*lead integrator*) yang menghasilkan alat utama sistem senjata dan/atau yang mengintegrasikan semua komponen utama, komponen, dan bahan baku menjadi alat utama. Sedangkan dengan mencermati Pasal 7, 8, dan 9 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 141 Tahun 2015 Tentang Pengelolaan Industri Pertahanan, dinyatakan bahwa industri komponen utama dan/atau penunjang, industri komponen dan/atau pendukung perbekalan dan industri bahan baku merupakan badan usaha milik negara dan/atau badan usaha milik swasta.

Perubahan regulasi tentang industri pertahanan tersebut membawa konsekuensi terhadap perusahaan yang bergerak pada industri pertahanan termasuk MWM. Regulasi tersebut semakin mendorong perusahaan swasta nasional yang selama ini hanya bertindak sebagai *reseller* untuk berkembang menjadi pemain dalam industri komponen utama dan/atau penunjang; industri komponen dan/atau pendukung perbekalan dan industri bahan baku. Karena itu, semua perusahaan swasta nasional termasuk MWM yang bergerak dalam bisnis pada industri pertahanan harus melahirkan strategi bisnis yang sejalan dengan regulasi dan

pengaturan tentang industri pertahanan. Bagi perusahaan swasta nasional yang tidak melakukan penyesuaian strategi bisnis dapat berisiko terhadap kinerja perusahaan yang kurang optimal.

1.3. Gambaran Umum Industri

1.3.1. Keadaan Industri Pertahanan Global

Perkembangan industri pertahanan di negara-negara Asia Timur menunjukkan adanya tiga model utama industri pertahanan. Model pertama adalah *autarky model* yang cenderung diterapkan oleh Jepang dan Cina. Model kedua adalah *niche production model* yang diterapkan oleh Taiwan dan Korea Selatan. Model ketiga adalah *global supply chain model* yang diterapkan oleh Indonesia, Malaysia, dan Singapura.

Autarky Model diterapkan oleh suatu negara yang memiliki ambisi untuk mendapatkan kemandirian pertahanan. Kemandirian pertahanan ini diukur dari (1) kapasitas negara untuk menguasai teknologi militer yang dibutuhkan untuk membuat sistem senjata; (2) kapasitas finansial nasional untuk membiayai produksi sistem senjata; serta (3) kapasitas industri nasional untuk memproduksi sistem senjata di dalam negeri. *Autarky Model* ini akan tercapai jika suatu negara mampu untuk minimal memiliki 70% kapasitas teknologi, finansial, dan produksi sistem senjata.

Untuk mencapai kemandirian pertahanan, suatu negara harus mengembangkan rencana strategis pertahanan jangka panjang yang terkait dengan ambisi negara tersebut untuk menjadi kekuatan militer utama di tingkat dunia atau

regional. Komitmen jangka panjang tersebut, misalnya, tampak dari rencana Cina untuk memproyeksikan diri menjadi kekuatan hegemonik di tahun 2050. Proyeksi 2050, yang dikenal sebagai rencana Liu Huaqing tersebut, memiliki tiga target utama. Di tahun 2000, Cina direncanakan memiliki kapasitas *Quanli Duoqu* (*sea control*), kapasitas *Quanyu Kongzhi* (*sea denial*) di tahun 2020, dan kapasitas *Quanzhi Baochi* (*global projection*) di tahun 2050.

Rencana tersebut direalisasikan melalui revitalisasi industri pertahanan melalui beberapa metode, yaitu pertama, standarisasi dan sentralisasi pengadaan alutsista yang diterapkan sejak tahun 2002. Kedua, konsolidasi industri pertahanan, terutama dengan membentuk *China Aviation Industri Cooperation*, dan *China State Shipbuilding Corporation*. Ketiga, peluncuran beberapa mega proyek seperti Proyek 085 untuk membangun kapal induk bertenaga nuklir berbobot 93.000 ton. Proyek yang ditargetkan selesai tahun 2020 ini dikerjakan oleh *China State Shipbuilding Corporation* di Jiangnan, Shanghai. Proyek lainnya adalah Proyek 089 yang dikerjakan oleh *Dalian Shipbuilding Industry* untuk membangun kapal induk non-nuklir berbobot 48.000 ton yang dilengkapi dengan pesawat-pesawat tempur J-10 buatan domestik.

