STRATEGIA
Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomi

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

# ANALISIS PENERAPAN PRINSIP MANAJERIAL PT. PINDAD

**Heriana[1], Sayid Ali Rahmatulloh[2]**

STAI Al-Musdariyah Cimahi[1,2]

Email: herianasaputra10@gmail.com[1], bungchaisar@gmail.com[2]

## ABSTRAK

PT Pindad (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) strategis yang bergerak pada industri pertahanan nasional dan memiliki peran penting dalam mendukung kemandirian alat utama sistem persenjataan (alutsista) Indonesia. Sebagai perusahaan yang menghadapi dinamika industri pertahanan global, PT Pindad dituntut mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara efektif agar mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta daya saing perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prinsip manajerial pada PT Pindad yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasinya. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (library research). Data diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan, peraturan perundang-undangan, jurnal ilmiah, buku manajemen, dan berbagai dokumen resmi yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pindad telah menerapkan fungsi manajemen secara sistematis melalui penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, serta sistem pengendalian internal yang terintegrasi. Namun demikian, perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan berupa birokrasi organisasi, ketergantungan terhadap komponen impor, perkembangan teknologi pertahanan yang sangat cepat, serta meningkatnya persaingan industri pertahanan global. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan inovasi teknologi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, digitalisasi proses bisnis, serta penguatan kolaborasi dengan lembaga penelitian dan industri pertahanan guna meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Manajemen, PT Pindad, Industri Pertahanan, Good Corporate Governance, Kinerja Perusahaan.*

## *ABSTRACT*

*PT Pindad (Persero) is an Indonesian state-owned defense enterprise that plays a strategic role in supporting the country's defense industry independence. As a company operating in a highly competitive and technology-driven defense sector,*

STRATEGIA
Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomi
ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

*PT Pindad is required to implement effective managerial principles to improve productivity, efficiency, and organizational competitiveness. This study aims to analyze the implementation of managerial principles, including planning, organizing, leading, and controlling, as well as identifying factors affecting their effectiveness. This research employed a descriptive qualitative approach using library research methods. Data were collected from annual reports, government regulations, scientific journals, management books, and official corporate documents. The findings indicate that PT Pindad has implemented managerial functions systematically through corporate strategic planning, Good Corporate Governance practices, competency-based human resource development, and integrated internal control systems. Nevertheless, the company continues to face several challenges, including organizational bureaucracy, dependence on imported components, rapid technological changes in the defense sector, and increasing global competition. Therefore, strengthening technological innovation, improving human resource competencies, accelerating business process digitalization, and expanding collaboration with research institutions and defense industries are recommended to enhance the company's long-term competitiveness.*

***Keywords:*** *Management, PT Pindad, Defense Industry, Good Corporate Governance, Corporate Performance.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat globalisasi, kemajuan teknologi, serta meningkatnya persaingan industri menuntut setiap organisasi untuk memiliki sistem manajemen yang efektif dan adaptif. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh besarnya modal maupun kecanggihan teknologi yang dimiliki, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam mengelola seluruh sumber daya organisasi secara efisien dan terarah. Manajemen merupakan proses yang melibatkan kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Robbins & Coulter, 2021). Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip manajemen menjadi faktor fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saingnya.

Dalam perspektif klasik, fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Fayol hingga saat ini masih menjadi landasan dalam pengelolaan organisasi modern. Menurut Fayol (1949), keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengintegrasikan fungsi perencanaan,

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

pengorganisasian, koordinasi, pengarahan, dan pengendalian secara sistematis. Pendapat tersebut diperkuat oleh (Terry, 2019) yang menyatakan bahwa setiap fungsi manajemen memiliki keterkaitan yang erat sehingga kegagalan pada salah satu fungsi akan memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, penerapan prinsip manajerial tidak hanya menjadi kebutuhan perusahaan swasta, tetapi juga organisasi publik maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki tanggung jawab strategis terhadap pembangunan nasional.

Di Indonesia, BUMN memiliki posisi yang sangat penting sebagai penggerak pembangunan ekonomi sekaligus instrumen negara dalam menyediakan barang dan jasa yang berkaitan dengan kepentingan publik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, BUMN tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan (profit oriented), tetapi juga memiliki fungsi pelayanan publik dan mendukung kebijakan strategis pemerintah. Oleh karena itu, tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) serta penerapan prinsip-prinsip manajemen yang efektif menjadi aspek penting dalam meningkatkan kinerja BUMN agar mampu menjalankan kedua fungsi tersebut secara seimbang.

Salah satu BUMN strategis yang memiliki peran vital dalam menjaga kedaulatan nasional adalah PT Pindad (Persero). Perusahaan ini bergerak di bidang industri pertahanan dan keamanan dengan fokus pada produksi senjata, munisi, kendaraan khusus, alat berat, serta berbagai produk industrial lainnya. Sebagai industri strategis nasional, PT Pindad memiliki tanggung jawab besar dalam mendukung program modernisasi alat utama sistem persenjataan (alutsista), meningkatkan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN), serta mewujudkan kemandirian industri pertahanan Indonesia sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan (Republik Indonesia, 2012). Posisi strategis tersebut menyebabkan keberhasilan PT Pindad tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari kemampuannya memenuhi kebutuhan pertahanan nasional secara berkelanjutan.

Dalam beberapa tahun terakhir, industri pertahanan global mengalami perubahan yang sangat cepat. Revolusi Industri 4.0 mendorong pemanfaatan teknologi digital, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), sistem manufaktur

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

cerdas (smart manufacturing), otomatisasi produksi, hingga pemanfaatan Internet of Things (IoT) dalam proses industri (Schwab, 2017). Perubahan tersebut turut memengaruhi industri pertahanan yang kini dituntut menghasilkan produk dengan tingkat presisi tinggi, efisiensi biaya, serta kemampuan inovasi yang berkelanjutan. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi PT Pindad untuk terus melakukan transformasi organisasi agar mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan pertahanan internasional.

