

INTERVENSI HUKUM TERHADAP PROSES MANAJEMEN STRATEGIK PADA PENGAMATAN LINGKUNGAN EKSTERNAL DI INDUSTRI PERTAHANAN

Nugraha Pranadita

Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan

Email : nugpra@yahoo.com

ABSTRAK

Kehadiran negara di dalam industri pertahanan lebih dominan dibandingkan pada industri lainnya untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Hal tersebut disebabkan karena industri pertahanan mempunyai ciri khas karena cenderung beroperasi di luar ritme siklus bisnis komersial dan dibatasi oleh hukum. Tujuan penelitian ini pada pokoknya adalah untuk memberikan gambaran bagaimana perusahaan yang menjadi bagian dari industri pertahanan nyata-nyata dikendalikan oleh peraturan perundang-undangan terkait dengan industri pertahanan dengan imbalan adanya kepastian berusaha pada industri pertahanan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan data sekunder. Analisis data menggunakan pendekatan induktif. Hasil penelitiannya adalah bahwa industri pertahanan memberikan kepastian berusaha kepada perusahaan yang ada dan menjadi bagiannya. Hal tersebut dapat dimaksimalkan oleh perusahaan dengan cara memaksimalkan pemanfaatan unsur-unsur lingkungan sosial dan lingkungan tugas yang tidak secara eksplisit diatur oleh undang-undang tersebut untuk kepentingannya.

Kata kunci; hukum, manajemen strategik, perusahaan, dan industri pertahanan.

ABSTRACT

The state's presence in the defense industry is more dominant than in other industries to ensure its survival. This is because the defense industry has unique characteristics, tending to operate outside the rhythm of the commercial business cycle and is constrained by law. The purpose of this study is to provide an overview of how companies that are part of the defense industry are actually controlled by laws and regulations related to the defense industry in exchange for certainty in the defense industry. This is a qualitative study using secondary data. Data analysis uses an inductive approach. The results show that the defense industry provides certainty in the business of existing companies that are part of it. This can be maximized by companies by maximizing the use of elements of the social and task environment that are not explicitly regulated by the law for their own benefit.

Keywords; law, strategic management, corporate, and defense industry.

PENDAHULUAN

Persaingan dalam industri memberikan pilihan antara strategi samudera merah dengan strategi samudera biru. Fokus *Red Ocean Strategy* adalah pada memenangkan persaingan yang ketat di pasar yang telah ada (Hidayat et al. 2025:64), dan berbasis kepada kompetensi (Kim & Mauborgne. 2011:21). Adapun *Blue Ocean Strategy* bertujuan untuk menciptakan pasar baru (Tanjung et al., 2021) dan menciptakan permintaan baru melalui diferensiasi dan biaya rendah (Kim & Mauborgne. 2026:Blue Ocean). Menurut Chandler (Umar. 2013:16), "strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya". Ada perusahaan yang bertahan dan berkembang di dalam industri dengan cara memenangkan persaingan, tetapi ada juga Perusahaan yang dapat bertahan dan berkembang di dalam industri dengan cara

“memanfaatkan” peraturan perundang-undangan, hukum dalam artiannya yang sempit. Salah satu industri yang dimaksud adalah industri pertahanan.

Industri pertahanan di Indonesia saat ini diatur oleh peraturan perundang-undangan sebagaimana dimaksud oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan yang sampai dengan saat ini belum ada pengganti/perubahannya, kecuali yang diubah oleh ketentuan sebagaimana dimaksud oleh undang-undang cipta kerja. Tidak ada juga putusan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia terkait undang-undang tersebut. Dengan kata lain, meskipun undang-undang ini sudah berusia sekitar 14 tahun, tetapi masih relevan dengan keadaan saat ini.

Selain memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk berkembang di dalam industri tanpa adanya persaingan yang “berdarah-darah”, undang-undang industri pertahanan juga memberikan berbagai aturan sebagai “marka” yang tidak bisa dilewati oleh perusahaan di dalam industri tersebut, sekaligus sebagai hambatan masuk (*barrier to entry*) ke dalam industry, dan menjamin industri ini relatif berbeda apabila dibandingkan secara *apple to apple* dengan industri lainnya. Yang dimaksud dengan “berbeda” disini adalah karena kehadiran negara (dalam wujud peraturan perundang-undangan) di dalam industri pertahanan lebih dominan dan mengambil tanggungjawab yang lebih besar untuk menjamin kelangsungan hidup industri itu sendiri, sebagai pelaksanaan amanat dari konstitusi (UUD RI 1945) dalam bidang perekonomian.

Layaknya sebuah perusahaan pada umumnya, perusahaan yang menjadi bagian dari industri pertahanan juga melaksanakan proses manajemen dalam rangka menjalankan perusahaannya, khususnya proses manajemen strategik sebagai sarana untuk mengoperasional perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya, yang pada pokoknya untuk dapat tetap bertahan dan bahkan berkembang di dalam industri.