Autarky Model ini merupakan model ideal untuk membangun industri pertahanan nasional. Namun, model ini hanya bisa dicapai oleh negara-negara yang memiliki status atau berambisi menjadi kekuatan utama dunia (*great power*) yang ditopang oleh postur militer yang besar. Saat ini, hanya ada tujuh negara yang diprediksi dapat menerapkan autarky model di abad 21, yaitu Amerika Serikat, Rusia, Cina, India, Brazil, (konsorsium) Eropa Barat, dan Indonesia.

Niche-Production Model diterapkan oleh negara yang berupaya untuk mengurangi ketergantungan senjata terhadap produsen luar negeri dengan mengembangkan kapasitas nasional untuk menguasai teknologi militer utama. Penguasaan teknologi militer ini terutama diarahkan untuk membantu negara tersebut untuk mengembangkan delapan jenis senjata konvensional, yaitu (1) senjata kecil dan ringan; (2) tank kelas utama; (3) kapal perang permukaan; (4) kapal selam; (5) pesawat tempur; (6) helikopter serbu; (7) rudal; dan (8) sistem komunikasi dan pengindraan militer.

Untuk menerapkan model ini, suatu negara harus memiliki komitmen untuk melakukan investasi ke sektor industri pertahanan terutama dengan berupaya mendapatkan transfer teknologi militer dari produsen senjata yang mapan. Strategi ini, misalnya, secara efektif dilakukan oleh Korea Selatan untuk mengembangkan kapal perang permukaan, kapal selam, tank, dan pesawat tempur.

Untuk kapal perang, *Hyundai Heavy Industries*, sedang mengembangkan Kapal Perusak *Korean Destroyer Experiment (KDX) King Sejong* (11000 ton) yang dirancang untuk memiliki kualifikasi teknis diatas Kapal Perusak AS, *DDG-51 Arleigh Burke* dan menggunakan teknologi maritim yang dikembangkan oleh *Thales* (Perancis), *BAE System*, (Inggris), dan *Raytheon* (Amerika Serikat). Untuk Tank, *Hyundai Rotem* telah mengembangkan *Tank KIAI* yang setara dengan *M1 Abram* atau *Leopard 2A6*. *Tank KIAI* diproduksi oleh *Hyundai Rotem* melalui kerja sama dengan produsen-produsen tank utama dunia seperti *Rheinmetall Landsystem* dan *General Dynamics Land System*. Untuk membuat pesawat tempur masa depan *Korea Fighter Experiment (KFX) IFX*, *Korea Aerospace Industries* melibatkan

industri dirgantara lainnya. *KAI* hanya memiliki 63% teknologi yang diperlukan untuk membuat *K/IFX* sehingga harus melibatkan *Turkish Aerospace Industries, Saab, Boeing, and Lockheed Martin* untuk mendapatkan teknologi lainnya.

Peluang untuk mendapat transfer teknologi ini bisa diperbesar terutama dengan memanfaatkan munculnya celah pasar konsumen di pasar senjata internasional. Pasar senjata internasional terdiri dari dua karakter: pasar konsumen (*buyers market*) dan pasar produsen (*suppliers market*).

Pasar konsumen ditandai dengan tingginya persediaan senjata sementara permintaan senjata cenderung rendah. Kondisi ini cenderung terjadi saat tercipta situasi *peace dividend* (keuntungan perdamaian yang terjadi saat ada peralihan perang ke damai) dan cenderung menguntungkan pembeli senjata. Sementara itu, pasar produsen ditandai dengan tingginya permintaan senjata sementara persediaan senjata cenderung terbatas. Kondisi ini cenderung terjadi saat krisis merebak di suatu kawasan atau saat negara-negara dalam suatu kawasan melakukan modernisasi militer yang mengarah ke perlombaan senjata. Pasar produsen cenderung menguntungkan produsen senjata.

