



**STRATEGI AKSELERASI PENGEMBANGAN INDUSTRI PERTAHANAN
BERDASARKAN *CORE COMPETENCY*, *CORE PRODUCT*, DAN *CORE BISNIS*
MENGUNAKAN METODE TOWS ANALISIS**

Oleh

Arif Prasetyo¹, Ruslan Arief²

¹Perwira Mahasiswa Dikreg Seskoal Angkatan 60 Tahun 2022

²Program Studi Operasi Laut Program Magister Terapan Pendidikan Reguler Seskoal

E-mail: ¹arifprasetyo69@gmail.com, ²ruslanarief01@gmail.com

Abstract

The defense power of a nation can be reflected in the development of the defense industry. The implementation of the defense industry aims to realize a professional, effective, efficient, integrated and innovative Defense Industry; realize the independence of the fulfillment of Defense and Security Equipment Tools; and increase the ability to produce Defense and Security Equipment, maintenance services that will be used in order to build a reliable defense and security force. Indonesia's defense system is currently supported by 8 (eight) defense industries which also have positions as lead integrators. In the context of accelerating the development of the defense industry which is faced with the development of the global situation, a special strategy is needed that can accommodate and accommodate all of these companies so that they become one unit that strengthens and complements each other. Based on the analysis of the acceleration of the development of the defense industry using TOWS analysis, it was found that the chosen strategy is a clustering strategy as an alternative solution with 3 (three) stages, there are phase I, the pre-integration phase consisting of the separation of defense and non-defense businesses in each entity, then phase II, is the integration phase of all entities with defense and non-defense industrial companies, and the last is phase III, is the adjustment of clusters and business processes, especially in the non-defense industry and the next is adjusting the cluster organizational structure based on core competencies and core products.

Keywords: *Defense Industry, SWOT.*

PENDAHULUAN

Pertahanan negara pada dasarnya digunakan untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara dan keselamatan segenap bangsa dari berbagai ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Usaha ini menjadi salah satu fungsi pemerintahan dalam mewujudkan suatu kesatuan pertahanan guna mencapai tujuan nasional. Untuk merealisasikan usaha tersebut maka pengelolaan sistem pertahanan negara senantiasa berpedoman pada visi dan misi Presiden yang tertuang dalam RPJMN 2020-2024 dan tujuh agenda pembangunan yang dirumuskan dalam kebijakan dan rencana

strategis pertahanan negara Kementerian Pertahanan.

Dalam rangka mendukung sistem pertahanan negara tersebut, maka harus ditopang oleh industri pertahanan. Oleh karenanya industri pertahanan menjadi sangat krusial dalam rangka mendukung sistem pertahanan negara untuk menjamin kelangsungan hidup maupun eksistensi bangsa dan negara. Menurut Aida (2021) Industri pertahanan yang kuat mempunyai dua efek utama, yakni efek langsung terhadap pembangunan kemampuan pertahanan, dan efek terhadap pembangunan ekonomi dan teknologi Nasional. Industri pertahanan merupakan bagian dari industri nasional yang



ditetapkan oleh pemerintah yang 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.

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, bahwa Industri Pertahanan merupakan 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.

Penyelenggaraan industri pertahanan bertujuan untuk mewujudkan Industri Pertahanan yang profesional, efektif, efisien, terintegrasi, dan inovatif; mewujudkan kemandirian pemenuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan; dan meningkatkan kemampuan memproduksi Peralatan Pertahanan dan Keamanan, jasa pemeliharaan yang akan digunakan dalam rangka membangun kekuatan pertahanan dan keamanan yang andal. Dimana juga berfungsi untuk memperkuat Industri Pertahanan; mengembangkan teknologi Industri Pertahanan yang bermanfaat bagi pertahanan, keamanan, dan kepentingan masyarakat; meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja; memandirikan sistem pertahanan dan keamanan negara; dan membangun dan meningkatkan sumber daya manusia yang tangguh untuk mendukung pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan.

