

**DAYA SAING NASIONAL INDUSTRI KAPAL PERANG INDONESIA:  
STUDI KUALITATIF DENGAN MENGGUNAKAN  
*PORTER DIAMOND MODEL***



*Mencerdaskan &*  
**MANIUR F.A PANE**  
**9917920003**  
*Memartabatkan Bangsa*

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**  
**JAKARTA 2024**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti kondisi daya saing industri kapal perang Indonesia dalam persaingan industri kapal perang di ASEAN dan Asia Timur. Penelitian ini merupakan penelitian etnografi observasi partisipan, dengan fokus penelitian di PT PAL Indonesia, sementara data primer lainnya diperoleh dari Kemhan RI, Komite Kebijakan Industri Pertahanan RI (KKIP), Staf Logistik TNI AL, Dinas Pengadaan TNI AL dan *Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering* (DSME) Korea Selatan. Kebaruan dari penelitian ini didasarkan pada kondisi daya saing industri kapal perang Indonesia, yang masih belum mampu untuk bersaing dengan industri yang sama di tingkat global, dan dari beberapa literatur yang dijadikan sebagai referensi belum ditemukan adanya penelitian yang meneliti tentang kondisi daya saing industri kapal perang di Indonesia dengan menggunakan *Porter Diamond Model*. Oleh karena itu yang menjadi *state of the art* penelitian ini adalah, adanya peluang bagi peneliti untuk melakukan penelitian tentang kondisi daya saing industri perkapalan yang memproduksi kapal-kapal perang di Indonesia dengan menggunakan *Porter Diamond Model*. Hasil penelitian dengan menggunakan *Porter Diamond Model* menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia masih cukup rendah, kapal perang yang diproduksi industri Indonesia hampir seluruhnya hanya untuk konsumsi lokal. Meskipun kapal perang tersebut banyak yang digunakan oleh TNI AL, bukan karena kualitasnya telah sepenuhnya memenuhi kualifikasi dan spesifikasi yang ditetapkan oleh pengguna kapal perang (TNI AL), tetapi karena kebijakan pemerintah yang mewajibkan pengguna untuk lebih mengutamakan penggunaan kapal perang produksi dalam negeri. Di pasar regional dan global, kapal perang Indonesia masih belum banyak dikenal dan kalah bersaing. Di pasar internasional, Indonesia baru bisa mengekspor kapal perang jenis *Strategic Sealift Vessel* (SSV) ke Filipina dan menandatangani kontrak pengadaan *Landing Platform Dock* (LPD) dengan Pemerintah Filipina dan Pemerintah Uni Emirat Arab. Dari hasil penelitian dapat disarankan sebuah Model Untuk Peningkatan Daya Saing Industri Kapal Perang Indonesia yang Berdasarkan *Porter Diamond Model*, dan beberapa rekomendasi kepada pemerintah Indonesia, industri kapal perang dan pemangku kepentingan terkait untuk meningkatkan keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia.

**Kata Kunci:** *Porter Diamond Model*, *Porter Diamond Model* dan Keunggulan Bersaing, Daya Saing Nasional, Industri Kapal Perang.

## ABSTRACT

The objective of this research is to examine the competitiveness of the Indonesian warship industry in the warship industry competition in ASEAN and East Asia. This research is an ethnographic participant observation research, and the research was focused at PT PAL Indonesia, while other primary data was obtained from the Indonesian Ministry of Defense, the Indonesian Defense Industry Policy Committee (KKIP), the Logistics Staff of the Indonesian Navy, the Indonesian Navy Procurement Service and South Korea Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering (DSME). The novelty of this research is based on the condition of the competitiveness of the Indonesian warship industry, which is still unable to compete with the same industry at the global level, and from several literatures used as references no research has been found that examines the condition of the competitiveness of the warship industry in Indonesia using the Porter Diamond Model. Therefore, the state of the art in this research is there is an opportunity for researchers to conduct research on the condition of the competitiveness of the Indonesian warship industry using the Porter Diamond Model. The results of the research shows that the competitive advantage of the Indonesian warship industry is still quite low, the warships produced by the Indonesian industry are almost entirely for local consumption. Even though these warships are used by the Indonesian Navy, it is not because their quality fully meets the qualifications and specifications set by warship users (Indonesian Navy), but because of government's policy which requires users to prioritize the use of domestically produced warships. In regional and global markets, Indonesian warships are still not widely known and unable to compete. In the international market, Indonesia has only been able to export Strategic Sealift Vessel (SSV) to the Philippines and signed contracts for the procurement of Landing Platform Dock (LPD) with the Government of the Philippines and the Government of the United Arab Emirates. From the research results, a Model for Increasing the Competitiveness of the Indonesian Warship Industry Based on the Porter Diamond Model can be suggested, and also several recommendations to the Indonesian government and related stakeholders to increase the competitive advantage of the Indonesian warship industry.

