

DISERTASI

**MODEL KEMITRAAN STRATEGIK BPK DENGAN INDUSTRI
PERTAHANAN: STUDI KASUS PADA PT. DIRGANTARA INDONESIA**



NYOMAN ADHI SURYADNYANA
9917922022

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Mendapatkan Gelar Doktor

SEKOLAH PASCASARJANA
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

2025

MODEL KEMITRAAN STRATEGIK BPK DENGAN INDUSTRI PERTAHANAN: STUDI KASUS PADA PT. DIRGANTARA INDONESIA

NYOMAN ADHI SURYADNYANA
Program Doktor Ilmu Manajemen

Abstrak

Daya saing PT. DI di dunia internasional masih tertinggal dibandingkan negara-negara seperti Korea Selatan dan Turki, yang telah berhasil mengembangkan ekosistem industri pertahanan melalui transfer teknologi dan penguatan kapabilitas domestik. Tantangan utama PT. DI adanya keterbatasan dalam hal transfer teknologi, kapasitas manufaktur lokal, dan lemahnya integrasi lintas sektor. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan model kemitraan strategis antara BPK dan PT. DI dalam mendukung peningkatan daya saing industri pertahanan nasional yang berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, strategi studi kasus, melibatkan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, observasi terbatas, dan analisis tematik berbantuan perangkat lunak NVivo. Informan terdiri dari pejabat BPK, PT. DI, Kementerian Pertahanan, akademisi, praktisi dan pelaku industri pertahanan. Data yang diperoleh dianalisis dengan mengintegrasikan teori RBV, model kemitraan strategis Bryson, serta pendekatan evaluasi CIPP untuk membangun kerangka model berbasis data. Terhadap data dilakukan analisis tematik dengan *coding* pada aplikasi NVivo, analisis dalam matriks SWOT, dan penggunaan matriks IFAS/EFAS. Peluang dan tantangan dilihat dalam kerangka analisis SWOT sehingga teridentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Kemitraan Strategik dari hasil analisis data.

Hasil penelitian menemukan empat temuan utama: 1) Model NAS (Nexus of Accountability and Strategy) Kemitraan Strategis BPK dan PT. DI yang bertujuan meningkatkan TKDN dan integrasi rantai pasok global; 2) Model *Dashboard digital* sebagai inovasi tata kelola pemeriksaan berbasis data untuk mendorong efisiensi dan transparansi; dan 3) *Roadmap* peningkatan TKDN lima tahap hingga tahun 2050, yang disusun sebagai acuan implementatif peningkatan kemandirian produksi pertahanan nasional; 4) Sintesis Dimensi CIPP dan Dampak Strategis Berbasis Outcome Base Evaluation (OBE) Pelaksanaan Kemitraan.

Kebaruan utama dari Penelitian ini adalah hadirnya Model NAS yang memposisikan BPK sebagai mitra strategis dalam sistem kemitraan lintas sektor industri pertahanan berbasis evaluasi *outcome*.

Rekomendasi penelitian pada penguatan peran BPK sebagai mitra strategis dalam pemeriksaan berbasis evaluasi hasil, pemanfaatan teknologi *Digital* untuk audit dan koordinasi, serta pembentukan forum lintas sektor yang mendukung pembangunan ekosistem industri pertahanan nasional yang lebih mandiri dan kompetitif.

Kata Kunci: Industri pertahanan, Model kemitraan, *Roadmap* TKDN.

**BPK'S STRATEGIC PARTNERSHIP MODEL IN THE DEFENSE
INDUSTRI: A CASE STUDY ON PT. INDONESIA AEROSPACE**

NYOMAN ADHI SURYADNYANA
Doctoral Program in Management Science

Abstract

The global competitiveness of PT. DI remains behind countries such as South Korea and Turkey, which have successfully developed robust defense industrial ecosystems through effective technology transfer and the strengthening of domestic capabilities. PT. DI's Key challenges include limitations in technology transfer, insufficient local manufacturing capacity, and weak cross-sectoral integration. This study aims to formulate a Strategic Partnership model between the Audit Board of Indonesia (BPK) and PT. DI to support the sustainable enhancement of national defense industrial competitiveness.

This research adopts a qualitative case study approach, employing data collection techniques such as in-depth interviews, document Analysis, limited observation, and thematic Analysis using NVivo software. Informants included officials from BPK, PT. DI, the Ministry of Defense, academics, practitioners, and Stakeholders within the defense industrial. The data were analyzed through an integrated theoretical Framework comprising the RBV, Bryson's Strategic Partnership model, and the CIPP Evaluation approach to construct a data-driven model. Thematic coding was conducted using NVivo, followed by SWOT Matrix Analysis and the use of IFAS/EFAS matrices. Opportunities and challenges were examined through SWOT Analysis to identify strengths, Weaknesses, opportunities, and Threats within the Strategic Partnership Framework based on empirical data.

The study reveals four Key findings: The NAS Model (Nexus of Accountability and Strategy) representing the Strategic Partnership between BPK and PT. DI aimed at increasing domestic content (TKDN) and enhancing integration into the global supply chain; A Digital Dashboard Model as an Innovation in data-driven audit Governance to promote Efficiency and transparency; A five-phase TKDN Roadmap up to 2050, serving as an implementable guideline to strengthen national defense Production self-reliance; and A synthesis of the CIPP Evaluation dimensions with outcome-based Strategic impacts (OBE) in Partnership implementation.

The main novelty of this dissertation lies in the introduction of the NAS Model, which positions BPK as a Strategic partner within a cross-sectoral Partnership system in the defense industrial based on Outcome-Based Evaluation.

The study recommends strengthening BPK's role as a Strategic partner through outcome-based audit Evaluations, the adoption of Digital technologies for auditing and coordination, and the establishment of cross-sectoral forums to support the development of a more autonomous and competitive national defense industrial ecosystem.

Keywords: defense industrial, Partnership model, TKDN roadmap

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR		
Promotor  Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. Tanggal: ..11-07-2025	Kopromotor  Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. Tanggal: ..11-07-2025	
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus (Ketua)		11-07-2025
Prof. Dr. Umi Widyastuti, SE., M.E. (Sekretaris)		11-07-2025
Nama : Nyoman Adhi Suryadnyana No. Registrasi : 9917922022 Program Studi : Ilmu Manajemen Tgl. Lulus :		

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nyoman Adhi Suryadnyana
NIM : 9917922022
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Strategik
Angkatan : 2022
Semester : 121 (Ganjil) Tahun Akademik 2024/2025

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan perbaikan disertasi/ujian disertasi untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 4 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Nyoman Adhi Suryadnyana

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nyoman Adhi Suryadnyana
NIM : 9917922022
Tempat/Tanggal Lahir : Ponorogo, 15 Oktober 1974
Program : Doktor
Program Studi : Ilmu Manajemen (Manajemen Strategik)

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Model Kemitraan Strategik BPK dengan Industri Pertahanan: Studi Kasus pada PT. Dirgantara Indonesia” merupakan karya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat, dan semua sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk, telah saya nyatakan dengan benar.

Demikian pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapa pun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Sekolah pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 4 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Nyoman Adhi Suryadnyana

Intelligentia - Dignitas

SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nyoman Adhi Suryadnyana

No Registrasi : 9917922022

Menyatakan bahwa saya telah mempublikasikan hasil penelitian Disertasi Doktor saya sebagai berikut:

MODEL KEMITRAAN STRATEJIK BPK DENGAN INDUSTRI
PERTAHANAN: STUDI KASUS PADA PT. DIRGANTARA INDONESIA

*BPK'S STRATEGIC PARTNERSHIP MODEL IN THE DEFENSE INDUSTRY:
A CASE STUDY ON PT. INDONESIAN AEROSPACE*

Jakarta, 4 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Nyoman Adhi Suryadnyana





LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: 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 : Nyoman Adhi Suryadnyana
NIM : 9917922022
Fakultas/Prodi : Sekolah Pascasarjana / Doktor Ilmu Manajemen
Alamat email : nyoman_9917922022@mhs.unj.ac.id

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 :

MODEL KEMITRAAN STRATEGIS BPK DENGAN INDUSTRI PERTAHANAN:

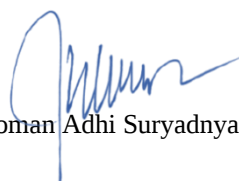
STUDI KASUS PADA PT. DIRGANTARA INDONESIA

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 4 Agustus 2025
Penulis


(Nyoman Adhi Suryadnyana)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Ilmu Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta. Disertasi ini berjudul "**Model Kemitraan Stratejik BPK dengan Industri Pertahanan: Studi Kasus Pada PT. Dirgantara Indonesia**".

Disertasi ini merupakan hasil dari proses yang penelitian yang panjang dan penuh tantangan. Oleh karena itu peneliti menyadari masih ada kelemahan dalam penelitian ini dan masih jauh dari sempurna. Peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun untuk menjadikan penelitian ini lebih baik.

Akhir kata, semoga disertasi ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajerial, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Jakarta, 4 Agustus 2025

Peneliti,



Nyoman Adhi Suryadnyana
NIM 9917922022

Intelligentia - Dignitas

ACKNOWLEDGEMENT

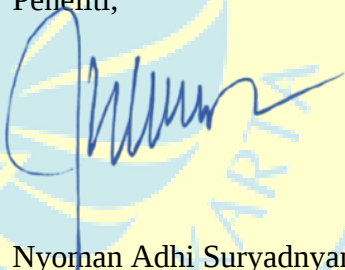
Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan judul "Model Kemitraan Strategik BPK dengan Industri Pertahanan: Studi Kasus Pada PT. Dirgantara Indonesia". Penulis menyadari bahwa proses penyelesaian disertasi ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, ijin penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tulus atas segala bantuan, dukungan, dan dorongan yang telah diberikan, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si., selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta dan selaku Anggota Dewan Penguji
2. Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M. Bus, selaku Direktur Pascasarjana dan selaku Promotor;
3. Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E., selaku Koordinator Program Studi S3 Ilmu Manajemen;
4. Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si., selaku Koordinator Program Studi S3 Ilmu Manajemen Periode 2022 s.d. 2025 dan selaku Promotor;
5. Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D., selaku Anggota Dewan Penguji;
6. Dr. Indra Pahala, M.Si. selaku Anggota Dewan Penguji;
7. Darma Rika Swaramarinda, M.S.E., Ph.D. selaku Anggota Dewan Penguji;
8. Dr. Sri Kartikowati, M.A., M.Bus., selaku Anggota Dewan Penguji;
9. Prof. Dr. Ir. Kazan Gunawan, selaku Anggota Dewan Penguji;
10. Para Dosen Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen/Manajemen Strategik Universitas Negeri Jakarta.
11. Keluarga tercinta atas semua doa dan dukungan yang selalu diberikan selama ini;

12. Teman-teman Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen/Manajemen Stratejik angkatan 2022;
13. Para partisipan penelitian yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan data dan informasi yang berharga dalam penelitian ini;
14. Semua pihak yang terkait dan banyak membantu menyelesaikan disertasi yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan disertasi ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu peneliti kritik yang bersifat membangun untuk membuat penelitian lebih baik sangat dibutuhkan oleh penulis. Akhir kata, penulis mendoakan bagi semua pihak yang telah banyak membantu dalam penulisan Disertasi ini mendapatkan balasan pahala dari Allah SWT.

Jakarta, Juli 2025
Peneliti,


Nyoman Adhi Suryadnyana
NIM 9917922022

Intelligentia - Dignitas

DAFTAR ISI

ABSTRAK	I
ABSTRACT	II
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI.....	III
SURAT PERNYATAAN	IV
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....	V
SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI	VI
PERNYATAN TIDAK PLAGIAT	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	VII
KATA PENGANTAR.....	VIII
ACKNOWLEDGEMENT	IX
DAFTAR ISI.....	XIV
DAFTAR GAMBAR.....	XIII
DAFTAR TABEL.....	XIV
DAFTAR LAMPIRAN	XV
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus dan Subfokus Penelitian	12
1.3 Pertanyaan Penelitian	12
1.4 Tujuan Penelitian	12
1.5 Kebaruan Penelitian	14
1.6 Signifikansi Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1 Deskripsi Konseptual PT. DI Sebagai Industri Pertahanan	17
2.2 Landasan Teori.....	22
2.3 Grand Tour Riset.....	38
2.4 Hubungan Landasan Teori dan Grand Tour Riset Penelitian	39
2.5 Penelitian Terdahulu	41
BAB III METODE PENELITIAN	51
3.1 Tempat Dan Waktu Penelitian	51
3.2 Metode dan Desain Penelitian.....	52
3.3 Prosedur Penelitian	55
3.4 Teknik Analisis Data.....	56
3.5 Latar Penelitian	61
3.6 Data dan Sumber Data	66
3.7 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	67
3.8 Instrumen Penelitian	70
3.9 Proses Iterasi dan Pencapaian Titik Jenuh dalam Teknik Snowball	78
3.10 Prosedur dan Strategi Analisis Data	80
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	83
4.1 Gambaran Umum.....	83
4.2 Latar Penelitian	88
4.3 Data Penelitian	95
4.4 Temuan Penelitian.....	111

BAB V PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN	163
5.1 Kebijakan Kemitraan Strategis	164
5.2 Pelaksanaan Kemitraan Strategis	176
5.3 Model Kemitraan Stratejik.....	184
BAB VI KESIMPULAN HASIL EVALUASI.....	207
6.1 Kesimpulan	207
6.2 Saran	208
6.3 Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya	208
DAFTAR PUSTAKA.....	210
LAMPIRAN.....	227



Intelligentia - Dignitas

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Analisis atas Scope pemeriksaan BPK pada bidang Pertahanan dan Keamanan berdasarkan Renstra BPK 2016 – 2020 dan 2020 – 2024.....	4
Gambar 1. 2 Kutipan bahwa MEF belum mencapai 100%.....	10
Gambar 2. 1 Proses Manajemen Strategis (SGVU Guide., 2023).....	23
Gambar 2. 2 The Strategy Change Cycle (Bryson J. M., 2011)	26
Gambar 2. 3 Manajemen Stratejik Fred R. David.....	29
Gambar 2. 4 Landasan Teori.....	33
Gambar 3. 1 Diagram Desain Penelitian Integratif.....	54
Gambar 3. 2 Prosedur analitis Data.....	58
Gambar 3. 3 Alur Penelitian Alur penelitian dalam disertasi	63
Gambar 4. 1 Costumer PT. Dirgantara Indonesia.....	85
Gambar 4. 2 Struktur organisasi PT. DI.....	85
Gambar 4. 3 Word Frequency Query Hasil Penelitian	92
Gambar 4. 4 Uji Keabsahan data dengan menggunakan keterkaitan antar kode .	94
Gambar 4. 5 Alur Keilmuan Penelitian Disertasi.....	107
Gambar 4. 6 Analisis IFAS	112
Gambar 4. 7 Analisis EFAS	114
Gambar 4. 8 Visualisasi Model Terbangun Sintesis Manual.....	120
Gambar 4. 9 Visualisasi Model Terbangun Analisis NVivo.....	121
Gambar 4. 10 Alur Kerja Dashboard digital	136
Gambar 5. 1 Kebijakan Mitra Strategis.....	165
Gambar 5. 2 Frekuensi Kutipan Narasumber.....	169
Gambar 5. 3 SWOT Analysis Pelaksanaan Kemitraan menggunakan Evaluasi NVivo.....	177
Gambar 5. 4 Model Terbangun NVIVO	187
Gambar 5. 5 Model NAS (Nexus of Accountability and Strategy)	193

Intelligentia - Dignitas

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Prosedur Operasional Evaluasi yang digunakan dalam penelitian	55
Tabel 3. 2 Daftar Calon Informan Wawancara secara Mendalam	60
Tabel 3. 3 Matriks Pengumpulan Data.....	68
Tabel 3. 4 Matriks Panduan Wawancara Pertanyaan Penelitian Sub Fokus 1	72
Tabel 3. 5 Matriks Panduan Wawancara Pertanyaan Sub Fokus 2 (Pelaksanaan) 73	
Tabel 3. 6 Matriks Panduan Wawancara Pertanyaan Sub Fokus 2 (Evaluasi)	75
Tabel 3. 7 Matriks Panduan Wawancara Pertanyaan Sub Fokus 3 (Model Ideal) 76	
Tabel 4. 1 Distribusi Jawaban Narasumber Berdasarkan Matriks Wawancara.....	90
Tabel 4. 2 Pertimbangan Peneliti dalam Memilih Narasumber/Informan.....	96
Tabel 4. 3 Keterkaitan 40 Pertanyaan dengan Teori dan Tujuan Penelitian.....	97
Tabel 4. 4 Realisasi Pelaksanaan Wawancara dengan Informan.....	103
Tabel 4. 5 Perbedaan dan Keterkaitan Model Sintesis Manual dan Nvivo.....	122
Tabel 4. 6 Roadmap Peningkatan TKDN di Industri Pertahanan Indonesia....	140
Tabel 4. 7 Sintesis Dimensi CIPP dan Dampak Strategis Berbasis OBE Pelaksanaan dan Evaluasi Kemitraan.....	151

Intelligentia - Dignitas

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Penghargaan Internasional Atas Kontribusi Menulis artikel.....	227
Lampiran 2 Letter Of Acceptance LOA.....	228
Lampiran 3 Sertifikat Pembicara Seminar Internasional	229
Lampiran 4 Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI)	230
Lampiran 5 Surat Izin Penelitian.....	231
Lampiran 6 Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian dan pengambilan data	232
Lampiran 7 Jawaban Narasumber IN.05.....	233
Lampiran 8 Literatur Terintegrasi Berdasarkan 40 Pertanyaan Wawancara	244
Lampiran 9 Kertas Kerja CODING IFAS/EFAS.....	247
Lampiran 10 Tabel Kertas Kerja Coding	260
Lampiran 11 Kertas Kerja Coding	268
Lampiran 12 Tabel Kertas Kerja Coding	275

Intelligentia - Dignitas