Kelembagaan Industri Pertahanan meliputi Pemerintah, Pengguna, dan Industri Pertahanan serta hubungan kewenangan dan tanggung jawab yang dilaksanakan secara terpadu dan sinergis, yang bertanggung jawab

untuk membangun kemampuan dalam menghasilkan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan. Industri pertahanan berada di bawah pembinaan Pemerintah yang dikoordinasikan oleh Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP), melalui amanat Perpres Nomor 42 Tahun 2010 tentang Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP). KKIP yang dipimpin langsung oleh Presiden, bertugas menentukan arah strategis pembangunan industri pertahanan dalam negeri yang bersifat strategis dengan mengakomodasikan kepentingan Pengguna dan Industri Pertahanan. Selain itu, KKIP menyelenggarakan fungsi merumuskan dan mengevaluasi kebijakan mengenai pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan. Di dalamnya terdapat lima Menteri Kabinet yang terkait yaitu Menteri Pertahanan sebagai leading sektor, Menteri BUMN, Menteri Perindustrian, Menteri Riset dan Teknologi, dan Menteri Keuangan.

Menurut KKIP (2022) bahwa saat ini secara garis besar industri pertahanan sudah didominasi oleh Badan Usaha Milik Negara yang tergabung sebagai industri pertahanan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Industri Pertahanan dari BUMN

No	Nama Perusahaan
1.	Pt.Pindad (Persero)
2.	Pt.Pal Indonesia (Persero)
3.	Pt. Dirgantara Indonesia
4.	Pt. Nusantara Turbin Dan Propulsi
5.	Pt. Len Industri (Persero)
6.	Pt. Inti (Persero)
7.	Pt. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero)
8.	Pt. Dahana (Persero)

Sumber : KKIP

Sedangkan jika dikelompokkan pada aspek sub industri, industri pertahanan dibagi menjadi 4 kelompok, diantaranya:

- a. Industri alat utama, merupakan badan usaha milik negara yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai pemandu utama (lead integrator) yang menghasilkan alat



utama sistem senjata dan/atau mengintegrasikan semua komponen utama, komponen, dan bahan baku menjadi alat utama. Berdasarkan Pasal 52 Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 menegaskan bahwa modal atas industri alat utama seluruhnya dimiliki negara.

Tabel 2. BUMN Industri Alat Utama

Industri Pertahanan	Kemampuan Produksi	Ket
PT.DI	Fixed Wing (Medium Heavy (CN295), Medium (CN235, N245), Light Heavy (NC212-200, NC212-400, NC212i), Far/Casr 23 Light(N219)); Rotary Wing (Heavy Heli (NAS332 Superpuma, H215, H225M), Medium Heli (Bell 412SP-HP, AS565 Panther, BELI 412 EP, AS365 Dauphin), Light Heli (BO 105 CB/CBS, AS350/ AS355NP Ecureuil, AS555/AS550 Fenec).	Lead integrator untuk pesawat tempur, pesawat terbang, atau helicopter
PT.Pindad	Senjata (ringan, Genggam, dan berat), Munisi (Kaliber Besar, Kecil, Khusus), Bom, Panser (Anoa, Komodo, Harimau Medium	Lead integrator cluster industri pertahanan, sub cluster kendaraan tempur dan senjata.

PT.PAL	Tank, Water Canon, Badak, Sanca) Kapal FPB-28, FPB-38, FPB-57, Kapal Cepat Rudal 60, Kapal Landing PlatformDock (LPD), Kapal Strategic Sealift Vessel 123 M, Kapal Bantu Rumah Sakit, Kapal Perusak Kawal Rudal (PKR) 105 M, Kapal Selam Nagapasa Class 1500 Ton, Kapal Niaga s.d 50.000 DWT	Lead integrator cluster industri pertahanan kapal kombatan, sub cluster kapal perang atas air dan kapal selam.
--------	--	--

Sumber: PT DI, PT.PINDAD, PT.PAL (diolah)

b. Industri komponen utama dan/atau penunjang, merupakan badan usaha milik negara dan/atau badan usaha milik swasta yang memproduksi komponen utama dan/atau mengintegrasikan komponen atau suku cadang dengan bahan baku menjadi komponen utama Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dan/atau wahana (platform) sistem alat utama sistem senjata.

Tabel 3. BUMN Komponen Utama dan Penunjang

Industri Pertahanan	Kemampuan Produksi	Ket
PT.Dahan a	Bahan Peledak (Militer & Komersil)	Bergerak di bidang industri strategis dengan produk layanan bahan peledak terintegrasi untuk sektor minyak dan



