



Kemampuan memberikan kepastian bagi industri pertahanan yang dimiliki oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak diberikan kepada perusahaan dalam industri pertahanan secara serta merta (tidak secara otomatis), melainkan melalui seperangkat regulasi, syarat dan kondisi yang harus terlebih dahulu dipenuhi oleh perusahaan dalam industri pertahanan. Dengan demikian undang-undang ini menciptakan rintangan/ hambatan masuknya (*barriers to entry*) sendiri. Bahkan setelah masuk kedalam lingkungan industri pertahanan, perusahaan-perusahaan yang ada dengan sendirinya akan tersegmentasikan oleh “kekuatan” undang-undang tersebut. Adalah STP (*segmenting, targeting & positioning*), bauran pemasaran (4P; *product, price, promotion & place*) serta daur hidup produk yang akan dijadikan unit analisis dalam buku ini untuk dapat memahami posisi Industri pertahanan swasta dalam industri pertahanan.



Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
cs@deepublish.co.id @penerbitbuku_deepublish
Penerbit Deepublish www.penerbitbukudeepublish.com

Kategori :

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN

Dr. Nugraha Pranadita, S.IP., S.H., M.M., M.H.



Dr. Nugraha Pranadita, S.IP., S.H., M.M., M.H.

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN

Interaksi Hukum dengan Manajemen Strategis
dalam Industri Pertahanan Indonesia



Kemampuan memberikan kepastian bagi industri pertahanan yang dimiliki oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak diberikan kepada perusahaan dalam industri pertahanan secara serta merta (tidak secara otomatis), melainkan melalui

seperangkat regulasi, syarat dan kondisi yang harus terlebih dahulu dipenuhi oleh perusahaan dalam industri pertahanan. Dengan demikian undang-undang ini menciptakan rintangan/hambatan masuknya (*barriers to entry*) sendiri. Bahkan setelah masuk kedalam lingkungan industri pertahanan, perusahaan-perusahaan yang ada dengan sendirinya akan tersegmentasikan oleh “kekuatan” undang-undang tersebut. Adalah STP (*Segmenting, Targeting & Positioning*), bauran pemasaran (4P; *Product, Price, Promotion & Place*) serta daur hidup produk yang akan dijadikan unit analisis dalam buku ini untuk dapat memahami posisi Industri pertahanan swasta dalam industri pertahanan.



Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)

Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Duren, Sardonharjo, Ngaglik, Sleman

Jl. Kalurang Km 9,3 Yogyakarta 55581

Telp/Fax : (0274) 453427

Anggota IKAPI (076/DI/2012)

✉ cd@deepublish.co.id @penerbitbuku_deepublish

🌐 Penerbit Deepublish 🌐 www.penerbitbukudeepublish.com

Kategori : Manajemen Strategik

ISBN 978-602-405-029-3



9

786024

752293

Perumusan Strategi Perusahaan

Interaksi Hukum dengan Manajemen Strategis dalam Industri Pertahanan Indonesia

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Nugraha Pranadita, S.IP., S.H., M.M., M.H.

Perumusan Strategi Perusahaan

Interaksi Hukum dengan Manajemen Strategis dalam Industri Pertahanan Indonesia



**PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN
INTERAKSI HUKUM DENGAN MANAJEMEN STRATEGIS DALAM
INDUSTRI PERTAHANAN INDONESIA**

Nugraha Pranadita

Desain Cover : Nama
Tata Letak Isi : Ika Fatria
Sumber Gambar: Sumber

Cetakan Pertama: April 2018

Hak Cipta 2018, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2018 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)**

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman

Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: cs@deepublish.co.id

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

PRANADITA, Nugraha

Perumusan Strategi Perusahaan Interaksi Hukum dengan Manajemen Strategis
dalam Industri Pertahanan Indonesia/oleh Nugraha Pranadita.--Ed.1, Cet. 1--
Yogyakarta: Deepublish, April 2018.

xii, 198 hlm.; Uk:14x20 cm

ISBN 978-Nomor ISBN

1. Manajemen Strategi

I. Judul

658.401



KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, dalam waktu yang tidak terlalu lama, dan dengan segala kekurangannya, penulis dapat menyelesaikan tulisan ini dalam sebuah buku yang semoga dapat bermanfaat bagi kita semua.

