

## Penguatan Model Bisnis Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) Dalam Mendukung Kemandirian Industri Pertahanan

Jonathan Ernest Sirait<sup>1</sup> Nadia Aurora Soraya<sup>2</sup> Hazen Alrasyid<sup>3</sup>

Program Studi Industri Pertahanan, Fakultas Teknologi Pertahanan, Universitas Pertahanan Republik Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email: [jonathan.sirait@tp.idu.ac.id](mailto:jonathan.sirait@tp.idu.ac.id)<sup>1</sup> [nadia.soraya@tp.idu.ac.id](mailto:nadia.soraya@tp.idu.ac.id)<sup>2</sup> [hazen.alrasyid@tp.idu.ac.id](mailto:hazen.alrasyid@tp.idu.ac.id)<sup>3</sup>

### Abstrak

Keputusan pemerintah dalam membuat undang-undang cipta kerja memberikan kesempatan yang lebih luas bagi perusahaan swasta / BUMS industri pertahanan. Percepatan pemenuhan alpalhankam yang sebelumnya bertumpu pada kemampuan BUMN (Defend ID) kemudian dapat terbantuan dengan adanya kegiatan produksi hingga penjualan oleh perusahaan swasta. Pemulihan ekonomi akibat pandemi semakin menuntut adanya perbaikan ekosistem industri pertahanan yang inovatif dan berdaya saing kuat. Tulisan ini akan membahas bagaimana pelaku industri pertahanan swasta mampu berkompetisi seimbang, bukan hanya dengan BUMN, tapi secara global, dan memperluas jaringan bisnis melalui berbagai strategi model bisnis. Metode analisis menggunakan metode SWOT untuk mengetahui potensi pengembangan model bisnis dalam lingkup industri pertahanan. Terbukanya peluang dalam memperluas jaringan industri pertahanan nasional perlu didukung dengan investasi, peningkatan kualitas SDM, kualitas riset, ekosistem persaingan yang sehat dan kolaboratif menjadi poin penting yang perlu dilaksanakan pelaku usaha swasta dalam rangka mencapai kemandirian industri pertahanan serta pemenuhan *Minimum Essential Force* untuk memperkuat garda terdepan pertahanan dan keamanan NKRI, TNI / Polri.

**Kata Kunci:** Model Bisnis, Badan Usaha Milik Swasta, Industri Pertahanan Indonesia



This work is licensed under a [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

### PENDAHULUAN

Perkembangan industri pertahanan akan terus sejalan dengan kebijakan nasional, postur serta strategi pertahanan negara - sebagaimana tuntutan tantangan dan ancaman di tingkat global, regional, dan nasional juga memiliki efek domino atau interkoneksi bagi kelompok tertentu untuk mencapainya. Sehingga pengembangan, pembinaan dan gelar kekuatan serta kemampuan pertahanan suatu negara berperan krusial dalam menjaga kedaulatan, keutuhan wilayahnya. Selain Kementerian Pertahanan, TNI dan POLRI, kegiatan utama dalam rangka mendukung pembangunan kekuatan pertahanan negara dapat diselenggarakan melalui industri pertahanannya, baik BUMN maupun BUMS.

Beberapa BUMN dan BUMS industri pertahanan saat ini memiliki entitas domestik dan juga di luar negeri, dengan aset – aset untuk melakukan produksi dan distribusi yang berlokasi tersebar di banyak wilayah. Dengan begitu, perusahaan dapat menyediakan produk dan layanan yang esensial untuk mendukung mobilisasi, penyebaran, dan pertahanan operasi militer. Namun masih banyak persoalan yang dihadapi industri pertahanan Indonesia. Tuntutan kepada BUMN untuk memberikan profit optimal menjadi tanggung jawab yang besar sehingga strategi prioritas BUMN menjadi tidak maksimal. Hal ini dikarenakan pola kerja BUMN yang memproduksi beberapa produk alpalhankam hanya dengan tujuan pabrik tetap beroperasi; atau kita kenal dengan istilah *decoy marketing* (menghadirkan produk yang dengan sengaja dibuat tidak laku).

Peran serta BUMS dalam mendukung kemandirian industri pertahanan nasional saat ini telah diperkuat dengan adanya Undang – Undang Cipta Kerja. Dalam peraturan tersebut terdapat atensi pemerintah dalam memberikan kuasa lebih atas beberapa hal penting untuk

akselerasi inovasi dan manajemen BUMS industri pertahanan, diantaranya yaitu: kepemilikan modal, ekspansi kegiatan ekspor/impor (dengan perizinan Pemerintah Pusat), kelonggaran wewenang KKIP terhadap BUMS industri pertahanan dalam menentukan inovasi pemenuhan alpalhankam. Hal ini ditujukan untuk memberi kesempatan seluas-luasnya bagi BUMS industri pertahanan dalam berkontribusi memperkuat lini alat peralatan pertahanan keamanan pada pengguna (TNI dan Polri) dan juga pasar di luar negeri.

Selain itu, ditingkatkannya peran dan wewenang BUMS dalam pemenuhan *Minimum Essential Force* (MEF) juga searah dengan tujuan mengurangi ketergantungan produksi alpalhankam dari luar negeri. Penurunan pangsa pasar domestik telah mendorong masing – masing negara untuk meningkatkan strategi ekspor sehingga pasar senjata global menjadi semakin kompetitif (Setiadji, 2021). Dengan pemanfaatan kekayaan sumber daya alam Indonesia dan juga dorongan pemerintah untuk menggunakan bahan baku dalam negeri dalam kegiatan produksi alpalhankam, adanya pemaksimalan ekspor menjadi salah satu tujuan dari bentuk kemandirian industri pertahanan itu sendiri.