Ciri khas dari industri pertahanan adalah adanya pengendalian yang bersifat massif yang dilakukan oleh peraturan perundang-undangan, yang secara nyata “mengekan” (berdasarkan larangan dan keharusan) kebebasan proses manajemen strategik. Hal tersebut diimbangi dengan adanya kepastian berusaha yang tentunya menjadi hal yang diharapkan oleh semua perusahaan. Industri pertahanan cenderung beroperasi di luar ritme siklus bisnis komersial dan dibatasi oleh hukum (Thompson, 2023:Forbes).

Berdasarkan uraian diatas maka tujuan penelitian ini pada pokoknya adalah untuk memberikan gambaran bagaimana perusahaan yang menjadi bagian dari industri pertahanan nyata-nyata dikendalikan oleh peraturan perundang-undangan terkait dengan industri pertahanan dengan imbalan adanya kepastian berusaha pada industri pertahanan. Kontribusi dari penelitian ini dalam tataran teoritis adalah dapat memahami dengan lebih baik model manajemen strategik khususnya dalam hal pengamatan lingkungan eksternal, dimana lingkungan eksternal

yang dimaksud harus dimaknai bukan lagi sebagai ancaman semata, tetapi dapat juga sebagai potensi untuk memperoleh keuntungan yang harus dimaksimalkan karena hal tersebut sudah secara eksplisit diatur oleh undang-undang. Sedangkan dalam tataran praktis kontribusi penelitian ini adalah dapat memberikan pemahaman yang berbeda, melihat dengan perspektif yang berbeda, bahwa “pembatasan kebebasan” pada sebuah industri tidak selamanya berdampak negatif dengan adanya “keterbatasan peluang untuk berusaha”, selama hal tersebut dapat ditanggapi secara bijaksana. Bahkan menjadi peluang untuk tetap berada pada industri yang eksistensinya secara eksplisit dilindungi oleh undang-undang. Dalam hal ini “bijaksana” untuk menjadi bagian dan/atau tetap menjadi bagian dari industri pertahanan dapat dilihat sebagai bagian dari sebuah strategi untuk mencapai tujuan yang bersifat hakiki, yaitu; memperoleh keuntungan.

Hasil dari penelitian ini adalah menjadi bagian dari strategi yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dalam hal; dapat bertahan dan terus berkembang di dalam industry pada umumnya (bukan hanya industri pertahanan) dengan memanfaatkan peraturan perundang-undangan yang ada. Khususnya peraturan perundang-undangan terkait dengan industri pertahanan. Berdasarkan hal tersebut, implikasinya adalah adanya kebutuhan yang layak untuk dipertimbangkan, untuk memberikan kepastian berusaha pada industri-industri tertentu yang relevan melalui implementasi peraturan perundang-undangan yang bersifat khusus (terkait suatu industri tertentu).

TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

“Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata” (Terry & Rue, 2010:1). Menurut Robbins (Sopiah, 2008:2), “organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama”. Empat unsur agar sekumpulan orang bisa dikatakan sebagai sebuah organisasi, yaitu (Sopiah, 2008:2): organisasi merupakan suatu sistem, adanya suatu pola aktivitas, adanya sekelompok orang, dan adanya tujuan yang sama. Hubungan erat yang tidak dapat terpisahkan antara manajemen dengan organisasi digambarkan oleh Robbins dan Coulter (Silalahi, 2011:8) adalah sebagai berikut; “nilai dari pelajaran manajemen dapat dijelaskan berdasarkan universalitas manajemen, realitas kerja serta imbalan dan tantangan”. Yang dimaksud dengan universalitas disini adalah bahwa manajemen secara absolut (mutlak) diperlukan di semua organisasi yang ada, baik organisasi bisnis atau bukan organisasi bisnis. Fungsi-fungsi manajemen adalah (Silalahi, 2011:7); (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengadaan sumber daya, (4) pengkomunikasian, (5) kepemimpinan, (6) pemotivasian, dan (7)

pengendalian. Rumusan fungsi manajemen lainnya adalah (Terry & Rue, 2010:9-10); *planning*, *organizing*, *staffing*, *motivating*, dan *controlling*. Sedangkan manajemen strategis sendiri didefinisikan (David, 2011:5) “sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya”.

Pengamatan lingkungan eksternal berupa kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) datang dari luar lingkungan perusahaan. Sedangkan pengamatan lingkungan internal berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) bersumber dari dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan sosial (kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan politik-hukum dan kekuatan sosiokultural) dan lingkungan tugas atau industri (pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan). Sedangkan lingkungan internal perusahaan terdiri dari struktur atau rantai perintah (cara bagaimana perusahaan diorganisasikan berhubungan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja), budaya (pola keyakinan, penghargaan, nilai dan norma), dan sumberdaya (aset bahan baku bagi produksi barang dan jasa). Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada tahap pengamatan lingkungan, unit analisisnya adalah analisis SWOT. Analisis SWOT biasa digunakan untuk pemeriksaan awal pada proses perumusan strategi (Burtonshaw-Gunn, 2011:242). Kelemahan dari matrik SWOT adalah “tidak menunjukkan cara untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif”, dengan demikian matrik SWOT ini hanya bisa menjadi titik awal untuk merumuskan strategi (David, 2011:331). (Gambar 1)