Saat ini, pasar senjata global cenderung mengarah kepada pasar konsumen. Ada tiga indikasi untuk mendukung, yaitu: (1) negara-negara produsen memiliki senjata-senjata dengan basis teknologi lama yang harus segera dijual sebelum senjata generasi baru muncul. Misal, kemunculan pesawat tempur generasi V (*F22/F35/Euro Fighters*) di 2013-2027 akan memaksa produsen utama (*Lockheed Martins, BAE, EADS*) untuk segera menjual pesawat tempur generasi IV (*F16, Typhoon, Mirage 2000*); (2) situasi keamanan regional (Asia Timur) relatif stabil

dan belum mengarah ke krisis yang akan memancing terjadi pembangunan militer secara signifikan; (3) krisis ekonomi dunia (krisis hutang AS dan Eropa) akan berdampak ke pemotongan belanja pertahanan, sehingga produsen terpaksa menunda pengembangan senjata generasi baru, dan cenderung mengandalkan pendapatan transisional dari penjualan senjata generasi lama. Karena pasar konsumen tercipta, maka negara konsumen cenderung memiliki posisi tawar-menawar yang lebih baik dari untuk mendapatkan suatu sistem senjata. Untuk hibah F-16 dari AS, misalnya, Indonesia bisa meminta AS dan *Lockheed Martins* untuk menyediakan fasilitas khusus, seperti (a) paket dukungan finansial yang lebih ringan untuk hibah F-16; (b) paket hibah yang lebih lengkap yang meliputi pelatihan, amunisi, perawatan berkala, hingga transfer teknologi; (c) mekanisme transfer teknologi yang dilengkapi dengan kerjasama industri pertahanan baik berupa *co-production*, *joint production*, atau *license*; dan (d) mekanisme *offset* (*counter trade*) untuk menghemat devisa negara.

Saat pasar konsumen tercipta, produsen cenderung tidak memiliki posisi yang kuat untuk menekan negara pembeli agar mengadopsi secara ketat kode etik perdagangan senjata yang diatur dalam Kode Etik Arias. Bahkan, produsen mestinya berlomba-lomba untuk menawarkan fasilitas-fasilitas khusus. Rusia menawarkan fasilitas kredit Negara yang dilengkapi dengan mekanisme *offset*. Konsorsium Eropa menawarkan mekanisme kemitraan strategis yang mengandalkan mekanisme *joint-production* antara EADS dengan industri pertahanan domestik. Untuk hibah F-16 ke Indonesia, AS menawarkan fasilitas khusus berupa *Foreign Military Financing* yang disertai dengan fasilitas transfer

teknologi untuk meningkatkan kualifikasi tempur F-16 sehingga bisa menyamai kualifikasi teknologi seperti yang dimiliki oleh Singapura dan Taiwan.

Karakter pasar konsumen di pasar senjata global cenderung berlangsung singkat. Karakter ini hanya akan bertahan hingga negara produsen di AS dan Eropa Barat keluar dari krisis hutang yang diperkirakan selesai 2015-2017. Karakter ini juga akan bergeser ke karakter pasar produsen saat produsen senjata siap untuk meluncurkan senjata generasi baru yang akan membuat senjata generasi lama tidak lagi relevan dengan dinamika teknologi persenjataan. Untuk pesawat tempur, pergeseran ke pasar produsen diperkirakan terjadi antara tahun 2015-2017 saat pesawat tempur generasi V mulai dipasarkan oleh AS, Rusia, dan Eropa Barat.

Celah strategis kemunculan pasar konsumen ini yang memungkinkan suatu negara untuk membentuk *niche-production* model dengan mengupayakan terjadinya transfer teknologi dalam setiap kontrak pengadaan senjata. Transfer teknologi ini nantinya dapat menjelma menjadi penguasaan teknologi militer utama yang memungkinkan suatu negara untuk memperkuat industri pertahanan nasional.