Adanya modifikasi regulasi berkenaan dengan pelibatan pihak swasta dalam kegiatan produksi dan kepemilikan modal industri alutsista yang sebelumnya dikuasai secara penuh oleh negara kini memberikan arah baru bagi pelaku industri pertahanan. Pasalnya, struktur industri yang bersifat monopsoni sehingga mengarah pada persaingan yang sangat ketat, ditambah dengan ekosistem industri pertahanan yang kaku hanya akan mempersempit usaha menuju kemandirian industri pertahanan. Tidak optimalnya ekosistem industri pertahanan nasional dapat dilihat dari laporan basis data industri pertahanan *Stockholm International Peace Research Institute* (SIPRI). Pada tahun 2020, Indonesia bahkan tidak masuk kedalam Top 100 negara – negara produsen alpalhankam. Bila dibandingkan dengan negara Spanyol, Ukraina, Polandia, Singapura yang kekuatan militernya masih dibawah Indonesia (Global Fire Power, 2022), cukup ironis dimana industri pertahanan keempat negara tersebut mendapatkan posisi sebagai bagian dari 100 negara produsen alpalhankam terbaik.

Sementara itu, perkembangan teknologi industri pertahanan di negara – negara lain telah menempatkan berbagai industri yang mampu memproduksi beragam alpalhankam sesuai dengan yang dibutuhkan oleh militer mereka bersama dengan konsep peperangan modern. Adanya revolusi industri yang mengaplikasikan teknologi digital tidak hanya kedalam aktivitas produksi, namun juga diaplikasikan pada operasional dan manajemen perusahaan semakin memberikan tantangan yang kompleks bagi BUMS industri pertahanan dalam memenuhi supply dan demand yang kompleks dan berkompetitif tinggi.

Pembenahan sistem, pembagian peran dan tanggung jawab yang seimbang antara BUMN dan BUMS industri pertahanan diarahkan untuk dapat mewujudkan kolaborasi dalam riset, pengembangan, hingga akuisisi teknologi pertahanan. Salah satu hal yang dapat dilakukan bagi BUMS atau perusahaan rintisan yang bergerak di bidang pertahanan dan keamanan dalam menentukan perencanaan atau strategi bagi perusahaannya adalah dengan memformulasikan strategi model bisnis yang sesuai dengan tren, peluang, kebutuhan pemenuhan alpalhankam nasional maupun perkembangan global.

## **METODE PENELITIAN**

Pembahasan ini akan dijabarkan menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan memanfaatkan data sekunder yang berasal dari buku, jurnal, artikel ilmiah, majalah serta berita online, dan sumber tertulis lainnya yang relevan. Penelitian kualitatif itu sendiri adalah suatu pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok untuk masalah sosial atau manusia (Cresswell, 2014). Adapun penjabaran model bisnis difokuskan pada value propositions dan key activities aktivitas usaha dalam lingkungan

industri pertahanan. Dari data yang terkumpulkan akan diinterpretasikan ke dalam analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk mendukung penjabaran terkait penguatan model bisnis BUMS dalam mendukung kemandirian industri pertahanan nasional.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Peran BUMS Industri Pertahanan

Badan Usaha Milik Swasta industri pertahanan di Indonesia memiliki peran yang esensial dan tidak kalah pentingnya dengan BUMN, yang saat ini tergabung dalam holding *Defend ID*. Kolaborasi pemenuhan alpalhankam antara BUMS dengan BUMN menjadi 2 bagian yang tidak dapat terelakkan satu dengan lainnya bagi usaha mewujudkan kemandirian industri pertahanan nasional. BUMN sebagai lead integrator tidak akan dapat membuat alutsista yang kuat, teknologi yang canggih tanpa ada bantuan dari BUMS. Begitu juga sebaliknya, BUMS perlu diperkuat dengan dukungan dari BUMN dalam memberikan wawasan teknologi, melakukan produksi bersama / *joint production*, dan kolaborasi lainnya dalam rangka mendukung pemenuhan *Minimum Essential Force* (MEF) serta kemandirian industri pertahanan Indonesia.

Kesempatan industri pertahanan nasional dalam berkontribusi untuk pemenuhan *Minimum Essential Force* (MEF) semakin terbuka luas dengan disahkannya *Omnibus Law* / Undang – Undang No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, pada Paragraf 16. Pelibatan perusahaan swasta ini dapat dikatakan sebagai langkah yang tepat, dimana kita bisa berkaca pada industri pertahanan Tiongkok.

Indonesia dapat berkaca dari industri militer Tiongkok yang saat ini menjadi salah satu dari tiga industri pertahanan terbaik di tingkat global bersama dengan Amerika Serikat dan Inggris (Defense News, 2021). Sebelum menjadi seperti sekarang ini, industri militer di Tiongkok hingga pertengahan tahun 1990-an masih memiliki ekosistem industri yang sangat tersentralisasi, hierarkis, birokratis, dan menghindari risiko. Akibat yang ditimbulkan sangatlah besar. Ketika Perang Teluk tahun 1990 – 1991, Pasukan Irak yang sebagian alutsistanya didukung Tiongkok, berhasil dikalahkan oleh pasukan pimpinan Amerika Serikat hanya dalam hitungan hari. Namun pada akhir tahun 90-an, Tiongkok kemudian berhasil melakukan restrukturisasi seluruh industri pertahanan dengan menerapkan reformasi total, modernisasi, dan marketisasi operasi bisnis industri pertahanan (Setiadji, 2021).