Selain perkembangan teknologi, kondisi geopolitik dunia juga memberikan pengaruh signifikan terhadap industri pertahanan. Meningkatnya konflik regional, ketidakstabilan keamanan internasional, serta meningkatnya anggaran pertahanan di berbagai negara mendorong pertumbuhan permintaan terhadap produk-produk pertahanan. Di sisi lain, persaingan antarindustri pertahanan juga semakin kompetitif karena setiap negara berlomba mengembangkan teknologi persenjataan yang lebih modern dan efisien (SIPRI, 2024). Situasi tersebut memberikan peluang sekaligus tantangan bagi PT Pindad untuk memperkuat kapasitas produksinya agar mampu memenuhi kebutuhan pasar domestik maupun memperluas pangsa pasar ekspor.

Sebagai perusahaan yang mengelola industri berteknologi tinggi, PT Pindad memerlukan sistem manajemen yang mampu mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi secara efektif. Perencanaan strategis diperlukan untuk menyusun arah pengembangan perusahaan sesuai dengan kebutuhan pertahanan nasional. Pengorganisasian yang baik diperlukan agar koordinasi antarunit produksi, penelitian, pemasaran, dan pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan secara optimal. Sementara itu, fungsi pengarahan berperan dalam meningkatkan motivasi serta kompetensi pegawai, sedangkan fungsi pengawasan menjadi instrumen penting dalam menjamin kualitas produk, efisiensi penggunaan anggaran, dan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah (David et al., 2020).

Berdasarkan Laporan Tahunan PT Pindad (Persero) Tahun 2024, perusahaan terus melakukan transformasi melalui penguatan tata kelola perusahaan, peningkatan kapasitas produksi, pengembangan inovasi teknologi, serta implementasi digitalisasi pada berbagai proses bisnis. Langkah tersebut merupakan bagian dari strategi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

sekaligus meningkatkan daya saing industri pertahanan nasional. Meskipun demikian, perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain ketergantungan terhadap beberapa komponen impor, meningkatnya biaya produksi akibat fluktuasi nilai tukar, kebutuhan investasi teknologi yang besar, serta tuntutan peningkatan kualitas sumber daya manusia agar mampu mengoperasikan teknologi manufaktur modern (PT Pindad, 2024).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan prinsip manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Daft, 2021) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu menerapkan fungsi manajemen secara terpadu cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang belum memiliki sistem manajemen yang terstruktur. Penelitian lain oleh (Wheelen et al., 2018) juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi perusahaan sangat dipengaruhi oleh efektivitas fungsi manajemen dalam mengelola sumber daya organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada perusahaan manufaktur umum atau perusahaan jasa sehingga belum banyak yang secara khusus mengkaji implementasi prinsip-prinsip manajerial pada industri pertahanan nasional yang memiliki karakteristik berbeda dengan sektor industri lainnya.

Kesenjangan penelitian (research gap) tersebut menjadi alasan penting dilakukannya penelitian ini. Industri pertahanan memiliki karakteristik yang unik karena tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi, tetapi juga berkaitan erat dengan kepentingan strategis negara, regulasi keamanan, standar kualitas internasional, serta kebijakan pemerintah. Oleh sebab itu, hasil penelitian mengenai implementasi prinsip-prinsip manajemen pada PT Pindad diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas penerapan fungsi manajemen dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan sekaligus memperkaya kajian ilmiah pada bidang manajemen strategis dan manajemen perusahaan BUMN.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prinsip-prinsip manajerial pada PT Pindad (Persero) yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, serta

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

mengidentifikasi berbagai faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi efektivitas penerapannya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen serta menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi PT Pindad maupun perusahaan strategis lainnya dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi guna menghadapi tantangan industri pertahanan yang semakin kompleks.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengelola sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Menurut Robbins & Coulter (2021), manajemen adalah proses mengoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja sehingga aktivitas tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Terry (2019) mendefinisikan manajemen sebagai proses yang terdiri atas kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Definisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh keterpaduan setiap fungsi manajemen.

Dalam praktik organisasi modern, manajemen tidak hanya dipandang sebagai aktivitas administratif, tetapi telah berkembang menjadi instrumen strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Menurut Daft (2021), organisasi yang memiliki sistem manajemen yang baik akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan teknologi, dinamika pasar, maupun perubahan kebijakan pemerintah dibandingkan organisasi yang belum memiliki sistem manajemen yang terstruktur.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat dipahami bahwa manajemen merupakan proses yang sistematis dalam mengarahkan seluruh sumber daya

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

organisasi melalui fungsi-fungsi manajemen agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

**Fungsi Manajemen Henri Fayol**

Henri Fayol merupakan salah satu tokoh utama dalam teori manajemen klasik. Menurut Fayol (1949), keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam menjalankan lima fungsi utama, yaitu planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling. Teori Fayol hingga saat ini masih menjadi salah satu dasar dalam pengelolaan organisasi modern karena mampu menggambarkan hubungan antarfungsi manajemen secara komprehensif.

Fungsi perencanaan (planning) merupakan proses menentukan tujuan organisasi serta menyusun langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan yang baik akan membantu organisasi mengurangi ketidakpastian serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan (Fayol, 1949).