**Keywords:** *Porter diamond model, Porter diamond model and competitive advantage, national competitiveness, warship industry.*

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI****SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Maniur F.A Pane

No Registrasi : 9917920003

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		19-12-2023
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		15-12-2023
3	Prof. Dr. Komarudin, M.Si. (Promotor)		13.12.2023
4	Unggul Purwohedi, S.E., M.Si., Ph.D. (Kopromotor)		11.12.2023
5	Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M. (Penguji)		11.12.2023
6	Dr. M. Sofwan Efendi, M.Ed. (Penguji)		8.12.2023
7	Prof. Dr. H. Danial Thaib, S.E, M.M (Penguji Luar)		7.12.2023

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor



Prof. Dr. Komarudin. M.Si.

Tanggal: 13.12.2023



Unggul Purwohedi, S.E., M.Si., Ph.D.

Tanggal: 11.12.2023

**NAMA**

**TANDA TANGAN**

**TANGGAL**

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus  
(Ketua)<sup>1</sup>



19-12-2023

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



15-12-2023

Nama : Maniur F.A Pane

No. Registrasi : 9917920003

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Maniur F.A Pane  
NIM : 9917920003  
Fakultas/Prodi : Ilmu Manajemen  
Alamat email : [maniurpane@gmail.com](mailto:maniurpane@gmail.com)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi  Tesis  Disertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul : *Daya Saing Nasional Industri Kapal Perang Indonesia: Studi Kualitatif Dengan Menggunakan Porter Diamond Model*

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Januari 2024

Penulis

( Maniur F.A Pane )

## PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maniur F.A Pane

NIM : 9917920003

Jenjang : S3 (Doktor)

Program Studi : Ilmu Manajemen - Manajemen Strategik

Judul : Daya Saing Nasional Industri Kapal Perang Indonesia, Studi Kualitatif dengan Menggunakan *Porter Diamond Model*.

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Doktor baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Disertasi ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan promotor, kopromotor dan dewan penguji.
3. Disertasi ini ditulis dengan kaidah-kaidah ilmiah dan belum pernah dipublikasikan
4. Semua disertasi dan penelitian yang relevan yang dikutip dalam disertasi ini dicantumkan pada daftar pustaka .

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Desember 2023



Maniur F.A Pane  
NIM 9917920003

## RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti lebih dalam kondisi daya saing industri kapal perang Indonesia dalam persaingan industri kapal perang di ASEAN dan Asia Timur. Serta untuk menemukan sebuah model yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing industri kapal perang Indonesia. Penelitian difokuskan pada posisi kompetitif atau keunggulan daya saing industri kapal perang Indonesia ditinjau dari *Porter Diamond Model* dengan sub fokus penelitian:

1. Bagaimanakah kondisi industri perkapalan di Indonesia ditinjau dari faktor-faktor *Porter Diamond Model*?
2. Bagaimanakah posisi kompetitif industri kapal perang di Indonesia diantara industri kapal perang di ASEAN dan Asia Timur?
3. Apakah strategi yang tepat untuk diterapkan dalam industri kapal perang di Indonesia, agar memiliki keunggulan kompetitif didalam persaingan global?

Hasil penelitian dengan menggunakan Porter Diamond Model menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia masih cukup rendah, kapal perang yang diproduksi industri Indonesia hampir seluruhnya hanya untuk konsumsi lokal. Berbagai faktor yang diidentifikasi menjadi penyebab masih belum optimalnya keunggulan kompetitif industri kapal perang di Indonesia, adalah sebagai berikut:

1. Faktor masih minimnya bahan baku yang bersumber dari industri terkait di dalam negeri.
2. Faktor sumber daya manusia yang belum sepenuhnya mampu mendukung modernisasi industri kapal perang nasional.
3. Faktor masih tertinggalnya kualitas kapal-kapal hasil produksi dalam negeri.
4. Faktor masih tertinggalnya penggunaan teknologi pada kapal-kapal produksi dalam negeri dibandingkan dengan produksi luar negeri.
5. Faktor masih adanya ketergantungan industri kapal perang dalam negeri pada teknologi dan material tertentu dari luar negeri.