Global Supply Chain Model cenderung dilakukan oleh negara-negara yang telah memiliki basis teknologi militer yang mapan namun tidak memiliki akses besar terhadap pasar senjata internasional. Ketiadaan akses ini membuat negara-negara tersebut melakukan proses rasionalisasi produksi senjata dengan cara mengintegrasikan produksi senjatanya ke suatu konsorsium industri pertahanan global. Rasionalisasi ini dilakukan dengan tiga metode utama, yaitu (1) penciptaan konsorsium industri senjata di tingkat regional atau global; (2) mobilisasi sumber finansial dari sektor swasta lintas negara untuk membiayai investasi ke sektor

industri pertahanan; dan (3) penyebaran teknologi militer dari produsen senjata utama ke anggota konsorsium.

Model ini, antara lain, dilakukan oleh Australia yang telah mengkonsolidasikan *Australian Defense Industri* dengan *Thales* (Perancis), *Australian Aerospace Industri* dengan *EADS*, dan *Tenix Defense* dengan *BAE* (Inggris). Hal serupa dilakukan oleh Singapura dengan mengembangkan kerja sama antara *Thales* dan *Singapore Technologies Engineering (STEngg)* untuk membuat komponen-komponen sistem komunikasi dan pengindraaan bagi kapal perang *frigate* kelas *Lafayette*. Kerja sama ini tidak hanya menjadikan *STEngg* sebagai bagian dari rantai produksi *Thales*, namun juga bagian dari rantai produksi kapal perang Eropa yang memanfaatkan teknologi dari *Thales*.

1.3.2. Keadaan Industri Pertahanan Nasional

Setelah melalui perjalanan panjang, akhirnya pada awal Oktober 2012, pemerintah mengesahkan UU No. 16 tahun 2012 mengenai Industri Pertahanan. Sejumlah kalangan berpendapat, pengesahan UU ini selain menjadi tonggak bangkitnya industri pertahanan dalam negeri Republik Indonesia, juga akan menjadi satu payung hukum yang akan menjadikan Indonesia menjadi lebih mandiri, unggul, dan berdaya saing lebih tinggi, di bidang industri pertahanan Indonesia, terutama dalam kesiapan produksi alat utama sistem persenjataan (Alutsista) menjadi lebih bermutu.

Dalam UU tersebut diatur beberapa pasal seperti dalam hal pembiayaan. Selain itu, ada juga pasal yang mengatur mengenai lokasi produksi yang disesuaikan dengan kemampuan produksi dari BUMN seperti produksi

persenjataan untuk memenuhi kebutuhan TNI AU diproduksi oleh PT Dirgantara Indonesia. Untuk memenuhi kebutuhan sarana dan persenjataan TNI Angkatan Laut diproduksi di PT PAL, sementara sarana kebutuhan TNI AD diproduksi di PT PINDAD.

Komite Kebijakan Industri Pertahanan terdiri dari Presiden sebagai Ketua dan Menteri Pertahanan sebagai Ketua Harian, dengan menteri-menteri lain dalam struktur tersebut masing-masing ada, meliputi: Menteri Perindustrian, Menteri Negara BUMN, Menteri Negara Riset dan Teknologi, serta Panglima TNI. Posisi Sekretaris KKIP dijabat oleh Wakil Menteri Pertahanan. Dasar pemikiran dibentuknya KKIP adalah pengembangan Industri Pertahanan perlu melibatkan berbagai kementerian di atas dan Kementerian Pertahanan (Kemenhan) berperan sebagai pemimpin, dengan para anggotanya seperti Kementerian Perindustrian.

Secara umum yang disebut alutsista itu sebenarnya adalah Peralatan Combat, sedangkan yang dimaksud Non Combat itu adalah pendukung alutsista. Jadi yang termasuk combat (alat perang) di antaranya seperti senjata, kapal perang, tank dan persenjataan; sedang yang termasuk non combat seperti kapal tanker, baju, parasit, ransel, makanan (ransum), dan peralatan komunikasi.