Tulisan ini adalah bagian dari tesis penulis pada tahun 2013 di Program Studi Magister Manajemen Universitas Winaya Mukti. Untuk itu penulis menyampaikan terimakasih kepada Pembimbing I, Bapak Dr. H. Undang Juju, SE., M.Si. dan Pembimbing II, Bapak Dr. H. Nandan Limakrisna, Ir., MM. sebagai Ketua dan Anggota Tim Pembimbing yang dengan segala kesabarannya telah membimbing penulis dalam menyusun dan menyelesaikan tesis yang dimaksud.

Buku ini diharapkan dapat menjadi salah satu literatur perkembangan ilmu manajemen terkait dengan manajemen strategis hubungannya dengan peraturan perundang-undangan di Indonesia dimana interaksi diantara keduanya telah memperkaya khazanah ilmu pengetahuan.

Masih banyak kekurangan yang terdapat di dalam buku ini, hal tersebut semata-mata karena keterbatasan yang dimiliki oleh penulis dan kesempatan kepada penulis serta penulis-penulis lainnya untuk melengkapinya dalam tulisan-tulisan lainnya. Terimakasih.

Bandung, 23 April 2018
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II MANAJEMEN DAN MANAJEMEN STRATEGIS	14
2.1. Manajemen.....	14
2.2. Manajemen Strategis.....	20
BAB III MODEL MANAJEMEN STRATEGIS	44
3.1. Model Manajemen Strategis Industri pertahanan swasta.....	44
3.2. Pengamatan Lingkungan.....	54
3.2.1. Pengamatan lingkungan eksternal	54
3.2.1.1. Pengamatan Lingkungan Sosial.....	54
3.2.1.2. Pengamatan Lingkungan Tugas.....	64
3.2.2. Pengamatan Lingkungan Internal.....	72

BAB IV	PERUMUSAN STRATEGI	
	PERUSAHAAN	96
4.1.	Berada di Pasar Industri Pertahanan	96
4.2.	Posisi di Pasar Industri Pertahanan	116
4.3.	Implementasi Strategi.....	117
4.3.1.	Program dan Strategi Fungsional.....	117
4.3.2.	Triangulasi Strategi Fungsional ...	142
DAFTAR PUSTAKA		197

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Tabel SWOT Pengamatan Lingkungan Eksternal	8
Tabel 2.	Tabel SWOT Pengamatan Lingkungan	11
Tabel 3.	Fungsi-Fungsi Manajemen (Terry & Rue. 2010;11-12).....	17
Tabel 4.	Ikhtisar Daur Hidup Produk (Kotler & Keller, 2009:401)	34
Tabel 5.	Indikator Pengamatan Lingkungan Eksternal	54
Tabel 6.	Indikator Pengamatan Lingkungan Internal	72
Tabel 7.	Perbandingan Pengamatan Lingkungan Eksternal dengan Kekuatan Persaingan Industri Porter & Freeman	97
Tabel 8.	Strategi <i>Oportunities-Strength</i> (OS).....	98
Tabel 9.	Strategi Opportunities-Weaknesess (OW)	99
Tabel 10.	Strategi Threats-Strength (TS)	99
Tabel 11.	Strategi <i>Threats-Weaknesiss</i> (TW).....	101
Tabel 12.	Kekuatan Strategi	101
Tabel 13.	External Strategic Factor Analysis Summary (EFAS)/External Factor Evaluation Matrix (EFE)	103

Tabel 14.	Tabel: Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)/Internal Factor Evaluation Matrix (IFE).....	104
Tabel 15.	Matrik GE (<i>General Electric Matrix</i>) Menurut Hunger & Whelen (2003:203) atau Matrik <i>Internal – External</i> (I – E) Menurut David (2011:344).....	105
Tabel 16.	Strategi Sukses Penjualan Proyek Sistem Pertahanan (Kotler, 2010:350)	108
Tabel 17.	Strategi <i>Opportunities-Strength</i> (OS).....	112
Tabel 18.	Strategi <i>Opportuniti-Weaknesess</i> (OW)	112
Tabel 19.	Strategi <i>Threats-Strength</i> (TS).....	113
Tabel 20.	Strategi <i>Threats-Weaknesiss</i> (TW).....	113
Tabel 21.	Analisa Strategi	117
Tabel 22.	Pernyataan Strategi <i>Opportunities-Strength</i> (OS).....	121
Tabel 23.	Pernyataan Strategi <i>Opportuniti-Weaknesess</i> (OW).....	122
Tabel 24.	Pernyataan Strategi <i>Threats-Strength</i> (TS).....	123
Tabel 25.	Pernyataan Strategi <i>Threats-Weaknesiss</i> (TW).....	124
Tabel 26.	Rekapitulasi Strategi Fungsional.....	126
Tabel 27.	Rekapitulasi Strategi Fungsional Terbobot.....	133
Tabel 28.	Pilihan Strategi Fungsional	139
Tabel 29.	Tahapan Kerja Model Manajemen Strategis Industri pertahanan swasta	142