Kemudian terkait contoh perkembangan industri pertahanan, dapat juga dipelajari dari industri pertahanan Turki. Pada tahun 2017, industri pertahanan Turki telah berkembang ke tingkat dimana mereka mampu memproduksi mayoritas produk alpalhankam secara lokal / dapat dilihat dari kemampuannya untuk memproduksi dari perusahaan dalam negeri. Merespon inisiatif militer, pemerintah Turki menanggapi dengan mempertimbangkan berbagai proyek yang diusulkan, melakukan evaluasi, dan selanjutnya menentukan pilihan industri yang paling cocok untuk proyek tersebut, baik sebagai kontraktor utama maupun sub kontraktor. Dalam pelaksanaannya, industri pertahanan Turki bekerja sama dengan para peneliti / ilmuwan, termasuk universitas, untuk kegiatan penelitian dan pengembangan. Karenanya, perlu juga bagi pelaku industri, penggerak industri pertahanan Indonesia dalam memahami peran masing-masing pemangku kepentingan dan sinergi di antara ketiga pilar (*Triple Helix*) industri pertahanan dalam berbagi pengetahuan dan informasi. Adapun kemungkinan tujuan kemandirian industri pertahanan Turki pada tahun 2023 dapat dicapai jika sinergi antara sektor militer, pemerintah, penelitian, dan industri dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Sejauh ini, sinergi tersebut telah menghasilkan pertumbuhan pesat pada kemampuan dan kemandirian industri pertahanan Turki, yang selanjutnya menguntungkan dari segi politik dan militer negara. Namun, masalah yang mungkin menjadi tantangan Turki seperti faktor eksternal dan internal industri, juga terdapat beragam pertimbangan.

Dari perkembangan tersebut, lingkungan industri militer Turki dapat menjadi pelajaran holistik tentang bagaimana negara-negara berkembang mengembangkan industri pertahanannya (Wicaksono & Perwita, 2020). Upaya yang dilakukan oleh industri pertahanan swasta Turki sangat penting untuk pengembangan infrastruktur industri pertahanannya. Perusahaan dalam bidang aviasi, galangan kapal, dan pabrik senjata yang didirikan di Turki dapat dianggap sebagai investasi awal negara yang paling penting. Sejak tahun 1980 ketika fondasi pertama transisi Turki ke dalam industri pertahanan modern diletakkan, inisiatif yang diluncurkan di tingkat nasional dan internasional telah membawa hasil yang mengesankan dalam waktu yang relatif singkat. Kemajuan ini telah menyebabkan berkembangnya industri pertahanan Turki.

Strategi dan kebijakan yang baru menjadi dasar konsep pertahanan Turki saat ini. Selama dekade terakhir saja, *Unmanned Aerial Vehicles* (UAV) buatan Turki sangat luar biasa perkembangan dan penerapannya di berbagai sektor selain pertahanan. Turki sekarang mengikuti perkembangan teknologi global dan melakukan pekerjaan penting di bidang memproduksi *swarm drones*, *quantum radars*, *pocket submarines* dan *laser weapons*. Selain itu, perkembangan signifikan dalam teknologi elektronik, informasi, komunikasi, dan material telah memungkinkan Turki membuat terobosan di bidang militer dalam beberapa tahun terakhir (Ozlu, 2021).

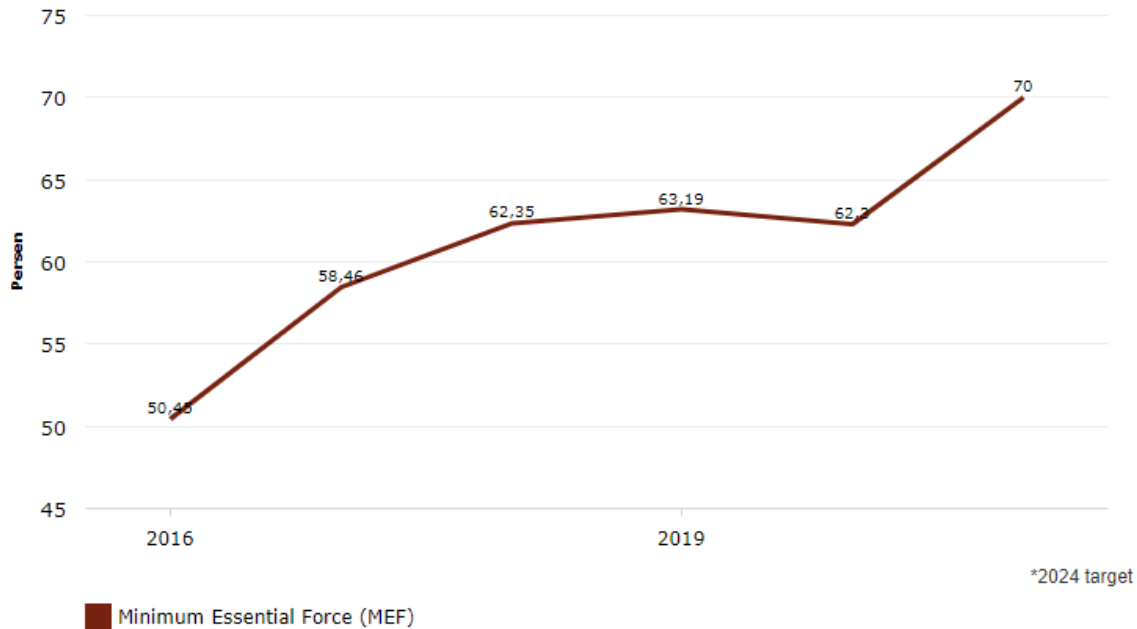
Kembali kepada perkembangan industri pertahanan Indonesia, langkah positif dari Undang – Undang Cipta Kerja terjadi pada lingkungan industri pertahanan Indonesia. Dimana tahun 2021 terdapat penambahan 104 perusahaan swasta baru yang terdaftar sebagai usaha bidang Industri Pertahanan. Kenaikan jumlah pelaku industri pertahanan tersebut merupakan yang tertinggi sepanjang sejarah perjalanan Industri Pertahanan Indonesia (Arhan, et al, 2022). Dengan terlibatnya pihak swasta atau BUMS, menjadikan sektor industri pertahanan lebih dinamis dan progresif dalam hal investasi. Selain itu peluang melakukan berbagai kolaborasi seperti melakukan riset dan pengembangan teknologi menjadi ekspektasi tersendiri dari adanya pelebaran peran BUMS industri pertahanan.

