

STRATEGI MEMBANGUN BISNIS PRODUK NON MILITER BERUPA ALAT BERAT DALAM RANGKA IMPLEMENTASI RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN

(Studi Kasus pada Divisi Kendaraan Khusus PT. XYZ)

Penulis : Heru Puryanto

NIM : 2201090030

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom

Abstrak

Dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan PT. XYZ telah menetapkan bahwa secara bertahap mulai tahun 2011 perusahaan harus mengembangkan produk non militer dalam upaya untuk mengurangi ketergantungan bisnis terhadap ketersediaan anggaran pemerintah. Bisnis alat berat merupakan salah satu alternatif untuk menjawab tantangan tersebut, mengingat produk ini memiliki kemiripan struktur produk dengan kendaraan militer yang sudah diproduksi. Penelitian ini merupakan kajian terhadap kesiapan perusahaan secara internal terkait dengan berbagai faktor eksternal seperti lingkungan makro dan struktur industri yang akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan memasuki bisnis tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan riset kualitatif untuk menggambarkan situasi bisnis alat berat dengan memanfaatkan perangkat penelitian PEST, *Porter's Five Forces* dan *Value Chain*. Hasil penelitian menunjukkan indikasi positif bagi implementasi bisnis alat berat di PT. XYZ. Strategi diversifikasi dapat diterapkan dengan mekanisme *vertical integration* melalui pemanfaatan kompetensi dan sumberdaya internal. Strategi umum ini dijabarkan ke dalam *corporate level strategy*, *business level strategy* dan *functional level strategy* yang selanjutnya digambarkan dalam suatu *strategy map*.

Kata kunci : Bisnis alat berat, faktor eksternal, faktor internal, *strategy map*

Abstract

The Long Term Plan of PT. XYZ has determined that the company has to develop non-military products gradually. It should be started in 2011 in an effort to reduce dependence on the availability of government annual budget. Heavy equipment business is one alternative to address these challenges, with a consideration that the structure of this product has similarities with the existing military vehicles that has been already produced. This research is a study of the internal readiness of the company linked to various external factors such as the macroenvironment and industry structure that will affect the success of the company to enter in this business. The study used a qualitative research approach to describe the situation of heavy equipment business by utilizing of research tools PEST, Porter's Five Forces and Value Chain. The results showed a positive indication for an implementation of heavy equipment business in PT. XYZ. Diversification strategy can be applied to the mechanism of vertical integration through the use of internal resources and competencies. This general strategy is translated into corporate level strategy, business level strategy and functional level strategy and further illustrated in a strategy map.

Keywords : heavy equipment business, external factors, internal factors, *strategy map*

1. Pendahuluan

Divisi Kendaraan Khusus merupakan salah satu unit usaha di lingkungan PT. XYZ yang merupakan suatu perusahaan milik pemerintah yang sejak tahun 2002 berada di bawah pembinaan Kementerian Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang manufaktur. Saat ini produk unggulan Divisi Kendaraan Khusus adalah berbagai jenis kendaraan tempur, baik yang menggunakan penggerak roda 6x6 maupun penggerak roda 4x4.

Tingkat penjualan produk kendaraan tempur tergantung pada ketersediaan anggaran pemerintah. Pada tahun 2014 telah dikeluarkan kebijakan pemerintah dalam Inpres no. 04 tahun 2014 yang ditetapkan oleh Presiden Republik Indonesia mengenai langkah-langkah penghematan dan pemotongan belanja kementerian/lembaga dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan

Belanja Negara Tahun Anggaran 2014. Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Kemhan RI) sebagai konsumen utama Divisi Kendaraan Khusus merupakan salah satu kementerian yang masuk dalam Inpres tersebut, di mana terjadi pemotongan anggaran untuk Kemhan sebesar Rp.10.508.522.092.000,- atau sekitar 12% dari total anggaran semula. Dampak langsung untuk PT. XYZ adalah adanya pengurangan rencana pembelian kendaraan tempur tahun anggaran 2014 oleh kemhan RI, yang berarti adanya pengurangan nilai penjualan tahun 2014 secara signifikan.

Dengan mempertimbangkan arah pengembangan bisnis di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan serta untuk mengurangi ketergantungan terhadap ketersediaan anggaran pemerintah, maka perusahaan mempertimbangkan adanya pengembangan produk non militer yang tidak terpengaruh secara langsung oleh kebijakan pemerintah, di mana salah satu alternatifnya adalah bisnis alat berat, mengingat produk tersebut mempunyai karakteristik serupa dengan produk kendaraan tempur. Sektor bisnis alat berat cukup menarik bila dilihat dari pertumbuhan produksi dan tingkat kebutuhan pasar, serta tingkat *recovery* bisnis yang cepat saat terjadi krisis ekonomi global. Media Data Riset (2012) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa krisis finansial global berdampak juga terhadap produksi alat berat nasional, sehingga pada tahun 2009 produksi alat berat anjlok hingga menjadi 1.814 unit. Namun pada tahun-tahun berikutnya, industri alat berat mulai bangkit kembali, dimana tahun 2010 produksi alat berat naik cukup signifikan menjadi 4.691 unit atau tumbuh 158,60%. Dalam lima tahun terakhir, produksi alat berat meningkat rata-rata sekitar 33,80% per tahun. Jumlah produksi alat berat tersebut masih belum dapat memenuhi kebutuhan pasar yang mencapai 29.667 unit. Untuk memenuhi permintaan itu, sebagian besar alat berat harus diimpor dari luar negeri.