		gas pertambangan umum, quarry, konstruksi, dan pertahanan		Sharp Bomb F-16 dan alat berat	
PT.LEN	Alkom Ranpur, Surveillance, Combat Managemen t System, Listrik Tenaga Surya	Salah satu anggota BUMN klaster NDHI (National Defence and Hightech Industri) dan fokus pada teknologi elektroteknika yang mengembangkan, memproduksi dan membangun sarana & prasarana berbasis teknologi elektroteknika untuk hankam, publik dan industri	PT. Boma Bisma Indra	Peralatan pembangkit tenaga listrik (Paiton), Kondensor, Peralatan pabrik, dsb	Industri penunjang
PT.INTI	Video Surveillance System, Next Generation Video Messaging System, Digital TV System	Badan usaha milik negara yang bergerak di bidang industri perangkat cerdas (smart devices), aplikasi cerdas (smart application), dan integrator cerdas (smart integrator).	PT. Dock Koja Bahari	Kapal LCT, LCU, Repowering KRI	Core business di bidang industri Perkapalan Kodja Bahari perkapalan, khususnya di bidang perencanaan, pembangunan, perbaikan, pemeliharaan kapal, alat apung dan konstruksi bangunan lepas pantai, serta jasa-jasa penunjang lainnya
PT. Krakatau Steel	Baja KSW 500 (tahan peluru), Hot/Cold Rolled Coil, Wire Road	Bahan baku pembuatan peralatan militer	PT. Dock Perkapalan Surabaya	Kapal LCT, LCU, Repowering KRI	Industri penunjang
PT. INKA	Gerbong Penumpang & Barang	Industri penunjang	PT. Industri Kapal Indonesia	Kapal Patroli, Kapal Kargo, Kapal Ikan, Kapal Tunda	Industri penunjang
PT. Barata Indonesia	Bomb Basket,	Industri penunjang			
					c. Industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan), badan usaha milik negara dan/atau badan usaha milik swasta yang memproduksi suku cadang untuk alat utama sistem senjata, suku



cadang untuk komponen utama, dan/atau yang menghasilkan produk perbekalan.

d. Industri bahan baku, merupakan badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta yang memproduksi bahan baku yang akan digunakan oleh industri alat utama, industri komponen utama dan/atau penunjang, dan industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas pada dasarnya Indonesia memiliki integritas dalam industri pertahanan, namun kondisi saat ini industri pertahanan masih cenderung berjalan sendiri-sendiri, dan sebagian kecil sudah mulai berkolaborasi. Oleh karenanya guna mengoptimalkan peran integrasi semua sektor industri pertahanan terutama industri pertahanan BUMN, dibutuhkan sebuah strategi akselerasi dalam pengembangan industri pertahanan berdasarkan *core competency*, *core product*, dan *core bisnis*

Penulisan jurnal ini bertujuan untuk mengidentifikasi upaya strategi dalam pengembangan industri pertahanan secara terpusat sehingga output yang dihasilkan menjadi lebih terarah. Dalam penulisan jurnal ini peneliti menggunakan metode TOWS analisis.

LANDASAN TEORI

Strategi

Definisi strategi dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Chandler (1962), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi juga dapat didefinisikan sebagai respons secara terus menerus maupun adaptif-terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi. (Steiner & Miner, 1977).

Menurut Fred R. David (2010) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi,

mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk pilihan strategi

Menurut David dalam Dede dkk (2021), Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Strategi merupakan sesuatu yang dibutuhkan dan terdapat setidaknya 8 langkah atau tahapan yang bisa membantu organisasi dalam berpikir dan bertindak secara sistematis. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Memprakarsai dan menyepakati proses perencanaan strategis.
- b. Mengidentifikasi mandat organisasi.
- c. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
- d. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman.
- e. Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan.
- f. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
- g. Merumuskan strategi untuk mengelola isu.
- h. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan

TOWS Analisis

Analisis TOWS merupakan sebuah proses yang mengharuskan manajemen untuk



berpikir kritis tentang operasinya. Analisis TOWS adalah analisis yang mengutamakan mempelajari dan menginvestigasi peluang faktor eksternal, karena dianggap bersifat lebih dinamis dan bersaing, setelah itu dilanjutkan menganalisis faktor internal. Dengan mengidentifikasi beberapa rencana aksi yang dapat meningkatkan posisi tujuan organisasi, analisis TOWS memungkinkan manajemen untuk memilih beberapa strategi yang paling efektif dan memanfaatkan peluang yang tersedia.

Analisis TOWS menunjukkan strategi yang tepat dalam empat kategori (TW, TS, OW, OS). *Threat-Weakness* (TW), strategi ini mengidentifikasi ancaman untuk memperbaiki kelemahan yang ada. *Threat-Strength* (TS), strategi ini mengidentifikasi ancaman untuk menyusun strategi kekuatan. Strategi *Opportunity-Weakness* (O-W) digunakan untuk mengidentifikasi peluang untuk memperbaiki kelemahan. Terakhir, strategi *Opportunity-Strength* (OS) digunakan untuk mengidentifikasi peluang untuk menyusun strategi kekuatan (P.Siagian, 2000).