Fungsi pengorganisasian (organizing) berkaitan dengan pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, serta penyusunan struktur organisasi agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara terkoordinasi. Organisasi yang memiliki struktur yang jelas akan mempermudah proses koordinasi dan meningkatkan produktivitas kerja.

Fungsi pengarahan (commanding/leading) bertujuan mengarahkan seluruh anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini mencakup kepemimpinan, komunikasi, motivasi, serta pengambilan keputusan yang mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya, fungsi koordinasi (coordinating) dilakukan untuk menyelaraskan seluruh aktivitas antarunit organisasi sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan maupun konflik kepentingan. Koordinasi menjadi sangat penting terutama pada organisasi besar yang memiliki banyak divisi dan proses bisnis yang kompleks.

Adapun fungsi **pengendalian (controlling)** merupakan proses mengevaluasi pelaksanaan kegiatan organisasi dengan membandingkan hasil aktual terhadap rencana yang telah ditetapkan. Apabila ditemukan penyimpangan, maka

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

manajemen harus segera melakukan tindakan korektif agar tujuan organisasi tetap dapat tercapai (Fayol, 1949).

Dalam konteks PT Pindad, kelima fungsi tersebut menjadi dasar dalam mengelola perusahaan yang bergerak pada industri pertahanan yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi serta tuntutan kualitas yang sangat ketat.

**Teori Fungsi Manajemen George R. Terry**

George R. Terry mengembangkan konsep fungsi manajemen yang lebih sederhana dan banyak digunakan dalam organisasi modern, yaitu Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC) (Terry, 2019). Model POAC hingga saat ini masih menjadi acuan dalam berbagai penelitian manajemen karena dianggap mampu menggambarkan proses manajemen secara praktis.

Planning merupakan proses penentuan tujuan organisasi beserta strategi yang akan digunakan untuk mencapainya. Perencanaan berfungsi sebagai pedoman bagi seluruh aktivitas organisasi sehingga setiap unit kerja memiliki arah yang sama.

Organizing merupakan proses mengelompokkan pekerjaan, menetapkan pembagian tugas, membentuk hubungan wewenang, serta mengalokasikan sumber daya organisasi secara efektif. Organisasi yang tersusun dengan baik akan meningkatkan koordinasi dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

Actuating merupakan proses menggerakkan seluruh anggota organisasi agar bersedia melaksanakan tugas secara optimal melalui kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan pembinaan sumber daya manusia. Terry menegaskan bahwa keberhasilan organisasi lebih banyak ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menggerakkan sumber daya manusia dibandingkan hanya mengandalkan sumber daya fisik.

Controlling merupakan proses pengawasan terhadap seluruh kegiatan organisasi untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian dilakukan melalui evaluasi kinerja, audit, pengukuran indikator kinerja, serta pemberian tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan.

Model POAC sangat relevan digunakan dalam penelitian ini karena seluruh aktivitas operasional PT Pindad pada dasarnya dilaksanakan melalui empat fungsi tersebut.

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

**Good Corporate Governance (GCG)**

Selain fungsi manajemen, perusahaan modern juga dituntut menerapkan tata kelola perusahaan yang baik atau Good Corporate Governance (GCG). Menurut Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2023), GCG merupakan sistem yang mengatur hubungan antara pemegang saham, manajemen, dewan komisaris, serta pemangku kepentingan lainnya guna menciptakan perusahaan yang transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan berkeadilan.

Di Indonesia, penerapan GCG pada BUMN diatur melalui Peraturan Menteri BUMN yang mewajibkan setiap perusahaan negara menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran dalam seluruh proses bisnis. Implementasi GCG menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepercayaan publik sekaligus mendukung efektivitas penerapan fungsi manajemen di PT Pindad.

**Manajemen Strategis**

Menurut David et al. (2020), manajemen strategis merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi berbagai keputusan lintas fungsi organisasi agar tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai. Manajemen strategis melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menghasilkan strategi yang mampu meningkatkan daya saing organisasi.

Pada industri pertahanan, manajemen strategis memiliki peran yang sangat penting karena perusahaan harus mampu menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi militer, perubahan kebijakan pemerintah, dinamika geopolitik internasional, serta meningkatnya persaingan global. Oleh karena itu, penerapan fungsi manajemen harus selaras dengan strategi jangka panjang perusahaan agar mampu mempertahankan keunggulan kompetitif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan (library research). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

bertujuan untuk mendeskripsikan serta menganalisis secara mendalam penerapan prinsip-prinsip manajerial pada PT Pindad (Persero) berdasarkan berbagai sumber informasi yang relevan. Menurut Sugiyono (2023), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk memahami suatu fenomena secara holistik melalui pengumpulan dan analisis data yang bersifat deskriptif.

Metode studi kepustakaan digunakan karena seluruh data penelitian diperoleh dari berbagai dokumen tertulis yang memiliki keterkaitan dengan objek penelitian. Data sekunder dikumpulkan melalui buku-buku manajemen, artikel jurnal ilmiah, laporan tahunan PT Pindad (Persero), dokumen resmi perusahaan, peraturan perundang-undangan, publikasi Kementerian BUMN, serta sumber ilmiah lain yang relevan dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen pada perusahaan industri pertahanan (Zed, 2018).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer sekunder berupa Laporan Tahunan PT Pindad (Persero) Tahun 2024, profil perusahaan, serta dokumen resmi yang diterbitkan oleh PT Pindad. Adapun data sekunder pendukung diperoleh dari buku-buku manajemen karya Henri Fayol, George R. Terry, Robbins dan Coulter, Fred R. David, jurnal ilmiah nasional maupun internasional, serta regulasi pemerintah yang berkaitan dengan Badan Usaha Milik Negara dan industri pertahanan Indonesia.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu mengidentifikasi, mengumpulkan, membaca, mengklasifikasikan, dan mengkaji berbagai dokumen yang berkaitan dengan penerapan fungsi manajemen di PT Pindad (Persero). Seluruh data kemudian diseleksi berdasarkan tingkat relevansi, kredibilitas, serta keterkaitannya dengan tujuan penelitian sehingga informasi yang diperoleh memiliki validitas yang memadai.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles et al. (2014), yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (conclusion drawing and verification). Pada tahap kondensasi data, peneliti melakukan seleksi dan penyederhanaan terhadap berbagai informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Selanjutnya, data yang telah dipilih disajikan secara sistematis sesuai dengan fokus penelitian, yaitu penerapan fungsi