Kendati banyak juga yang ingin dapat dikuasai, dan itupun juga jumlahnya cukup banyak. Untuk mengetahui sejauh mana produk tersebut menggunakan komposisi bahan baku yang berasal dari dalam negeri, maka diukur Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN), karena *range of product* nya banyak, sehingga perlu diukur bahwa produk tersebut harus bisa dijual. Itu sebabnya juga dalam UU Inhan ini, ada kewajiban untuk menggunakan produksi dalam negeri, sehingga akan

ada semacam alih teknologi, ataupun pendanaan dalam bentuk ofset dan juga *counter trade*.

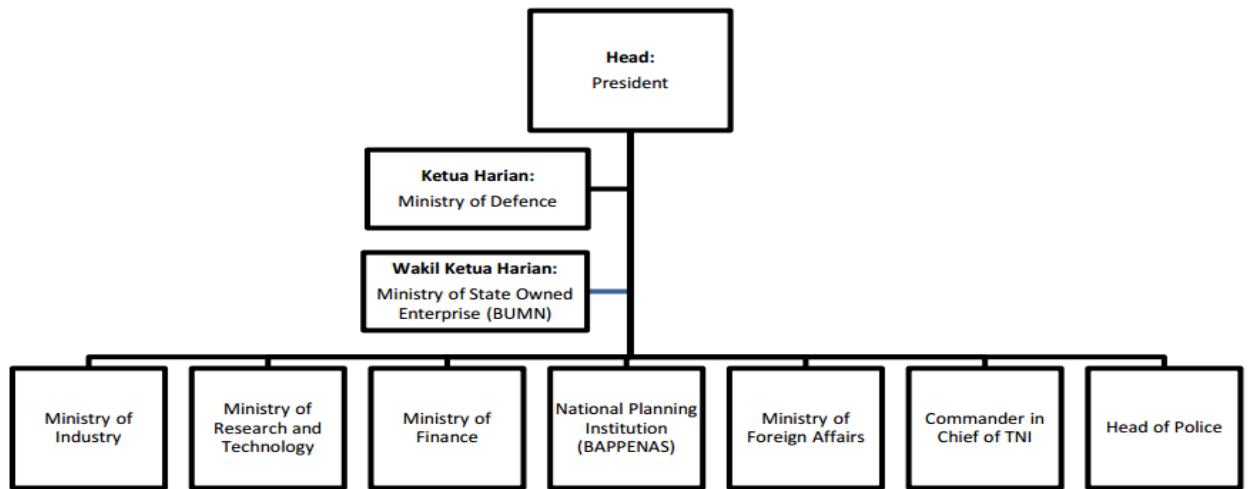
Tiga hal tersebut akan memagari sistem kemampuan pertahanan Indonesia (*Minimum Essential Force*), karena untuk memenuhinya, ada sarana untuk meningkatkan kemampuan Industri Pertahanan kita. Untuk mencapai MEF itu kita mengeluarkan biaya, baik dalam bentuk mekanisme pinjaman dalam negeri, pinjaman utang luar negeri, dan juga kredit ekspor, sekaligus hal tersebut dimanfaatkan untuk proses pembelajaran, meningkatkan kualitas dan kapasitas Industri Pertahanan kita (Indonesia).

Kebutuhan untuk mencapai MEF tersebut Indonesia memerlukan pengadaan, peremajaan baik dari alutsista maupun pendukung dari alat tersebut. Dikarenakan faktor teknologi dan juga Indonesia tidak memiliki tradisi Industri Pertahanan yang kuat maka kebutuhan tersebut banyak dipenuhi oleh pabrikan-pabrikan alutsista asing dengan bekerja sama dengan perusahaan swasta nasional yang bertindak sebagai agen, distributor ataupun perusahaan perdagangan untuk produk-produk tersebut. Sangatlah banyak perusahaan-perusahaan swasta nasional yang berkecimpung dalam bidang ini baik besar maupun kecil yang berdiri tetapi hanya sedikit yang dapat bertahan dalam industri ini lebih dari 5 tahun bahkan lebih sedikit pula yang bertahan lebih dari 10 tahun.