Tanggung jawab TNI dan Polri dalam menjaga kedaulatan wilayah NKRI yang berkarakteristik terdiri dari ribuan pulau dan luasnya lautan menjadikan tantangan yang sangat besar bagi industri pertahanan dan juga Kementerian Pertahanan untuk mengakomodir kebijakan strategis, kebutuhan produksi alat peralatan pertahanan – keamanan, sesuai dengan spektrum ancaman, tantangan, gangguan, hambatan peperangan modern yang kebanyakan mensyaratkan teknologi tinggi.

Tantangan yang masih belum optimal dihadapi industri pertahanan Indonesia dalam memenuhi alpalhankam diantaranya: masih terbatasnya infrastruktur dasar industri pertahanan dalam negeri, kemampuan dan kapasitas dalam memproduksi alutsista TNI dan penguasaan teknologi militer, rendahnya investasi dalam pengembangan riset ilmu untuk menunjang industri pertahanan, dan belum optimalnya upaya menyinergikan industri pertahanan nasional (Ditjen Pothan Kemhan, 2021). Efek yang ditimbulkan nantinya apabila pemberdayaan BUMS industri pertahanan Indonesia tidak dioptimalkan tentu sangat riskan terhadap penguasaan teknologi dan juga perkembangan sumber daya manusianya. Hal lain yang menjadi pertimbangan percepatan pemberdayaan BUMS industri pertahanan Indonesia adalah terkait pemenuhan kekuatan pokok minimum (MEF).

Pasalnya dalam rencana untuk tahap ketiga tahun 2020 hingga 2024 ditargetkan pencapaian MEF di tiga matra angkatan (darat, laut, udara) sudah mencapai 100% atau alutsista yang dimiliki sepenuhnya mampu diproduksi oleh industri pertahanan dalam negeri. Melihat dari realisasi di tahap II tahun 2015 – 2019 yang tidak berhasil mencapai target 75,5% dan hanya selesai sebesar 63,19%. Kemudian hingga tahun 2022 juga masih berkisar 62% yang

akhirnya dilakukan *retargeting* oleh Panglima TNI agar di tahun 2024 dapat dicapai 70% (Yahya, 2022). Tentunya pendekatan yang baru dan berbeda dalam manajemen strategi industri pertahanan dalam negeri, terkhusus BUMS perlu menjadi prioritas.



**Gambar 1. Realisasi Program Modernisasi Senjata/Minimum Essential Force (MEF) 2016-2024.**  
 Sumber: Katadata - databoks (2022).

Industri pertahanan nasional juga memiliki kendala pada manajemen logistiknya. Manajemen logistik di Indonesia yang dimaksud adalah pada sektor manufaktur, dimana industri pertahanan masih bergantung pada perusahaan-perusahaan BUMN (Arhan, et al, 2022). Sedangkan BUMS dapat mendukung dengan menjadi bagian dari jaringan rantai pasok yang menghubungkan industri di wilayah yang sebelumnya kurang berpotensi karena kesusahan dalam mengoperasikan rantai pasok. Selain itu BUMS juga dapat mengembangkan teknologi tambahan yang mampu menambah fitur dari alat peralatan pertahanan – keamanan yang ada saat ini atau untuk kebutuhan operasional industri pertahanan. Sehingga BUMS bahkan yang telah ada di sektor sipil dapat melebarkan diversifikasi layanan untuk kebutuhan militer.

Fluktuasi keadaan politik dan ekonomi global, regional, dan domestik yang pada saat ini masih belum stabil karena pandemi semakin menekan perkembangan dan kinerja industri pertahanan. Dibentuknya perusahaan holding Defend ID bukan hanya sebatas *merger* perusahaan BUMN, namun dibalik itu ada potensi bagi perusahaan swasta atau perusahaan rintisan industri pertahanan lainnya untuk bergerak maju berinovasi baik dalam menciptakan kemandirian produksi alpalhankam maupun dalam pengembangan bisnis pasar di dalam dan luar negeri.