Tabel 4. Matrik TOWS

	Kelemahan (W)	Kekuatan (S)
EKSTERNAL/ INTERNAL FAKTOR	Aspek internal negatif yang dapat dikontrol dan dapat diperbaiki dalam perencanaan	Aspek internal positif yang dapat dikontrol dan dapat diperkuat dalam perencanaan
Ancaman (T)	Strategi (T-W)	Strategi (T-S)
Kondisi eksternal negatif yang tidak dapat dikontrol dan mungkin dapat diperkecil dampaknya.	Identifikasi ancaman untuk memperbaiki kelemahan	Identifikasi ancaman untuk menyusun strategi kekuatan
Peluang (O)	Strategi (O-W)	Strategi (O-S)
Kondisi eksternal positif yang tidak dapat dikontrol dan dapat diambil keuntungannya.	Identifikasi peluang untuk memperbaiki kelemahan	Identifikasi peluang untuk menyusun strategi kekuatan

Perbedaan Antara Analisis SWOT dan Analisis TOWS

Analisis SWOT dan analisis TOWS adalah dua analisis yang memiliki fokus analisis yang berbeda. Berikut adalah perbedaan fokus antara analisis SWOT dan TOWS:

- i. Analisis SWOT lebih menekankan pada faktor kondisi dan situasi internal, yaitu kekuatan dan kelemahan diri sendiri atau perusahaan (SW). Setelah itu baru dipelajari dan diperhitungkan faktor eksternal, ancaman dan kesempatan (OT).
- j. Analisis TOWS terlebih dulu mempelajari dan menginvestigasi

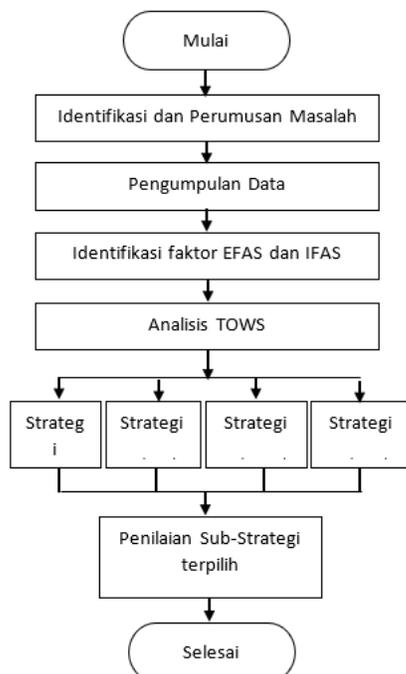


beberapa faktor eksternal, karena dianggap bersifat lebih dinamis berdasarkan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman (OT). Sesudah mendapatkan informasi eksternal, barulah dilakukan beberapa penyesuaian sampai perbaikan potensi internal kekuatan dan kelemahan organisasi (SW).

Dalam konteks penelitian ini, analisis TOWS akan lebih sesuai dan tepat. Penyusunan strategi dalam percepatan pengembangan industri pertahanan memerlukan investigasi terlebih dahulu faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman (O-T). Selanjutnya berdasarkan identifikasi aspek eksternal tersebut maka dapat dilanjutkan evaluasi dan penyusunan kebutuhan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan (S-W).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam empat tahapan yaitu tahap pendahuluan, pengumpulan data, pengolahan data, analisa dan yang terakhir adalah tahap kesimpulan dan saran. Ditampilkan dalam diagram alir sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Alir Metode Penelitian

Pada tahap pendahuluan terdiri atas identifikasi masalah, pengumpulan data, penentuan kriteria dan penetapan alternatif. Pada tahap pengumpulan data dilaksanakan melalui wawancara dan studi pustaka untuk menemukan faktor EFAS (*external factor*) yakni faktor ancaman/*threat* dan peluang/*opportunity*, selanjutnya faktor IFAS (*internal factor*) yakni kekuatan/*strength* dan kelemahan/*weakness*. Selanjutnya dilakukan proses kuesioner untuk menjangkau pendapat expert terkait faktor IFAS dan EFAS industri pertahanan. Pada tahap analisis data dilakukan analisis dengan menggunakan analisis TOWS sehingga didapatkan posisi industri pertahanan berada di kuadran berapa. Dan dari kuadran ini akan dapat ditentukan strategi seperti apa yang perlu dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perumusan Strategi