Bisnis alat berat juga menjadi lebih menarik dengan kebijakan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas) beserta kementerian terkait, tentang penyusunan Master Plan Percepatan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) Tahun 2011 – 2025. Hal tersebut akan mendorong meningkatnya pertumbuhan pembangunan infrastruktur yang secara tidak langsung akan meningkatkan pula kebutuhan sarana pendukungnya, diantaranya kebutuhan akan alat berat (Media Data Riset, 2012).

Selain kondisi eksternal, dorongan untuk inisiasi bisnis alat berat juga dilatar belakangi oleh kondisi internal perusahaan. Jumlah produksi kendaraan tempur setiap tahun mengalami fluktuasi sesuai dengan ketersediaan anggaran pemerintah. Dengan pertimbangan tersebut maka perusahaan telah menetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) untuk melakukan tiga fase pengembangan produk yang dimulai dari tahun 2011, yaitu fase pertama dengan melakukan *business integration* antara produk militer dan produk non militer. Pada fase kedua tahun 2016, perusahaan ditargetkan sudah mampu untuk "*Spread the Wings*", yaitu mengembangkan sayap untuk membangun bisnis non militer sebagai tindak lanjut dari inisiasi yang dilakukan pada fase sebelumnya. Dan pada fase terakhir adalah "*search of excellence*", dimana bisnis non militer yang dijalankan mampu untuk bersaing dengan produk unggulan lainnya melalui inovasi teknologi..

Laporan penjualan PT. XYZ menunjukkan hal yang berbeda dengan arah pengembangan perusahaan tersebut. Produk militer pada tahun 2012 masih menyumbangkan nilai pendapatan kepada perusahaan sebesar 79,10%, sedangkan produk non militer sebesar 20,28%, dan sisanya diperoleh dari anak perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peran bisnis non militer dalam mendukung nilai penjualan perusahaan belum sebesar peran bisnis militer. Hingga saat ini PT. XYZ belum mendefinisikan dan memformulasikan strategi untuk mengembangkan bisnis alat berat. Penelitian ini akan mencoba memformulasikan strategi Divisi Kendaraan Khusus dalam membangun bisnis baru di bidang alat berat dengan melakukan identifikasi pengaruh faktor eksternal dalam hubungannya dengan kompetensi, kapabilitas dan sumber daya internal perusahaan.

2. Kajian Teori dan Metodologi Penelitian

2.1 Kajian Teori

Menurut Marcus (2011) bahwa dalam penyusunan strategi memerlukan kegiatan *external analysis* dan *internal analysis*. Lingkungan eksternal dapat meliputi kondisi politik dan hukum, teknologi, demografi, sosial, iklim usaha serta lingkungan fisik bisnis tersebut. Tingkat persaingan dalam lingkungan bisnis dapat dilihat melalui perangkat analisis yang dirumuskan oleh Porter (1985) dalam *Five Forces Model*. Semua hal tersebut akan mempengaruhi *industry environment*. Adapun yang dimaksud *internal analysis* adalah suatu proses untuk melakukan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Salah satu cara untuk melakukan analisis internal yang dikutip dari Porter (1985) adalah dengan *value chain analysis*.

Proses penyusunan strategi pada suatu perusahaan besar cukup kompleks sehingga untuk memudahkannya dibagi ke dalam suatu *inter-related level*, yang dimulai dengan pendefinisian misi bisnis, penentuan tujuan bisnis, penyusunan strategi, yang kemudian dirumuskan taktik untuk mencapainya, serta penjabaran taktik tersebut ke dalam suatu program aksi dan aturan main (Ritson: 2013). Pada perumusan *strategy content* akan diidentifikasi strategi apa yang akan digunakan. *Strategy content* disusun secara hirarki mulai dari *functional level strategy*, *business level strategy* dan *corporate level strategy*. Selanjutnya strategi tersebut digambarkan dalam suatu diagram *strategy map* sehingga dapat dilihat dengan jelas keterkaitan antar visi, misi organisasi dengan strategi yang disusun dan diimplementasikan. Strategi map akan menterjemahkan *general statements* dari *high level direction* menjadi rincian obyektif secara spesifik sehingga lebih mudah difahami.