Saat ini beberapa galangan kapal dalam negeri seperti PT PAL Surabaya, PT Daya Radar Utama Lampung, PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari Jakarta, PT Palindo Marine Batam dan PT Bandar Abadi Batam telah ikut berperan dalam pengadaan kapal perang yang digunakan oleh TNI AL. Namun dari beberapa perusahaan perkapalan tersebut, hanya PT PAL yang pernah melakukan *export* kapal perang jenis *strategic sealift vessel* (SSV) yang termasuk kedalam jenis

*auxiliary force* atau kapal bantu ke negara lain yakni ke Filipina, sementara galangan kapal lainnya masih hanya dalam kapasitas memenuhi kebutuhan dalam negeri dengan jumlah yang terbatas. Mayoritas kapal perang Indonesia masih didominasi hasil produksi luar negeri yang masuk ke Indonesia melalui proses impor. Sementara di pasar regional dan global, kapal perang Indonesia masih belum banyak dikenal dan kalah bersaing. Di pasar internasional, Indonesia baru bisa mengekspor kapal perang jenis *Strategic Sealift Vessel* (SSV) ke Filipina dan menandatangani kontrak pengadaan *Landing Platform Dock* (LPD) dengan Pemerintah Filipina dan Pemerintah Uni Emirat Arab.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap posisi keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia, dapat ditarik kesimpulan jika posisi kompetitif industri kapal perang Indonesia diantara industri kapal perang di ASEAN dan Asia Timur masih cukup rendah, kapal-kapal perang produksi industri kapal perang nasional hampir seluruhnya hanya untuk konsumsi lokal, itupun bukan karena kualitasnya yang sudah sesuai dengan spesifikasi *user* kapal perang namun lebih karena kebijakan pemerintah yang mewajibkan *user* untuk lebih mengutamakan penggunaan hasil produksi dalam negeri. Kapal-kapal perang produksi industri kapal perang Indonesia masih belum cukup dikenal dan belum mampu untuk bersaing di tingkat regional maupun di tingkat global.

Untuk wilayah ASEAN, industri kapal perang Indonesia masih merupakan yang terbaik bahkan satu-satunya negara yang mampu merakit kapal selam yang bekerjasama dengan DSME Korea. Kapal-kapal perang lainnya yang berhasil dibuat oleh galangan kapal Indonesia adalah jenis kapal *Frigate* ukuran 105M yang bekerjasama dengan *Damen Schelde Naval Shipbuilding* (DSNS) Belanda, Kapal Cepat Rudal (KCR) 60M. Untuk kapal *auxiliary force*, industri kapal perang nasional telah mampu memproduksi Kapal Rumah Sakit ukuran 128M, Kapal *Strategic Sealift Vessel* (SSV) 123M, *Landing Platform Dock* (LPD) ukuran 124M dan 125M, Kapal Patroli Cepat ukuran 28M, 38M dan 57M. Beberapa negara ASEAN lainnya belum mampu untuk memproduksi kapal-kapal perang yang berukuran besar dan yang termasuk kedalam jenis *striking force*. Malaysia pernah berencana untuk memproduksi enam unit kapal perang pesisir (*litoral warship*) dengan bekerjasama dengan galangan kapal *Direction des Constructions Navales* (DCNS) Prancis di *Bousted Naval Shipyard* di Perak, Malaysia, namun rencana tersebut dibatalkan karena alasan pembengkakan biaya produksi. Tetapi jika dibandingkan dengan negara-negara di Kawasan Asia Timur, daya saing industri kapal perang Indonesia masih tertinggal dan bahkan Indonesia menjadi salah satu dari sepuluh negara importir peralatan militer terbesar di dunia. Industri kapal perang

Indonesia hanya mampu memproduksi kapal perang *striking force* ukuran sedang, sementara untuk ukuran yang besar belum dapat diproduksi secara mandiri namun masih harus bekerjasama dengan galangan kapal luar negeri.

Jika dibandingkan dengan industri kapal perang di China dan Korea, maka akan terlihat bahwa keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia masih tertinggal jauh. Peningkatan kemampuan industri kapal perang China yang begitu pesat, tidak terlepas dari karakteristik masyarakat China yang gigih dan tekun dalam bekerja. Dengan memiliki dasar karakteristik bangsa yang kuat dan didukung oleh kebijakan pemerintah, maka industri kapal perang China saat ini telah menjadi salah satu produsen utama kapal perang di dunia. Industri kapal perang China bahkan telah mampu membuat berbagai jenis kapal perang jenis *destroyer*, *korvet*, *fregat*, kapal selam dan bahkan telah menyelesaikan proses produksi dua buah kapal induk. Kemampuan industri kapal perang China dalam memproduksi kapal induk yang merupakan supremasi tertinggi dalam sebuah industri kapal perang, menunjukkan jika industri kapal perang China hingga saat ini merupakan yang terbaik di Kawasan Asia Timur.