Tabel 30. Hasil Wawancara Pendekatan Fungsional Perusahaan	142
Tabel 31. Triangulasi Sumber Pilihan Strategi Fungsional	164

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Lingkungan Sosial Pada Undang-Undang No. 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.....	5
Gambar 2.	Lingkungan Tugas Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.....	7
Gambar 3.	Sumber Daya Pada Undang-Undang No. 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.....	10
Gambar 4.	Model Manajemen Strategis Hunger & Wheelen (2003).....	21
Gambar 5.	Tiga Zona Toleransi menurut Robert Johnston dalam Barnes (2003:74)	32
Gambar 6.	Perubahan Pertama Model Manajemen Strategis Hunger & Wheelen (2003)	45
Gambar 7.	Perubahan Kedua Model Manajemen Hunger & Wheelen (2003).....	46
Gambar 8.	Perubahan Ketiga Model Manajemen Strategis Hunger & Wheelen (2003)	46
Gambar 9.	Perubahan Keempat Model Manajemen Strategi Hunger & Wheelen (2003)	48
Gambar 10.	Perubahan Kelima Model Manajemen Strategis Hunger & Wheelen (2003)	51

Gambar 11. Model Manajemen Strategis Industri pertahanan swasta	52
Gambar 12. Matrik Strategi Besar (David, 2011:348)	110
Gambar 13. Diagram Analisis SWOT	130
Gambar 14. Proses Pemurusan Strategi Fungsional	131
Gambar 15. Proses Perumusan Strategi Fungsional & Program	132
Gambar 16. Proses Final Perumusan Strategi Fungsional & Program	141

BAB I

PENDAHULUAN

Laporan *American Assembly of Collegiate School of Business* dan *European Foundation Manajemen Development* menyebutkan bahwa “Hidup dengan ketidakpastian adalah tantangan terbesar dalam manajemen” (Hunger & Wheelen, 2003:3).

Yang dimaksud dengan industri pertahanan Indonesia di dalam buku ini adalah industri pertahanan swasta yang ada di Indonesia. Industri pertahanan swasta adalah sebuah perusahaan nasional dalam negeri yang seluruh atau sebagian produksinya dipergunakan oleh TNI dan POLRI. Industri pertahanan swasta adalah sebuah perusahaan manufaktur yang menggunakan sistem *intermittent job shops*, yaitu hanya memproduksi (tidak berkelanjutan) produk yang sesuai dengan spesifikasi konsumen. Seperti manajemen pada berbagai perusahaan lainnya, manajemen Industri pertahanan swasta juga memerlukan kepastian dalam menjalankan usahanya. Kepastian disini menyangkut semua fungsi yang ada didalam industri, yaitu:

1. Pemasaran.
2. Keuangan.
3. Penelitian dan Pengembangan (R&D).
4. Operasi.
5. Sumber Daya Manusia.

Dengan lahirnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan yang ditetapkan pada tanggal 5 Oktober 2012, telah memberikan suatu kepastian status dan fungsi kepada industri nasional dalam negeri yang selama ini memproduksi alat/peralatan yang dipergunakan oleh TNI dan POLRI sebagai industri [ertahanan (dengan terlebih dahulu harus memenuhi beberapa persyaratan), meskipun untuk kesempurnaan dalam pelaksanaannya masih harus menunggu 18 bulan lagi (pasal 78, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan) terhitung sejak undang-undang tersebut disahkan. Dengan demikian berbagai pilihan strategi fungsional akan menjadi bahasan di dalam buku ini. Menurut Burtonshaw-Gunn (2011:242) fokus strategi fungsional adalah kepada aktivitas operasi sehari-hari yang dilakukan oleh organisasi yang dalam hal ini dilakukan oleh perusahaan (industri pertahanan). Pilihan strategi fungsional menjadi sesuatu yang menarik untuk dicermati karena pasal demi pasal yang terdapat didalam undang-undang tersebut begitu banyak yang mengatur fungsi-fungsi perusahaan dalam industri pertahanan. Dengan kata lain, fungsi-fungsi perusahaan dalam industri pertahanan cenderung bersifat homogen karena diatur oleh undang-undang, sehingga menyulitkan upaya-upaya ke arah diferensiasi. Industri yang terdiri dari perusahaan-perusahaan dengan fungsi yang homogen karena diatur oleh undang-undang cenderung menciptakan rintangan masuk (*barriers to entry*) bagi perusahaan baru diluar industri yang ingin masuk kedalam lingkungan industri melalui kebijakan pemerintah. Dengan demikian pembahasan mengenai strategi perusahaan yang meliputi strategi pertumbuhan, strategi stabilitas dan strategi pengurangan akan menjadi bagian penting dalam buku ini.

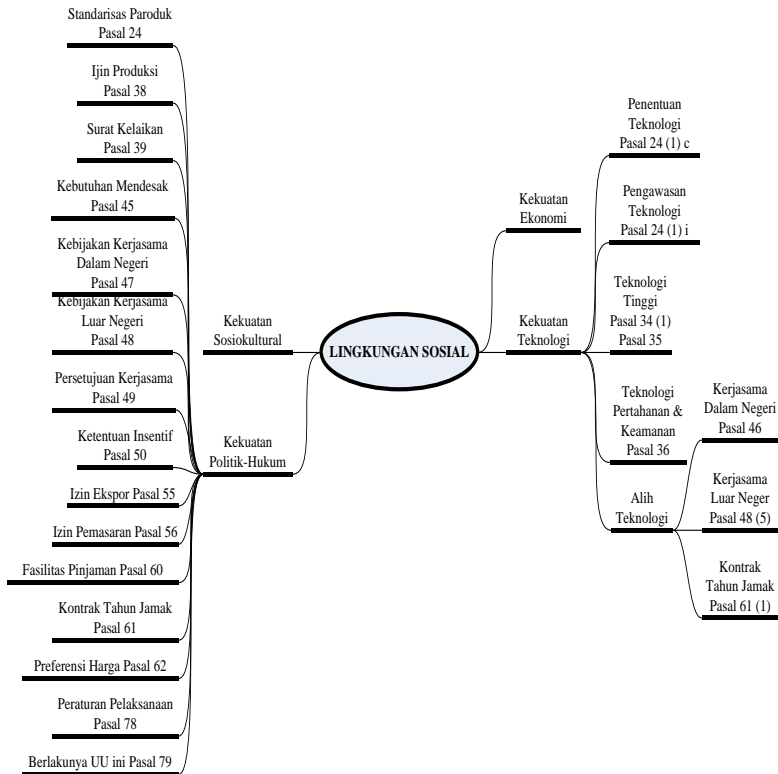
Kemampuan memberikan kepastian bagi industri pertahanan yang dimiliki oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak diberikan kepada perusahaan dalam industri pertahanan secara serta merta (tidak secara otomatis), melainkan melalui seperangkat regulasi, syarat dan kondisi yang harus terlebih dahulu dipenuhi oleh perusahaan dalam industri pertahanan. Dengan demikian undang-undang ini menciptakan rintangan / hambatan masuknya (*barriers to entry*) sendiri. Bahkan setelah masuk kedalam lingkungan industri pertahanan, perusahaan-perusahaan yang ada dengan sendirinya akan tersegmentasikan oleh “kekuatan” undang-undang tersebut. Adalah STP (*segmenting, targeting & positioning*), bauran pemasaran (4P; *product, price, promotion & place*) serta daur hidup produk yang akan dijadikan unit analisis dalam buku ini untuk dapat memahami posisi Industri pertahanan swasta dalam industri pertahanan. Khusus dalam hal bauran pemasaran, pada umumnya 4P yang digunakan adalah 4P dari Profesor Jerome McCarthy yaitu *product, price, promotion, dan place* yang disampaikan pada awal tahun 1960-an (Kotler, 2010:160). Sedangkan Kotler (2010:161) menyarankan tambahan 2P lagi yaitu *politics* dan *public opinion*. Adapun Barnes (2003:18) menyampaikan rumusan yang berbeda mengenai bauran pemasaran (4P) yaitu: *product, process, perform, dan people*. Lebih lanjut Barnes (2003:27) menawarkan konsep yang lebih mutakhir untuk mencapai sukses pemasaran yaitu 4R; *retention* (ketahanan), *relationship* (hubungan), *referrals* (perekomendasi), dan *recovery* (pemulihan).

