

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Tinjauan Umum Obyek Penelitian**

Berdasarkan surat keputusan direksi PT. XYZ nomor: SKEP/1/P/BD/VII/2009 yang diterbitkan pada tanggal 1 Juli 2009 tentang struktur organisasi dan tata kelola perusahaan, maka Divisi Kendaraan Khusus telah ditetapkan sebagai salah satu unit usaha yang ada di lingkungan PT. XYZ. Penetapan ini dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Produk utama yang dihasilkan berupa kendaraan khusus, baik kendaraan untuk keperluan militer maupun kendaraan untuk pemanfaatan oleh komersial yang dirancang secara khusus sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Adapun PT. XYZ itu sendiri merupakan suatu perusahaan milik pemerintah yang sejak tahun 2002 berada di bawah pembinaan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang manufaktur dengan memanfaatkan teknologi sebagai salah satu sarana produksinya, seperti yang dituangkan di dalam Rencana Jangka Panjang PT. XYZ tahun 2012 – 2016. Bentuk organisasi untuk operasional perusahaan dilaksanakan dengan sistem divisionalisasi berdasarkan jenis teknologi yang melekat pada produk. Masing-masing divisi mempunyai hak otonomi penuh untuk melaksanakan kegiatan produksi, mulai dari tahap rancang bangun, produksi, penjualan sampai dengan penanganan purna jual. Kantor pusat perusahaan berfungsi untuk mengendalikan kebijakan dan keputusan operasional mengenai pengembangan sumber daya manusia dan pengelolaan keuangan perusahaan. Pemanfaatan modal yang diberikan oleh kantor pusat untuk operasional divisi menjadi tanggung jawab dari masing-masing divisi dan harus dipertanggungjawabkan tiap akhir tahun kepada manajemen di kantor pusat.

Divisi Kendaraan Khusus merupakan organisasi termuda di perusahaan bila dibandingkan dengan unit organisasi lainnya, karena baru ditetapkan sebagai divisi pada tahun 2009. Meskipun konsep awal pendirian unit usaha ini tidak hanya bergerak di bidang militer, namun dalam usianya yang ke 6 pada tahun 2014 ini mayoritas produknya masih didominasi oleh produk militer (Deputi Direktur Perencanaan dan Pengembangan, 2013 : IV-2).

Penetapan tersebut dilaksanakan dalam rangka untuk mendukung visi perusahaan yang ditetapkan di dalam Rencana Jangka Pajang Perusahaan tahun 2012 – 2016, yaitu “Menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun

2025, melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategik”, serta misi perusahaan untuk “Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung Pertahanan dan Keamanan Negara.” Mengingat perusahaan ini adalah BUMN, maka dituntut untuk dapat beroperasi secara mandiri dalam bidang finansial dan harus dapat menghasilkan profit.

Produk unggulan Divisi Kendaraan Khusus adalah berbagai jenis kendaraan tempur baik yang menggunakan penggerak roda 6x6 maupun penggerak roda 4x4. Kendaraan tersebut direkayasa dan dikembangkan oleh para insinyur dari internal perusahaan sesuai dengan persyaratan teknis dan strategis yang ditetapkan oleh pengguna, dalam hal ini Tentara Nasional Indonesia – Angkatan Darat (TNI-AD).

Gambar 1.1 Kendaraan Tempur 6x6 type APC



Sumber: Departemen Humas – Kantor Sekretariat Perusahaan (2013)

Organisasi Divisi Kendaraan Khusus mempunyai beberapa departemen yang dibentuk sesuai dengan fungsinya, yaitu Departemen Administrasi & Keuangan, Departemen Pengembangan Produk, Departemen Engineering, Departemen Mutu, Departemen Perencanaan dan Pengendalian Produksi, Departemen Produksi, serta 1 Biro Pengadaan yang bertanggung jawab untuk proses pengadaan barang.

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Menurut Marcus, Alfred A. (2011) bahwa suatu perusahaan sebelum menentukan suatu tindakan yang sifatnya strategis, maka perlu melakukan *scanning* terhadap lingkungan eksternal dalam rangka mendapatkan informasi sebanyak mungkin sebagai dasar untuk melakukan analisa dan menggunakannya untuk mengambil keputusan. Demikian pula dengan Divisi Kendaraan Khusus yang merupakan perusahaan yang

bergerak di bidang manufaktur di mana setiap langkahnya tidak terlepas dari kondisi lingkungan eksternal bisnisnya.

Salah satu kondisi eksternal yang berdampak pada Divisi Kendaraan Khusus pada tahun 2014 adalah adanya kebijakan pemerintah yang mengeluarkan Inpres no. 04 tahun 2014 yang ditetapkan pada tanggal 19 Mei 2014 oleh Presiden Republik Indonesia mengenai Langkah-langkah Penghematan dan Pemotongan Belanja Kementerian/lembaga Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2014 (Lampiran 1).

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Kemhan RI) sebagai konsumen utama Divisi Kendaraan Khusus merupakan salah satu kementerian yang masuk dalam Inpres tersebut. Pemotongan anggaran untuk Kemhan sebesar 12% dari total anggaran semula atau sebesar Rp.10.508.522.092.000,- . Dampak langsung untuk Divisi Kendaraan Khusus adalah adanya pembatalan rencana pengadaan 80 unit kendaraan tempur tipe Komodo 4x4 dan 24 unit kendaraan tempur tipe Anoa 6x6. Kedua jenis produk kendaraan tersebut merupakan produk utama dari Divisi Kendaraan Khusus, sehingga pembatalan rencana pembelian kendaraan tempur dari Kemhan akan mengurangi nilai penjualan tahun 2014 secara signifikan.

Dengan mempertimbangkan arah pengembangan bisnis yang ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan serta untuk mengurangi ketergantungan terhadap ketersediaan anggaran dari pemerintah, maka perusahaan pada khususnya Divisi Kendaraan Khusus perlu untuk mulai mempertimbangkan bisnis non militer yang tidak terpengaruh secara langsung oleh kebijakan pemerintah tentang Rencana Anggaran Belanja Negara (RAPBN). Salah satu alternatif yang dapat dikembangkan adalah bisnis alat berat, mengingat produk tersebut secara umum mempunyai karakteristik yang serupa dengan produk kendaraan tempur yang selama ini sudah dijalankan oleh Divisi Kendaraan Khusus.

Sektor bisnis tersebut cukup menarik bila dilihat dari pertumbuhan produksi, tingkat kebutuhan pasar, serta tingkat *recovery* bisnis yang cepat saat terjadi krisis ekonomi global. Riset yang dilakukan oleh Media Data Riset pada tahun 2012 menyebutkan bahwa produksi alat berat pada tahun 2007 tercatat sebanyak 4.798 unit. Pada tahun berikutnya produksi alat berat naik sekitar 23,30% menjadi 5.914 unit. Ketika terjadi krisis finansial global, berdampak juga terhadap produksi alat berat nasional, sehingga pada tahun 2009 produksi alat berat anjlok hingga 69,30% menjadi 1.814 unit. Namun pada tahun-tahun berikutnya, industri alat berat mulai bangkit kembali, di mana pada tahun 2010 produksi alat berat naik cukup signifikan menjadi 4.691 unit atau tumbuh sebesar 158,60%.

Kemudian pada 2011 produksi alat berat mencapai 7.535 unit atau naik 56,70% dari tahun sebelumnya. Dalam lima tahun terakhir, produksi alat berat meningkat rata-rata sekitar 33,80% per tahun (Media data Riset, 2012:69).

Jumlah produksi alat berat pada tahun 2011 tersebut di atas masih belum dapat memenuhi kebutuhan pasar yang mencapai 29.667 unit. Untuk memenuhi permintaan itu, sebagian besar alat berat harus diimpor dari luar negeri. Dari suplai yang ada, sektor pertambangan menyerap sekitar 60,70% atau sebanyak 18.009 unit. Sementara, sektor lainnya seperti perkebunan kontribusinya sekitar 18,90%, konstruksi 10,90% dan sektor kehutanan 9,50%. Untuk tahun 2012 terjadi sedikit penurunan yang disebabkan harga komoditas pertambangan seperti batubara di pasar internasional yang merosot. Sehingga produksi alat berat tahun tersebut sebanyak 20.385 unit atau sekitar 68,70% dari tahun sebelumnya dengan nilai pembiayaan mencapai Rp. 107,5 Triliun. (Media Data Riset, 2012:79-207)

Peluang bisnis di bidang tersebut lebih diperkuat dengan kondisi bahwa prospek ekonomi global yang mulai membaik dan berdampak positif terhadap perekonomian domestik. Walaupun dengan fase pemulihan yang perlahan diperkirakan hingga tahun 2014 rata-rata pertumbuhan tahunan sebesar 4,20% akan tercapai, sesuai laporan tahunan dari IMF bertajuk “World Economic Outlook 2010” yang ditulis sebagai salah satu pertimbangan kondisi umum Indonesia dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (Deputi Direktur Perencanaan & Pengembangan, 2012).

Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 77/M-DAG/PER/12/2012 (Lampiran 2) yang berisi mengenai Perubahan atas Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 48/M-DAG/PER/12/2001 tentang ketentuan impor barang modal bukan baru, turut memberikan pengaruh positif terhadap peluang pasar alat berat produksi dalam negeri. Peraturan tersebut diantaranya mengatur mengenai larangan impor atas buldozer yang memiliki daya 160-250 HP bukan baru. Hal tersebut akan memberikan peluang bagi produsen alat berat dalam negeri untuk mengisi pasar di segmen tersebut yang selama ini terpenuhi oleh barang impor.

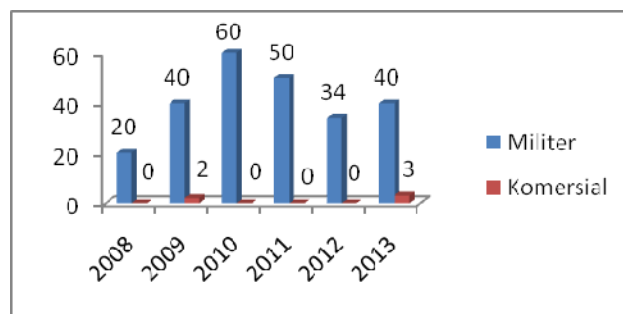
Bisnis alat berat terlihat menjadi lebih menarik dengan kebijakan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas) beserta kementerian terkait, yaitu telah memulai penyusunan Master Plan Percepatan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) Tahun 2011 – 2025. Program tersebut disusun guna mendukung Indonesia mempunyai pertumbuhan ekonomi tinggi yang inklusif dan berkeadilan. 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).

Namun demikian faktor persaingan juga perlu diperhatikan dalam melakukan penentuan strategi. Tingginya kebutuhan alat-alat berat di sektor pertambangan, perkebunan dan konstruksi telah mendorong kalangan pabrikan alat-alat berat di Indonesia meningkatkan kapasitas produksinya dengan mengucurkan investasi tambahan sekitar 50-60 juta per tahun (Capricorn Indoneisa Consult Inc, 2008). Kenaikan permintaan alat berat dalam negeri juga telah menarik minat investor baru dari luar negeri, diantaranya China dan Korea Selatan. Sehingga persaingan bisnis alat berat semakin ketat. Beberapa produsen dan distributor meluncurkan jenis model baru untuk meningkatkan penjualannya sekaligus menumbuhkan citra produknya di pasaran. Bahkan beberapa distributor menjual produknya dengan harga lebih murah dari merek lain yang sejenis. Bagi distributor yang masuk ke bisnis ini perlu waktu panjang untuk mengembangkan jaringan distribusi dan pemasarannya. Persaingan silang antar merek Jepang dan non-Jepang seperti China dan Korea sering terjadi dalam memasarkan jenis alat berat (Media Data Riset, 2012).

Perlunya inisiasi untuk mengembangkan bisnis alat berat juga dilatar belakangi oleh kondisi internal perusahaan. Produk utama Divisi Kendaraan Khusus sampai saat ini berupa kendaraan tempur 6x6 Anoa untuk keperluan militer yang masih mendominasi penjualan sejak berdirinya di tahun 2009. Jumlah produksi setiap tahun mengalami fluktuasi sesuai dengan ketersediaan anggaran pemerintah untuk pengadaan kendaraan tempur TNI-AD. Seperti yang ditegaskan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (2012 : 2-3), bahwa kinerja penjualan, baik untuk produk sistem senjata, maupun produk manufaktur pada periode tahun 2009-2011 sangat berfluktuatif. Hal tersebut diperkuat lagi dengan data yang dapat dilihat pada grafik penjualan Divisi Kendaraan Khusus seperti di bawah yang diambil dari laporan departemen penjualan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2013.

Gambar 1.2 Produk Divisi Kendaraan Khusus



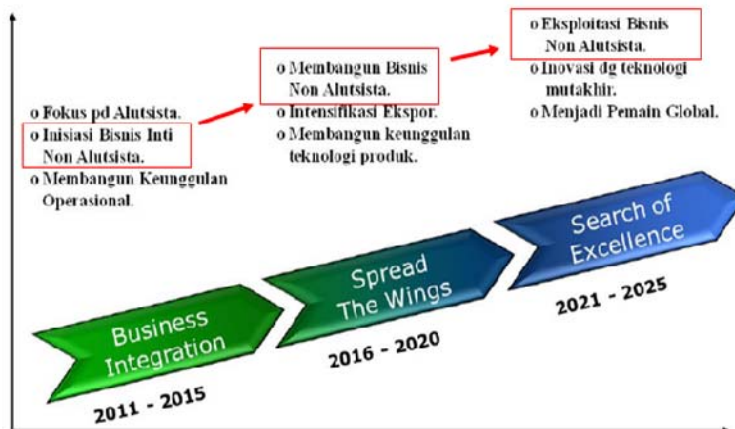
Sumber: Departemen Penjualan Div. Kendaraan Khusus (2013)

Kendaraan khusus yang bersifat komersial hanya dibuat pada tahun 2009 dan tahun 2013, dengan jumlah yang relatif lebih sedikit bila dibandingkan dengan produk kendaraan militer, di mana pada tahun 2009 sebesar 5% berupa 2 unit kendaraan *water canon* dan tahun 2013 sebesar 7% berupa 3 unit kendaraan taktis kecil tipe penggerak 4x4.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bisnis utamanya bergerak di bidang industri pertahanan, maka fenomena tersebut di atas adalah wajar, di mana produksi kendaraan militer mendominasi volume penjualan dari tahun 2008 – 2013. Namun hal ini akan menjadi masalah bila dilihat dari sudut pandang Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2012-2016 yang diantaranya menyatakan bahwa perusahaan harus mulai secara bertahap mengembangkan produk non militer, terutama dalam rangka menyongsong tahun 2025 yang dicanangkan untuk dapat menjadi sebagai salah satu pemain global di wilayah Asia.

Berdasarkan RJPP tersebut, mulai tahun 2011 perusahaan sudah harus mulai masuk dalam fase pertama untuk pengembangan bisnis di masa depan, yaitu dengan melakukan *business integration* antara produk militer dan produk non militer. Tahap ini ditujukan untuk memperkuat pondasi bisnis PT. XYZ dengan cara menjadikan bisnis militer yang di dalam RJPP disebut dengan bisnis Alat Utama Sistem Persenjataan (Alutsista) sebagai *backbone* dan kemudian menginisiasi bisnis non militer yang terkait secara teknologi dengan teknologi militer. Hal tersebut berbeda dengan kondisi saat ini, khususnya di Divisi Kendaraan Khusus, di mana sampai dengan tahun 2013 belum memiliki produk unggulan non militer yang akan dijadikan produk utama untuk dikembangkan lebih lanjut.

Gambar 1.3 : Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)



Sumber: Deputi Direktur Perencanaan dan Pengembangan (2012:I-3)

Bila fase pertama berjalan dengan baik, maka pada fase ke dua tahun 2016, perusahaan ditargetkan sudah mampu untuk “*Spread the Wings*”, yang berarti bahwa perusahaan mulai mengembangkan sayap untuk membangun bisnis non militer sebagai tindak lanjut dari inisiasi yang dilakukan pada fase sebelumnya. Fokus pengembangan adalah membangun bisnis inti non militer yang mandiri, intensifikasi ekspor produk militer serta mengembangkan kemampuan rancang bangun (*forward engineering*). Teknologi yang sudah dimiliki akan dikembangkan sehingga dapat bersaing dengan pemain lainnya di segmen pasar yang dimasuki. Dengan demikian produk yang dihasilkan dapat diterima oleh pasar luar negeri, sehingga mempunyai peluang untuk melakukan penjualan ekspor.

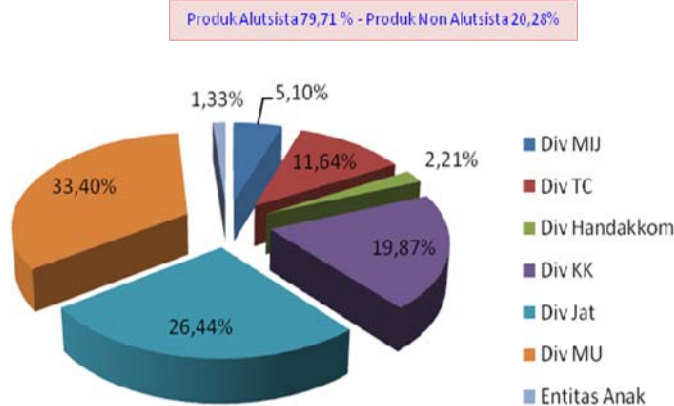
Fase berikutnya adalah “*search of excellence*”, di mana bisnis non militer yang dijalankan mampu untuk bersaing dengan produk unggulan lainnya melalui inovasi teknologi. Diharapkan produk non militer sudah mampu menjadi sumber dana bagi penelitian dan pengembangan produk militer yang mutakhir. Sehingga rencana jangka panjang perusahaan untuk menjadi pemain global di tahun 2025 dapat terealisasi melalui eksploitasi bisnis non militer dan penguatan di bisnis militer.

Rencana Jangka Panjang Perusahaan menetapkan bahwa pada tiap fase arah pengembangan perusahaan ditargetkan terjadinya peningkatan profitabilitas perusahaan melalui pengembangan bisnis baru. Diawali dengan tahun 2012 yang dimulai dengan nilai profitabilitas (ROE) sebesar 9,48% menjadi 22,24% pada akhir fase ke-1 di tahun 2016, kemudian meningkat menjadi 23,88% pada akhir fase ke-2 tahun di tahun 2021, dan pada akhir fase ke-3 pada tahun 2026 mencapai 24,90%.

Laporan penjualan Divisi Kendaraan Khusus yang ditampilkan dalam Gambar 1.2 menunjukkan hal yang berbeda dengan arah pengembangan perusahaan yang ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan. Bisnis baru di bidang non militer masih belum dikembangkan pada tahun 2012. Adanya perbedaan tersebut merupakan masalah bagi perusahaan yang harus dicarikan jalan keluarnya, mengingat saat ini sudah masuk tahun 2014 yang merupakan tahun pertengahan dari fase pertama untuk memulai inisiasi bisnis non militer.

*Gap* tersebut dapat terlihat lebih jelas bila melakukan evaluasi dari sudut pandang perusahaan secara keseluruhan dengan memperhitungkan berbagai unit usaha (divisi) yang ada di perusahaan. Gambar 1.4 memberikan informasi komposisi penjualan secara keseluruhan perusahaan, baik yang dihasilkan oleh unit usaha yang bergerak di bidang militer maupun yang bergerak di bidang non militer (komersial).

Gambar 1.4 Komposisi Penjualan Perusahaan tahun 2012



Sumber: Deputi Direktur Perencanaan & Pengembangan (2013:III-5)

Divisi yang bergerak di bidang militer meliputi Divisi Munisi (DivMU), Divisi Senjata (DivJAT) dan Divisi Kendaraan Khusus (DivKK). Sedangkan divisi yang bergerak di bidang non militer adalah Divisi Mesin Industri dan Jasa (DivMIJ), Divisi Bahan Peledak Komersial (DivHANDAKKOM) dan Divisi Tempa dan Cor (DivTC).

Produk militer pada tahun 2012 menyumbangkan nilai pendapatan kepada perusahaan sebesar 79,10%, sedangkan produk non militer (komersial) sebesar 20,28%. Sedangkan sisanya diperoleh dari anak perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peran bisnis non militer dalam mendukung nilai penjualan perusahaan belum sebesar peran bisnis militer (Deputi Direktur Perencanaan & Pengembangan, 2013).

Pengadaan peralatan militer untuk keperluan pertahanan dibiayai dengan anggaran pemerintah. Dengan demikian bisnis peralatan militer tergantung terhadap kemampuan keuangan negara pada periode tertentu. Hal ini merupakan resiko yang cukup besar bagi perusahaan sebagai BUMN yang juga dituntut untuk bisa mandiri secara finansial dan harus menghasilkan keuntungan setiap tahunnya.

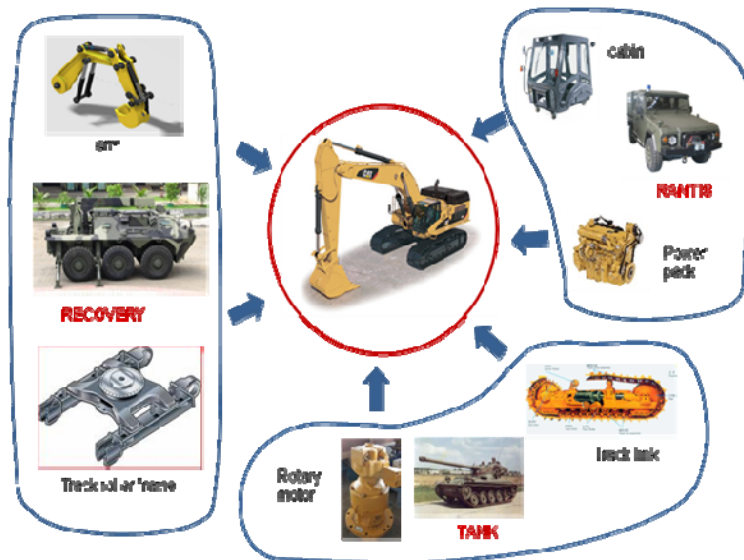
Dari sisi teknis berdasarkan kajian yang telah dilakukan oleh Tim Perencanaan Pengembangan Usaha Perusahaan yang dituangkan di dalam laporannya tentang Kajian Bisnis Alat Berat Pertambangan tahun 2012, bahwa teknologi produksi kendaraan/alat berat menggunakan prinsip yang sama dengan teknologi yang digunakan pada pembuatan kendaraan militer, diantaranya:

- a. *Excavator arm* dan *track roller frame* dapat diturunkan dari teknologi panser type *recovery*, di mana *crane* dan lengan kaki (*arm*) dibangun dari sistem hidrolik dan struktur baja.



- b. *Track link* untuk *excavator undercarriage* dan sistem pemutar bagian atas *excavator* menggunakan konsep teknologi yang serupa dengan pembuatan kendaraan tempur yang menggunakan *track* dan *turret* untuk *canon tank*.
- c. Kabin personil yang dibuat dari bahan plat tipis serupa dengan teknologi yang diterapkan dalam membangun kabin personil pada kendaraan taktis.
- d. *Power pack* di alat berat yang menggunakan *cooling system* dengan posisi vertikal adalah teknologi yang juga dipakai di kendaraan taktis.

Gambar 1.5 Transformasi kendaraan tempur – alat berat



Sumber: Tim Kajian Bisnis Alat Berat Pertambangan (2012 : 60)

Hingga saat ini Divisi Kendaraan Khusus belum mendefinisikan dan memformulasikan strategi untuk mengembangkan bisnis dalam bidang alat berat berdasarkan faktor-faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam mengimplementasikan Rencana Jangka Panjang Perusahaan. 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.

Dengan latar belakang tersebut di atas maka penulis mengajukan judul penelitian **“STRATEGI MEMBANGUN BISNIS PRODUK NON MILITER BERUPA ALAT BERAT DALAM RANGKA IMPLEMENTASI RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA DIVISI KENDARAAN KHUSUS PT. XYZ)”**.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang penelitian pada halaman sebelumnya, maka perumusan masalah yang diidentifikasi dalam pertanyaan masalah sebagai berikut:

1. Apa saja faktor internal dalam kaitannya dengan dampak lingkungan eksternal yang harus diperhatikan oleh Divisi Kendaraan Khusus dalam memanfaatkan peluang bisnis alat berat yang mempunyai potensi baik dalam jangka panjang perusahaan.
2. Apakah bisnis non militer berupa alat berat layak untuk dikembangkan dengan memanfaatkan potensi yang sudah dimiliki, serta memperhatikan persaingan usaha yang mungkin terjadi.
3. Bagaimana kondisi internal Divisi Kendaraan Khusus dalam kaitannya untuk mengembangkan bisnis baru di bidang alat berat.
4. Bagaimana tahapan formulasi strategi jangka panjang Divisi Kendaraan Khusus dalam mengembangkan bisnis alat berat dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

### **1.4. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan diadakan penelitian adalah:

1. Mengetahui dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dalam kaitannya dengan dampak lingkungan eksternal yang harus diperhatikan oleh Divisi Kendaraan Khusus dalam memanfaatkan peluang bisnis alat berat yang mempunyai potensi baik dalam jangka panjang perusahaan.
2. Mengetahui kelayakan bisnis non militer berupa alat berat untuk dikembangkan oleh Divisi Kendaraan Khusus dengan memanfaatkan potensi yang sudah dimiliki dan memperhatikan persaingan usaha yang mungkin terjadi
3. Mengidentifikasi kondisi internal Divisi Kendaraan Khusus dalam kaitannya untuk mengembangkan bisnis baru di bidang alat berat.
4. Memformulasikan tahapan strategi jangka panjang bagi Divisi Kendaraan Khusus dalam mengembangkan bisnis alat berat dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

#### **1.4.2. Kegunaan Penelitian**

Diharapkan dengan diangkatnya tema ini menjadi bahan penelitian akan dapat memberikan gambaran mengenai produk non militer yang layak dikembangkan oleh perusahaan dan sekaligus memberikan informasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga dapat berguna :

1. Bagi perusahaan, secara praktis sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan kebijakan untuk melakukan terobosan baru sesuai yang diamanatkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan.
2. Bagi penulis, secara akademis dapat menambah wawasan dan daya nalar yang merupakan bagian dari proses belajar, sehingga dapat lebih memahami bagaimana menerapkan ilmu pengetahuan di bidang strategi untuk digunakan dalam aplikasi di dalam kehidupan sesungguhnya.

#### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian dilakukan di Divisi Kendaraan Khusus yang saat ini mempunyai bidang bisnis membuat kendaraan khusus, baik militer maupun non militer. Di mana penelitian dibatasi pada lingkup kewenangan divisi, mulai dari rancang bangun, produksi sampai dengan pengiriman kepada konsumen dan tindakan purna jual. Adapun kebijakan yang menjadi tanggung jawab kantor pusat perusahaan, diantaranya kebijakan keuangan serta organisasi tidak masuk dalam lingkup pembahasan materi penelitian ini.

Penelitian ini akan mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi formulasi strategi membangun bisnis alat berat di Divisi Kendaraan Khusus. Dalam rangka untuk memfokuskan penelitian serta atas pertimbangan keterbatasan tenaga, waktu dan biaya, maka hal-hal berikut dijadikan sebagai batasan:

1. Identifikasi potensi pasar alat berat akan menggunakan data hasil riset yang telah dilakukan oleh Media Data Riset tahun 2012 yang dituangkan dalam bukunya yang dipublikasikan dengan judul “Peluang Kinerja Industri Alat Berat di Indonesia, 2012”.
2. Faktor Eksternal yang diteliti terkait regulasi, ekonomi, teknologi dan struktur industri.
3. Adapun kondisi internal perusahaan yang akan diteliti meliputi berbagai hal yang terkait dengan aspek value chain bidang bisnis alat berat di Divisi Kendaraan Khusus.

## **1.6. Sistematika Penulisan**

Pembahasan dalam penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bagian ini berisi uraian mengenai Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian dan Sistematika Penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Membahas tentang tinjauan dasar-dasar teori dan konsep-konsep yang dipergunakan sebagai dasar studi strategi membangun bisnis alat berat.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Berisikan tentang jenis penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data, serta prosedur dan alur penelitian.

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

Pada bagian ini dikemukakan analisis terhadap hasil pengolahan data secara keseluruhan.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Membahas tentang kesimpulan yang ditarik dari penelitian secara keseluruhan serta memuat saran-saran bagi semua pihak yang terkait dengan penelitian.