### Model Bisnis Industri Pertahanan Abad 21

Konsep model bisnis sendiri telah menarik perhatian yang sangat signifikan baik dalam berbagai literatur ilmiah maupun praktik bisnis. Sejatinnya, strategi model bisnis dapat membantu perusahaan baru yang sedang berkembang menarik investasi, merekrut keahlian, dan mendorong kontrol dan kumpulan pekerja. Sementara pada perusahaan yang telah mapan seperti BUMN harus secara teratur memperbarui rencana, strategi, tata kelola perusahaan mereka atau berpotensi akan kandas mengantisipasi kecenderungan dan tantangan ke depan



yang semakin kompleks dan penuh keambiguan. Perubahan bagaimana model bisnis berkembang dan diimplementasikan (misalnya, penerapan imbal dagang atau sistem pengembangan riset yang lebih efektif) adalah hasil dari taktik manajemen tingkat tinggi. Dengan demikian, inovasi bagi perusahaan adalah hal yang krusial dalam persaingan bisnis agar dapat mempertahankan relevansi perusahaan terhadap pasar. Sebagian besar sektor *Aerospace & Defense* (A&D) memiliki kinerja yang buruk dengan tidak mengejar strategi aktif (misalnya, konsolidasi vs. tetap berada di jalur rencana yang telah dibuat); serta menggunakan model bisnis lama yang tidak lagi selaras dengan kebutuhan pasar (Deloitte, 2017). Pembaharuan strategi lini bisnis diperlukan bahkan bagi negara untuk mengakselerasi pembangunan infrastruktur, pertumbuhan ekonomi, dan pencapaian target nasional. Terlebih kita menghadapi dampak dari pandemi Covid-19 yang masih dirasakan oleh seluruh industri, tanpa terkecuali industri pertahanan. Ketika pelaku industri mengevaluasi kembali portofolio perusahaan dan fokus pada divestasi aset – aset non-inti, perusahaan yang dipersiapkan dengan baik dengan neraca yang kuat harus membuat keputusan merger dan akuisisi yang cerdas yang mampu menciptakan peningkatan nilai bagi pemegang saham / *stakeholder* (Deloitte, 2022).

Sebagaimana rupa dengan bidang usaha lainnya, beberapa strategi bisnis dapat dikembangkan dalam industri pertahanan oleh BUMS. Pengembangan produk dalam desain dan spesifikasinya dapat disesuaikan dengan pengembangan target pasar yang bukan hanya untuk kepentingan pertahanan keamanan oleh Angkatan Laut / Darat / Udara, Badan Keamanan Laut (Bakamla), Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (Basarnas), dan Kementerian Pertahanan, namun juga bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang lebih beragam, seperti untuk survey sumber daya alam, monitoring tata guna lahan, patroli, dan sebagainya untuk kebutuhan sektor Pemerintahan seperti Kementerian Perhubungan, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Kehutanan dan Bea Cukai; juga dari sektor swasta lainnya seperti perusahaan minyak dan gas, dan operator feri penumpang. BUMS industri pertahanan Indonesia saat ini telah menggerakkan pelaku usaha yang bergerak di berbagai bidang seperti *aerospace*, *unmanned aerial vehicle* (UAV), alutsista (pesawat tempur, kapal, senjata), *software* dan alat komunikasi aplikasi pertahanan, *maintenance-repair-overhaul* (MRO), *explosive*, kendaraan taktis, optik, dan energi. Penambahan jumlah perusahaan swasta di bidang pertahanan – keamanan menjadi bukti peluang bangsa dalam meningkatkan perekonomian sekaligus memperkuat dan mewujudkan industri pertahanan yang berdaya saing global.

**Tabel 1. Ragam Bidang Perusahaan di Industri Pertahanan Indonesia. Sumber: Indonesian Defence Industries (2022)**

| Bidang / Produk                           | Jumlah |
|---|--------|
| Perkapalan                                | 31     |
| Alat Komunikasi                           | 11     |
| Kendaraan Tempur (Ranpur)                 | 5      |
| Kendaraan Khusus (Ransus)                 | 12     |
| Kendaraan Taktis (Rantis)                 | 5      |
| Roket & Rudal                             | 5      |
| Parasut                                   | 2      |
| Bom                                       | 7      |
| Pesawat dan Kedirgantaraan, MRO           | 13     |
| Senjata Api, Munisi, dan <i>Brass Cup</i> | 6      |
| IT dan Sensor                             | 14     |
| Logistik                                  | 1      |
| Lain - lain                               | 9      |

Dengan tiga tantangan besar yang dihadapi industri pertahanan nasional dalam hal pemenuhan alpalhankam yang mampu menopang sistem pertahanan Indonesia dengan wilayahnya yang luas, teknologi yang tertinggal jauh dengan perkembangan yang ada serta tidak sesuai dengan corak peperangan di masa mendatang, dan pengadaan alpalhankam Indonesia yang masih bergantung pada pihak luar negeri (Ditjen Pothan Kemhan, 2021, hal.16-17), tren munculnya pelaku usaha baru tidak akan cukup untuk mengatasi tantangan tersebut.

Maka dari itu, bagaimana perusahaan dapat merelaksasikan lini bisnis dengan strategi manajemen model bisnis yang mampu beradaptasi dengan perkembangan yang ada menjadi salah satu pilihan yang bijak. Sehingga mewujudkan industri pertahanan nasional yang mandiri tidak hanya dilihat dari kuantitasnya. Kualitas perusahaan yang baik, tangkas / *agile* akan menjadi penentu untuk meningkatkan efek penggentar / *deterrant effect*. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah melalui strategi model bisnis. Model bisnis yang masih terbuka lebar untuk dikembangkan di Indonesia bagi investasi oleh BUMS meliputi:

#### 1. Manufaktur

Kita ketahui bahwa perusahaan dalam bidang pertahanan – keamanan sebagian besar berada di bidang manufaktur. Dalam bisnis manufaktur, perusahaan menciptakan produk dari bahan mentah hingga menjadi barang jadi dan menjualnya secara langsung kepada pelanggan (Adieb, 2021). Mayoritas bisnis industri pertahanan – keamanan bergerak di bidang ini, dimana berbagai alat peralatan seperti persenjataan, propulsi, kapal, kendaraan taktis darat dan aviasi berkembang pesat. Beberapa BUMS sektor pertahanan-keamanan yang telah beroperasi dalam industri manufaktur misalnya PT Daya Radar Utama, PT Indopulley Perkasa, PT Palindo Marine Shipyard, PT Komodo Armament Indonesia, dan masih banyak lainnya yang tersebar di berbagai daerah Indonesia. Jenis-jenis produk yang dapat dihasilkan dari pengembangan model bisnis manufaktur industri pertahanan antara lain:

- a. Pesawat target drone dan suku cadangnya, yang saat ini semakin tinggi kebutuhannya baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Penggunaan drone disamping untuk keperluan pertahanan-keamanan, juga dapat untuk berbagai keperluan bidang lainnya seperti melakukan survey, *monitoring*, dan sebagainya – sehingga potensi pengembangan bisnis yang dimiliki juga beragam sesuai kebutuhan di bidang pertahanan-keamanan;
- b. Pembuatan kapal personel berkecepatan tinggi yang tidak hanya dapat bermanfaat untuk keperluan tempur namun juga dapat diperluas penggunaan dan pemasarannya untuk instansi berkepentingan (seperti melakukan *surveillance*, survey, patroli perbatasan, misi penyelamatan/*rescue*);
- c. Komponen pendukung peralatan militer seperti baterai (untuk kapal pesawat, radio komunikasi), sistem tenaga surya, laptop berstandar militer untuk mendukung keamanan IT dan pengolahan berbagai macam material juga dapat didukung pengembangan serta produksinya oleh BUMS industri pertahanan.

#### 2. Subscription

*Subscription* adalah kontrol dan pengawasan semua aspek proses berlangganan, termasuk penetapan harga, penjualan, kontrak, penagihan, inventaris, pengiriman, pembaruan, pendapatan, dan pelaporan (Oracle, 2021). Model bisnis ini dapat digunakan perusahaan yang menjual jasa layanan untuk memperoleh pendapatan yang diterima dari langganan bulanan atau tahunan dari para pengguna. Sistem ini dapat diterapkan pada perusahaan yang memberikan jasa layanan seperti *software maintenance*, *server maintenance*, usaha distributor yang tentunya sangat dibutuhkan oleh industri pertahanan, terlebih

Dengan menggunakan jasa pihak ketiga, perusahaan produsen alutsista tidak perlu bersusah payah melakukan perekrutan, membangun infrastruktur, pelatihan, dan lainnya

untuk melakukan beberapa operasional khusus yang tidak efektif; Perusahaan dapat menggunakan jasa pihak ketiga untuk menyelesaikannya.

### 3. Bundling Model

Strategi model *bundling* merupakan konsep penjualan produk dengan tingkat permintaan yang berkorelasi untuk mengelola pendapatan dan biaya (Yassine, 2018). Pada industri *e-commerce*, model bisnis ini memungkinkan penjual untuk mengemas barang atau layanan pelengkap dalam satu penawaran. Bila diterapkan pada industri pertahanan, suatu perusahaan dapat melakukan inovasi untuk menambah nilai pada suatu transaksi atau seperti pada negosiasi imbal dagang dengan menyertakan produk pelengkap dalam sekali penjualan. Pola produksi industri pertahanan yang tidak terlepas dari kebutuhan atau permintaan spesifikasi khusus dari pengguna / *user* dapat dengan leluasa berinovasi pada produk yang ditawarkan dan sekaligus meningkatkan keuntungan

Idealnya, tujuan dari penerapan strategi bundling ini dalam bidang pertahanan – keamanan adalah untuk memberikan nilai tambah (*value addeed*) pada produk dari suatu transaksi atau kerjasama. Dimana dengan menggunakan strategi ini, perusahaan dapat mengidentifikasi jumlah pesanan dengan tepat dari beberapa pemasok maupun pelanggan yang berbeda dan menentukan jumlah bundling optimal yang berkemungkinan tinggi menghasilkan surplus maksimum.

### 4. Franchise / Waralaba

Model ini merupakan salah satu strategi berbisnis dimana suatu usaha menawarkan lisensi yang diterima satu pihak untuk dapat akses pada pengetahuan, sistem, kemampuan produk yang dimiliki perusahaan utama. Sistem ini tentu kita ketahui sudah diterapkan di banyak industri, terlebih dapat kita teliti pada industri *Food and Beverage* (F&B) yang jumlahnya telah bertumbuh signifikan beberapa tahun belakangan. Dalam konteks industri pertahanan, penerapan konsep waralaba ini dapat ditujukan untuk pelebaran cabang bisnis utama perusahaan untuk mengatasi isu – isu industri nasional seperti untuk menjawab keterbatasan rantai logistik antar pulau dan riset pengembangan pengolahan bahan baku untuk meningkatkan Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN), atau melakukan persewaan alpalhankam dengan mempersiapkan produk yang disimpan di wilayah tertentu / cabang (bisa di dalam negeri maupun luar negeri).