Dengan adanya UU Inhan no. 16 tahun 2012 merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan Industri Pertahanan dalam negeri. Semangat awal yang akan dibina adalah perusahaan swasta nasional yang berkecimpung dalam industri tidak saja menjadi agen atau distributor tetapi diharapkan pabrikan luar negeri

memberikan alih teknologi (*ToT; transfer of technology*) kepada perusahaan-perusahaan Indonesia, di lain pihak perusahaan-perusahaan di Indonesia harus mempersiapkan diri untuk mempelajari teknologi yang diperlukan. Dengan kata lain UU tersebut sebagai suatu formalisasi dari harus berubahnya perusahaan-perusahaan Indonesia dari hanya perdagangan serta importir dari alat-alat pertahanan menjadi perusahaan yang benar-benar “menguasai” alat-alat pertahanan.

Untuk meremajakan industri pertahanan, Indonesia menghadapi dua tantangan utama; yang pertama adalah untuk mempromosikan kerjasama antara lembaga pemerintah terkait, karena dalam pelaksanaannya Pemerintah harus mengintegrasikan enam kementerian terkait di bawah satu kerangka yang disebut Komite Industri Pertahanan (KKIP, Komite Kebijakan Industri Pertahanan), seperti yang terlihat pada Gambar 1.2 panitia akan dipimpin oleh Presiden. Kebijakan ini ditujukan untuk mengubah pendekatan untuk perencanaan nasional terutama bagaimana masing-masing kementerian melakukan bisnis, dengan tujuan utama memperjuangkan pembangunan industri pertahanan lokal. Ini termasuk perubahan dalam arah kebijakan *research and development*, kebijakan luar negeri pendekatan, dan kebijakan terkait lainnya seperti kebijakan industri dan Universitas berbasis penelitian.



Gambar 1.2 Komite Industri Pertahanan

Sumber: Ministry of Defence, Jakarta (2013)

Kedua, kebijakan untuk menempatkan industri pertahanan dalam lingkup industri dan kementerian strategis lainnya, apabila hal ini dilakukan, maka negara akan menjadi sumber utama pendanaan dan penyedia jaring pengaman untuk menciptakan pertumbuhan yang diharapkan dari Industri Pertahanan. Banyak kebijakan maupun kemudahan yang dapat diberikan pada pemain lokal pada industri ini, diantaranya; ketentuan pinjaman dan jaminan kredit untuk bank dan lembaga keuangan lainnya. Pemerintah bias memilih untuk intervensi pasar hanya bila diperlukan, misalnya dengan memberikan tarif preferensial untuk produk dan fiskal insentif seperti impor bebas dan pajak. Namun, agar tidak terjadi bias, hal ini harus dilakukan sebagai persyaratan wajib bagi semua pemangku kepentingan di Indonesia untuk membeli dan menggunakan sistem senjata buatan dalam negeri dengan mewajibkan keterlibatan industri strategis lokal.

1. 4. Rumusan Masalah

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pertahanan Indonesia, MWM dihadapkan dengan tantangan dan persaingan untuk bisa memiliki kemampuan bersaing dalam bisnis pada industri pertahanan. Berbagai regulasi tentang industri pertahanan terutama Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan merupakan regulasi yang merupakan tantangan bagi MWM untuk melaksanakan bisnis pada industri pertahanan. Kondisi aktual memperlihatkan bahwa MWM belum sepenuhnya mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan terutama pengaturan tentang Pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan produk luar negeri sesuai dengan Pasal 8 (5) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan. Hal ini tercermin dari posisi MWM sampai saat ini hanya sebagai distributor atau *reseller* saja sehingga MWM belum melakukan transfer teknologi dari produk-produk militer import. Kinerja MWM sebagai implementasi strategi bisnis belum menunjukkan bahwa MWM memiliki kinerja yang optimal dalam melaksanakan bisnis dalam industri pertahanan. Hal ini terlihat dari rendahnya penjualan MWM tahun 2013 dan 2014 dibandingkan dengan jumlah pertahanan anggaran yang tersedia.