Analisis strategi penyiapan strategi akselerasi pengembangan industri pertahanan berdasarkan *core competency*, *core product*, dan *core bisnis* menggunakan TOWS (Ancaman, Peluang, Kelemahan dan Kekuatan) adalah memaksimalkan Peluang dan Kekuatan, sambil meminimalkan Ancaman dan Kelemahan. Data diambil dari wawancara dan observasi dengan tiga *expert*. Hasil brainstorming analisis TOWS dijelaskan sebagai berikut:

- a. Ancaman (*Threat*)
 - 1) Persaingan teknologi alutsista dari negara luar semakin besar
 - 2) Masih adanya potensi embargo alutsista.
 - 3) Tidak semua teknologi alutsista diberikan oleh negara asal pada saat *Transfer of Technology* (ToT)
- b. Peluang (*Opportunity*)
 - 1) Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan,



- 2) Kebijakan penggunaan material atau komponen dalam negeri (TKDN).
 - 3) Kebutuhan alutsista pertahanan
- c. Kelemahan (*Weakness*)
- 1) Keterbatasan SDM yang memiliki kualifikasi khusus.
 - 2) Produk dalam negeri belum mampu penuhi kebutuhan alutsista.
 - 3) Minimnya anggaran.
- d. Kekuatan (*Strength*)
- 1) Kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing industri pertahanan.
 - 2) Industri pertahanan memiliki daya jual dan daya saing yang tinggi di kancah internasional.
 - 3) Kemampuan industri pertahanan sudah diakui dunia

Setelah diketahui skor dari EFAS maupun IFAS maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan perhitungan kuadran TOWS yang diperoleh dengan rumus:

- a. Sumbu X = Selisih nilai kekuatan – nilai kelemahan.
- b. Sumbu Y = Selisih nilai peluang – Nilai ancaman.

Tabel 5. Tabel Perhitungan Kuadran.

Internal (X)	Nilai	Eksternal (Y)	Nilai
<i>Strengths</i> (Kekuatan)	39,8	<i>Opportunities</i> (Peluang)	41,8
<i>Weakness</i> (Kelemahan)	33,9	<i>Threats</i> (Kendala)	46,3
Nilai X	5,9	Nilai Y	-4,5

Sumber: Hasil olahan penulis

Setelah nilai pada sumbu X dan nilai pada sumbu Y ditemukan, maka langkah selanjutnya menentukan posisi nilai tersebut berada pada kuadran 1, 2, 3 atau 4. Berikut gambar analisa diagram matrik dibawah ini.



Gambar 2. Diagram Analisis Matrik TOWS

Sumber: Hasil olahan penulis

Analisis Strategi yang digunakan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis TOWS, didapatkan nilai ancaman sangat tinggi, namun di sisi lain faktor kekuatan yang dimiliki industri pertahanan juga besar, sehingga keberadaan industri pertahanan Indonesia saat ini pada kuadran II (T-S), dengan strategi terpilih dalam akselerasi pengembangan Industri Pertahanan adalah dengan cara mengidentifikasi ancaman untuk menyusun strategi kekuatan. Implementasi strategi tersebut yakni pelaksanaan klusterisasi pada industri pertahanan, hal ini dimaksudkan agar terbentuk kesatuan industri yang saling mendukung, mensupport dan saling mengisi kekurangan serta saling menyempurnakan. Upaya klusterisasi dibagi menjadi 3 (tiga) fase yakni:

- a. Fase I

Pada fase I perlu dilakukan tahapan pra integrasi terdiri dari pemisahan bisnis pertahanan dan non pertahanan di masing-masing entitas. Hal ini penting untuk dilakukan guna meningkatkan daya saing perusahaan. Keunggulan fase ini terletak pada produk-produk khusus yang hanya bisa diproduksi oleh perusahaan tertentu, sebagai mana PT.PAL memiliki spesialisasi dalam pembuatan kapal atas air dan kapal selam, kemudian PT. DI sebagai Lead integrator untuk pesawat

tempur, pesawat terbang, selanjutnya PT.Pindad sebagai *Lead integrator cluster* industri pertahanan, dan menjadi sub cluster kendaraan tempur dan senjata.