### Analisa SWOT

Untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari beberapa model bisnis yang telah diketahui diatas, digunakan ilustrasi sebagai berikut:

**Tabel 2. Analisis SWOT potensi pengembangan model bisnis industri pertahanan.**

|                   | <i>Strengths</i>  | <i>Weaknesses</i>  | <i>Opportunities</i>  | <i>Threats</i>   |
|-------------------|---|--|---|--|
| <b>Manufaktur</b> | Termasuk dalam 7 prioritas pembangunan alpalhankam nasional sehingga mendapatkan dukungan dari pemerintah; Sebagian besar kebutuhan MEF | Ketersediaan bahan baku yang terbatas sehingga masih melakukan impor dari luar negeri; Proses riset dan pengembangan yang membutuhkan biaya mahal; | Penerapan kebijakan <i>offset</i> ; Kebijakan substitusi impor; Peluang pada pasar di dalam dan luar negeri, baik peningkatan pada kerjasama yang sudah ada maupun potensi pasar baru | Persaingan bisnis yang ketat karena telah memiliki banyak pelaku usaha di bidang manufaktur; Dengan keseluruhan operasional yang membutuhkan biaya, waktu, dan tenaga yang tinggi, masih |



|                       |  |  |  |  |
|-----------------------|--|--|--|--|
|                       | berbentuk produksi manufaktur;   | Kemampuan SDM belum dapat dikatakan unggul   |  | terdapat ancaman untuk mencapai target <i>Return on Investment (ROI)</i>   |
| <b>Subscription</b>   | Akses layanan yang lebih mudah dengan tingkat pengamanan yang lebih kuat;<br>Harga operasional yang lebih nyaman dan fleksibel;<br>Mampu mengatasi masalah konektivitas distribusi logistik  | SDM profesional yang belum banyak jumlahnya di Indonesia;<br>Fokus industri yang menitikberatkan pada profit sehingga cenderung mengesampingkan pertumbuhan  | <i>Demand</i> industri pertahanan yang masih luas dalam sub bidang IT;<br>Peluang dalam memberikan diversifikasi layanan seperti konsultasi, <i>training</i> , sertifikasi   | Ancaman bocornya informasi dari internal karena perbedaan budaya perusahaan dengan lingkup industri pertahanan yang berbasis kerahasiaan;<br>Risiko operasional yang tinggi (perlu pengawasan ketat) |
| <b>Bundling Model</b> | Memudahkan <i>stakeholder</i> (baik Pemerintah maupun perusahaan) dalam hal penjualan;<br>Meningkatkan tingkat penjualan suatu produk  | Dalam prosesnya tidak memberikan kebebasan pada <i>stakeholder</i> , konsumen untuk menentukan produk / layanan tambahan yang dibutuhkan   | Strategi penjualan yang beragam;<br>Perusahaan dapat menggabungkan penawaran produk dalam bentuk barang (alpalhankam) dan jasa dengan ketentuan spesifik   | Terdapat dilema ketika penambahan suatu produk / layanan dalam satu paket penawaran, akan terjadi penurunan nilai bagi konsumen;   |
| <b>Franchise</b>      | Dapat memperluas cabang dari perusahaan inti;<br>Memfokuskan pada pengembangan alpalhankam strategis yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan inti;<br>Perusahaan rintisan dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan usaha utama dan bagaimana | Pemilik cabang memiliki kendali atau strategi pengembangan bisnis yang terbatas karena telah terarahkan oleh bisnis utama;<br>Proses yang cukup rumit untuk mendapatkan izin usaha;<br>Diperlukan modal yang tidak sedikit | Diversifikasi bidang operasional dapat berfokus pada pengembangan komponen pendukung alpalhankam atau bahan baku;<br>Pelaku usaha waralaba dapat menjadi perpanjangan tangan bisnis utama dalam membuka pasar baru | Dengan cabang usaha yang tersebar di berbagai wilayah, manajemen inti akan menghadapi risiko kesusahan dalam melakukan <i>quality control</i> atau kendali perusahaan cabang                         |

Sebagaimana dijelaskan pada Tabel 2, keempat model bisnis yang telah ada maupun berpotensi diterapkan perusahaan memiliki kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancamannya masing – masing ketika diterapkan pada strategi diversifikasi perusahaan. Manajemen perusahaan tentu perlu melihat kapabilitas perusahaan dalam menerapkan model bisnis yang paling optimal dan mampu memberikan hasil yang menguntungkan. Beberapa hal terkait pengembangan model bisnis yang juga perlu dipertimbangkan selain *Value Propositions*, *Key Activities*, *Key Partners* dan *Customer Segments* yang telah diketahui dari pembahasan diatas (Tabel 2) adalah:

1. *Key Resources* / Sumber daya kunci, dimana BUMS atau start-up perlu memiliki supplier / penyedia material atau bahan baku, sarana – prasarana yang berkualitas tinggi;
2. *Cost Structure* perusahaan yang stabil, berdaya kuat untuk membiayai kegiatan operasional seperti produksi, transportasi, dan sebagainya;
3. *Revenue Streams* yang seimbang dengan mempertimbangkan antara mencapai tujuan profit penjualan yang tinggi atau sebaliknya dengan fokus pada pengembangan kualitas, kapabilitas perusahaan;

4. *Customer relationship*, dimana perusahaan tidak hanya menjual produk barang atau jasa saja, namun juga perlu secara konsisten memperhatikan bagaimana customer berinteraksi dengan produk tersebut. Sehingga perusahaan juga mendapatkan masukan positif atau pendapat kritis bagaimana alpalhankam yang telah diterima pelanggan dapat dikembangkan lebih sempurna lagi.
5. *Channels* terpercaya dalam rangka melaksanakan pembelian, pengadaan, transaksi dagang yang aman sehingga menghindari adanya insiden seperti kebocoran informasi / data rahasia kepada kompetitor;

Selain itu kapabilitas sumber daya manusia juga menjadi kunci penting dalam menerapkan suatu model bisnis. Penyerapan tenaga kerja yang telah didukung regulasi untuk dibuka lebar harus dimanfaatkan manajemen dengan maksimal untuk mewujudkan target perusahaan baik jangka pendek, menengah, maupun pencapaian visi-misi jangka panjang.