2.2 Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *exploratory*, sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk menggambarkan situasi bisnis alat berat bagi Divisi Kendaraan Khusus yang masih belum jelas, serta untuk menemukan suatu ide baru yang mungkin mempunyai potensi sebagai peluang bisnis. Metoda ini menggunakan pendekatan kualitatif baik secara informal melalui diskusi terbuka atau secara formal melalui *depth interviews* untuk mendapatkan data pada empat aspek yang berbeda yaitu teknis, bisnis, sosial dan regulasi melalui para narasumber yang berbeda.

Penelitian kualitatif yang bersifat *holistic* ini lebih menekankan pada proses, sehingga dalam melihat hubungan antar variabel pada obyek yang diteliti lebih bersifat interaktif dan saling mempengaruhi (*reciprocal/interactive*), sehingga tidak diketahui mana variabel independen dan dependennya. Dalam penelitian ini ditentukan variabel-variabel penelitian dari hasil pengamatan sistem dan studi pustaka. Identifikasi variabel penelitian mengemukakan tentang variabel-variabel yang berhubungan dengan batasan-batasan masalah yang telah ditentukan. Tabel berikut merupakan identifikasi variabel operasional pada penelitian ini.

Tabel.2.1 Variabel Operasional

Variabel	Sub Variabel	Definisi Konseptual
Faktor Eksternal	Lingkungan Makro	Lingkungan makro merupakan kondisi lingkungan bisnis meliputi: a. Kondisi politik yang tercermin di dalam regulasi pemerintah b. Kondisi ekonomi makro c. Kondisi sosial yang mewakili perilaku masyarakat sektor industri d. Perkembangan teknologi yang digunakan oleh alat berat.
	Struktur Industri	Struktur industri akan memberi gambaran mengenai peluang yang ada dan ancaman yang mungkin muncul, meliputi aspek: a. <i>New entrance</i> (diferensiasi produk) b. <i>Competition rivalry</i> (jumlah pesaing) c. <i>Power of Supplier</i> (sistem dan kemitraan) d. <i>Power of Buyer</i> (jumlah demand)
Faktor Internal	<i>Value Chain</i>	Aktivitas dalam <i>Value chain</i> sebagai alat bantu untuk mencari posisi terbaik perusahaan dalam persaingan, meliputi : a. <i>Technology development</i> , di bidang <i>engineering</i> , produksi & sistem pengujian b. <i>Inbound logistics</i> , bahan baku termasuk yang berbentuk komponen standar dan <i>subsystem</i> c. <i>Operations</i> , proses manufaktur produk d. <i>Outbound logistics</i> , distribusi produk, termasuk pergudangan & pemenuhan order e. <i>Marketing and sales</i> , pemasasaran produk termasuk pemilihan jalur penjualan, periklanan dan penetapan harga f. <i>Customer support, services</i> dan <i>maintenance</i>

Data-data yang diperlukan dalam penelitian diperoleh melalui *multiple sources of data* (Creswell : 2007), mulai dari data hasil interview, data observasi maupun data dari dokumen yang didapat melalui studi literatur terhadap kemampuan perusahaan, serta data kondisi eksisting bisnis alat berat

dan lingkungan eksternal yang mempengaruhinya. Untuk mendapatkan data primer digunakan metode *depth interview*, dimana metode pengumpulan data dilakukan dengan cara berhadapan satu lawan satu antara peneliti dengan responden untuk melakukan interview tentang topik penelitian.

Dalam penelitian ini sampel diambil dengan menggunakan teknik *nonprobability sampling – purposive sampling*, dimana pengambilan sampel dilakukan tanpa memberikan peluang sama bagi setiap anggota populasi, serta pengambilan sampel sumber data dilakukan dengan pertimbangan tertentu. Dengan pertimbangan tersebut maka ditentukan empat narasumber yang berbeda untuk setiap problematik penelitian meliputi bidang politik, teknis, ekonomi dan sosial. Oleh karena itu ditetapkan beberapa kriteria utama pemilihan narasumber sebagai berikut :

- a. Memiliki pengetahuan yang memadai mengenai bidang yang ditanyakan, sehingga dipilih narasumber sesuai dengan bidang pekerjaan dan keahliannya masing-masing
- b. Memahami kondisi perusahaan dengan baik, untuk itu dipilih narasumber yang sudah mempunyai pengalaman kerja dan pengetahuan yang cukup tentang perusahaan.
- c. Memiliki pemikiran yang reflektif serta pemahaman yang baik terhadap permasalahan yang disampaikan dalam pertanyaan *interview*.

Untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah valid, dalam penelitian ini digunakan metode *face validity*, yaitu teknik validitas kualitatif yang bertujuan menguji dan memverifikasi tingkat penerimaan dan pemahaman narasumber terhadap suatu instrumen penelitian. Untuk setiap aspek yang diteliti dilakukan verifikasi kepada narasumber tentang pemahaman mereka terhadap pertanyaan yang diajukan. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan cara mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi. Kemudian mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun pola, memilih yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami.

Selain itu pengujian keabsahan data dilakukan dengan pengujian kredibilitas data melalui metode triangulasi. Dalam penelitian ini digunakan 2 cara triangulasi, yaitu cara triangulasi teknik pengumpulan data, di mana data yang diperoleh dari wawancara akan di-*cross check* terhadap data hasil observasi dan kuesioner. Dan triangulasi sumber data, di mana data-data yang dikumpulkan didapat dari beberapa sumber yang berbeda, yaitu dari atasan, rekan kerja dan bawahan.

3. Pembahasan

3.1 Analisa Faktor- faktor Eksternal

Peluang pasar alat berat sangat baik dan menjajikan dimana secara total nilai pasar alat berat di Indonesia sebesar Rp. 60 Triliun (2011). Sedangkan pasar untuk produk yang tidak dikuasai oleh pemain utama nilainya sekitar 12% atau sekitar Rp. 6 Triliun. Nilai yang cukup besar bagi PT. XYZ yang selama ini hasil penjualan produk non militernya masih dibawah setengah triliun rupiah. Tetapi perlu diwaspadai bahwa peluang pasar yang baik akan menarik pemain baru untuk masuk. Pemilihan segmen pasar yang tepat akan membantu meningkatkan peluang keberhasilan. Sebagai pemain baru tidak harus berhadapan secara *head to head* untuk bersaing dalam segmen pasar yang sama dengan pemain lama yang sudah berpengalaman di bisnis alat berat dan mempunyai teknologi memadai.

Regulasi yang terkait dengan alat berat di Indonesia diatur di dalam Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 77/M-DAG/PER/12/2012 tentang ketentuan impor barang modal bukan baru. Tujuan peraturan tersebut adalah dalam rangka peningkatan penggunaan barang modal yang diproduksi di dalam negeri. Peraturan tersebut membatasi ijin untuk impor untuk barang modal bukan baru, diantaranya pembatasan impor alat berat bukan baru untuk beberapa tipe tertentu yang sudah mampu dibuat di dalam negeri. Hal ini akan memberikan peluang bagi industri dalam negeri untuk memasuki segmen pasar tersebut. Pemain baru bisnis alat berat yang tidak ingin bersaing *head to head* dengan pemain lama yang sudah berpengalaman dan mempunyai nama besar, dapat memanfaatkan peluang yang disediakan oleh pemerintah tersebut dalam rangka untuk peningkatan penggunaan produksi dalam negeri.

Berdasarkan hasil penelitian dari Media Data Riset (2012) bahwa perilaku konsumen dalam memilih alat berat sangat memperhitungkan seberapa banyak nilai ekonomi yang akan didapat dari hasil investasi atau pembelian alat berat yang dipilihnya. Secara umum prinsip yang digunakan adalah *availability, low operation cost, better fuel economy, better flexibility* dan *lower maintenance cost requirements*. *Customer trust* merupakan *key succes factor* dalam bisnis alat berat khususnya untuk sektor tambang. Motivasi konsumen dalam pembelian alat berat diekspresikan dalam manfaat

fungsional dari produk atau jasa yang dibeli sebagai dasar penilain obyektif dan juga dari manfaat yang bersifat emosional dan subyektif yang diperoleh selama masa sebelum, sementara dan sesudah pembelian. Oleh karena itu tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan dalam setiap aspek layanan purnajual dan seberapa besar suatu layanan mampu memuaskan pelanggan, merupakan suatu hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan

Divisi kendaraan khusus saat ini sudah mempunyai teknologi untuk desain dan produksi kendaraan tempur. Dalam membuat desain dan spesifikasi kendaraan tempur harus selalu mengacu pada standar yang telah ditetapkan yang dikenal dengan sebutan *military standard* atau *military specification*. Pengalaman dengan produk militer tersebut dapat dijadikan referensi awal dalam pengembangan produk alat berat. Namun untuk memanfaatkan teknologi kendaraan tempur menjadi teknologi alat berat, diperlukan referensi tambahan agar alat berat yang dihasilkan tidak *overspecification* sehingga biaya produksi tinggi dan harga jual tidak dapat bersaing di pasar bebas. Untuk itu perlu kegiatan *reverse engineering* untuk dapat menghasilkan alat berat yang secara ekonomis dapat dijual ke pasar alat berat.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan perangkat *Five Forces Model* dari Porter, secara umum struktur industri alat berat cukup atraktif, namun demikian faktor *power of buyers* yang cukup besar merupakan ancaman dan tantangan cukup berat untuk diantisipasi dan mendapatkan perhatian khusus dalam penyusunan strategi.