Sementara kemampuan Korea Selatan dalam memproduksi kapal selam generasi ketiga merupakan bukti nyata keunggulan teknologi industri Korea Selatan di bidang peralatan militer. Hanya dalam 25 tahun, industri kapal perang Korea Selatan telah berhasil mengembangkan peralatan militer yang baik bagi negaranya dan bahkan telah menjadi salah satu negara eksportir kapal perang di dunia. Kemampuan Korea Selatan dalam mengembangkan semua determinan yang ada pada *porter diamond model* terbukti telah berhasil merubah industri kapal perang Korea Selatan menjadi salah satu yang terbesar di dunia. Namun keunggulan industri kapal perang Korea Selatan masih dibawah kemampuan industri kapal perang China. Selain demi kepentingan ekonomi, peningkatan kemampuan industri militer Korea Selatan dalam memproduksi berbagai jenis peralatan militer juga ditujukan demi mengimbangi agresifitas China dan Korea Utara yang dianggap sebagai ancaman bagi Korea Selatan.

Berdasarkan penelitian tentang Daya Saing Industri Kapal Perang Indonesia yang menggunakan *Porter Diamond Model*, dapat disampaikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Industri kapal perang Indonesia fokus kepada kapal perang jenis *Landing Platform Dock* (LDP), yang telah digunakan dan kembali di pesan oleh Pemerintah Filipina dan dipesan oleh Pemerintah United Arab Emirates (UAE). Jika industri kapal perang Indonesia fokus kepada jenis kapal perang *Landing Platform Dock* dan menjadikan kapal tersebut sebagai produk andalan serta

terus melakukan inovasi-inovasi untuk meningkatkan keunggulan dan kualitas produk secara maksimal, maka kapal perang jenis *Landing Platform Dock* dapat menjadi *flagship product* industri kapal perang Indonesia dan meningkatkan daya saing industri kapal perang Indonesia di dalam persaingan industri kapal perang regional dan global.

2. Keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia di tingkat ASEAN sudah baik bahkan menjadi satu-satunya negara yang mampu merakit kapal selam, namun ditingkat Asia Timur keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia masih jauh tertinggal dari negara-negara produsen utama kapal perang lainnya. Guna meningkatkan keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia, galangan kapal Indonesia harus mampu meningkatkan kualitas kapal perang hasil produksi dalam negeri serta lebih gencar dalam mempromosikan kapal-kapal perang hasil produksi galangan kapal nasional diluar negeri. Teknik amati, tiru dan modifikasi (ATM) yang dilakukan oleh industri di China dapat menjadi salah satu pilihan. Dengan teknik ATM, industri China berhasil berkembang dengan sangat pesat dan menjadi salah satu negara dengan industri terbesar di dunia.

3. Optimalisasi seluruh determinan yang ada didalam *Porter Diamond Model* yang terkait dengan industri kapal perang di Indonesia melalui:

a. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia di bidang industri kapal perang.

Peningkatan kemampuan sumber daya manusia di bidang industri kapal perang dapat dilakukan melalui pelatihan, mengutus karyawan untuk melakukan tugas belajar, pelatihan dari industri yang sama di luar negeri melalui proses transfer or technology, bekerjasama dengan institusi pendidikan dan merekrut karyawan baru yang dianggap lebih kompeten.

b. Melakukan transformasi fasilitas dan teknologi yang konvensional dengan yang lebih *modern*.

Masih digunakannya fasilitas dan teknologi yang konvensional, diketahui menjadi salah satu faktor yang menghambat penyelesaian proyek pengadaan kapal perang. Dengan dilakukannya transformasi fasilitas dan teknologi yang konvensional dengan yang lebih *modern*, diharapkan akan dapat mempercepat proses produksi dan menghasilkan hasil produksi yang lebih baik. Transformasi fasilitas dan teknologi dapat dilakukan dengan mengganti alat-alat produksi dan fasilitas yang tidak *up to date* dengan yang baru, galangan kapal di Indonesia dapat mengikuti fasilitas dan teknologi yang digunakan oleh galangan kapal kelas dunia. Jika dipandang perlu,

galangan kapal perang nasional dapat menggunakan teknologi yang lebih baik dari galangan kapal luar negeri sehingga hasil produksi akan lebih baik dari galangan kapal lainnya.

c. Meningkatkan profesionalisme galangan kapal nasional, dengan mengurangi ketergantungan atas teknologi dari luar negeri dan lebih menepati batas waktu *delivery* kapal.