Presiden Joko Widodo dalam Peringatan HUT TNI ke-76 menyampaikan bahwa perspektif dari belanja pertahanan telah diubah menjadi investasi pertahanan yang bersifat jangka panjang (CNN Indonesia, 2021). Hal ini kemudian turut mengubah arah atau cara pandang pemerintah, akademisi, TNI dan Polri, serta industri / pelaku usaha itu sendiri dalam bagaimana memelihara ekosistem industri pertahanan nasional. Pengelolaan dan inisiatif strategi bisnis BUMS industri pertahanan menjadi poin penting dalam rangka menarik para investor dan stakeholder untuk berinvestasi, bekerja sama memajukan industri pertahanan dan mengakselerasi pemenuhan MEF TNI/Polri.

Beberapa hal yang dapat dilaksanakan pemerintah dalam membuka peluang bagi pelaku bisnis swasta di bidang pertahanan – keamanan seperti: menetapkan NSPK (Norma, Standar, Peraturan, Kriteria) bagi BUMS maupun sosialisasi pada perusahaan rintisan yang akan berkecimpung di bidang pertahanan – keamanan; Kemhan bersama dengan KKIP dapat membantu regulasi, strategi baru untuk skema peningkatan pemodal BUMS untuk mendukung pengembangan dan riset teknologi pertahanan – keamanan yang lebih signifikan; Dengan pembaruan regulasi untuk BUMS, diperlukan juga perluasan peran atau keterlibatan BRIN hingga pihak akademisi / universitas dalam membangun ekosistem BUMS industri pertahanan yang bertumpu pada pertumbuhan dan signifikansi pada riset inovasi teknologi. Pada intinya, kunci untuk berinvestasi di sektor pertahanan - keamanan adalah memilih dengan hati-hati antara kontraktor – sub kontraktor berdasarkan area penekanan Pentagon dan kesenjangan penilaian relatif antara perusahaan yang dapat dijelaskan atau harus dikurangi dari waktu ke waktu.

## KESIMPULAN

Kemampuan perusahaan swasta industri pertahanan Indonesia dalam berbagi input, mentransfer sumber daya, bertukar mitra, dan mengembangkan suatu inovasi model bisnis yang saling terhubung akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan dapat menangani beberapa segmen pelanggan dengan model bisnis yang berbeda, tetapi "portofolio yang terintegrasi" masih diperlukan untuk dapat beroperasi bersama-sama, dengan saling melengkapi dan mengurangi ketergantungan pada hal tertentu, demi upaya produksi alpalhankam yang berkualitas, meningkatkan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN), mengembangkan aliran pendapatan baru, dan membangun keunggulan kompetitif BUMS industri pertahanan nasional yang berkelanjutan serta berdaya saing global.

## DAFTAR PUSTAKA

Adieb, Maulana. (2021). Hendak Mulai Bisnis? Cari Tahu Berbagai Macam Modelnya di Sini. <https://glints.com/id/lowongan/business-model/#.YrNbn3ZBzIU>.

- Arhan, Muhammad Rizki, et al. (2022). Akuisisi Pertahanan Dan Ekspor Senjata Pasca Revisi UU Industri Pertahanan Dalam Omnibus Law Serta Potensi Dan Kerawanannya Bagi Ekonomi Pertahanan. *Jurnal Cafeteria*, Vol. 3 No. 1, hal. 105 – 112.
- CNN Indonesia. (2021). Jokowi Minta Ubah Belanja Pertahanan dari Beli Jadi Investasi. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20211005170558-20-703709/jokowi-minta-ubah-belanja-pertahanan-dari-beli-jadi-investasi>.
- Creswell, John W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches* (4th Ed), Lincoln: University of Nebraska.
- Defense News. (2021). Top 100 for 2021. <https://people.defensenews.com/top-100/>.
- Deloitte. (2017). The next era of aerospace and defense: How to outperform in an environment of innovative disruption. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-manufacturing-next-era-of-aerospace-and-defense-2017.pdf>.
- Deloitte. (2022). Aerospace And Defense Industry Outlook. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/manufacturing/articles/aerospace-and-defense-industry-outlook.html>.
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan. (2021). *Pothon Magazine*. <https://defence-indonesia.com/assets/upload/Pothon-Magazine.pdf>.
- Oracle. (2021). Essential Strategies for Subscription Business Models in B2B. <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/subscription-business-models-b2b.pdf>.
- Ozlu, Husnu. (2021). The Foundation and Development of Turkey's Defense Industry in the Context of National Security Strategy. *Perceptions*. Vol. 26 No. 2, hal. 216-240.
- Setiadji, Agus. (2021). *Arah Kemandirian Pertahanan*. Jakarta: Universitas Pertahanan Indonesia.
- Stockholm International Peace Research Institute. (2020). "SIPRI Arms Industry Database". <https://www.sipri.org/databases/armsindustry>.
- Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.
- Wicaksono, T. & Perwita, A. (2020). The Military Industrial Complex In a Developing Country: Lessons from the Republic of Turkey. *Jurnal Hubungan Internasional*. Vol. 9 No. 1. hal. 53-67.
- Yahya, Achmad Nasrudin. (2022, Juni 6). MEF Ditargetkan Capai 70 Persen pada 2024, Panglima TNI: Yang Penting Berusaha. <https://nasional.kompas.com/read/2022/06/07/09260441/mef-ditargetkan-capai-70-persen-pada-2024-panglima-tni-yang-penting-berusaha>.
- Yassine, Noura, Abdullah AlSagheer, Nadia Azzam. (2018). A bundling strategy for items with different quality based on functions involving the minimum of two random variables. *International Journal of Engineering Business Management*. Vol 10: 1–9. <https://doi.org/10.1177/1847979018778919>.