Lingkungan sosial tidak berhubungan secara langsung dengan kegiatan perusahaan dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang berpotensi untuk mempengaruhi keputusan perusahaan. Adapun kekuatan-kekuatan yang berada dalam lingkungan sosial pada model manajemen strategis (Hunger & Wheelen, 2003:113) yang selalu harus diamati adalah:

- a. Kekuatan ekonomi, adalah kekuatan yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.
- b. Kekuatan teknologi, adalah kekuatan yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah.
- c. Kekuatan hukum-politik, adalah kekuatan yang mengalokasikan kekuasaan, menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum serta aturan-aturan.
- d. Kekuatan sosiokultural, adalah kekuatan yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan lingkungan.

Kekuatan hukum-politik (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan) inilah yang pada penelitian ini akan dibahas peran vitalnya dalam

memberikan kepastian berusaha kepada perusahaan yang menjadi bagian dari industri pertahanan.

Ketidakpastian kondisi lingkungan menjadi ancaman bagi manajer strategis karena menghambat kemampuan perusahaan untuk melakukan perencanaan jangka panjang. Empat dasar orientasi manajer strategis dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan menurut Hunger & Wheelen, 2003:112) adalah; menghindari, mempengaruhi (strategi politik), reaksi atau mengantisipasi. Penelitian ini difokuskan kepada interaksi antara pengamatan lingkungan eksternal yang menjadi kajian manajemen strategik dengan pasal-pasal yang terdapat di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan. Berdasarkan uraian diatas dikaitkan dengan penelitian ini; bagaimanakah peran peraturan perundang-undangan dapat memberikan kepastian berusaha di dalam industri pertahanan?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data sekunder, yaitu data yang dihimpun untuk beberapa keperluan selain keperluan penelitian yang sedang dilakukan (Malhotra, 2009:43). Data yang dipergunakan bersifat kualitatif, analisis data kualitatif menurut Bogdan & Biklen (Moleong, 2013:248) adalah; “upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”. Analisis data kualitatif menggunakan pendekatan induktif (Moleong, 2013:298), yaitu:

1. Untuk memampatkan teks kasar yang banyak dan bervariasi kedalam format yang singkat dan berbentuk ikhtisar.
2. Untuk membangun hubungan yang jelas antara tujuan penelitian dengan ikhtisar temuan yang akan diperoleh dari data mentah dan untuk memastikan hubungan-hubungan tersebut, bersifat transparan (dapat dilihat oleh orang lain) dan dapat dipertahankan.
3. Untuk mengembangkan model atau teori tentang struktur fenomena yang ada didalamnya atau berbagai proses yang nyata-nyata ada dalam teks (data mentah).

Menurut Moleong (2013:297), “maksud umum dari pendekatan induktif memungkinkan temuan-temuan penelitian muncul dari “keadaan umum”, tema-tema dominan dan signifikan yang ada dalam data, tanpa mengabaikan hal-hal yang muncul oleh struktur metodologisnya”. Dengan kata lain, pendekatan induktif memungkinkan “keadaan khusus” (temuan penelitian) dihasilkan dari “keadaan umum” (data penelitian).

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Di bawah ini adalah gambaran tentang beberapa hal yang diatur di dalam undang-undang industri pertahanan yang secara umum diketahui beberapa hal tersebut menjadi kajian

dari manajemen strategik. Pengamatan lingkungan sosial dan lingkungan tugas yang menjadi bagian dari kajian manajemen strategik telah secara *rigid* diatur oleh pasal-pasal sebagaimana yang terdapat pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.

Berdasarkan gambar 2 dapat diketahui bahwa dari empat unsur yang menjadi kajian dari manajemen strategik terkait dengan lingkungan sosial, bagian dari pengamatan lingkungan eksternal, menurut model manajemen Hunger and Wheeler, yaitu; kekuatan sosiokultural, kekuatan ekonomi, kekuatan politik-hukum, dan kekuatan teknologi, dua diantaranya telah diatur secara *rigid* oleh undang-undang industri pertahanan, yaitu; kekuatan politik-hukum, dan kekuatan teknologi. Kekuatan politik-hukum sebagaimana yang sudah disampaikan diatas adalah kekuatan yang mengalokasikan kekuasaan, menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum serta aturan-aturan yang memungkinkan perusahaan dapat menjalankan usahanya. Beberapa pasal di dalam undang-undang industri pertahanan terkait hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengatura terhadap kekuatan politik-hukum yang ada pada UU Industri Pertahanan.

Pasal 24 ayat (1) UU Industri Pertahanan: “Pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi:

- a. perencanaan pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
- b. perencanaan pembangunan dan pengembangan Industri Pertahanan;
- c. penentuan teknologi dan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang akan dikuasai dan dikembangkan;
- d. standarisasi serta kelaikan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
- e. pembinaan, registrasi, dan sertifikasi Industri Pertahanan;
- f. supervisi, asistensi, dan fasilitasi pengembangan Industri Pertahanan;
- g. sumber pendanaan;
- h. pengendalian dan pengawasan penguasaan teknologi; dan
- i. promosi, pengendalian, dan pengawasan teknologi dan/atau produk yang dihasilkan.”

Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Huruf a; terkait dengan “kebutuhan konsumen”. Rencana produksi dari industri pertahanan harus berfokus kepada rencana pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang dibuat oleh pemerintah. Bisa saja hal tersebut kurang sesuai lini produksi yang ada di perusahaan. Dengan demikian lini produksi perusahaan harus disesuaikan dengan produk yang diinginkan oleh konsumen (pemerintah)

Huruf b; terkait dengan “pengembangan”, Arah pengembangan perusahaan harus disesuaikan dengan rencana pengembangan industri pertahanan yang direncanakan oleh pemerintah. Mungkin saja arah pengembangan industri pertahanan yang direncanakan oleh pemerintah berbeda dengan *road map* penelitian perusahaan. Dalam hal ini *road map* penelitian tersebut harus disesuaikan dengan arah pengembangan industri pertahanan.

Huruf c; terkait “penggunaan teknologi”. Teknologi yang akan digunakan atau dikembangkan oleh perusahaan terkait dengan proses produksi dan produknya harus sesuai dengan teknologi yang “ditetapkan” oleh pemerintah. Perkembangan teknologi yang sangat pesat saat ini (era revolusi industri 4.0) telah nyata-nyata menyediakan pilihan teknologi yang luas dan dapat digunakan secara efektif dan efisien. Dimungkinkan teknologi yang digunakan oleh pemerintah adalah berbeda dengan teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan. Dalam hal ini teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan harus menyesuaikan dengan teknologi yang digunakan dan dikembangkan oleh pemerintah.

Huruf d; terkait “standarisasi produk”. Pada umumnya industri mengenal suatu standar yang bersifat universal, misal standar ISO. Dalam hal ini pemerintah berhak menentukan standar sendiri, dan menentukan bagaimana suatu “barang” dapat memenuhi standar tersebut. Dalam hal ini standar bersifat khusus, dan harus secara spesifik dipenuhi oleh perusahaan.

Huruf e; terkait “hambatan masuk”. Karena industri pertahanan adalah industri yang diciptakan oleh pemerintah berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan, maka pemerintah berwenang juga untuk menentukan “anggota” dari industri tersebut dengan menggunakan mekanisme pembinaan, registrasi, dan sertifikasi industri pertahanan. Dengan demikian perusahaan yang ingin menjadi bagian dari industri pertahanan di Indonesia harus dapat memenuhi “syarat dan ketentuan” tersebut.

Huruf f; terkait “fasilitas industri pertahanan”. Pada awalnya fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan nyata perusahaan agar dapat melaksanakan produksi secara efektif dan efisien. Khusus bagi perusahaan yang menjadi bagian dari industri pertahanan di Indonesia, hal tersebut ditentukan oleh pemerintah. Apabila fasilitas industri pertahanan yang ditentukan oleh pemerintah tidak dipenuhi oleh pihak perusahaan, maka hal tersebut dapat menjadi sebab perusahaan “keluar” dari industri pertahanan.

Huruf g; terkait “modal kerja”. Bagi industri pada umumnya, masalah ini bersifat sensitif dan bersifat rahasia. Konsumen tidak perlu mengetahui sumber pendanaan perusahaan. Hal yang berbeda pada industri pertahanan. Pemerintah mempunyai kepentingan untuk mengetahui asal sumber pendanaan perusahaan yang menjadi bagian industri pertahanan karena terkait dengan keselamatan bangsa dan negara.

Huruf h; terkait “pengawasan teknologi”. Karena fungsinya untuk menjamin keselamatan bangsa dan negara, maka teknologi yang digunakan di industri pertahanan sedapat mungkin harus bersifat rahasia agar tidak diketahui oleh pihak yang berpotensi menjadi ancaman terhadap keselamatan bangsa dan negara tersebut.

Huruf i; terkait “pengawasan produk”. Produk industri pertahanan bagaikan sebuah pisau yang mempunyai dua sisi yang sama-sama tajam. Apabila berada di pihak yang tepat, produk industri pertahanan dapat menjaga keselamatan bangsa dan negara. Sementara itu apabila berada pada pihak yang tidak tepat, nyata-nyata dapat membahayakan keselamatan bangsa dan negara.

Ketentuan sebagaimana dimaksud oleh Pasal 28, 39, 45, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 60, 62, 62, 78, dan 79 UU Industri Pertahanan pada pokoknya memastikan pelaksanaan dan/atau menjadi aturan lebih lanjut dari ketentuan sebagaimana dimaksud oleh Pasal 24 ayat (1) tersebut.