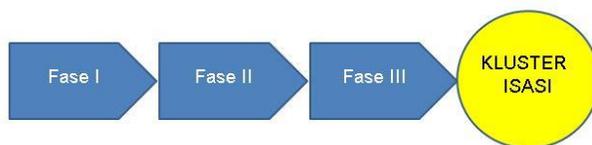
b. Fase II

Pada fase II meliputi integrasi semua entitas dengan perusahaan industri pertahanan dan non pertahanan. Kelebihan fase ini adalah menggandeng industri non pertahanan dalam memenuhi kebutuhan material-material yang sifatnya umum, sehingga hal ini dapat berimplikasi pada kemandirian perusahaan non pertahanan tersebut.

c. Fase III

Pada tahap ini dilakukan penyesuaian kluster dan proses bisnis, khususnya di industri non pertahanan. Setelah fase I dan II dapat terlaksana maka selanjutnya penerapan fase III. Pada fase III ini perusahaan baik yang bergerak pada industri pertahanan maupun non pertahanan sudah melakukan penyesuaian terhadap peran sertanya dalam pemenuhan alutsista.

Selanjutnya setelah implementasi fase III, akan dilakukan penyesuaian struktur organisasi kluster berdasarkan *core competency* dan *core product*.



Gambar 2. *Organizational Alignment Strategy* BUMN Kluster Industri Pertahanan

Setelah klusterisasi perusahaan dapat diterapkan, maka program pemenuhan alutsista yang berfokus pada produk dalam negeri akan menjadi lebih mudah dan fokus, Perusahaan yang memiliki posisi sebagai lead Integrator dapat fokus pada product output, begitu pula dengan perusahaan yang bergerak pada pembuatan komponen utama dan penunjang. Goal klusterisasi ini adalah kemandirian industri pertahanan dalam percepatan pembuatan alutsista dengan tidak

menggantungkan atau setidaknya dapat menurunkan tingkat ketergantungan.

KESIMPULAN

Analisis TOWS merupakan suatu alat analisis yang masih cukup efektif untuk menemukan kekuatan dan peluang perusahaan. Hal tersebut digunakan perusahaan dalam menghadapi serta mewaspadai semua kelemahan dan ancaman yang dihadapi guna mengambil sebuah keputusan strategis dalam berbisnis. Diharapkan proses perencanaan strategis tersebut mampu menemukan keputusan yang efektif dan tepat sasaran. Keberhasilan melahirkan keputusan yang efektif dan tepat sasaran dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan berkaca dan memahami kondisi internal serta mampu membaca kondisi eksternal. Analisa TOWS membantu dalam menstrukturisasi usaha para pengambil keputusan dalam menentukan rencana strategis perusahaan.

SARAN

Berdasarkan analisis akselerasi pengembangan industri pertahanan menggunakan analisis TOWS didapatkan strategi terpilih adalah strategi klusterisasi sebagai alternatif solusi dengan 3 (tiga) tahapan yakni fase I, adalah fase pra integrasi terdiri dari pemisahan bisnis pertahanan dan non pertahanan di masing-masing entitas, kemudian fase II, adalah fase integrasi semua entitas dengan perusahaan industri pertahanan dan non pertahanan, dan yang terakhir adalah fase III, yakni penyesuaian kluster dan proses bisnis, khususnya di industri non pertahanan dan selanjutnya adalah melakukan penyesuaian struktur organisasi kluster berdasarkan *core competency* dan *core product*.



DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ahmad, Adang & Arwin Datumaya. (2010). *Membangun Sinergi dan Kolaborasi Tiga pilar Nasional Menuju Kemandirian Sistem Pertahanan Keamanan Nasional*. SATRIA Studi Pertahanan Vol 6(2).
- [2] Aida, A. N. (2021). Potret Industri Pertahanan. *Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian DPR RI*, 1–16.
- [3] Dede Rusdiana, Yusuf Ali, Suyono Thamrin, & Resmanto Widodo. (2021). Strategi Pembangunan Industri Pertahanan Pada Negara Kepulauan Guna Mendukung Pertahanan Negara. *Jurnal Academia Praja, Volume 4(2)*, 427–440.
- [4] KKIP. (2022). *Perusahaan dan Afiliasi-KKIP*. Kkip.Go.Id. <https://www.kkip.go.id/perusahaan-afiliasi/>
- [5] P.Siagian, S. (2000). *Manajemen Strategik*. PT Bumi Aksara.
- [6] Steiner, G., & Miner. (1977). *Management Policy and Strategy*. Macmillan.
- [7] Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). *The Strategy Process: Concept, Context, and Cases*. New Jersey: Englewood Cliffs
- [8] Yusgiantoro, Purnomo. (2014). *Ekonomi Pertahanan Teori dan Praktik*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama