

## BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.

Sebagai organisasi yang besar tentunya TNI AL mempunyai visi dan misi yang harus dilaksanakan yaitu :

*Visi* - besar, kuat dan profesional

*Misi*

- a. Melindungi dan menjaga keutuhan dan integritas bangsa dan negara.
- b. Menegakkan kedaulatan dan keamanan di laut
- c. Mengamankan dan memperlancar pembangunan Nasional khususnya pembangunan kelautan.
- d. Mewujudkan postur TNI AL yang besar kuat dan profesional.

#### 4.1.1 Peran, Fungsi dan Tujuan.

- a. Peran TNI AL.

Secara universal Angkatan Laut di seluruh dunia mengemban tiga peran, demikian juga dengan TNI AL. Ketiga peran tersebut meliputi Peran Militer, Peran Polisionil dan Peran Diplomasi, atau disebut Trinitas Peran Angkatan Laut.

1. Peran Militer (*Military Role*). Peran ini pada hakikatnya adalah penggunaan kekuatan secara optimal untuk memenangkan perang atau konflik bersenjata. Penggunaan kekuatan tersebut dilaksanakan dalam rangka menegakkan kedaulatan negara di laut dengan cara pertahanan negara dan penangkalan melalui penyiapan kekuatan untuk

perang, menangkal setiap ancaman militer melalui laut, menjaga stabilitas kawasan maritim, melindungi dan menjaga perbatasan laut dengan negara tetangga.

2. Peran Polisionil (*Constabulary Role*). Peran polisionil dilaksanakan dalam rangka menegakkan hukum di laut, melindungi sumber daya dan kekayaan laut yurisdiksi nasional, memelihara ketertiban di laut, serta mendukung pembangunan bangsa dengan memberikan kontribusi terhadap stabilitas keamanan dan pembangunan nasional.

3. Peran Diplomasi (*Diplomacy Role*). Peran ini bagi setiap Angkatan Laut di seluruh dunia yang dilaksanakan dengan menggunakan kekuatan laut sebagai sarana diplomasi dalam mendukung kebijakan luar negeri pemerintah, dan dirancang untuk mempengaruhi kepemimpinan negara atau beberapa negara dalam keadaan damai atau pada situasi yang bermusuhan.

b. Fungsi TNI AL.

1. Sebagai alat pertahanan negara di laut, TNI AL berfungsi sebagai Penangkal dan penindak setiap bentuk ancaman militer serta ancaman bersenjata dari luar dan dalam negeri terhadap kedaulatan, keutuhan wilayah dan keselamatan bangsa dan sebagai Pemulih kondisi keamanan negara apabila mengalami gangguan.

2. Berdasarkan tujuan dasar dan strategi militer, TNI AL memiliki dua fungsi dasar yaitu Pengendalian Laut dan

Proyeksi Kekuatan. Kedua fungsi ini saling berhubungan satu dengan lainnya. Tingkat pengendalian di laut sangat ditentukan dengan tersedianya kekuatan yang diproyeksikan. Sebaliknya, kemampuan untuk memproyeksikan kekuatan diwujudkan untuk mendukung pengendalian laut.

3. Berdasarkan struktur TNI, TNI AL di dalam melaksanakan tugas tugasnya mengemban lima fungsi, yaitu Fungsi Utama, Fungsi Organik Militer, Fungsi Organik Pembinaan, Fungsi Teknis dan Fungsi Khusus. Kelima fungsi tersebut selanjutnya dijabarkan lagi menjadi fungsi-fungsi yang secara keseluruhan diselenggarakan oleh TNI AL sebagai suatu institusi/organisasi.

c. Tugas TNI AL.

Tugas-tugas TNI AL seperti yang tertuang di dalam Pasal 9 Undang-Undang RI Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI, adalah sebagai berikut :

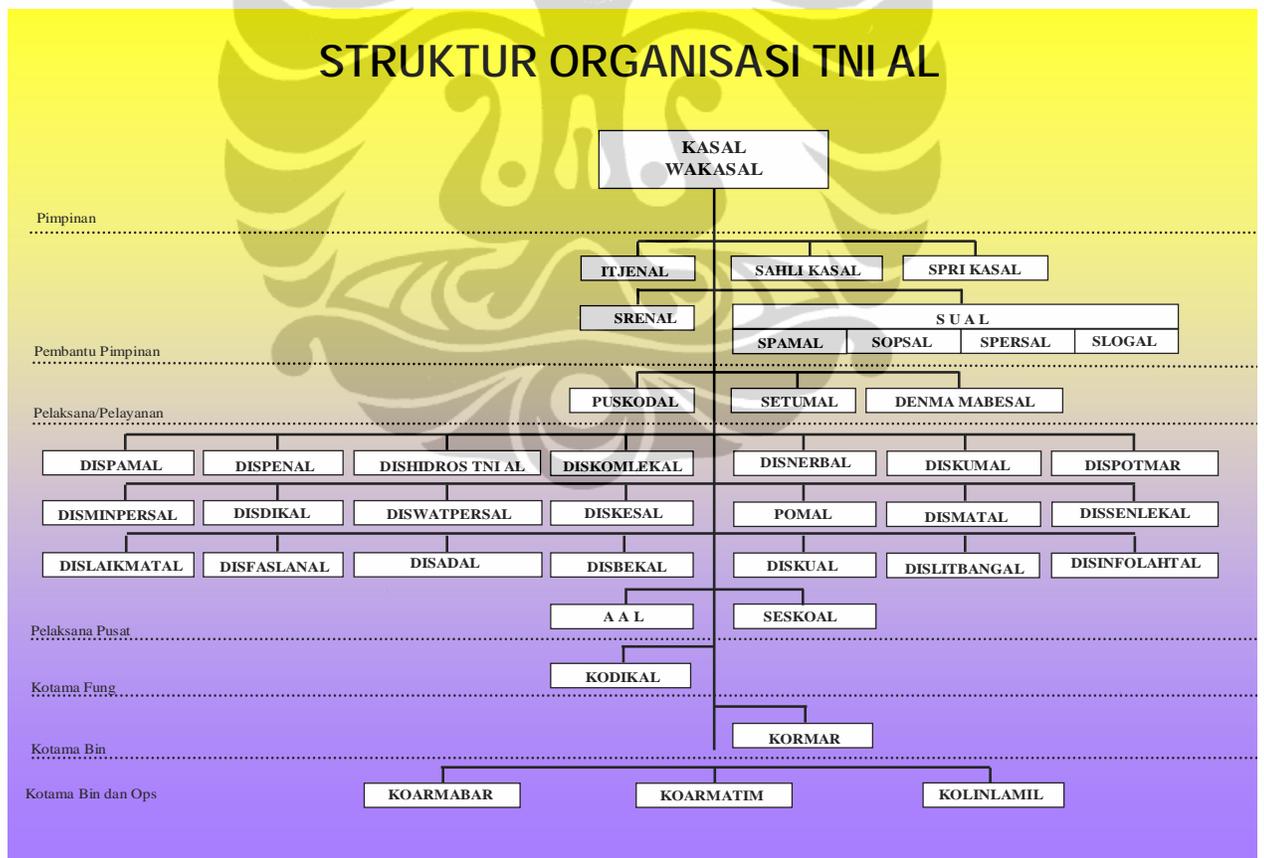
1. Melaksanakan tugas TNI matra laut di bidang pertahanan.
2. Menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yurisdiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum nasional dan hukum internasional yang telah diratifikasi.
3. Melaksanakan tugas diplomasi Angkatan Laut dalam rangka mendukung kebijakan politik luar negeri yang ditetapkan pemerintah.
4. Melaksanakan tugas TNI dalam pembangunan dan pengembangan kekuatan matra laut.
5. Melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi TNI AL dalam melaksanakan kegiatan operasional dan harian dibedakan menjadi beberapa tingkatan sebagai berikut:

- Pimpinan
- Pembantu pimpinan
- Pelaksana/Pelayanan
- Pelaksana pusat
- Kotama fungsi
- Kotama binaan
- Kotama binaan dan operasi

Tabel 4.1 Struktur organisasi TNI AL



Sumber Disadal TA 2008

#### 4.2 Dinas Pengadaan TNI AL.

Sebagai tempat pelaksanaan objek penelitian di Dinas Pengadaan TNI AL (Disadal) adalah salah satu sub organisasi yang bertugas sebagai pembantu pimpinan untuk pelaksanaan/pelayanan dibidang pengadaan barang dan jasa dibawah koordinasi Assisten Logistik Kasal yang dikepalai oleh seorang Laksamana Pertama atau disebut Kepala Dinas Pengadaan TNI AL (Kadisadal).

- a. Struktur organisasi Disadal terdiri dari:
  - 1) Sekretaris Disadal (Sekdisadal) jabatan Kolonel bertugas untuk mengatur dan melaksanakan koordinasi internal dalam rangka menghimpun data dan memproses usulan pengadaan barang/jasa agar dapat dilaksanakan sesuai jadwal waktu yang telah ditetapkan.
  - 2) Kepala Sub Dinas Pengadaan Alat Utama (Kasubdisadalut) jabatan Kolonel bertugas melaksanakan proses persiapan awal sampai dengan tahap akhir penyelesaian pelaksanaan pembangunan pengadaan Alutsista TNI AL.
  - 3) Kepala Sub Dinas Pengadaan Luar Negeri (Kasubdisadalu) jabatan Kolonel bertugas menghimpun data yang diperlukan dari kotama-kotama dalam rangka memenuhi kebutuhan stock opname yang ada digudang maupun dikapal khusus melaksanakan proses pengadaan materiil dari luar negeri.
  - 4) Kepala Sub Dinas Pengadaan Dalam Negeri (Kasubdisadagri) jabatan Kolonel bertugas menghimpun data yang diperlukan dari kotama-kotama dalam rangka memenuhi kebutuhan stock opname yang ada digudang maupun dikapal khusus melaksanakan proses pengadaan materiil dari dalam negeri.

5) Kepala Sub Dinas Pengendalian Pengadaan (Kasubdisdalada) jabatan Kolonel bertugas melaksanakan koordinasi dengan pihak supplier dalam rangka pengendalian dan pengawasan proses pengadaan yang telah dilaksanakan dan disepakati bersama mulai dari awal sampai dengan jaminan masa pemeliharaan selesai agar masing-masing pihak dapat melaksanakan kewajibannya sesuai waktu yang telah ditentukan.

6) Kepala Bagian Perencanaan (Kabagren) jabatan Letnan Kolonel bertugas menghimpun data yang diperlukan dari kotamkotama dalam rangka memenuhi kebutuhan stock opname yang ada digudang maupun dikapal . Memproses perencanaan pengadaan materiil dari luar negeri dan dalam negeri disesuaikan dengan dukungan anggaran yang disediakan.

b. Tugas Pokok Disadal adalah membantu pimpinan dalam rangka menyiapkan kebutuhan barang dan jasa yang telah mendapat persetujuan dari pimpinan . Pemenuhan kebutuhan barang dan jasa dari luar negeri sebagai persediaan gudang dalam rangka perawatan dan pemeliharaan kapal perang ALRI.dan penambahan kekuatan Alutsista.

### **4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.**

#### **4.3.1 Letak geografis**

Berdasarkan letak geografis bangsa Indonesia merupakan negara kepulauan yang terbesar didunia dengan luas laut luas laut 5,8 juta km2 dengan garis pantai terpanjang didunia. Fungsi laut bagi bangsa Indonesia adalah sebagai alat pemersatu, sebagai alat perhubungan, medan pertahanan,

sebagai pengelolaan sumber daya alam untuk kesejahteraan bangsa Indonesia, namun sampai saat ini sektor kelautan belum dilirik oleh pemerintah. Peluang ini dimanfaatkan oleh para pelanggar hukum untuk mengelola sumber daya alam dengan maksud memperkaya diri sendiri maupun kelompok sebagaimana data pelanggaran dilaut sebagai berikut:

Tabel 4.2 Data Pelanggaran Hukum Di Laut (1998 – 2008)

TAHUN	PERIKANAN	KEHUTANAN	PEROMPAKAN
1998	521	177	41
2000	621	187	24
2001	486	241	25
2002	482	166	28
2003	590	99	59
2004	601	105	93
2005	330	140	96
2006	273	123	95
2007	326	170	139
2008	315	117	148

Sumber laporan TNI AL

Dengan jumlah data pelanggaran dilaut yang dapat direkord diatas maka dapat dianalisis dari sektor perikanan saja kerugian Negara sebesar Rp 30 trilliun<sup>1</sup> setiap tahun. ( USD 3 juta), nilai sama dengan alokasi anggaran TNI pertahun. Apabila pelanggaran-pelanggaran hukum ini dapat dicegah dengan lebih banyak lagi kehadiran kapal-kapal patroli dilaut maka anggaran tersebut dapat dimanfaatkan untuk kepentingan penambahan armada kapal perang ALRI sehingga beban keuangan negara dapat diminimalkan.

<sup>1</sup> . Padang Ekspers tanggal 1 April 2009

### 4.3.2 Kekuatan Armada Kapal Perang ALRI.

**Tabel 4.3 Kekuatan Armada Kapal Republik Indonesia**

NO	JENIS KAPAL	JUMLAH		KURANG	PERSEN( %)
		SEKARANG	IDEAL		
1	Kekuatan Tempur Pemukul Strategis				
	• Perusak Kawal	10	16	6	37,50
	• Perusak Rudal	16	40	24	60,00
	• Selam	2	10	8	80,00
	• Cepat Rudal	4	26	24	92,30
	• Cepat Torpedo	2	12	10	83,33
	• Buru Ranjau	2	6	4	66,66
2	Kekuatan Tempur Patroli				
	• Patroli	39	66	27	40,90
3	Kekuatan Tempur Pendukung				
	• Markas	1	3	2	66,66
	• Angkut Tank	28	41	13	31,70
	• Penyapu Ranjau	6	12	6	50,00
	• Angkut Serba Guna	2	4	2	50,00
	• Tanker	5	6	1	16,66
	• Tunda Samudera	2	7	5	71,42
	• Hidro Oceaonografi	5	8	3	37,50
	• Bantuan Umum	3	3	-	0
	• Angkut Personel	8	11	3	27,27
• Latih	2	3	1	33,33	
	Jumlah	137	274	137	50,36

Sumber Kompas tanggal 5 Desember 2009

Jane fighting Ship 2009

Tabel 4.2 dapat dilihat dan dianalisa dengan jumlah kekuatan armada kapal perang yang terbatas TNI AL berupaya seoptimal mungkin agar dapat melaksanakan tugas pokoknya menegakkan kedaulatan dan mengamankan wilayah laut NKRI .

Kondisi jumlah kapal perang ALRI saat ini rata-rata usia pakai sudah sangat tua diatas 20 tahun berjumlah 137 kapal dari berbagai jenis type kapal, sedangkan kondisi ideal yang seharusnya agar dapat melaksanakan tugas dengan optimal maka jumlah kapal perang ALRI sebanyak 274 kapal inipun sudah termasuk kapal yang sudah menjalani usia pakai diatas 20 tahun namun demikian perencanaan program peremajaan secara bertahap untuk kapal yang usia pakai diatas 20 tahun.

Kebutuhan akan kapal perang saat ini harus sudah mulai dilaksanakan mengingat persentase jumlah kapal perang yang ada saat ini baru separuh kekuatan yang dimiliki. Penambahan armada kapal perang dengan jumlah yang besar tidak mungkin dilaksanakan secara bersamaan melihat kepentingan dan ancaman yang dihadapi oleh negara, untuk itu perlu diupayakan rencana pengadaannya secara bertahap.

### **4.3.3 Perencanaan Pengadaan Kapal Perang ALRI.**

Perencanaan pengadaan kapal perang ALRI adalah merupakan suatu perencanaan yang cukup rumit mengingat kapal perang memiliki nilai yang sangat tinggi dengan harga yang mahal, dimana perlengkapan peralatan permesinan, navigasi, radar, komunikasi, elektronika, persenjataan, control, propulsi dan design yang terpasang terdiri dari berbagai jenis produk merk yang berbeda-beda dan mempunyai karakteristik sendiri-sendiri, hal ini dapat dilihat pada lampiran-2 tesis ini.

Melihat peluang penambahan pengadaan kapal perang yang ada cukup besar dan dengan menimba pengalaman masa lalu maka penelitian ini juga mengharapkan dari pemerintah dan seluruh elemen komponen bangsa agar dapat memberdayakan industri strategi nasional untuk berpartisipasi menyiapkan diri sebaik-baiknya mengoptimalkan sumber daya yang ada melalui sarana prasarana pelatihan dan pendidikan.

**Tabel 4.4 Rencana Tahapan Pengadaan Kapal ALRI.**

No	Jenis Kapal	2005-2009	2010-2014	2015-2019	2020-2024	Ket
1	Kekuatan Tempur Pemukul Strategis					
	Perusak Kawal	10	6			
	Perusak Rudal	16		11	10	
	Selam	2	1	2	1	
	Cepat Rudal	4		8		
	Cepat Torpedo	2	6		2	
	Buru Ranjau	2				
2	Kekuatan Tempur Patroli					
	Patroli	39	8			
3	Kekuatan Tempur Pendukung					
	Markas	1				
	Angkut Tank	28		5	9	
	Penyapu Ranjau	6			6	
	Angkut Serba Guna	2				
	Tanker	5	2	5	3	
	Tunda Samudera	2	2		2	
	Hidro Oceanographi	5	1			
	Bantuan Umum	3				
	Angkut Personel	8	3		3	
	Latih	2				
	<b>Jumlah</b>	137	29	31	36	

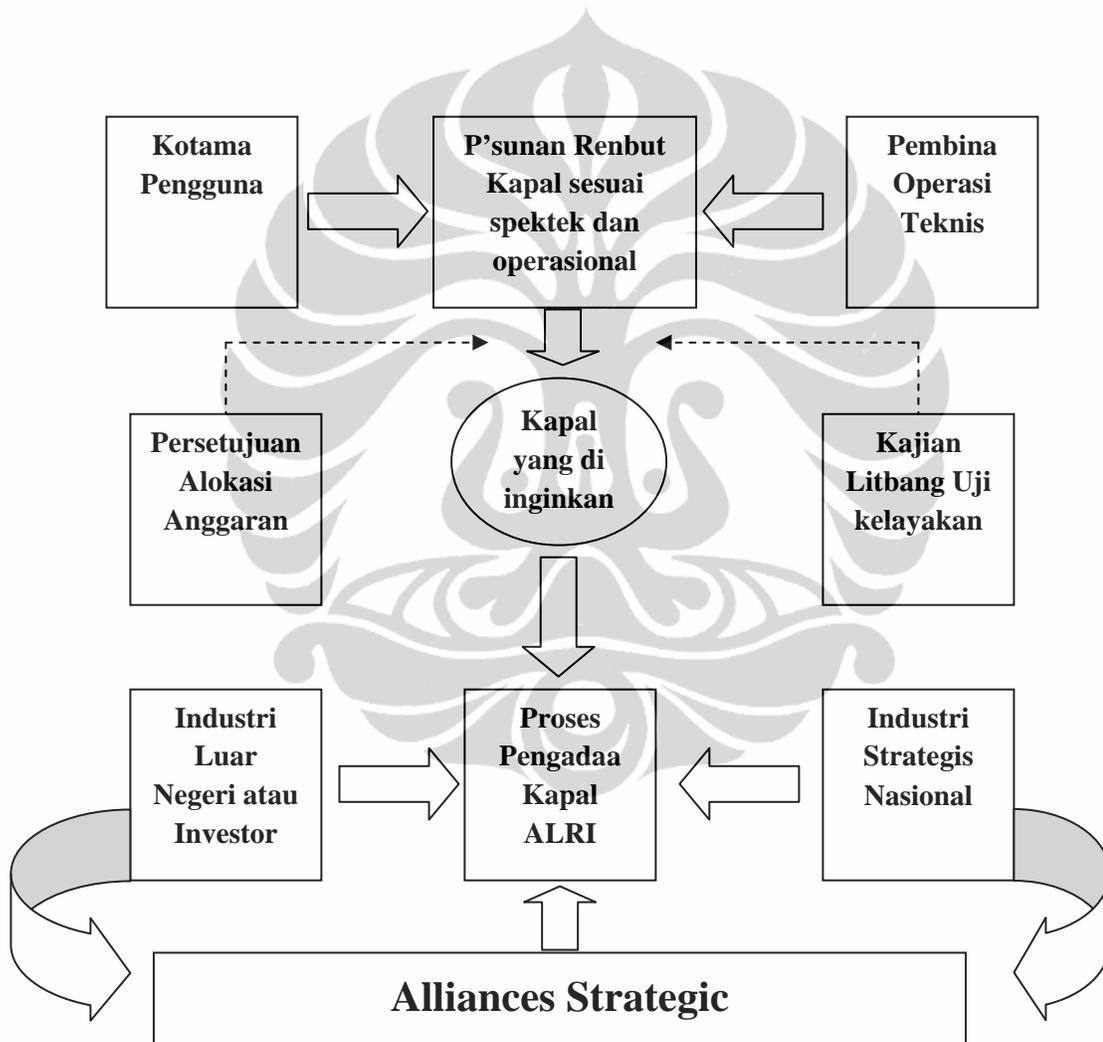
Sumber Renstra TNI AL 2024

Tabel 4.3 merupakan suatu upaya rencana pengadaan kapal ALRI untuk memenuhi target kebutuhan ideal dengan jumlah berbagai jenis kapal perang sebesar 274 buah. Pembuatan tahapan pengadaan dengan maksud agar beban anggaran tidak terfokus pada satu tahun anggaran melainkan disesuaikan dengan ketersediaan alokasi anggaran yang ada sebagai berikut:

- Tahap I telah dilaksanakan pada tahun anggaran 2005 – 2009 dengan pengadaan 30 Kapal ini maka persentase penambahan pengadaan kapal perang baru sekitar 29,17% . Pada tahap ini juga melaksanakan pemeliharaan dan perawatan kapal perang secara rutinitas agar usia pakai dapat dipertahankan sedangkan bagi usia pakai yang tidak lagi dapat dipakai setelah melalui uji kelaikan laut maka kapal perang tersebut dihapus dari inventarisasi kekayaan milik negara pada tahap ini ada 7 kapal dari jenis kapal tempur pendukung yaitu 4 kapal angkut tank, 3 kapal tanker.
- Tahap II baru masuk pada tahun anggaran 2010 – 2014 beberapa telah dimulai untuk proses pengadaan kapal perang sebanyak 29 kapal maka persentase penambahan pengadaan kapal perang baru sekitar 57,28% . Pada tahap ini juga melaksanakan pemeliharaan dan perawatan kapal perang secara rutinitas agar usia pakai dapat dipertahankan sedangkan bagi usia pakai yang tidak lagi dapat dipakai setelah melalui uji kelaikan laut maka kapal perang tersebut dihapus dari inventarisasi kekayaan milik negara sebanyak 13 kapal dari jenis kapal tempur pendukung yaitu 3 kapal angkut tank, 1 kapal tanker, 1 kapal hidro oceanography dan 8 jenis kapal tempur patroli.
- Tahap III belum dimulai namun perencanaan yang akan dilaksanakan pada tahun anggaran 2015 – 2019 melaksanakan pengadaan kapal perang sebanyak 13 kapal persentase penambahan kapal perang pada tahap ini sekitar 69,9%
- Tahap IV sama dengan sebelumnya namun perencanaan yang akan dilaksanakan pada tahun anggaran 2020 – 2024 melaksanakan pengadaankapal perang sebanyak 31 kapal, persentase penambahan tahap ini telah mencapai 100%.

- *Supply chain management* (SCM) pengadaan kapal ALRI

SCM adalah mengelola arus barang, termasuk pembelian, pengendalian tingkat persediaan, pengangkutan, penyimpanan dan distribusi antar perusahaan yang berbeda namun berhubungan dengan arus barang mulai dari bahan mentah sampai barang jadi yang dibeli dan digunakan oleh pelanggan. Contoh proses SCM pengadaan kapal ALRI



Gambar 4.1 *Supply Chain Management* Pengadaan Kapal ALRI

Penambahan kekuatan armada khususnya pengadaan kapal perang perlu perhatian khusus karena kompleksitasnya sangat tinggi adapun supply chain proses pengadaan kapal perang ALRI dilaksanakan secara garis besar sebagai berikut :

- Penyusunan rencana kebutuhan (renbut) yang diinginkan dari kapal perang tersebut disesuaikan dengan fungsi asasi operasional kapal perang tersebut akan digunakan sebagai kapal perang anti permukaan, anti bawah air, sebagai kapal markas atau anti serangan udara.
- Kotama ( komando wilayah utama) yang saat ini baru ada pembagian tugas diwilayah barat disebut Koarmabar berkedudukan di Jakarta dan diwilayah Timur berkedudukan di Surabaya sebagai pengguna yang mengerti betul tentang karakteristik wilayahnya masing-masing dimana kapal perang tersebut akan ditempatkan dan digunakan memberi masukan-masukan bersama Pembina teknis dan operasi agar kapal yang diinginkan melalui tim penyusuna renbut kapal nantinya dapat dipergunakan secara optimal.
- Renbut yang telah disusun diuji kelayakannya oleh Litbang apakah telah memenuhi standar militer setelah lulus uji kelayakan semuanya dapat dipenuhi maka diajukan usulan perkiraan anggaran yang dibutuhkan dalam proses rencana pembangunan kapal perang tersebut sesuai jalur secara berjenjang dari TNI AL dalam hal ini diusulkan oleh Asisten perencanaan Kasal bidang anggaran secara berjenjang ke Mabes TNI, Departemen Pertahanan, Departemen Keuangan, Bappenas sampai mendapatkan persetujuan dari Dewan Perwakilan Rakyat.

- Persetujuan alokasi anggaran memerlukan waktu yang cukup lama paling cepat satu tahun untuk dapat persetujuan, untuk mempercepat proses penambahan pengadaan kapal perang ALRI dilaksanakan secara paralel untuk kegiatan lain sebagai persiapan-persiapan awal. Setelah dsetujui maka berlanjut pada proses pengadaan kapal yang berpedoman pada peraturan Keppres 80 tahun 2003 beserta amandemennya agar dalam pelaksanaan pelelangan tidak ada penyimpangan.
- Pemberitahuan dimedia masa pada surat kabar nasional tentang rencana pengadaan kapal perang ALRI, untuk mendapatkan sebanyak banyaknya calon peserta pelelangan. Surat permintaan penawaran harga disebarakan kepada industri strategis nasional dan perusahaan multinasional yang berminat disamping diumumkan dimedia masa tingkat propinsi dengan maksud menarik minat calon peserta sebanyak – banyaknya.
- Tahap akhir dari aliran proses pengadaan adalah keputusan penetapan pemenang lelang . Dengan menggunakan pedoman yang telah dibuat oleh pemerintah dalam Keppres nomor 80 tahun 2003 beserta amandemennya, diatur agar setiap pengadaaan barang dan jasa menggunakan *local content*. Peraturan ini kurang menguntungkan karena produk yang didapat persentasenya kecil yaitu 10% sampai dengan 15% dari total nilai kontrak. Peraturan ini hendaknya dipertegas agar pengadaan kapal perang ALRI dilaksanakan oleh industri strategi nasional yang menjalin kerjasama/beraliansi dengan mitra luar negeri

**Tabel 4.5 Perusahaan Pemenang Pengadaan Kapal ALRI**

NO	JENIS KAPAL	PEMENANG LELANG	KET
1	Fast Patrol Boat (FPB-57)	Lurssen Gmbh Jerman bermitra dengan PT PAL	8 unit kapal (4 unit di PT PAL)
2	Parchim, Frosh dan Kondor	Peene Werft dan Neptune Ship yard Jerman	39 unit kapal
3	Ocean Going Tug Boat	Dae Sun Ship Yard Korea bermitra dengan PT DKB	2 unit kapal (1 unit di PT DKB)
4	Landing Platform Dock	Dae Sun Ship yard Korea bermitra dengan PT PAL	4 unit kapal (2 unit PT PAL)
5	Overhaul Kapal Selam	Daewoo Marine Ship yard Korea	1 unit kapal
6	Korvet	Royal Schelde Ship Yard Belanda	4 unit kapal
	Total		58 unit kapal

Sumber Dinas Pengadaan TNI AL Tahun 2008.

Dari tabel 4.4 di atas dapat dianalisis bahwa pengadaan kapal perang sampai dengan saat ini dari total jumlah penambahan pengadaan kapal perang dari total jumlah 58 kapal, pembangunan kapal perang yang telah dilaksanakan oleh industri strategis nasional dalam hal ini galangan kapal PT PAL Indonesia dan PT Dok Kodja Bahari baru 7 unit atau sebesar 14 % .

#### 4.3.4 Strategi Aliansi

Strategi Aliansi atau kemitraan ini perlu dibangun dan diawali oleh TNI AL dan seluruh elemen komponen bangsa, hal ini telah disikapi positif oleh TNI AL yang saat ini proyek tahun anggaran 2004 telah melaksanakan penambahan pengadaan kapal perangnya jenis kapal tempur pendukung angkut serbaguna sebanyak 2 kapal dibangun digalangan kapal industri strategis nasional dalam hal ini PT PAL dengan

mitra luar negeri Daewoo Internasional dalam hal ini Daesun Ship Yard yang berpusat di Busan Korea.

Strategi aliansi sesuai literatur pada bab terdahulu adalah sharing dalam rangka berbagi kemampuan antara dua atau lebih perusahaan dengan tujuan mencapai keunggulan kompetitif dan menciptakan bisnis baru tanpa harus kehilangan strategi otonomi (Lassere). Menurut Doz hamel strategi aliansi merupakan respon terhadap perubahan yang sangat intens atau cepat dalam bidang ekonomi, teknologi dan globalisasi semuanya dilakukan oleh perusahaan yang dapat melihat kompetensi masa kini dan masa depan.

Dengan penjelasan tersebut dihadapkan dengan peluang yang ada di Indonesia khususnya dalam hal pengadaan kapal perang ALRI yang cukup besar maka perusahaan-perusahaan multinasional akan mencari peluang untuk masuk ke Indonesia dengan harapan tentunya mendapatkan proyek pengadaan kapal perang. Hal ini harus direspons positif bagaimana mengatur strategi agar perusahaan industri strategi nasional dapat melakukan kerjasama kemitraan dan kedepan dapat mandiri salah satunya yaitu dengan strategi aliansi.

**a. Perusahaan – perusahaan yang bergerak dibidang Industri Strategis Nasional.**

**1. PT. Pindad.**

Awalnya didirikan bengkel peralatan militer oleh Belanda Artelliere Construtie Winkle (ACW) pada tahun 1808 di Surabaya , kemudian pada tahun 1923 kemudian pada tahun 1950 diserahkan ke Pemerintah Indonesia diberi nama Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM), pada tanggal 29 April 1983 berubah menjadi PT Pindad (Persero).

Produk yang telah dihasilkan sampai saat ini antara lain terdiri dari :

- Senjata ringan berupa senapan serbu kaliber 5,56 mm FNC dengan lisensi dari FN Helstra Belgia, SS1 dan SS2, pistol kaliber 9 mm P1, P2 dan P3 serta Senapan Mesin Kal. 7,62 mm SPM2-V1 dan SPM-V2.
- Amunisi kaliber kecil 5,56 mm sampai dengan 12,7 mm, granat mortir dan granat tangan serta bahan peledak.
- Kendaraan lapis baja ringan dengan roda ban (Panser) untuk Ranpur TNI-AD, Rantis Polri dan BRDM Marinir.<sup>2</sup>

## 2. **PT. PAL Indonesia (Perkapalan).**

Awalnya Galangan kapal Marina didirikan oleh pemerintahan Belanda pada tahun 1939, kemudian diambil alih oleh pemerintah Indonesia dengan nama Penataran Angkatan Laut (PAL) pada tanggal 15 April 1980 berubah menjadi PT PAL Indonesia (Persero) berlokasi di ujung Surabaya. Telah melaksanakan kerjasama kemitraan dengan Mitshubishi dan Wartsilla engineering serta galangan kapal Jerman. Produk yang telah dihasilkan saat ini dengan menggunakan teknologi perkapalan adalah :

- Kapal Patroli cepat FPB-28, FPB-57 dan Boeing jet foil dengan lisensi dari luar negeri.
- Merancang dan memproduksi kapal niaga dan Caraka Jaya dengan kapasitas sampai 3000 ton yang juga dibuat oleh galangan kapal swasta nasional.<sup>3</sup>
- Pemeliharaan dan perbaikan kapal.

---

<sup>2</sup> <http://www.pindad.com/ind/product.php>

<sup>3</sup> <http://www.pal.co.id/ver20/business/navalship/index.asp>

### 3 **PT. DI (Dirgantara Indonesia).**

**PT. Dirgantara Indonesia (DI)** adalah industri pesawat terbang yang pertama dan satu-satunya di Indonesia dan di wilayah Asia Tenggara. Perusahaan ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia didirikan pada tanggal 26 April 1976 dengan nama PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio kemudian berganti nama menjadi Industri Pesawat Terbang Nusantara pada tanggal 11 Oktober 1985. Setelah direstrukturisasi kemudian berubah nama menjadi Dirgantara Indonesia pada tanggal 24 Agustus 2000.

Produk yang telah dihasilkan saat ini dengan memanfaatkan teknologi kedirgantaraan adalah pesawat transport ringan jenis CN-212 dan CN-235 serta pesawat helikopter jenis NBO-105, NBELL-412 dan NAS-332 Super Puma serta senjata. Produk tersebut dapat digunakan untuk kepentingan sipil maupun militer.<sup>4</sup>

### 4. **PT. LEN Industri.**

PT LEN Industri didirikan sejak tahun 1965, LEN kemudian bertransformasi menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada tahun 1991, sejak saat itu LEN bukan lagi kepanjangan dari Badan Lembaga Elektronika Nasional melainkan telah menjadi satu entitas bisnis professional. Produk yang dihasilkan sampai saat ini adalah peralatan elektronika seperti, Stasiun Bumi Kecil dan Teleprinter, dengan lisensi dari Siemens, sedangkan untuk bidang elektronika telah dikembangkan kemampuan memproduksi Radar, peralatan Komunikasi dan komponen elektronika lainnya.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.indonesian-aerospace.com/>

<sup>5</sup> <http://www.len.co.id/>

#### 5. **PT. DAHANA.**

PT Dahana didirikan pada tahun 1973 dan perubahan akte notaris pada tanggal 4 Nopember 2002 menjadi Badan Usaha Milik Negara. Produk yang telah dihasilkan sampai saat ini adalah bahan peledak dan propelant jenis single / double base untuk amunisi dan double case composite untuk peroketan serta bahan peledak industrial jenis emulsion. PT DAHANA merupakan badan tunggal pengadaan, penjualan dan distribusi bahan peledak di Indonesia.<sup>6</sup>

#### 6. **PT. INKA (Industri Kereta Api).**

PT INKA berdiri sejak 19 Agustus 1981, telah melaksanakan kemitraan dengan *General elctric* dari Amerika. Produk yang telah dihasilkan dengan pemanfaatan teknologi perkereta-apian adalah mesin,berbagai jenis gerbong dan kereta penumpang serta sedang merintis mobil nasional. Pembuatan gerbong-gerbong tersebut juga dengan memanfaatkan komponen dalam negeri buatan PT. Barata Indonesia.<sup>7</sup>

#### 7. **PT. INTI (Industri Telekomunikasi dan Informasi).**

PT INTI didirikan pada tahun 1974 yang berlokasi di Bandung merupakan Badan Usaha Milik Negara. Produk yang dihasilkan saat ini adalah sistem saluran telekomunikasi microwave, sistem telepon digital, Inti Rect, Inti Rack, IMPA dan lain sebagainya . Telah dikembangkan pula teknologi sistem “INMS” dapat memantau jaringan, konfigurasi dan trouble shooting perangkat atau resource dan mengatur seluruh jaringan dengan satu platform. INMS memungkinkan beberapa pengguna mengakses layanannya secara simultan. Misi tertuju sepenuhnya pada kegiatan jasa engineering yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen yang berfokus pada

---

<sup>6</sup> <http://dahana.com/index.php?menu=Produk>

<sup>7</sup> <http://www.inka.web.id/product.htm>

bidang jasa pelayanan infokom atau yang lebih dikenal dengan istilah **ISTI** (*Infocom System & Technology Integration*).<sup>8</sup>

#### 8. **PT. Boma Bisma Indra.**

Produk yang dihasilkan sampai saat ini adalah industri permesinan seperti mesin diesel, konstruksi peralatan pabrik dan peralatan perkakas pertanian.<sup>9</sup>

#### 9. **PT. Krakatau Steel.**

PT Krakatau Steel berdiri sejak 31 Agustus 1970 berlokasi di cilegon Banten. Produk yang dihasilkan saat ini berupa besi beton, baja lembaran, dan baja profil, yang dapat dimanfaatkan untuk bahan baku pembuatan konstruksi pembangunan kapal, pesawat, pabrikan, dermaga pelabuhan, gerbong kereta api, mesin perkakas dan sebagainya. Selain menghasilkan produk seperti diatas, sebagai industri baja terpadu juga mengolah biji besi untuk dijadikan biji spon untuk billat dan slad sebagai bahan baku bagi Pabrik Baja lainnya.<sup>10</sup>

#### 10. **PT. Barata Indonesia.**

Awalnya adalah perusahaan Belanda NV Braat Machine Fabriek berdiri pada tahun 1901, kemudian berubah menjadi Badan Usaha Milik Negara PT Barata Indonesia sejak 1971. Produk yang telah dihasilkan sampai saat ini adalah permesinan, alat permesinan yang dapat dipakai sebagai alat penunjang pada industri perkapalan, kimia, kereta api, pesawat terbang, dan pelabuhan.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.inti.co.id/id/modules/aboutus/index.php>

<sup>9</sup> <http://www.ptbbi.co.id/>

<sup>10</sup> <http://www.krakatausteel.com/product/bhsIndonesia/index.asp>

<sup>11</sup> <http://www.barata.co.id/e1port.htm>

**b. Tujuan, Peryaratan dan Kepentingan Beraliansi.**

## 1. Tujuan Aliansi.

Semua perusahaan dalam melaksanakan operasional kegiatannya tentu mempunyai tujuan masing-masing, begitu pula dalam beraliansi dimana ada dua atau lebih perusahaan atau organisasi yang secara bersama-sama membangun usahanya untuk mendapatkan nilai lebih atau tercapainya keinginan bersama sebagai berikut:

- Investasi Research and Development
- Memasuki Pasar Baru khususnya Internasional
- Meluncurkan produk baru
- Memperluas kapasitas pabrik
- Memperoleh pangsa pasar internasional

## 2. Persyaratan Aliansi.

Dalam mencapai keberhasilan tentunya ada persyaratan yang harus dijalankan yaitu:

- Kemampuan
- Keserasia
- Kelengkapan

## 3. Kepentingan

- Individual excellence
- Importance
- Interdependence
- Investment
- Information
- Integration
- Institutionlization
- Integrity

Dengan mengetahui tujuan, persyaratan dan kepentingan dari beraliansi bagi mitra maka akan adanya persamaan pemahaman sehingga diharapkan dalam melaksanakan kegiatan operasional hambatan dan kendala yang terjadi dapat diminimalkan.

Dari masing-masing elemen tujuan, persyaratan dan kepentingan akan dievaluasi dengan menggunakan statistik sampai seberapa besar kepentingan dalam melaksanakan strategi aliansi/bermitra, dimana data diambil dari beberapa responden yang dipilih dan dinilai mampu mewakili.

#### 4.3.5 Analisis Deskriptif

- Investasi R&D

Investasi R&D	Frekuensi	Persentase
Penting	5.00	33.33
Sangat Penting	10.00	66.67
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa Investasi R&D merupakan tujuan Aliansi yang sangat penting, dimana terdapat 66,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 33,3% responden yang menyatakan penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini sangat penting dalam tujuan aliansi.

Hal tersebut dikarenakan perkembangan teknologi bagi perusahaan yang ingin maju dan selalu memenangkan persaingan harus memiliki badan R&D tersendiri memang hal ini memerlukan dana atau investasi yang besar, setiap prosduk yang telah melalui suatu badan pengkajian dan penelitian dengan kemampuan kelebihan teknologi yang dimiliki akan dapat berkembang terus dan memiliki keunggulan kompetitif.

- Memasuki Pasar Baru.

Memasuki Pasar Baru	Frekuensi	Persentase
Biasa Saja	1.00	6.67
Penting	7.00	46.67
Sangat Penting	7.00	46.67
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa Memasuki Pasar baru merupakan tujuan Aliansi yang sangat penting, dimana terdapat 46,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 46,7% responden yang menyatakan penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini cukup penting dalam tujuan aliansi.

Perusahaan multinasional dalam melakukan ekspansi usahanya keluar negeri apabila mengalami kendala-kendala dalam penetrasi pasar dimana terdapat perusahaan-perusahaan yang telah ada lebih dahulu sebagai kompetitor maka jalan keluarnya adalah dengan melakukan strategi aliansi untuk memasuki pasar baru agar dapat mengurangi biaya yang akan dikeluarkan.

- Meluncurkan Produk Baru.

Meluncurkan Produk Baru	Frekuensi	Persentase
Biasa Saja	3.00	20.00
Penting	9.00	60.00
Sangat Penting	3.00	20.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa Meluncurkan Produk Baru merupakan tujuan Aliansi yang sangat penting, dimana terdapat 20,0% responden yang

menyatakan Sangat penting, dan 60,0% responden yang menyatakan Penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini penting dalam tujuan aliansi.

Keunggulan yang dimiliki dalam hal menciptakan produk baru yang berbeda merupakan modal dasar suatu perusahaan dalam memenangkan persaingan dipasar oleh sebab itu akan memiliki posisi tawar perusahaan, jadi lebih berada diatas dengan demikian banyak partner yang akan mengajukan penawaran dalam melaksanakan kemitraan dengan melihat peluang yang memungkinkan untuk dapat memperoleh keuntungan.

- Memperluas Kapasitas.

<b>Memperluas Kapasitas</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Penting	5.00	33.33
Sangat Penting	10.00	66.67
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa Memperluas Kapasitas merupakan tujuan Aliansi yang sangat penting, dimana terdapat 66,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 33,3% responden yang menyatakan penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini sangat penting dalam tujuan aliansi.

Perusahaan yang telah maju dan berkembang tentunya tidak akan lepas dari upaya-upaya pengembangan usahanya agar dapat memperluas kapasitas produk yang telah ada menjadi lebih besar tentunya dengan membuka pabrik baru di luar negeri merupakan hal yang sangat penting

- Memperoleh Pasar Int'l.

<b>Memperoleh Pasar Int'l</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Biasa Saja	6.00	40.00
Penting	9.00	60.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa Memperoleh Pasar Int'l merupakan tujuan Aliansi yang cukup penting, dimana terdapat 60,0% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 40,0% responden yang menyatakan Biasa Saja. Ini menunjukkan bahwa aspek ini cukup penting dalam tujuan aliansi.

Dalam memperoleh pasar internasional bagi perusahaan merupakan hal yang cukup penting, karena dengan aliansi strategi perusahaan dapat lebih mendapat peluang pasar, mengingat sebagai pendatang baru dalam memasuki pasar internasional akan mengalami biaya yang cukup besar dibandingkan dengan melakukan aliansi.

- Kemampuan.

<b>Kemampuan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Baik	6.00	40.00
Sangat Baik	9.00	60.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat Kemampuan untuk melakukan aliansi sudah Sangat Baik, dimana terdapat 60,0% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 40,0% responden yang menyatakan baik. Ini menunjukkan bahwa aspek ini sudah memenuhi untuk melakukan aliansi.

Kemampuan industri dalam negeri dalam mendukung program rencana pengembangan kekuatan TNI AL telah mempunyai kemampuan yang memadai, untuk itu perlu diberikan kesempatan secara periodik dan berkelanjutan sebagai pelaksana kontrak dengan melaksanakan kemitraan dengan kemampuan yang sama ataupun berbeda agar terjadi transfer teknologi.

- Keserasian.

Keserasian	Frekuensi	Persentase
Baik	5.00	33.33
Sangat Baik	10.00	66.67
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat Keserasian untuk melakukan aliansi sudah Sangat Baik, dimana terdapat 66,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 33,3% responden yang menyatakan baik. Ini menunjukkan bahwa aspek ini sudah memenuhi untuk melakukan aliansi.

Sebagai mitra tentunya diperlukan keserasian atau kecocokan dalam hal kesamaan pandang dalam melakukan kerjasama agar keinginan antar partner menemui keselarasan dalam membangun strategi aliansi.

- Kelengkapan.

Kelengkapan	Frekuensi	Persentase
Cukup	2.00	13.33
Baik	10.00	66.67
Sangat Baik	3.00	20.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat Kelengkapan untuk melakukan aliansi sudah Baik, dimana terdapat 66,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 20,0% responden yang menyatakan sangat baik. Ini menunjukkan bahwa aspek ini sudah cukup memenuhi untuk melakukan aliansi.

Dalam membangun industri dalam negeri, TNI AL telah mengkoordinir agar masing-masing produk yang berbeda dari masing-masing

perusahaan industri dalam negeri lebih diutamakan sedangkan peralatan perlengkapan hasil produk luar negeri hanya untuk melengkapi kebutuhan yang belum dapat diproduksi didalam negeri selanjutnya dihimpun untuk memenuhi kebutuhan supply chain pembangunan kapal perang ALRI.

- Individual excellence.

Individual Excellence	Frekuensi	Persentase
Biasa Saja	2.00	13.33
Penting	8.00	53.33
Sangat Penting	5.00	33.33
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa aspek Individual Excellence merupakan aspek yang Penting dalam melakukan aliansi, dimana terdapat 53,3% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 33,3% responden yang menyatakan sangat penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini harus diperhatikan dalam melakukan aliansi. Kelebihan kemampuan dari masing-masing partner tentunya perlu diperhatikan dalam hal melaksanakan aliansi strategi agar dapat menghasilkan suatu kerjasama yang mempunyai keunggulan produk.

- Importance.

Importance	Frekuensi	Persentase
Biasa Saja	2.00	13.33
Penting	10.00	66.67
Sangat Penting	3.00	20.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa aspek Importance merupakan aspek yang Penting dalam melakukan aliansi, dimana terdapat 66,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 20,0% responden yang menyatakan sangat penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini penting dan harus diperhatikan dalam melakukan aliansi.

Dalam beraliansi masing-masing partner harus menjalin hubungan agar mempunyai dampak positif dan pengaruh yang besar terhadap lingkungan kerja dan dapat memotivasi karyawan dari segala lapisan.

- Interdependence .

<b>Interdependence</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Biasa Saja	2.00	13.33
Penting	10.00	66.67
Sangat Penting	3.00	20.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa aspek Interdependence merupakan aspek yang Penting dalam melakukan aliansi, dimana terdapat 66,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 20,0% responden yang menyatakan sangat penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini harus diperhatikan dalam melakukan aliansi.

Keadaan interdependence menjadi hal yang sangat diperhatikan karena dengan masing-masing partner saling memiliki dan bergantung maka akan terjalin suatu hubungan yang saling melengkapi satu sama lain (complementary) dalam pelaksanaan strategi aliansi.

- Investment.

<b>Investment</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Biasa Saja	2.00	13.33
Penting	10.00	66.67
Sangat Penting	3.00	20.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa aspek Investment merupakan aspek yang Penting dalam melakukan aliansi, dimana terdapat 66,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 20,0% responden yang menyatakan sangat penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini harus diperhatikan dalam melakukan aliansi.

Investment merupakan hal yang perlu diperhatikan karena masing-masing partner perlu melaksanakan investasi untuk bersama-sama mewujudkan aliansi jangka panjang.

- Information

<b>Information</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Biasa Saja	1.00	6.67
Penting	5.00	33.33
Sangat Penting	9.00	60.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa aspek Information merupakan aspek yang Sangat Penting dalam melakukan aliansi, dimana terdapat 60,0% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 33,3% responden yang menyatakan Penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini harus sangat diperhatikan dalam melakukan aliansi.

Peran informasing harus dikedepankan agar masing-masing partner dapat lebih terbuka untuk saling tukar menukar informasi yang didapat agar strategi aliansi dapat berjalan dengan baik.

- Integration.

<b>Integration</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Biasa Saja	2.00	13.33
Penting	6.00	40.00
Sangat Penting	7.00	46.67
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa aspek Integration merupakan aspek yang Sangat Penting dalam melakukan aliansi, dimana terdapat 46,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 40,0% responden yang menyatakan Penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini harus sangat diperhatikan dalam melakukan aliansi.

Masing-masing mitra mempunyai rencana kerja kegiatan hal ini kalau tidak dimanejemen secara baik maka rencana kerja akan tidak terlaksana secara optimal untuk itu seluruh kegiatan dalam beraliansi tidak dapat berjalan sendiri-sendiri karena masing-masing partner harus bersama-sama dalam setiap kegiatan yang terintegritas untuk saling mengetahui program kerja yang akan dilaksanakan sehingga perlu dilaksanakan secara terintegrasi.

- Institutionalization.

<b>Institutionalization</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Biasa Saja	1.00	6.67
Penting	7.00	46.67
Sangat Penting	7.00	46.67
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa aspek Information merupakan aspek yang Sangat Penting dalam melakukan aliansi, dimana terdapat 46,7% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 46,7% responden yang menyatakan Penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini harus sangat diperhatikan dalam melakukan aliansi.

Aspek ini perlu diperhatikan mengingat dalam bentuk yang lebih formal dalam suatu kelembagaan atau wadah organisasi masing-masing partner dengan tanggung jawabnya dapat mengambil keputusan yang jelas.

- Integrity.

<b>Integrity</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Biasa Saja	4.00	26.67
Penting	8.00	53.33
Sangat Penting	3.00	20.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa aspek Integrity merupakan aspek yang Penting dalam melakukan aliansi, dimana terdapat 53,3% responden yang menyatakan hal tersebut, dan 20,0% responden yang menyatakan sangat penting. Ini menunjukkan bahwa aspek ini harus diperhatikan dalam melakukan aliansi.

Integrity masing-masing partner harus dikedepankan agar tidak ada keraguan dalam menjalankan aliansi, hal ini sangat fatal akibatnya apabila salah satu partner sudah tidak mengedepankan integriuty maka kerjasama aliansi akan gagal.

#### 4.3.6 Analisis Tabulasi Silang

##### a. Pemilihan Jenis aliansi yang tepat

Jenis Aliansi	Frekuensi	Persentase
Coallition	3.00	20.00
Co-Specialization	3.00	20.00
Learning	9.00	60.00
<b>Total</b>	<b>15.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa Jenis Aliansi yang dianggap tepat untuk kondisi saat ini adalah *Learning*. Hal ini terlihat dari 60% responden yang memilih pada *Learning*, sedangkan yang memilih jenis aliansi yang lain adalah sebesar 20% untuk *Coallition* dan 20% untuk *Co-Specialization*.

*Learning alliances strategic* merupakan strategi aliansi yang didalamnya terdapat suatu kemitraan yang dibina dalam rangka saling pembelajaran kepada mitra yang memerlukan. Pembelajaran disini didapat adanya *transfer of technology* dari masing-masing mitra yang beraliansi saling mengisi satu pihak ke pihak yang lain.

Kepentingan aliansi strategi yang perlu dibangun dalam hal ini adalah *Learning alliancei strategic* karena untuk membangun industri dalam negeri dalam pengadaan kapal ALRI saat ini masih perlu adanya dukungan kemampuan teknologi dari mitra atau perusahaan multinasional untuk mencapai kemandirian industri strategis nasional.

**b. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Aliansi**

- Investasi R&D

Jenis Aliansi	Investasi R&D		Total
	Penting	Sangat Penting	
Coalition	2	1	3
Co-Specialization	1	2	3
Learning	2	7	9
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.343	.368
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Jenis Aliansi dengan Investasi R&D menunjukkan hasil yang tidak signifikans, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,368 yang lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Investasi bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data untuk Investasi research and development tidak signifikan . Hal tersebut dikarenakan dalam bidang penelitian dan pengembangan perlu biaya yang besar disamping waktu yang diperlukan juga cukup lama disamping itu bagi kemitraan yang telah memiliki kemampuan teknologi masing-masing partnernya hal ini menjadi tidak signifikan.

Nilai signifikansi yang memiliki hubungan pengaruh adalah dengan nilai < dari atau sama dengan 0,1.

- Memasuki Pasar Baru

Jenis Aliansi	Memasuki Pasar Baru			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coallition	0	1	2	3
Co-Specialization	0	1	2	3
Learning	1	5	3	9
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>15</b>

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.336	.753
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Memasuki Pasar baru dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,753 yang lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Memasuki Pasar Baru bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data untuk strategi aliansi memasuki pasar baru internasional tidak dominan . Hal tersebut dikarenakan dalam memasuki pasar baru dapat dilakukan tanpa melalui aliansi strategi bila perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif.

- Meluncurkan Produk Baru

Jenis Aliansi	Meluncurkan Produk Baru			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coallition	0	1	2	3
Co-Specialization	1	2	0	3
Learning	2	6	1	9
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.520	.235
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Meluncurkan Produk Baru dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,235 yang lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Meluncurkan Produk Baru bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data tidak dominan untuk hal tersebut dikarenakan produk baru diluncurkan oleh perusahaan dalam rangka memenangkan persaingan dipasar.

- Memperluas Kapasitas

Jenis Aliansi	Memperluas Kapasitas		Total
	Penting	Sangat Penting	
Coallition	1	2	3
Co-Specialization	1	2	3
Learning	3	6	9
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.000	1.000
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Memperluas Kapasitas dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikans, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 1,000 yang jauh lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Memperluas Kapasitas bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data untuk memperluas kapasitas hal tersebut dikarenakan memperluas kapasitas adalah untuk kepentingan perusahaan yang telah memiliki kejenuhan atau permintaan yang besar.

## 5. Memperoleh Pasar Internasional.

Jenis Aliansi	Memperoleh Pasar Int'l		Total
	Biasa Saja	Penting	
Coallition	1	2	3
Co-Specialization	2	1	3
Learning	3	6	9
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>15</b>

## Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.263	.574
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Memperoleh Pasar International dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikans, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,574 yang jauh lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Memperoleh Pasar International bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data untuk memperoleh pasar internasional hal tersebut dikarenakan pasar internasional merupakan ajang persaingan bagi perusahaan multinasional dalam pemasaran produk.

- Kemampuan

Jenis Aliansi	Kemampuan		Total
	Baik	Sangat Baik	
Coalition	2	1	3
Co-Specialization	1	2	3
Learning	3	6	9
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.263	.574
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Kemampuan dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,574 yang jauh lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Kemampuan bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi. Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data kemampuan untuk hal tersebut dikarenakan kemampuan dari masing-masing partner merupakan nilai lebih yang kadang menjadi kendala dalam beraliansi.

- Keserasian

Jenis Aliansi	Keserasian		Total
	Baik	Sangat Baik	
Coallition	1	2	3
Co-Specialization	2	1	3
Learning	2	7	9
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.343	.368
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Keserasian dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikans, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,368 yang jauh lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Keserasian bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data keserasian untuk hal tersebut dikarenakan pengaruhnya sangat kecil tentang keserasian atau kecocokan dalam melaksanakan aliansi

- Kelengkapan

Jenis Aliansi	Kelengkapan			Total
	Cukup	Baik	Sangat Baik	
Coalition	0	1	2	3
Co-Specialization	1	2	0	3
Learning	1	7	1	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.541	.183
N of Valid Cases	15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Kelengkapan dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,183 yang jauh lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Kelengkapan bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi. Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data kelengkapan untuk hal tersebut dikarenakan masing-masing partner dalam melengkapi kebutuhannya dapat dilakukan sendiri.