2. Pengaturan terhadap kekuatan teknologi yang ada pada UU Industri Pertahanan.

Pada pokoknya kekuatan yang dapat melakukan pengaturan terhadap kekuatan teknologi, yang sah menurut hukum adalah kekuatan politik-hukum, khususnya kekuatan hukum (dalam implementasinya sebagai peraturan perundang-undangan). Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pasal 24 ayat (1) huruf c menentukan teknologi apa yang akan (harus) digunakan pada industri pertahanan. Pada umumnya pengembangan teknologi pada industri pertahanan menjadi bagian dari hubungan luar negeri dengan negara sahabat tempat asal teknologi tersebut. Dalam hal ini pemerintah harus dapat memastikan kepentingan negara tidak dirugikan apabila hubungan luar negeri dengan negara sahabat tempat asal teknologi yang dimaksud sedang tidak baik-baik saja. Pertahanan Indonesia pernah berada pada masa-sama sulit pada saat negara produsen senjata melakukan embargo (pembatasan) terhadap suku cadang peralatan pertahanan yang diperlukan oleh Indonesia.
- b. Pasal 24 ayat (1) huruf i menentukan bagaimana pengawasan dilakukan terhadap teknologi pertahanan. Pada umumnya teknologi yang digunakan di dalam industri pertahanan berbeda dengan teknologi sejenis yang digunakan oleh masyarakat pada umumnya. Agar teknologi tersebut tidak dikuasai oleh pihak yang tidak bertanggungjawab, maka pemerintah mempunyai kepentingan untuk melakukan pengawasan terhadap hal tersebut.
- c. Pasal 34 ayat (1) dan Pasal 35 menentukan bagaimana sumberdaya yang menguasai teknologi harus disiapkan, dan bagaimana teknologi tersebut harus dikembangkan di dunia akademik. Sumberdaya yang menguasai teknologi industri pertahanan sangat mungkin menjadi sasaran untuk “dicampuri” oleh kepentingan “asing”. Terkait hal tersebut pemerintah mempunyai kepentingan untuk melakukan pengaturannya.

- d. Pasal 36 dan Pasal 46 menentukan bagaimana kerjasama pengembangan teknologi yang digunakan di industri pertahanan dapat dilakukan. Kerjasama pengembangan teknologi yang dimaksud tidak dapat hanya berdimensi B to B saja. Karena menyangkut keselamatan bangsa dan negara, maka pemerintah mempunyai hak untuk ikut berperan aktif di dalamnya.
- e. Pasal 48 ayat (5) dan Pasal 61 ayat (1) menentukan bagaimana alih teknologi dapat dilakukan pada industri pertahanan. Alih teknologi tidak dapat ditentukan sendiri oleh perusahaan, atau tidak dapat dilakukan antara B to B saja. Pemerintah mengambil peranannya yang dominan di dalam hal ini.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa pemerintah memegang peran sentral dalam hal mengatur lingkungan sosial industri pertahanan. Apabila nyata-nyata hal tersebut dapat memberikan jaminan berusaha kepada perusahaan yang menjadi bagian dari industri pertahanan, maka pengaturan yang dilakukan oleh pemerintah melalui peraturan perundang-undangan yang relevan tersebut dalam banyak hal mengurangi beban dan risiko dari manajemen strategik.

Dua dari empat unsur lingkungan sosial di dalam industri pertahanan sangat mungkin bersifat homogen karena diatur oleh undang-undang. Untuk memenangkan persaingan, dan menjadi tugas dari manajemen strategik untuk mencapainya, adalah melakukan optimalisasi dua unsur pengamatan lingkungan lainnya, yaitu kekuatan sosiokultural dan kekuatan ekonomi agar bersifat unik dan menguntungkan perusahaan dalam hal memenangkan persaingan di dalam industri pertahanan (perspektif “samudera merah”), atau dalam hal membuat inovasi yang relevan di dalam industri pertahanan (perspektif “samudera biru”).

Lingkungan tugas adalah bagian dari pengamatan lingkungan eksternal yang berasal dari dalam diri perusahaan itu sendiri, dan berdampak secara langsung terhadap kinerja atau pencapaian tujuan perusahaan. Pada umumnya lingkungan tugas suatu perusahaan akan berbeda dengan lingkungan tugas perusahaan lainnya, meskipun berada pada satu industri yang sama. Hal yang berbeda terjadi pada industri pertahanan dimana lingkungan tugas dalam beberapa hal diatur secara *rigid* menurut peraturan perundang-undangan. Hal tersebut dapat menjadi sebab lingkungan tugas di industri pertahanan bersifat homogen. (Gambar 3)

Lingkungan tugas pada model manajemen strategik Hunger and Wheelen terbagi ke dalam sepuluh unsur, empat unsur diantaranya terdapat pengaturannya di dalam undang-undang industri pertahanan. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Unsur pemerintah terdapat pengaturannya sebagaimana dimaksud oleh ketentuan Pasal 18 sampai dengan Pasal 27 undang-undang industri pertahanan. Menurut ketentuan Pasal 18, pihak yang melakukan perencanaan, perumusan, pelaksanaan, pengendalian, sinkronisasi, dan evaluasi Industri Pertahanan adalah Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP). Yang

fungsinya adalah merumuskan dan mengevaluasi kebijakan mengenai pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan (Pasal 20). Adapun tugas KKIP adalah sebagai berikut (Pasal 21):

- a. “merumuskan kebijakan nasional yang bersifat strategis di bidang Industri Pertahanan;
- b. menyusun dan membentuk rencana induk Industri Pertahanan yang berjangka menengah dan panjang;
- c. mengoordinasikan pelaksanaan dan pengendalian kebijakan nasional Industri Pertahanan;
- d. menetapkan kebijakan pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
- e. mengoordinasikan kerja sama luar negeri dalam rangka memajukan dan mengembangkan Industri Pertahanan;
- f. melakukan sinkronisasi penetapan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan antara Pengguna dan Industri Pertahanan;
- g. menetapkan standar Industri Pertahanan;
- h. merumuskan kebijakan pendanaan dan/atau pembiayaan Industri Pertahanan;
- i. merumuskan mekanisme penjualan dan pembelian Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan hasil Industri Pertahanan ke dan dari luar negeri; dan
- j. melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Industri Pertahanan secara berkala.”

Pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi (Pasal 24 ayat (1)):

- a. “perencanaan pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
- b. perencanaan pembangunan dan pengembangan Industri Pertahanan;
- c. penentuan teknologi dan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang akan dikuasai dan dikembangkan;
- d. standardisasi serta kelaikan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
- e. pembinaan, registrasi, dan sertifikasi Industri Pertahanan;
- f. supervisi, asistensi, dan fasilitasi pengembangan Industri Pertahanan;
- g. sumber pendanaan;
- h. pengendalian dan pengawasan penguasaan teknologi; dan
- i. promosi, pengendalian, dan pengawasan teknologi dan/atau produk yang dihasilkan.

Pengguna produk industri pertahanan mengusulkan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi (Pasal 25): “a. rencana jangka panjang kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan; b. persyaratan operasional dan persyaratan teknis kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan; dan/atau c. asistensi dan evaluasi dalam proses produksi dan pengembangan produk.”

Industri Pertahanan menyusun perencanaan bersifat strategis berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh KKIP (Pasal 26), dan membuat standardisasi alat peralatan pertahanan dan keamanan (Pasal 27).

2. Unsur pesaing terdapat pengaturannya sebagaimana dimaksud oleh ketentuan Pasal 47 ayat (1) dan Pasal 48 ayat (1). Dalam hal ini terhadap persaingan di dalam industri pertahanan lebih diarahkan menjadi kerjasama yang dapat dilakukan dengan pihak yang ada di dalam negeri dan pihak yang ada di luar negeri.
3. Unsur kreditur atau masalah pembiayaan terdapat pengaturannya sebagaimana dimaksud oleh ketentuan Pasal 24 ayat (1) huruf g yaitu ditetapkan melalui Peraturan Presiden, khususnya Perpres No. 59 Tahun 2013 perubahan atas Perpres 42/2010 mengenai KKIP, dan Perpres No. 27 Tahun 2019 tentang kontrak jangka panjang untuk produk dalam negeri.
4. Unsur pengguna atau pelanggan terdapat pengaturannya sebagaimana dimaksud oleh ketentuan Pasal 8 ayat (1), yaitu; TNI, POLRI, Kementerian dan/atau Lembaga, dan pihak yang diberi izin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pengguna produk industri pertahanan bersifat sangat terbatas, hanya dibagi dalam empat kategori saja. Pihak pengguna yang dimaksud (yang kategorinya terbatas), pada saat akan menggunakan produk industri pertahanan, harus terlebih dahulu memperoleh izin dari Menteri sebagaimana dimaksud oleh ketentuan Pasal 8 ayat (2)-nya. Selain berbagai batasan yang ada terkait dengan pengguna produk industri pertahanan yang diciptakan oleh undang-undang, undang-undang tersebut juga memberikan kepastian berusaha sebagaimana yang dimaksud oleh ketentuan Pasal 8 ayat (3) yang secara eksplisit mewajibkan pengguna sebagaimana dimaksud huruf a sampai dengan c diatas untuk menggunakan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang telah dapat diproduksi di Industri Pertahanan dalam negeri yang tujuannya adalah untuk mendorong terwujudnya kemandirian Industri Pertahanan.

Dari sepuluh unsur lingkungan tugas, empat unsur diantaranya sudah secara *rigid* diatur oleh pemerintah melalui undang-undang industri pertahanan. Hal tersebut tidak menutup kemungkinan untuk memposisikan satu perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan lainnya meskipun sama-sama menjadi bagian dari industri pertahanan, dengan cara memaksimalkan keunggulan perusahaan dalam ke-enam unsur lainnya yang tidak diatur oleh undang-undang industry pertahanan, yaitu; asosiasi perdagangan, pemasok pemegang saham, kelompok kepentingan khusus, komunitas lokal, dan tenaga kerja atau serikat buruh. Kehadiran mantan anggota TNI/POLRI/Kementerian dan/atau Lembaga yang kompeten dan relevan di dalam perusahaan yang menjadi bagian dari industri pertahanan menjadi cukup penting sebagai perantara antara perusahaan dengan sebagian unsur-unsur lingkungan tugas lainnya, misalnya dengan kelompok kepentingan khusus.

Salah satu pihak yang dapat dikategorikan sebagai bagian dari kelompok kepentingan khusus adalah pengamat militer dan/atau akademisi terkait dengan kemiliteran. Seorang mantan anggota TNI/POLRI/Kementerian dan/atau Lembaga dengan kompetensi yang relevan mempunyai kemampuan untuk melakukan harmonisasi antara kapasitas perusahaan dengan kebutuhan di masa yang akan datang, yang salah satunya dibentuk melalui opini dan pendapat atau kajian dari para ahli dibidang militer.

KESIMPULAN

Ketentuan Pasal 8 ayat (3) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 secara eksplisit mewajibkan TNI, POLRI, dan Kementerian dan/atau lembaga untuk melakukan pembelian produk industri pertahanan. Hal tersebut memberikan kepastian berusaha kepada perusahaan yang ada dan menjadi bagian dari industri pertahanan. Agar kepastian berusaha yang diciptakan oleh undang-undang tersebut dapat digunakan secara maksimal oleh perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lainnya pada industri pertahanan, maka perusahaan harus dapat memaksimalkan pemanfaatan unsur-unsur lingkungan sosial dan lingkungan tugas yang tidak secara eksplisit diatur oleh undang-undang tersebut untuk kepentingannya.

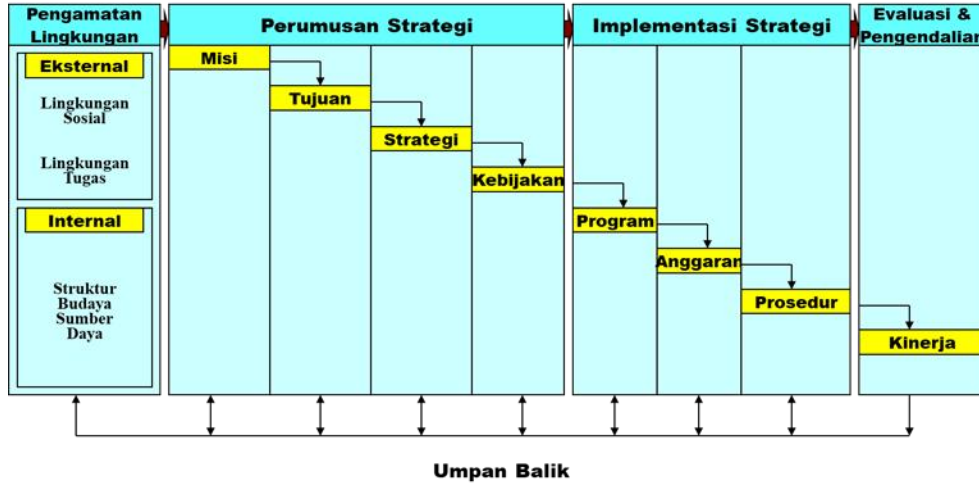
DAFTAR PUSTAKA atau REFERENSI

- Burtonshaw-Gunn, Simon A. 2011. *Alat dan Teknik Analisis Manajemen*. Terjemahan Peni Rahmawati. Jakarta: Indeks.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*. Terjemahan Dono Sunardi, Jakarta: Salemba Empat.
- Hidayat, Rahmat. F, Muhammad Falih A. Estika, Marschanda Dian. Siswanto, Narendra Dwi. & Anshor, Mochammad Isa. 2025. *Kepemimpinan Berbasis Pelanggan dalam Blue Ocean Strategy : Fokus Pada Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Kompetitif*. JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME), 3(2), 63–82.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Terjemahan Julianto Agung S. Yogyakarta: Andi.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée. 2011. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru)*. Terjemahan Satrio Wahono. Jakarta: Serambi.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée. 2011. *Apakah Strategi Samudera Biru Itu?* <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>.
- Malhotra, Naresh K. 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*. Jakarta: Indeks.
- Moleong, Lexy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Silalahi. 2011. *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Refika Aditama.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Tanjung, Y. W. Anugrah. & Widiasyih, S. 2021. *BLUE OCEAN STRATEGY PADA USAHA PENGOLAHAN KOPI “UD TYIANA COFFEE” DI KABUPATEN TAPANULI SELATAN* *Blue Ocean Strategy On Coffee Processing Business “UD Tyyana Coffee” In South Tapanuli Regency*. AGRISEP, 20(2), 321–332
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Terjemahan G. A. Ticoalu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thompson, Loren. 2023, *Bagaimana Industri Pertahanan Menjadi Ciri Khas Ekonomi AS*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/lorenthompson/2023/01/18/how-the-defense-industry-became-a-defining-feature-of-the-us-economy/>.
- Umar, Husein. 2013. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945.

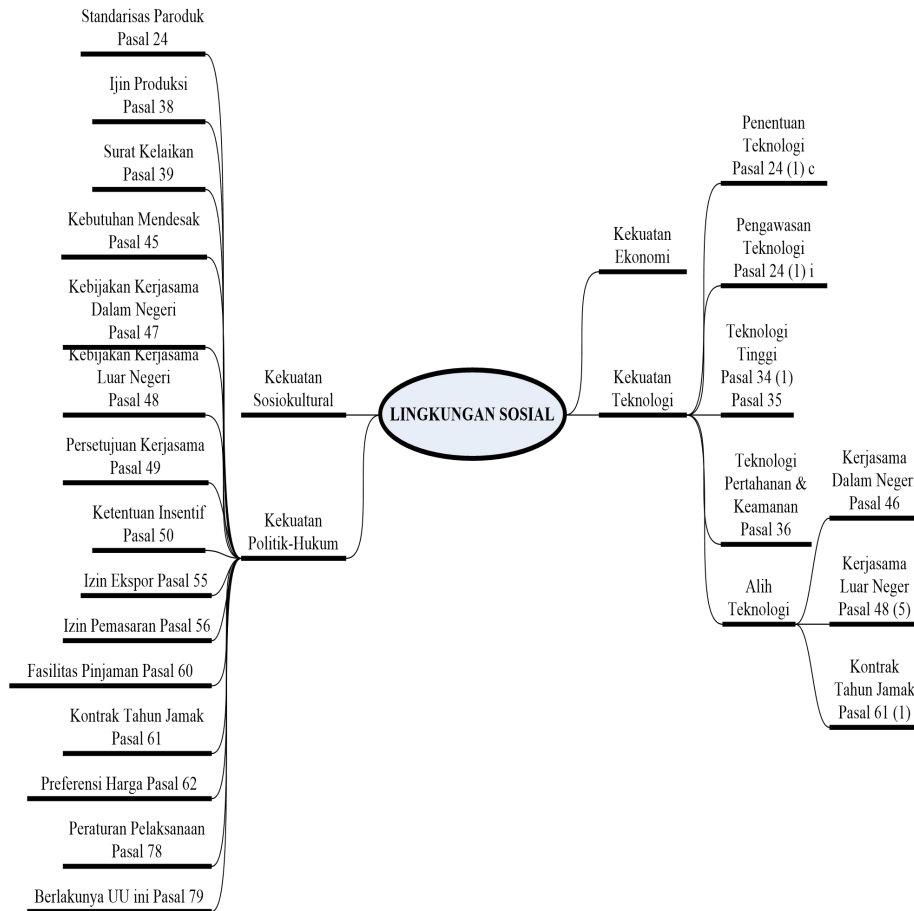
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.

GAMBAR

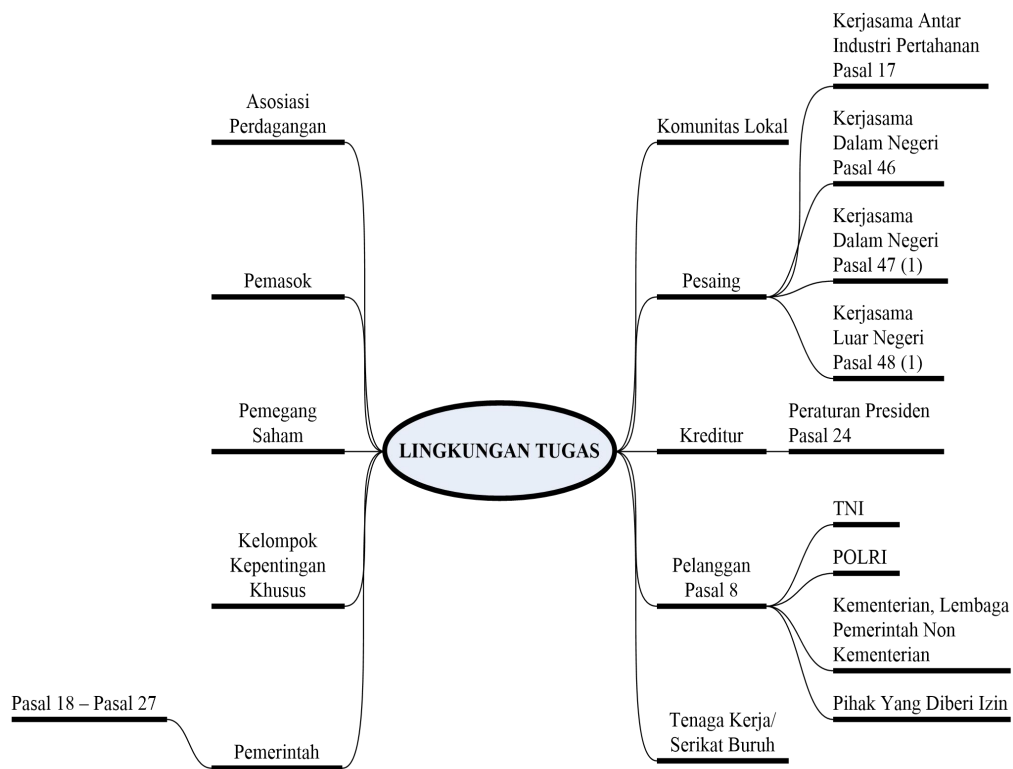
Model Manajemen Strategis



Gambar 1. Model Manajemen Strategik Hunger & Wheelen



Gambar 2. Pengamatan Lingkungan Sosial



Gambar 3. Pengamatan Lingkungan Tugas