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) pada PT Pindad (Persero). Tahap terakhir dilakukan dengan menginterpretasikan seluruh temuan penelitian sehingga diperoleh kesimpulan mengenai efektivitas penerapan prinsip-prinsip manajerial dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

Untuk meningkatkan keabsahan data, penelitian ini menerapkan **triangulasi sumber**, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai referensi, seperti laporan resmi perusahaan, buku akademik, jurnal ilmiah, serta regulasi pemerintah. Melalui teknik tersebut diharapkan hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang lebih tinggi dan mampu memberikan gambaran yang objektif mengenai implementasi prinsip-prinsip manajerial pada PT Pindad (Persero).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pindad (Persero) telah mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen secara sistematis dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor industri pertahanan, penerapan fungsi manajemen tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga mendukung pencapaian kemandirian industri pertahanan nasional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan.

Berdasarkan hasil telaah terhadap Laporan Tahunan PT Pindad Tahun 2024, perusahaan menerapkan sistem perencanaan strategis melalui penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Kedua dokumen tersebut menjadi pedoman utama dalam menentukan arah kebijakan perusahaan, pengembangan produk, investasi teknologi, serta peningkatan kapasitas produksi (PT Pindad, 2024). Perencanaan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan fungsi planning sebagaimana dikemukakan oleh Fayol (1949) dan Terry (2019), yaitu menetapkan tujuan organisasi sekaligus menentukan langkah-langkah untuk mencapainya.

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

Dari sisi organisasi, PT Pindad memiliki struktur organisasi yang relatif kompleks dengan pembagian fungsi berdasarkan bidang usaha dan fungsi pendukung perusahaan. Pembagian tugas tersebut memungkinkan koordinasi antarunit kerja berlangsung secara lebih efektif sehingga setiap divisi memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap pencapaian target perusahaan (PT Pindad, 2024).

Selanjutnya, fungsi pengarahan diwujudkan melalui berbagai program pengembangan kompetensi sumber daya manusia, penerapan sistem manajemen kinerja berbasis Key Performance Indicator (KPI**)**, pelatihan teknis, sertifikasi kompetensi, serta pembinaan kepemimpinan. Langkah tersebut bertujuan meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga kualitas sumber daya manusia yang menjadi faktor utama dalam industri pertahanan berteknologi tinggi.

Adapun fungsi pengawasan dilaksanakan melalui penerapan Sistem Pengendalian Internal (SPI), audit internal, audit eksternal, evaluasi kinerja perusahaan, serta penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Sistem pengawasan tersebut menjadi instrumen penting dalam menjaga kualitas produk, efisiensi penggunaan anggaran, serta kepatuhan terhadap regulasi pemerintah.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip manajemen di PT Pindad telah berjalan dengan baik. Namun demikian, perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan berupa percepatan perkembangan teknologi pertahanan, meningkatnya persaingan global, ketergantungan terhadap beberapa komponen impor, serta kebutuhan investasi yang relatif besar dalam pengembangan teknologi manufaktur modern.

## Pembahasan

### Penerapan Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi awal yang menentukan arah keberhasilan organisasi. Menurut Fayol (1949), perencanaan berfungsi untuk menentukan tujuan serta menyusun langkah strategis dalam mencapai tujuan tersebut. Robbins & Coulter (2021) juga menegaskan bahwa organisasi yang memiliki perencanaan

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

yang baik akan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis dibandingkan organisasi yang tidak memiliki perencanaan yang jelas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pindad menerapkan fungsi perencanaan melalui penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang menjadi dasar dalam menentukan visi perusahaan untuk jangka waktu lima tahun. Selain itu, perusahaan menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) setiap tahun sebagai pedoman operasional seluruh unit kerja (PT Pindad, 2024).

Perencanaan strategis tersebut mencakup pengembangan teknologi pertahanan, peningkatan kapasitas produksi, diversifikasi produk, peningkatan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN), hingga perluasan pasar ekspor. Seluruh perencanaan disusun dengan mempertimbangkan kebijakan pemerintah, kebutuhan pertahanan nasional, perkembangan teknologi global, serta kondisi ekonomi nasional.

Jika dianalisis menggunakan teori manajemen strategis David et al. (2020), langkah yang dilakukan PT Pindad telah memenuhi tahapan **strategy formulation**, yaitu merumuskan strategi berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Hal tersebut terlihat dari upaya perusahaan mengembangkan produk baru, meningkatkan investasi teknologi, serta memperkuat kolaborasi dengan berbagai lembaga penelitian maupun industri pertahanan internasional.