- Individual excellence

Jenis Aliansi	Individual excellence			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coalition	1	2	0	3
Co-Specialization	0	0	3	3
Learning	1	6	2	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.605	.070
N of Valid Cases	15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Individual Excellence dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,070 yang lebih kecil dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Individual Excellence merupakan salah satu aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi. Besar hubungan antara Individual Excellence dengan penentuan Jenis Aliansi adalah sebesar 60,5%

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data individual excellence untuk hal tersebut dikarenakan adanya kemauan motivasi yang kuat dari masing-masing partner untuk melaksanakan aliansi strategi.

- Importance

Jenis Aliansi	Importance			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coalition	0	2	1	3
Co-Specialization	0	3	0	3
Learning	2	5	2	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.402	.577
N of Valid Cases	15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Importance dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,577 yang jauh lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Importance bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data importance untuk hal tersebut dikarenakan nilai pengaruh kepentingan dari masing-masing partner dalam beraliansi tingkatannya berbeda-beda.

- Interdependence

Jenis Aliansi	Interdependence			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coalition	0	2	1	3
Co-Specialization	1	2	0	3
Learning	1	6	2	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.359	.695
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Interdependence dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikans, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,695 yang jauh lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Interdependence bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data interdependence untuk hal tersebut dikarenakan keadaan saling keterkaitan masing-masing partner mempunyai tingkatan yang berbeda.

- Investment

Jenis Aliansi	Investment			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coalition	0	3	0	3
Co-Specialization	0	0	3	3
Learning	2	7	0	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.718	.003
N of Valid Cases	15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Investment dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,003 yang lebih kecil dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Investment merupakan salah satu aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Besar hubungan antara Investment dengan penentuan Jenis Aliansi adalah sebesar 71,8%. Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data investmen untuk hal tersebut dikarenakan dengan investasi menunjukkan adanya komitmen mitra dalam beraliansi untuk jangka panjang.

- Information

Jenis Aliansi	Information			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coalition	0	1	2	3
Co-Specialization	1	2	0	3
Learning	0	2	7	9
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.581	.106
N of Valid Cases	15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Information dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,106 yang tidak jauh dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Information merupakan salah satu aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Besar hubungan antara Information dengan penentuan Jenis Aliansi adalah sebesar 58,1% Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data information untuk hal tersebut dikarenakan adanya keterbukaan untuk saling memberi dan menerima informasi untuk menghindari konflik.

- Integration

Jenis Aliansi	Integration			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coalition	1	2	0	3
Co-Specialization	1	1	1	3
Learning	0	3	6	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.533	.203
N of Valid Cases	15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Integration dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,203 yang jauh lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Integration bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data integration untuk hal tersebut dikarenakan kegiatan yang terintegrasi merupakan kegiatan teknis dalam melaksanakan strategis aliansi.

- Institutionalization

Jenis Aliansi	Institutionalization			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coalition	1	1	1	3
Co-Specialization	0	1	2	3
Learning	0	5	4	9
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.491	.313
N of Valid Cases	15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Institutionalization dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,313 yang jauh lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Institutionalization bukanlah aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data institutionalization untuk hal tersebut dikarenakan institutionalization merupakan wadah dalam rangka hubungan yang diwujudkan dalam bentuk formal dengan demikian pengaruh hubungannya tidak terlalu signifikan.

- Integrity

Jenis Aliansi	Integrity			Total
	Biasa Saja	Penting	Sangat Penting	
Coalition	0	1	2	3
Co-Specialization	0	2	1	3
Learning	4	5	0	9
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.598	.080
N of Valid Cases		15	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Hasil analisis tabulasi antara Integrity dengan Jenis Aliansi menunjukkan hasil yang signifikan, dimana diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,080 yang lebih kecil dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa Integrity merupakan salah satu aspek yang dominan dalam penentuan Jenis Aliansi.

Besar hubungan antara Integrity dengan penentuan Jenis Aliansi adalah sebesar 59,8% Hubungan pengaruh yang didapat dari hasil olahan data integrity untuk hal tersebut dikarenakan integritas atau kepercayaan yang dibangun oleh kedua belah pihak dalam menjalankan aliansi agar dapat terus berlanjut.

#### 4.3.7 Hasil Pembahasan.

- a. Pemilihan Strategi Aliansi .

**Tabel 4.6 Pemilihan Jenis Strategi Aliansi**

NO	JENIS ALIANSI	NILAI	KETERANGAN
1	Coalition	20%	
2	Co- Specialization	20%	
3	Learning	60%	

Sumber hasil perhitungan statistik

Hasil pemilihan jenis strategi aliansi yang tepat berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan dari tiga jenis strategi aliansi adalah *Learning Alliances Strategic*.

- *Learning Alliances Strategic* adalah strategi aliansi yang ditujukan untuk melakukan *know-how transfer* antar partner. Strategi aliansi ini didapat karena keberhasilan dalam melaksanakan strategi learning alliances ditentukan oleh masing-masing partner untuk saling mengisi berbagi ilmu dan wawasan memberikan pengetahuan dan teknologi.

- Industri strategi nasional dan TNI AL sangat membutuhkan kerjasama kemitraan yang dapat memberikan masukan khususnya transfer ilmu pengetahuan dan teknologi .

- Kemitraan *Learning Alliances Strategic* ini perlu diawali dalam rangka penambahan armada dengan pengadaan kapal perang ALRI.

- b. Faktor-faktor dan kondisi yang mempengaruhi dalam strategi aliansi supply chain pengadaan kapal ALRI.

**Tabel 4.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Aliansi**

NO	FAKTOR	NILAI	KETERANGAN
1	Investment	0,003	Dominan
2	Individual Excellence	0,070	Dominan
3	Integrity	0,080	Dominan
4	Information	0,103	Dominan
5	Kelengkapan	0,183	Tidak Dominan
6	Integration	0,203	Tidak Dominan
7	Meluncurkan Produk Baru	0,235	Tidak Dominan
8	Institutionalization	0,313	Tidak Dominan
9	Investasi R&D	0,368	Tidak Dominan
10	Keserasian	0,368	Tidak Dominan
11	Kemampuan	0,574	Tidak Dominan
12	Importance	0,577	Tidak Dominan
13	Interdependence	0,695	Tidak Dominan
14	Memasuki Pasar Baru	0,753	Tidak Dominan
15	Memperluas Kapasitas	1,000	Tidak Dominan

Sumber hasil perhitungan statistik

1. *Investment*

Investasi memiliki nilai pengaruh yang sangat signifikan sehingga dominan sebagai urutan pertama dan memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan keberhasilan strategi aliansi.

Setiap perusahaan industri besar pasti memerlukan dana yang besar, kebutuhan dana tersebut diperoleh dengan cara strategi aliansi. Peluang kedepan dalam pengadaan kapal perang ALRI diperlukan investor guna memacu dukungan dana kepada industri strategis nasional yang tentunya melalui pemerintah.

2. *Individual Excellence*

*Individual excellence* menempati urutan kedua dalam hal faktor yang mempengaruhi keberhasilan dimana masing-masing partner yang beraliansi memiliki motivasi yang kuat dalam melaksanakan strategi aliansi.

Masing-masing partner memiliki keunggulan sehingga akan menunjang keberhasilan, dalam hal ini keunggulan mitra luar negeri dalam bidang teknologi sedangkan TNI AL dan instranas adalah yang memiliki SDM yang murah dan dapat menerima *transfer of knowledge*

3. *Integrity*

*Integrity* menempati urutan yang ketiga dalam hal yang mempengaruhi dalam keberhasilan strategi aliansi. disini dapat dilihat integritas masing-masing partner yang beraliansi.

Jika masing-masing partner saling menjaga kepercayaan dan tidak merusak hubungan satu sama lain serta terus membangun jalinan kerjasama dengan baik.

#### 4. *Information*

*Information* menempati urutan yang keempat dalam hal yang mempengaruhi dari strategi aliansi, karena era globalisasi informasi sangat terbuka dan tiada batas semua dapat diakses melalui web dan internet

Jika masing-masing partner terbuka untuk saling memberikan *information* dan tidak ada yang ditutupi hal ini dapat meminimalkan konflik, untuk mencapai tujuan keberhasilan dalam bermitra..