Tabel 1. 7 Perbandingan Penjualan MWM dengan Anggaran Pertahanan

Tahun	Penjualan PT MWM (Rp)	Anggaran Pertahanan (Rp)	Capaian (%)
2013	81.270.060.177	81.930.000.000.000	0,09
2014	174.253.956.527	83.400.000.000.000	0,20

Sumber : Laporan keuangan MWM (2013-2014)

Kinerja yang belum optimal tersebut terjadi karena strategi bisnis yang telah dilaksanakan belum mengadopsi regulasi dan lingkungan bisnis pada industri pertahanan yang berubah sesuai dengan kondisi yang diinginkan oleh konsumen yaitu militer dan kepolisian di Indonesia. Hal ini berarti bahwa strategi bisnis yang telah dilakukan MWM belum sepenuhnya menghasilkan nilai penjualan yang optimal bagi MWM sebagai prasyarat untuk menghasilkan profit yang maksimal. Karena itu diperlukan perumusan strategi yang sepenuhnya memperhatikan regulasi dan lingkungan bisnis yang berubah sesuai dengan perkembangan yang terjadi pada bisnis dalam industri pertahanan.

1. 5. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebagaimana disebutkan terdahulu, maka diformulasikan pertanyaan penelitian masing-masingnya sebagai berikut :

1. Apakah strategi MWM yang sekarang masih efektif sebagai pelaku usaha di industri pertahanan ?
2. Strategi seperti apa yang lebih tepat untuk diterapkan MWM dalam memperoleh keunggulan kompetitif dalam industri pertahanan?

1. 6. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah disiapkan diatas, maka tujuan penelitian ini masing-masingnya adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi MWM untuk menghadapi persaingan dalam industri pertahanan.

2. Menganalisis dan memformulasikan strategi MWM untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam industri pertahanan.

1. 7. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi PT MWM untuk menghadapi persaingan dalam industri pertahanan, mengevaluasi strategi bersaing yang telah dilakukan, dan membantu dalam perumusan strategi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam industri pertahanan sehingga dengan implementasi strategi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam industri pertahanan akan membuat perusahaan mempunyai daya saing yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan yang terjadi dalam industri pertahanan.

1. 8. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dilakukan terhadap MWM, sebagai perusahaan yang bergerak dibidang industri pertahanan. Penelitian yang dilakukan akan melingkupi faktor-faktor yang mempengaruhi MWM untuk menghadapi persaingan dalam industri pertahanan serta formulasi strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam industri pertahanan. Faktor-faktor yang mempengaruhi MWM untuk menghadapi persaingan dalam industri pertahanan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Sedangkan formulasi strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam industri pertahanan merupakan strategi yang diformulasikan agar MWM memperoleh keunggulan kompetitif dalam industri pertahanan yang

diharapkan dapat memperkuat keunggulan bersaing untuk keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang.

1. 9. Sistematika Penulisan

Pembahasan studi ini meliputi 5 bab yang secara garis besar membahas :

Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini meliputi penjelasan mengenai latar belakang permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam upaya memenangkan persaingan bisnis, gambaran umum industri, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian.

Bab 2 : Landasan Teori

Merupakan telaah kepustakaan yang membahas berbagai teori yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan, diantaranya mengenai konsep dasar dalam manajemen strategik dan manajemen strategik terkait dengan konsep analisis eksternal dan internal.

Bab 3 : Metoda Penelitian

Bab ini meliputi penjelasan mengenai sifat penelitian, jenis penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data.

Bab 4 : Hasil dan Pembahasan

Meliputi berbagai data-data deskriptif dan wawancara yang didapatkan baik mengenai pasar industri, perusahaan, dan hasil formulasi strategi, serta analisis yang bisa diambil berdasarkan hasil temuan tersebut.

Bab 5 : Kesimpulan dan Saran

Bab kesimpulan dan saran ini berisikan kesimpulan yang bisa didapatkan dari penelitian, serta berbagai saran yang diharapkan bisa bermanfaat bagi perusahaan di masa mendatang, sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.