Meskipun demikian, efektivitas perencanaan masih dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal, antara lain perubahan kebijakan anggaran pertahanan pemerintah, fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, serta dinamika geopolitik internasional yang memengaruhi permintaan produk pertahanan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategic flexibility, yaitu kemampuan menyesuaikan strategi secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis tanpa mengabaikan tujuan jangka panjang Perusahaan (Daft, 2021).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Prasetyo et al. (2023) yang menyatakan bahwa kualitas perencanaan strategis memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasi strategi organisasi, terutama pada perusahaan milik negara yang beroperasi di sektor strategis.

**Penerapan Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)**

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

Fungsi pengorganisasian bertujuan membagi tugas, menetapkan hubungan wewenang, serta mengoordinasikan seluruh sumber daya organisasi agar mampu bekerja secara efektif (Terry, 2019). Dalam perusahaan berskala besar seperti PT Pindad, fungsi ini memiliki peran yang sangat penting karena proses bisnis melibatkan berbagai unit kerja yang saling bergantung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pindad menerapkan struktur organisasi berbasis fungsi (functional organizational structure) yang terdiri atas divisi-divisi utama seperti Divisi Senjata, Divisi Munisi, Divisi Kendaraan Khusus, Divisi Produk Industrial, Divisi Keuangan, Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Pengembangan Bisnis, serta unit pendukung lainnya (PT Pindad, 2024).

Pembagian fungsi tersebut memberikan kejelasan mengenai tanggung jawab masing-masing unit sehingga koordinasi antarbagian dapat berjalan lebih efektif. Selain itu, perusahaan juga menerapkan sistem pelaporan yang berjenjang sehingga setiap keputusan strategis dapat dikendalikan secara sistematis.

Menurut Robbins & Coulter (2021), struktur organisasi yang jelas akan meningkatkan efektivitas koordinasi, mengurangi konflik pekerjaan, serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Kondisi tersebut juga terlihat pada PT Pindad, di mana pembagian tugas yang terstruktur mendukung kelancaran proses produksi mulai dari tahap perancangan, manufaktur, pengujian, hingga distribusi produk.

Namun demikian, sebagai perusahaan BUMN, PT Pindad masih menghadapi tantangan berupa prosedur birokrasi yang relatif panjang dalam proses pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini berpotensi mengurangi fleksibilitas organisasi ketika menghadapi perubahan pasar maupun perkembangan teknologi yang berlangsung sangat cepat. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengembangkan organisasi yang lebih adaptif melalui digitalisasi proses bisnis, penyederhanaan alur koordinasi, serta peningkatan integrasi antarunit kerja.

**Penerapan Fungsi Pengarahan (*Leading/Actuating*)**

Fungsi pengarahan merupakan proses menggerakkan seluruh sumber daya manusia agar mampu bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Terry (2019) menjelaskan bahwa *actuating* merupakan inti dari fungsi manajemen karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

dalam memotivasi, membimbing, dan mengarahkan anggotanya. Pendapat tersebut juga diperkuat Robbins & Coulter (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan komitmen, produktivitas, serta kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pindad menerapkan fungsi pengarahan melalui sistem kepemimpinan yang terstruktur sesuai tata kelola perusahaan. Direksi bersama jajaran manajemen bertanggung jawab dalam menerjemahkan sasaran strategis perusahaan ke dalam target operasional setiap divisi. Proses tersebut dilakukan melalui penyusunan Key Performance Indicator (KPI), rapat koordinasi berkala, evaluasi kinerja, serta pemberian arahan terhadap pelaksanaan program kerja perusahaan (PT Pindad, 2024).

Pada aspek pengembangan sumber daya manusia, PT Pindad secara konsisten menyelenggarakan berbagai program pelatihan teknis maupun manajerial. Program tersebut bertujuan meningkatkan kompetensi pegawai dalam menghadapi perkembangan teknologi industri pertahanan yang semakin kompleks. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan internal, sertifikasi profesi, pendidikan lanjutan, hingga kerja sama dengan perguruan tinggi, lembaga penelitian, maupun institusi pertahanan nasional dan internasional (PT Pindad, 2024).

Strategi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas jangka pendek, tetapi juga membangun kapasitas sumber daya manusia sebagai investasi jangka panjang. Menurut Hasibuan (2019), pengembangan kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saingnya. Organisasi yang secara konsisten meningkatkan kualitas sumber daya manusianya akan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dibandingkan organisasi yang mengabaikan aspek pengembangan pegawai.

Selain pengembangan kompetensi, PT Pindad juga menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis indikator yang terukur. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik dengan mempertimbangkan produktivitas, kualitas pekerjaan, kedisiplinan, kemampuan inovasi, serta kontribusi pegawai terhadap pencapaian target organisasi. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar dalam pemberian

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

penghargaan, promosi jabatan, maupun penyusunan program pengembangan kompetensi berikutnya.

Dari perspektif teori kepemimpinan modern, pendekatan tersebut mencerminkan penerapan performance management yang menekankan kesinambungan antara perencanaan kinerja, pelaksanaan pekerjaan, evaluasi, dan pengembangan pegawai (Armstrong, 2021). Sistem tersebut dinilai mampu meningkatkan motivasi kerja karena pegawai memahami indikator keberhasilan yang harus dicapai.

Meskipun demikian, tantangan yang dihadapi PT Pindad dalam fungsi pengarahan masih cukup besar. Perkembangan teknologi industri pertahanan yang berlangsung sangat cepat menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai, khususnya pada bidang rekayasa sistem, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), *cyber security*, manufaktur digital, dan otomatisasi industri. Selain itu, perubahan karakteristik tenaga kerja generasi muda juga mengharuskan perusahaan menerapkan pola kepemimpinan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis inovasi.

Dengan demikian, efektivitas fungsi pengarahan di PT Pindad tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam memberikan instruksi kepada pegawai, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam membangun budaya organisasi yang inovatif, profesional, serta berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

**Penerapan Fungsi Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fayol (1949) menjelaskan bahwa fungsi pengawasan dilakukan dengan membandingkan hasil aktual terhadap standar yang telah ditentukan sehingga setiap penyimpangan dapat segera diperbaiki. Robbins & Coulter (2021) menambahkan bahwa pengawasan merupakan proses yang berkesinambungan karena menjadi dasar dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pindad menerapkan sistem pengawasan secara berlapis melalui mekanisme pengendalian internal, audit internal, audit eksternal, pengawasan mutu produk, serta evaluasi kinerja perusahaan. Seluruh

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

aktivitas tersebut dilaksanakan berdasarkan prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang menekankan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran (PT Pindad, 2024).

Pada bidang produksi, pengawasan dilakukan mulai dari proses pengadaan bahan baku, proses manufaktur, pengujian kualitas produk, hingga distribusi kepada pengguna. Produk-produk pertahanan yang dihasilkan PT Pindad harus memenuhi berbagai standar nasional maupun internasional sehingga setiap tahapan produksi memerlukan sistem pengendalian mutu (*quality control*) yang sangat ketat.

Penerapan sistem pengawasan tersebut sangat penting mengingat kesalahan kecil dalam proses produksi dapat berdampak besar terhadap kualitas maupun keamanan produk pertahanan. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan standar operasional prosedur (SOP) yang rinci serta sistem inspeksi berjenjang pada setiap tahapan proses produksi.

Selain pengawasan operasional, PT Pindad juga menerapkan pengawasan terhadap aspek keuangan melalui Sistem Pengendalian Internal (SPI), audit internal, audit independen, serta pengawasan oleh kementerian terkait sebagai pemegang saham perusahaan. Sistem tersebut bertujuan memastikan seluruh aktivitas perusahaan berjalan sesuai dengan ketentuan hukum dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Menurut OECD (2023), organisasi yang menerapkan Good Corporate Governance secara konsisten akan memiliki tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi, risiko operasional yang lebih rendah, serta kepercayaan pemangku kepentingan yang lebih baik. Temuan tersebut sejalan dengan kondisi PT Pindad yang terus memperkuat sistem pengendalian internal sebagai bagian dari transformasi perusahaan.

Namun demikian, pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme menemukan kesalahan, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran organisasi. Informasi yang diperoleh dari proses evaluasi dapat digunakan sebagai dasar dalam penyempurnaan kebijakan perusahaan, peningkatan efisiensi operasional, serta penyusunan strategi bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

Dalam menghadapi era digital, efektivitas pengawasan juga perlu didukung oleh penerapan teknologi informasi. Digitalisasi sistem pelaporan, pemanfaatan *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Business Intelligence*, dan analisis data secara real-time akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mendeteksi risiko serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, transformasi digital menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas fungsi pengawasan di PT Pindad.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengawasan telah dilaksanakan secara komprehensif. Meskipun demikian, perusahaan masih perlu memperkuat integrasi sistem informasi, meningkatkan kemampuan analisis risiko, serta mengembangkan sistem pengawasan berbasis teknologi agar mampu menghadapi kompleksitas industri pertahanan yang semakin tinggi.

**Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Berbeda dengan sumber daya lainnya, manusia memiliki kemampuan berpikir, berinovasi, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang paling menentukan keberhasilan implementasi fungsi manajemen (Hasibuan, 2019).

Sebagai perusahaan yang bergerak pada industri pertahanan, PT Pindad membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi teknis tinggi, integritas, disiplin, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan sistem rekrutmen berbasis kompetensi (*competency-based recruitment*) dengan mempertimbangkan kemampuan akademik, keterampilan teknis, kesehatan, psikologi, dan integritas calon pegawai (PT Pindad, 2024).

Selain proses rekrutmen, perusahaan juga menerapkan program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan melalui pelatihan, sertifikasi profesi, pendidikan formal, dan kerja sama dengan berbagai institusi pendidikan maupun lembaga penelitian. Strategi tersebut menunjukkan bahwa PT Pindad telah menerapkan konsep Human Capital Management, yaitu memandang pegawai

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

sebagai investasi jangka panjang yang harus terus dikembangkan agar mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi (Armstrong, 2021).

Meskipun demikian, tantangan utama yang dihadapi perusahaan adalah meningkatnya kebutuhan terhadap tenaga kerja yang menguasai teknologi manufaktur modern, kecerdasan buatan, rekayasa sistem persenjataan, serta digitalisasi industri. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk memperkuat strategi pengembangan talenta (*talent management*) agar mampu mempertahankan daya saingnya dalam jangka panjang.

**Analisis Manajemen Keuangan PT Pindad (Persero)**

Manajemen keuangan merupakan salah satu fungsi penting dalam organisasi karena berkaitan dengan kemampuan perusahaan mengelola sumber daya finansial secara efektif dan efisien. Menurut Brigham & Houston (2022), tujuan utama manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan melalui pengelolaan investasi, pendanaan, serta pengendalian risiko keuangan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di industri pertahanan, PT Pindad memiliki karakteristik pengelolaan keuangan yang berbeda dibandingkan perusahaan manufaktur pada umumnya. Sebagian besar proyek perusahaan berasal dari pengadaan pemerintah sehingga realisasi pendapatan sangat dipengaruhi oleh kebijakan anggaran negara, jadwal pengadaan alat utama sistem persenjataan (alutsista), serta kondisi fiskal nasional. Di sisi lain, perusahaan juga dituntut meningkatkan kontribusi pendapatan dari sektor nonpertahanan melalui diversifikasi produk industrial.

Berdasarkan Laporan Tahunan PT Pindad Tahun 2024, perusahaan terus melakukan optimalisasi pengelolaan keuangan melalui efisiensi biaya produksi, peningkatan kapasitas produksi, diversifikasi sumber pendapatan, serta penguatan tata kelola keuangan perusahaan. Langkah tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berupaya menjaga stabilitas finansial di tengah dinamika industri pertahanan yang sangat dipengaruhi oleh perubahan kebijakan pemerintah dan kondisi ekonomi global (PT Pindad, 2024).

Namun demikian, penelitian ini menemukan beberapa tantangan yang masih perlu mendapat perhatian. Salah satunya adalah ketergantungan terhadap komponen impor untuk beberapa jenis produk strategis. Ketergantungan tersebut

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

menyebabkan biaya produksi sangat sensitif terhadap fluktuasi nilai tukar rupiah. Ketika nilai tukar melemah, biaya pengadaan bahan baku meningkat sehingga margin keuntungan perusahaan dapat mengalami penurunan.

Selain itu, industri pertahanan merupakan industri dengan kebutuhan investasi yang sangat besar, baik untuk pengembangan teknologi, modernisasi mesin produksi, maupun kegiatan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*). Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menyeimbangkan kebutuhan investasi jangka panjang dengan kondisi arus kas perusahaan agar keberlanjutan operasional tetap terjaga.

Dari perspektif manajemen strategis, kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan PT Pindad harus berorientasi pada **financial sustainability**, yaitu kemampuan perusahaan mempertahankan stabilitas keuangan sekaligus mendukung investasi jangka panjang dalam pengembangan teknologi pertahanan. Strategi tersebut penting agar perusahaan mampu mempertahankan daya saing di tengah meningkatnya kompetisi industri pertahanan global.

**Analisis SWOT terhadap Penerapan Prinsip Manajerial**

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan yang memengaruhi efektivitas penerapan fungsi manajemen. Menurut David et al. (2020), analisis SWOT membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga mampu meningkatkan keunggulan kompetitif.

**Strength (Kekuatan)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama PT Pindad terletak pada statusnya sebagai Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada sektor industri pertahanan strategis. Posisi tersebut memberikan dukungan regulasi, kepastian pasar domestik, serta akses terhadap berbagai program pengembangan industri pertahanan nasional.

Selain itu, perusahaan memiliki pengalaman panjang dalam memproduksi berbagai jenis persenjataan, kendaraan khusus, munisi, alat berat, serta produk industrial lainnya. Kompetensi teknis yang dimiliki menjadi modal penting dalam mempertahankan posisi perusahaan sebagai produsen alutsista nasional.

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

Dari perspektif manajemen, kekuatan tersebut menunjukkan bahwa fungsi **planning** dan **organizing** telah mampu membangun fondasi organisasi yang relatif kuat dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

**Weakness (Kelemahan)**

Di sisi lain, penelitian menemukan bahwa PT Pindad masih menghadapi beberapa kelemahan internal. Salah satunya adalah proses birokrasi yang relatif panjang sebagai konsekuensi status perusahaan sebagai BUMN. Prosedur administrasi yang kompleks dapat memperlambat pengambilan keputusan strategis, terutama dalam menghadapi perubahan pasar yang berlangsung cepat.

Kelemahan lain adalah ketergantungan terhadap beberapa komponen impor, keterbatasan kapasitas produksi pada sektor tertentu, serta kebutuhan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam bidang teknologi manufaktur modern.

Apabila dianalisis menggunakan teori Terry (2019), kondisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi **actuating** dan **controlling** masih memerlukan penguatan agar organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

**Opportunity (Peluang)**

Peluang terbesar PT Pindad berasal dari meningkatnya komitmen pemerintah dalam mewujudkan kemandirian industri pertahanan nasional. Program modernisasi alat utama sistem persenjataan (alutsista), peningkatan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN), serta meningkatnya kebutuhan produk pertahanan memberikan prospek pertumbuhan yang cukup besar bagi perusahaan.

Selain pasar domestik, peluang juga terbuka melalui ekspor produk pertahanan ke berbagai negara berkembang yang membutuhkan produk dengan kualitas baik namun memiliki harga yang relatif kompetitif.

Perkembangan teknologi digital, otomatisasi industri, serta kecerdasan buatan juga membuka peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi produksi sekaligus memperkuat inovasi produk.

**Threat (Ancaman)**

Ancaman utama berasal dari meningkatnya persaingan industri pertahanan global yang didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar dengan kemampuan

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

teknologi yang lebih maju. Selain itu, perubahan geopolitik internasional, fluktuasi harga bahan baku, perubahan nilai tukar, serta regulasi ekspor persenjataan menjadi faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, PT Pindad perlu terus memperkuat inovasi teknologi, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperluas kerja sama internasional agar mampu mempertahankan daya saingnya.

**Analisis PESTEL**

Selain SWOT, penelitian ini menggunakan analisis PESTEL untuk memahami pengaruh lingkungan eksternal terhadap penerapan prinsip-prinsip manajemen di PT Pindad.

**Political**

Faktor politik memiliki pengaruh yang sangat besar karena PT Pindad merupakan BUMN yang bergerak pada sektor pertahanan. Kebijakan pemerintah mengenai anggaran pertahanan, prioritas pembangunan industri nasional, serta regulasi pengadaan alutsista secara langsung memengaruhi strategi perusahaan. Stabilitas politik nasional menjadi faktor pendukung utama dalam menjaga keberlanjutan operasional perusahaan.

**Economic**

Kondisi ekonomi nasional maupun global memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memperoleh bahan baku, mengelola biaya produksi, serta meningkatkan daya saing produk. Fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing masih menjadi tantangan karena sebagian bahan baku strategis diperoleh melalui impor.

**Social**

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya kemandirian industri pertahanan memberikan dukungan moral bagi perkembangan PT Pindad. Di sisi lain, perusahaan juga menghadapi tantangan dalam memperoleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi tinggi pada bidang teknologi pertahanan.

**Technological**

Perkembangan teknologi menjadi faktor yang paling menentukan masa depan industri pertahanan. Teknologi seperti Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), robotika, cyber security, serta smart manufacturing mengubah pola

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

produksi industri pertahanan secara signifikan. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan investasi pada penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) agar mampu menghasilkan produk yang kompetitif.

**Environmental**

Aspek lingkungan semakin menjadi perhatian dalam industri manufaktur. PT Pindad dituntut menerapkan proses produksi yang ramah lingkungan melalui pengelolaan limbah industri, efisiensi energi, serta penerapan standar keselamatan kerja yang sesuai dengan regulasi nasional maupun internasional.

**Legal**

Sebagai perusahaan industri pertahanan, PT Pindad harus mematuhi berbagai ketentuan hukum, mulai dari Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, regulasi BUMN, standar mutu internasional, hingga peraturan mengenai ekspor produk pertahanan. Kepatuhan terhadap aspek legal menjadi faktor penting dalam menjaga reputasi perusahaan sekaligus memperluas akses pasar internasional.

**Implikasi Manajerial**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penerapan fungsi manajemen di PT Pindad tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menjalankan fungsi **planning, organizing, leading**, dan **controlling**, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Oleh karena itu, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat dipertimbangkan.

Pertama, perusahaan perlu mempercepat transformasi digital pada seluruh proses bisnis agar koordinasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan menjadi lebih cepat serta berbasis data (*data-driven management*). Kedua, investasi pada penelitian dan pengembangan harus terus ditingkatkan untuk mengurangi ketergantungan terhadap teknologi maupun komponen impor. Ketiga, pengembangan sumber daya manusia perlu diarahkan pada peningkatan kompetensi di bidang manufaktur digital, kecerdasan buatan, rekayasa sistem, dan keamanan siber. Keempat, perusahaan perlu memperluas kolaborasi dengan perguruan tinggi, lembaga penelitian, dan mitra industri pertahanan dalam maupun luar negeri guna memperkuat inovasi dan daya saing jangka panjang.

STRATEGIA
Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomi
ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pindad (Persero) telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara sistematis melalui pelaksanaan fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (leading/actuating), dan pengawasan (controlling) dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan sebagai industri pertahanan nasional. Fungsi perencanaan diwujudkan melalui penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang menjadi pedoman dalam menentukan arah strategis perusahaan. Fungsi pengorganisasian tercermin pada struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang terukur, serta koordinasi antarunit kerja yang mendukung efektivitas operasional. Sementara itu, fungsi pengarahan dilaksanakan melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia, penerapan sistem manajemen kinerja, serta kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan produktivitas. Adapun fungsi pengawasan diwujudkan melalui penerapan Sistem Pengendalian Internal (SPI), audit internal dan eksternal, serta implementasi prinsip *Good Corporate Governance* untuk menjaga transparansi, akuntabilitas, dan kualitas proses bisnis.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa PT Pindad memiliki kekuatan berupa dukungan pemerintah, pengalaman panjang dalam industri pertahanan, kapasitas produksi yang memadai, serta posisi strategis sebagai Badan Usaha Milik Negara. Namun demikian, perusahaan masih menghadapi beberapa kelemahan, seperti ketergantungan terhadap komponen impor, birokrasi organisasi yang relatif kompleks, dan kebutuhan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Dari sisi eksternal, peluang utama berasal dari meningkatnya komitmen pemerintah terhadap kemandirian industri pertahanan, perkembangan teknologi manufaktur, serta potensi perluasan pasar ekspor. Sebaliknya, persaingan global, percepatan inovasi teknologi, dinamika geopolitik, dan perubahan regulasi internasional menjadi ancaman yang perlu diantisipasi melalui strategi yang adaptif.

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

Analisis PESTEL memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa efektivitas penerapan prinsip manajemen di PT Pindad dipengaruhi oleh faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang saling berkaitan. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan daya saing tidak hanya ditentukan oleh kualitas pengelolaan internal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan strategis secara cepat dan tepat.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pindad perlu memperkuat transformasi digital, meningkatkan investasi pada kegiatan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), mengembangkan kompetensi sumber daya manusia di bidang teknologi manufaktur modern, kecerdasan buatan, dan keamanan siber, serta memperluas kolaborasi dengan perguruan tinggi, lembaga penelitian, dan mitra industri pertahanan. Langkah-langkah tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas penerapan prinsip-prinsip manajemen sekaligus memperkuat daya saing perusahaan dalam mendukung kemandirian industri pertahanan Indonesia.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi kepustakaan sehingga analisis didasarkan pada data sekunder dan belum didukung oleh observasi langsung maupun wawancara dengan pihak internal perusahaan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan studi kasus atau mixed methods dengan melibatkan data primer melalui wawancara terhadap manajemen PT Pindad maupun pemangku kepentingan lainnya. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi prinsip-prinsip manajemen dalam praktik organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning.

Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.

ISSN : xxxx-xxxx
Vol. 1, No. 2, Agustus 2026

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage.

OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management*. Pearson.

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.

SIPRI. (2024). *SIPRI Yearbook 2024*. SIPRI.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.

Terry, G. R. (2019). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.

Zed, M. (2018). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.