3.2 Analisa Faktor- faktor Internal

Berdasarkan hasil penelitian faktor-faktor internal, terdapat beberapa faktor penting yang perlu menjadi perhatian dalam *value chain* perusahaan antara lain adalah sistem *rewards* dan *punishment* perlu diterapkan bagi seluruh karyawan untuk meningkatkan motivasi dalam berprestasi, sehingga akan mendukung peningkatan produktivitas karyawan di bagian produksi.

Disamping itu hasil penelitian juga menunjukkan bahwa aktivitas kunci di bidang teknologi masih perlu mendapatkan perhatian, terutama dalam kaitannya produk alat berat yang merupakan produk hasil teknologi dan memerlukan tingkat inovasi yang tinggi. Tanpa dukungan teknologi yang memadai maka output hasil pengembangan alat berat tidak optimal.

Kemampuan dalam bidang manajemen material atas proses pengadaan komponen juga dirasakan masih lemah sehingga berdampak pada kelancaran proses produksi. Seringnya keterlambatan pengadaan material untuk komponen yang diperlukan menunjukkan adanya pengelolaan pengadaan material yang kurang baik. Demikian pula kemampuan untuk melakukan *value analysis* masih dirasakan kurang.

Aktivitas kunci selanjutnya adalah proses produksi, di mana kemampuan untuk mengelola proses produksi sangat berpengaruh terhadap *output* yang dihasilkan oleh perusahaan. Pengalaman yang dimiliki dalam proses pembuatan peralatan militer telah memberikan dampak cukup bagus dalam sistem pengelolaan produksi. Secara umum proses produksi dinilai cukup baik sehingga masuk dalam kategori kuat. Kelemahan satu-satunya dalam proses produksi adalah produktifitas karyawan dan fasilitas produksi yang dinilai masih rendah.

Aktivitas kunci yang terakhir dan sangat menentukan dalam hubungannya dengan konsumen adalah aktifitas *marketing* dan *sales*. Untuk bisnis alat berat fungsi marketing menjadi tumpuan keberhasilan hubungan dengan konsumen yang mempunyai karakteristik berbeda dengan konsumen militer. Aktivitas pemasaran yang selama ini melayani *captive market* perlu mendapatkan perhatian khusus dalam rangka untuk persiapan memasuki pasar bebas alat berat tambang.

3.3 Formulasi Strategi

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa, maka dapat diketahui bahwa PT. XYZ telah mengawali proses *strategy formation* untuk pengembangan bisnis alat berat pada tingkat *mission setting* dengan menetapkan tema bisnis perusahaan secara jangka panjang yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan tahun 2012 – 2016 yang bertujuan untuk mempertahankan bisnis tradisional yang sudah berjalan saat ini yaitu bisnis di bidang produk militer untuk menjadi tulang punggung perusahaan, dan terus menggali potensi bisnis non militer seperti bisnis alat berat. Bisnis non militer ini diharapkan bisa dijadikan sebagai *revenue generator* dalam jangka panjang.

Hasil analisa terhadap faktor-faktor eksternal dengan metode *Porter's Five Forces Model* menyatakan bahwa industri alat berat merupakan industri yang *attractive*, sehingga industri alat berat

menjadi peluang bisnis yang menarik dan layak untuk dikembangkan oleh PT. XYZ. Namun tantangan utama yang akan dihadapi oleh PT. XYZ adalah karakteristik konsumen alat berat yang berbeda dengan karakteristik konsumen produk militer. Sehingga PT. XYZ perlu mengubah paradigma dari kebiasaan melayani pasar yang bersifat *captive* menjadi melayani pasar bebas.

Pada tahap *diagnosing* faktor-faktor internal diperoleh kesimpulan bahwa PT. XYZ telah siap mengimplementasikan proses manufaktur yang baik untuk menunjang bisnis baru. Hal ini menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk dapat berhasil memasuki bisnis alat berat. Beberapa hal yang menjadi kelemahan PT. XYZ adalah terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia terutama di bidang *rewards* dan *punishment*, yang berdampak pada rendahnya produktivitas kerja karyawan dan kurangnya motivasi untuk menciptakan inovasi produk baru. Pengembangan kompetensi di bidang pemasaran dan penjualan perlu dilakukan sebagai langkah untuk bisa masuk ke pasar bebas. Selain itu melalui kegiatan *reverse engineering* yang terarah akan diperoleh percepatan penguasaan teknologi alat berat.

Jumlah pesaing yang memproduksi alat berat di dalam negeri tidak banyak, namun mereka sudah memiliki teknologi alat berat, berpengalaman untuk menghadapi karakteristik konsumen alat berat Indonesia dan memiliki modal kuat dengan dukungan prinsipal dari negara asal sebagai pemegang merk. Persaingan *head to head* dengan perusahaan-perusahaan tersebut tidak akan menguntungkan bagi pendatang baru. Oleh karena itu penentuan segmen pasar yang akan dimasuki mempunyai peran sangat penting.