Seringnya galangan kapal nasional tidak menepati *deadline* penyelesaian proyek pengadaan kapal perang, merupakan salah satu kekurangan galangan kapal nasional yang dinyatakan oleh para informan dan termasuk oleh galangan kapal itu sendiri. Jika menurut galangan kapal nasional bahwa penyebab terjadinya keterlambatan penyelesaian sebuah proyek adalah karena proses birokrasi yang rumit, maka pihak galangan kapal nasional dapat meminta kepada pemerintah untuk memberi insentif tambahan berupa kemudahan-kemudahan pada bidang yang selama ini dianggap sebagai penghambat proses penyelesaian sebuah proyek.

Selain karena faktor rumitnya birokrasi, faktor ketergantungan atas teknologi dari luar yang masih cukup besar menyebabkan keunggulan kompetitif industri kapal menjadi belum optimal. Dibutuhkan dukungan dari lembaga pendidikan, lembaga penelitian dan stakeholder terkait lainnya untuk menciptakan inovasi-inovasi terkait teknologi kapal, sehingga dapat mengurangi ketergantungan pada teknologi dari luar negeri dan meningkatkan keunggulan kompetitif industri kapal perang nasional.

d. Meningkatkan kemampuan industri pendukung agar dapat memenuhi kebutuhan industri kapal perang di Indonesia.

Besarnya ketergantungan industri kapal perang nasional terhadap produk-produk tertentu dari luar negeri khususnya yang berkaitan dengan teknologi tinggi, disebabkan karena industri pendukung yang ada di Indonesia belum mampu untuk mendukung semua kebutuhan industri kapal perang nasional. Jika industri terkait di Indonesia dapat memenuhi semua kebutuhan industri kapal perang nasional, maka tingkat ketergantungan atas produk-produk impor dapat dikurangi dan bahkan dihentikan, Industri terkait seperti industri baja dapat melakukan riset dan meningkatkan kualitas hasil produksi sesuai dengan kebutuhan industri kapal perang. Jika industri baja nasional tidak memproduksi baja dengan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan industri kapal perang karena pangsa pasar nasional dianggap tidak ekonomis, maka industri baja nasional juga dapat menjual hasil produksinya ke galangan kapal komersil dan mengekspor ke luar negeri.

e. Mempertahankan dan meningkatkan dukungan pemerintah kepada industri kapal perang Indonesia.

Seluruh informan termasuk yang berasal dari industri galangan kapal nasional, menganggap jika selama ini pemerintah telah banyak mendukung galangan kapal nasional untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya, dan beberapa kebijakan serta insentif telah berhasil mendorong beberapa galangan kapal nasional menjadi produsen kapal perang. Namun pernyataan PT PAL bahwa rumitnya birokrasi menjadi salah satu penyebab seringnya terjadi keterlambatan penyelesaian proyek pengadaan kapal perang, perlu mendapat perhatian khusus dari pemerintah. Pemerintah perlu merespon pernyataan tersebut dan memberi diskresi khusus, relaksasi maupun bentuk-bentuk kemudahan lainnya yang terkait dengan system Penyertaan Modal Negara (PMN). Sehingga industri yang bersifat strategis dapat lebih fleksibel dan professional serta tidak terlalu terikat dalam ketentuan PMN.

f. Mendorong industri kapal perang di Indonesia untuk memanfaatkan semua dukungan yang pemerintah berikan secara maksimal, dan merespon perubahan geopolitik dengan cermat untuk kepentingan peningkatan keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia.

Walaupun pemerintah telah memberi banyak dukungan yang sangat membantu industri kapal perang di Indonesia, namun industri kapal perang nasional belum dapat memanfaatkan semua dukungan yang ada secara maksimal. Untuk dapat semakin meningkatkan keunggulan kompetitifnya, maka industri kapal perang nasional harus dapat memanfaatkan semua dukungan yang ada. Kebijakan bagi *user* dalam negeri untuk lebih mengutamakan penggunaan kapal perang hasil produksi galangan kapal nasional, merupakan sebuah kesempatan yang sangat baik bagi galangan kapal perang di Indonesia. Galangan kapal perang nasional harus mampu memanfaatkan kesempatan tersebut dengan menghasilkan kapal-kapal perang yang berkualitas baik dan menyelesaikan proyek sesuai dengan *deadline*. Jika galangan kapal perang nasional mampu memproduksi kapal dengan kualitas baik dan tepat waktu sesuai dengan batas waktu *delivery* yang disepakati, maka bukan hanya TNI AL yang akan terus melakukan pemesanan namun juga banyak negara lain yang akan memesan kapal perang dari galangan kapal perang di Indonesia.

Dari hasil penelitian dapat disarankan Model Untuk Peningkatan Daya Saing Industri Kapal Perang Indonesia yang Berdasarkan *Porter Diamond Model*, dan beberapa rekomendasi kepada pemerintah Indonesia dan pemangku kepentingan terkait untuk meningkatkan keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia.

## KATA PENGANTAR

Penelitian ini berjudul “Daya Saing Nasional Industri Kapal Perang Indonesia: Studi Kualitatif Dengan Menggunakan *Porter Diamond Model*”. Penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat menjadi referensi yang baik bagi Pemerintah Republik Indonesia, Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut, PT PAL Indonesia, industri kapal perang Indonesia dan *stakeholder* lainnya yang terkait dengan industri kapal perang di Indonesia.

Penulis mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah turut berkontribusi dalam penelitian dan penyusunan disertasi ini. Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu Penulis berharap adanya saran masukan dari pembaca demi kesempurnaan penelitian ini.

Penelitian terkait dengan daya saing nasional industri kapal perang Indonesia dilakukan karena selain belum ada penelitian yang sama yang dilakukan dengan menggunakan *Porter Diamond Model*, juga dilakukan karena adanya kebutuhan atas suatu industri pertahanan khususnya industri kapal perang yang memiliki daya saing tingkat global sudah sangat mendesak. Selama ini Indonesia masih sangat bergantung dengan teknologi maupun kapal-kapal perang produksi luar negeri, sehingga diharapkan hasil penelitian ini akan dapat memberi kontribusi positif bagi peningkatan keunggulan kompetitif industri kapal perang Indonesia baik di tingkat regional maupun global. Penulis juga berharap agar hasil penelitian ini dapat memberi manfaat dan juga inspirasi, serta dapat menjadi pemacu bagi peneliti lainnya untuk mengembangkan penelitian yang terkait dengan industri kapal perang di Indonesia.

Penulis

**Maniur F.A Pane**

## UCAPAN TERIMAKASIH

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, Khalik langit dan bumi atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, maka penulisan Disertasi yang berjudul “*Daya Saing Nasional Industri Kapal Perang Indonesia: Studi Kualitatif Dengan Menggunakan Porter Diamond Model*” sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan Kuliah Progran Doktoral di Universitas Negeri Jakarta dapat diselesaikan.

Dengan telah selesainya penulisan disertasi ini, ijin Penulis mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya dan penghargaan secara khusus kepada Bpk Rektor Universitas Negeri Jakarta, Prof. Dr. Komarudin, M.Si., yang didalam penelitian ini sekaligus menjadi Promotor. Ditengah segala kesibukan sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta, beliau masih meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dan arahan demi kesempurnaan hasil penelitian ini. Ucapan terimakasih yang sedalam-dalamnya juga Penulis haturkan kepada Bpk Unggul Purwohedhi, S.E., M.Si., Ph.D selaku Co-Promotor atas segala bimbingan dan arahnya. Terimakasih atas segala ilmu, khususnya ilmu manajemen strategik dan pengetahuan tentang *Porter Diamond Model* yang telah memberi nuansa baru dalam wawasan Penulis.

Pada kesempatan yang baik ini, perkenalkanlah Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Yang Terhormat:

1. Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus, Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Hamidah, M.Si., Kaprodi S3 Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta.
3. Prof. Dr. Henry Eryanto, MM, selaku penguji.
4. Dr. Mohammad Sofwan Effendi, M.Ed, selaku penguji.
5. Prof. Dr. H. Danial Thaib, S.E., M.M, selaku penguji.
6. Seluruh Dosen yang telah berkenan memberi ilmu kepada para mahasiswa.
7. Seluruh informan yang berasal dari Kemhan RI, Komite Kebijakan Industri Pertahanan, Staf Logistik Mabes TNI AL, Dinas Pengadaan TNI AL, PT PAL Indonesia dan perwakilan *Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering (DSME)* Korea Selatan di Indonesia.
8. Mabes TNI AL yang telah memberi dukungan dalam bentuk beasiswa biaya pendidikan selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Negeri Jakarta.
9. Rekan-rekan mahasiswa S-3 Angkatan Tahun 2020 Universitas Negeri Jakarta.
10. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian Disertasi ini.

Teristimewa Penulis juga mengucapkan terimakasih yang tidak henti-hentinya kepada Istri Tercinta Lidya Oktaviany Legi, ST, anak-anak kebanggaan: Adya Putra Regara Pane dan Aldyano Gracio Eliazer Pane, orang tua dan keluarga besar yang telah memberikan doa dan dukungan selama penulis melaksanakan perkuliahan di Universitas Negeri Jakarta.

Akhirnya penulis berharap semoga karya ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, dan semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan bimbingan dan petunjuk kepada kita semua dalam melanjutkan pengabdian kepada bangsa dan negara, Amien.

Penulis

**Maniur F. A Pane**



*Mencerdaskan &  
Memartabatkan Bangsa*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI.....	iv
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI.....	v
PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT.....	vi
RINGKASAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	xiii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
DAFTAR TABEL.....	xxi
DAFTAR GAMBAR.....	xxii
CURRICULUM VITAE.....	247

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	6
C. Pertanyaan Penelitian.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	9
F. <i>State of the Art</i> .....	9

### BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Daya Saing Nasional .....	11
B. Industri Kapal Perang.....	11
C. <i>Porter Diamond Model</i> .....	13
1. <i>Factor Conditions</i> .....	14
2. <i>Demand Conditions</i> .....	15

3. <i>Related and Supporting Industries</i> .....	16
4. <i>Firm Strategy, Structure and Rivalry</i> .....	17
5. <i>Chance</i> .....	18
6. <i>Government</i> .....	19
D. <i>Porter Diamond Model</i> dan Keunggulan Bersaing.....	22
E. <i>Review Penelitian yang Relevan</i> .....	23
F. Kerangka Teori .....	27

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Lokasi Penelitian.....	28
B. Tipe Penelitian Kualitatif dan <i>Design</i> Penelitian .....	28
C. Teknik Pengambilan Data .....	29
1. Wawancara .....	29
2. Observasi .....	30
3. Dokumen .....	30
D. Instrumen Penelitian .....	31
E. Validitas dan Reabilitas Data .....	33
F. Teknik Analisis Data .....	35
G. Alur Penelitian .....	36
H. Visualisasi Penelitian .....	38

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

<b>I. HASIL PENELITIAN</b> .....	39
A. Analisis Kondisi Industri Kapal Perang Indonesia dilihat dari Faktor-Faktor <i>Porter Diamond Model</i> .....	39
1. Pengembangan Industri Kapal Perang Indonesia .....	39
a. Kementerian Pertahanan RI.....	42
b. Komite Kebijakan Industri Pertahanan .....	44
c. Staf Logistik Mabes TNI AL.....	46
d. Dinas Pengadaan TNI AL .....	47

2.	PT PAL Indonesia .....	48
	a. Visi dan Misi PT PAL Indonesia .....	50
	b. Struktur Organisasi PT PAL Indonesia.....	51
	c. Produksi Kapal Perang PT PAL Indonesia .....	51
	d. Kerjasama Pertahanan dan Produksi Kapal Selam dengan Korea.....	52
3.	Kondisi Industri Kapal perang Indonesia dilihat dari Faktor-Faktor <i>Porter Diamond Model</i> .....	55
	a. <i>Factor Conditions</i> .....	55
	b. <i>Demmand Conditions</i> .....	62
	c. <i>Related and Supporting Industries</i> .....	65
	d. <i>Firm Strategy, Structure and Rilvalry</i> .....	68
	e. <i>Government</i> .....	71
	f. <i>Chance</i> .....	74
B.	Posisi Kompetitif Industri Kapal Perang Indonesia diantara Industri Kapal Perang di ASEAN dan Asia Timur .....	76
	1. Industri Kapal Perang China.....	76
	2. Industri Kapal Perang Korea Selatan.....	78
	3. <i>SWOT Analysis</i> Industri Kapal Perang Indonesia.....	80
	4. <i>Analytical Hierarchy Process</i> Industri Kapal Perang Indonesia .....	82
B.	Srategi yang Harus Dilakukan oleh Industri Kapal Perang di Indonesia Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif didalam Persaingan Global.....	83
<b>II.</b>	<b>PEMBAHASAN</b> .....	84
A.	Analisis Kondisi Industri Kapal Perang Indonesia dilihat dari Faktor-Faktor <i>Porter Diamond Model</i> .....	84
	1. Pengembangan Industri Kapal Perang Indonesia .....	84
	a. Kementerian Pertahanan RI.....	85
	b. Komite Kebijakan Industri Pertahanan .....	88
	c. Staf Logistik Mabes TNI AL.....	89
	d. Dinas Pengadaan TNI AL .....	90

2.	PT PAL Indonesia .....	91
	a. Visi dan Misi PT PAL Indonesia .....	94
	b. Struktur organisasi PT PAL Indonesia .....	94
	c. Produksi Kapal Perang PT PAL Indonesia .....	95
	d. Kerjasama Pertahanan dan Produksi Kapal Selam dengan Korea.....	95
3.	Kondisi Industri Kapal perang Indonesia dilihat dari Faktor-Faktor <i>Porter Diamond Model</i> .....	96
	a. <i>Factor Conditions</i> .....	96
	b. <i>Demmand Conditions</i> .....	102
	c. <i>Related and Supporting Industries</i> .....	105
	d. <i>Firm Strategy, Structure and Rilvalry</i> .....	109
	e. <i>Government</i> .....	113
	f. <i>Chance</i> .....	118
B.	Posisi Kompetitif Industri Kapal Perang Indonesia diantara Industri Kapal Perang di ASEAN dan Asia Timur .....	133
	1. Industri Kapal Perang China.....	133
	2. Industri Kapal Perang Korea Selatan.....	136
	3. <i>SWOT Analysis</i> Industri Kapal Perang Indonesia.....	138
	4. <i>Analytical Hierarchy Process</i> Industri Kapal Perang Indonesia .....	140
C.	Srategi yang Harus Dilakukan oleh Industri Kapal Perang Indonesia Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif didalam Persaingan Global .....	142
 <b>BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b>		
A.	Kesimpulan.....	144
B.	Rekomendasi.....	151
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		
 <b>CURRICULUM VITAE</b> .....		
		248

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Panduan Wawancara untuk Kemhan RI dan KKIP .....	166
Lampiran 2	Panduan Wawancara untuk Slog dan Disadal Mabes TNI AL.....	167
Lampiran 3	Panduan Wawancara untuk Kepala Divisi Kapal Perang PT PAL.....	168
Lampiran 4	Panduan Wawancara untuk DSME Korea Selatan .....	169
Lampiran 5	<i>Coding</i> Data Wawancara Dengan Kemhan RI .....	170
Lampiran 6	<i>Coding</i> Data Wawancara Dengan KKIP .....	176
Lampiran 7	<i>Coding</i> Data Wawancara Dengan Slogal.....	184
Lampiran 8	<i>Coding</i> Data Wawancara Dengan Disadal.....	189
Lampiran 9	<i>Coding</i> Data Wawancara Dengan PT PAL.....	205
Lampiran 10	<i>Coding</i> Data Wawancara Dengan DSME Korea.....	212
Lampiran 11	Hasil Wawancara dengan Kemhan RI .....	218
Lampiran 12	Hasil Wawancara dengan KKIP .....	221
Lampiran 13	Hasil Wawancara dengan Slogal .....	225
Lampiran 14	Hasil Wawancara dengan Disadal .....	229
Lampiran 15	Hasil Wawancara dengan PT PAL .....	237
Lampiran 16	Hasil Wawancara dengan DSME Korea .....	241
Lampiran 17	Perhitungan AHP .....	245

*Mencerdaskan &  
Memartabatkan Bangsa*

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Daftar Kapal Perang Baru Indonesia Produksi Dalam Negeri .....	4
Tabel 2 Matriks Panduan Wawancara .....	31
Tabel 3 Daftar Kapal-Kapal Perang Produksi Industri Kapal Perang China.....	77
Tabel 4 Daftar Kapal-Kapal Perang Produksi Industri Kapal Perang Korea Selatan.....	79



*Mencerdaskan &  
Memartabatkan Bangsa*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 <i>Porter Diamond Model</i> .....	22
Gambar 2 <i>Porter Diamond Model</i> untuk Industri Kapal Perang Indonesia .....	27
Gambar 3 Analisis Data Interaktif Model Miles and Huberman .....	36
Gambar 4 Alur Penelitian .....	37
Gambar 5 Visualisasi Penelitian .....	38
Gambar 6 Struktur Organisasi Ditjen Pothan Kemhan RI.....	44
Gambar 7 Struktur Organisasi KKIP .....	45
Gambar 8 Struktur Organisasi Staf Logistik Mabes TN AL .....	46
Gambar 9 Struktur Organisasi Dinas Pengadaan TNI AL.....	48
Gambar 10 Struktur Organisasi PT PAL Indonesia.....	51
Gambar 11 Struktur Organisasi Dit Tekinhan Kemhan RI.....	86
Gambar 12 Model Peningkatan Daya Saing Industri Kapal Perang Indonesia Berdasarkan <i>Porter Diamond Model</i> .....	154



*Mencerdaskan &  
Memartabatkan Bangsa*