Goal yang hendak dicapai dari sisi corporate adalah membangun *new revenue generator* dari produk non militer, dengan tingkat profit margin pada akhir tahap ke tiga Rencana Jangka Panjang Perusahaan sebesar 15,06%. Hal ini dapat tercapai bila bisnis alat berat dapat melakukan ekspansi bisnisnya, tidak lagi hanya sebagai pemain kelas kedua seperti saat memulai bisnis alat berat, tetapi sudah bisa menjadi pemain utama bersanding dengan pemain utama lainnya. Untuk dapat menjamin tercapainya *goal* tersebut, maka *corporate* harus dapat menyediakan dana dan sekaligus mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk membangun bisnis baru tersebut. Hal ini berarti *corporate* harus dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang saat ini sudah dimiliki oleh perusahaan dan tersebar di beberapa unit bisnis (divisi), sehingga *corporate* perlu melakukan strategi diversifikasi dengan memberdayakan kompetensi internal perusahaan melalui strategi *vertical integration*. *Corporate* harus mampu mengatur interrelasi antar unit bisnis yang berbeda tersebut melalui mekanisme sinergi dengan tujuan menciptakan *value* bagi *corporate*.

Formulasi strategi pada level bisnis ini lebih menitikberatkan pada produk dan aktifitas. Artinya setiap unit bisnis merumuskan aktifitas-aktifitas apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukan aktifitas secara unit dan berbeda dari kompetitornya untuk mendapatkan *competitive advantage*. Pada level ini diusulkan untuk menerapkan *focus differentiation* melalui:

- a. Prioritas pengembangan produk alat berat pada tahap insiasi bisnis berupa *excavator* dengan berbagai variannya yang masuk dalam Permen No. 77/M-DAG/PER/12/2012.
- b. Menawarkan kustomisasi kelengkapan tambahan pada *excavator* disesuaikan dengan kebutuhan konsumen yang berbeda-beda.
- c. Memprioritaskan layanan yang tidak dapat diberikan oleh produsen lain, misalnya layanan purna jual yang cepat dari teknisi yang selalu siap.
- d. Menawarkan paket pekerjaan, mulai dari jasa peledakan yang akan dilakukan oleh Divisi Bahan Peledakan Komersial dan sekaligus memberikan *support* peralatan alat berat untuk melakukan penambangan.
- e. Menjamin distribusi *spare parts* yang lancar dengan memanfaatkan jaringan distribusi Divisi Bahan Peledak Komersial.

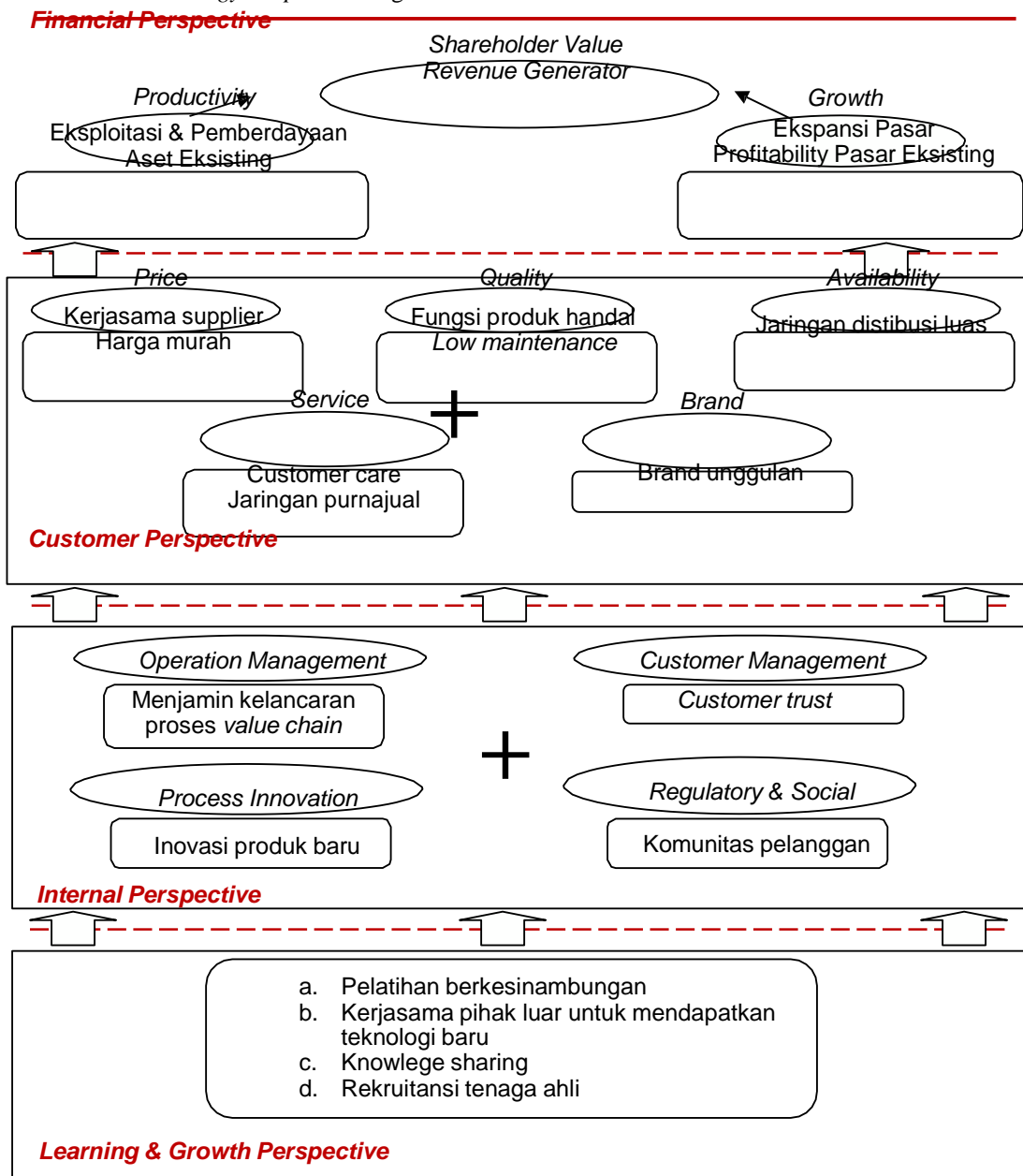
Untuk Formulasi strategi pada tingkat fungsional lebih mengarah pada teknis pelaksanaan suatu aktifitas untuk mendapatkan hasil *superior*. Beberapa strategi yang perlu dilakukan antara lain :

- a. Sumber Daya Manusia, melalui peningkatan kompetensi dengan pelatihan, bekerja sama dengan mitra, *Knowledge Sharing* antar unit bisnis, dan rekrutansi tenaga ahli sebagai konsultan.
- b. *Marketing dan Customer Care*, dengan cara edukasi pasar melalui iklan, promosi yang spesifik untuk setiap target pasar, membangun komunitas pengguna di setiap segmen pasar, meningkatkan kualitas dan kuantitas dari *distribution channel*.

- c. Operasional dan Teknologi, dengan cara peningkatan kemampuan sistem manajemen material pengadaan, peningkatan produktifitas peralatan produksi dan personil melalui penjadwalan yang tepat dan utilisasi peralatan yang optimal, update teknologi melalui sistem informasi yang baik, melakukan *reverse engineering* untuk semua subsistem yang ada di alat berat, serta program insentif terhadap inovasi yang dihasilkan karyawan untuk mendorong motivasi dalam memunculkan ide-ide baru yang bermanfaat untuk meningkatkan unsur differensiasi produk.
- d. *Customer Care*, dilakukan melalui program siap dihubungi 24 jam, *Customer Service* yang cepat dan tanggap, sinkronisasi data pelanggan dengan bagian operasional, membuat program *customer trust*, serta membuat program pengukuran tingkat kepuasan pelanggan, untuk mendapatkan umpan balik dari konsumen.

Untuk memudahkan pemahaman terhadap rangkaian strategi tersebut maka digunakan *Strategy Map* yang berguna dalam memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam aktifitas keseharian perusahaan seperti dalam Gambar 3.1 berikut.

Gambar 3.1 *Strategy Map* membangun bisnis alat berat



4. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan yang diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- a. Divisi Kendaraan Khusus dalam upaya untuk memanfaatkan peluang bisnis alat berat harus memperhatikan faktor-faktor eksternal terutama *power of buyer* alat berat yang cukup kuat, serta faktor sosial dalam lingkungan makro bisnis alat berat, dimana konsumen alat berat mempunyai karakteristik tersendiri yang harus ditangani secara khusus.
- b. Bisnis alat berat cukup atraktif dari sudut pandang struktur industrinya dan layak untuk dikembangkan di Divisi Kendaraan Khusus dengan memanfaatkan potensi bidang kendaraan tempur yang saat ini telah dimiliki. Kondisi ini didukung dengan pangsa pasar alat berat yang menjajikan baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta dukungan kebijakan pemerintah melalui peraturan menteri untuk meningkatkan penggunaan alat berat produksi dalam negeri.
- c. Aktifitas kunci dalam value chain yang harus mendapatkan perhatian dari Divisi Kendaraan Khusus adalah bidang sales dan marketing. Bisnis Divisi Kendaraan Khusus yang selama ini menangani *captive market* harus berubah menjadi pasar bebas.
- d. Pada *corporate level strategy* disarankan untuk menggunakan strategi diversifikasi dan *internal vertical integration* dengan tujuan untuk pemberdayaan kompetensi dan aset yang ada di internal perusahaan untuk melakukan sinergi dalam membangun bisnis alat berat. Sementara itu untuk *business level strategy* disarankan untuk melakukan *focus differentiation* untuk menghasilkan yang mempunyai nilai tambah tinggi bagi konsumen. Adapun untuk *functional level strategy* dikembangkan rumusan strategi untuk sumber daya manusia, marketing, operasional dan customer care.

Daftar Pustaka

- [1] Bonham, Stephen S. (2008), "Actionable Strategies Through Integrated Performance, Process, Project and Risk Management", Artech House
- [2] Capricorn Indonesia Consult Inc (2008), "Studi tentang Prospek Pasar Alat-alat Berat dan Komponennya di Indonesia", The CIC Consulting Group
- [3] Creswell, John W (2007), "Qualitative Inquiry & Research Design – Choosing Among Five Approaches", Second Edition, Sage Publications
- [4] Damayanti, Destri (2012), "Industry Update – Volume 8, Februari 2012", Office of Chief Economist – Bank Mandiri.
- [5] Driyo, Aryo Daru (2005), "Economic Review Journal, No. 200, Jun 2005", Bank BNI
- [6] De Wit, Bob & Ron Meyer (2010), "Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage (Concise Version)" 2nd Edition, Cengage Learning
- [7] De Wit, Bob & Ron Meyer (2001), "Strategy: Process, Content, Context – An International Perspective", West
- [8] Deputi Direktur Perencanaan dan Pengembangan (2012), "Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2012 - 2016", PT. XYZ
- [9] Deputi Direktur Perencanaan dan Pengembangan (2013), "Laporan Manajemen Tahun Buku 2012", PT. XYZ
- [10] Departemen Humas, Kantor Sekretariat Perusahaan (2011), Dokumentasi Proses Pengujian Panser 6x6 Anoa
- [11] Greener, Sue (2008), "Business Research Methods", Ventus Publishing ApS
- [12] Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004), "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Harvard Business School Press.
- [13] Khan, Ferdousour Rahman & Sabina Yeasmin (2012), "Triangulation Research Method as the Tool of Social Science Research", BUP Journal
- [14] Lehaney, B.A. & Gerald Vinten (1994), "Methodology: An Analysis of Its Meaning and Use", MCB University Press
- [15] Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman (1994), "Qualitative Data Analysis", Second Edition, SAGE Publications
- [16] Majluf, Nicolas S. & Arnoldo C. Hax (1996), The Strategy Concept and Process – A Pragmatic Approach", 2nd Edition, Prentice Hall

- [17] Marcus, Alfred A. (2011), "Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage" 2nd Edition, Mc Graw – Hill
- [18] Moleong, Lexy. J., Prof. Dr. (2010), "Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi", Rosda
- [19] Media Data Riset (2012), "Peluang Kinerja Industri Alat Berat di Indonesia, 2012", PT. Media Data Riset – Survey & Research Services
- [20] Ritson, Neil (2013), "Strategic management" 2nd Edition, Bookboon
- [21] Rochmanhadi, Ir. (1992), " Kapasitas dan Produksi Alat-alat Berat", Departemen Pekerjaan Umum.
- [22] Rostiyanti, Susy Fatena (2008), "Alat Berat Untuk Proyek Konstruksi" edisi kedua, Rineka Cipta
- [23] Silverman, David (1997), "Qualitative Research: Theory, Method and Practice", Second Edition, Sage Publications
- [24] Siswanto, Budi Tri (2008), "Teknik Alat Berat", Depdiknas
- [25] Sugiyono, Prof. Dr. (2013), "Memahami Penelitian Kualitatif", Alfabeta
- [26] Team FME (2013), "Porter's Five Forces: Strategy Skills", www.Free Management Ebooks.com
- [27] Tim Kajian Bisnis Alat Berat Pertambangan, Deputi Direktur Pengembangan Usaha (2012), "Kajian Bisnis Alat Berat Pertambangan", PT. XYZ
- [28] Thompson Jr, Arthur A., A.J. Strickland & John E. Gamble (2010), "Crafting and Executing Strategy – The Quest of Competitive Advatage" 17th Edition, Mc Graw – Hill Irwin
- [29] US Commercial Service (2008), "Indonesia Heavy Equipment", United States of America – Department of Commerce.
- [30] Wedhanto, Sonny (2009), "Alat Berat dan Pemindahan Tanah Mekanis", UNM
- [31] Zikmund, Babin, Carr, Griffin (2009), "Business Research Methods", Eighth Edition.