Berikut terlampir data-data yang dapat memberikan gambaran bahwa pasal-pasal yang ada didalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri

4 | Perumusan Strategi Perusahaan

Pertahanan telah dengan tegas mengatur atau mengambil alih fungsi-fungsi yang ada pada model manajemen strategis Hunger & Wheelen (2003), yang seharusnya fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan oleh manajer strategis yang ada di perusahaan.

Pengamatan lingkungan sosial (bagian dari pengamatan lingkungan eksternal) pada model manajemen strategis Hunger & Wheelen (2003) pada bagian kekuatan teknologi dan kekuatan politik-hukum sudah diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan. Tinggal kekuatan ekonomi dan kekuatan sosiokultural yang tidak diatur oleh undang-undang tersebut. Meskipun demikian, diyakini bahwa kekuatan ekonomi yang dihadapi oleh masing-masing perusahaan dalam industri pertahanan akan relatif sama dikarenakan berhubungan dengan makro ekonomi Indonesia. Sedangkan masalah kekuatan sosiokultural yang dihadapi oleh masing-masing perusahaan akan sangat tergantung/akan sangat dipengaruhi oleh letak kedudukan perusahaan tersebut secara geografis. Apabila dua atau lebih perusahaan sejenis dalam industri pertahanan berada dalam satu kota yang sama, maka dapat diduga bahwa kekuatan sosiokultural yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan tersebut secara relatif akan sama. Apabila hal ini terjadi, maka yang menjadi faktor pembedanya diperkirakan adalah kekuatan lingkungan tugas. Meskipun demikian, kekuatan sosiokultural adalah kekuatan yang pada tahap tertentu dapat direayasa oleh perusahaan. Sebagai contoh; kebiasaan masuk kerja terlambat di perusahaan dapat direayasa (diperbaiki) dengan cara menerapkan peraturan absensi secara lebih tegas lagi disertai dengan sanksi bagi yang melanggarnya. Disamping itu, berbagai standar industri (sertifikasi) yang dimiliki oleh perusahaan dapat mencerminkan kebiasaan/budaya yang ada di perusahaan tersebut.

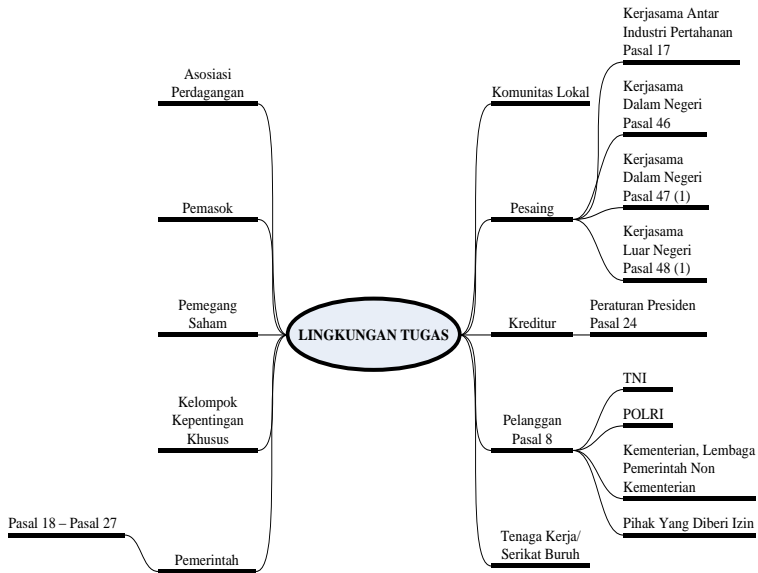


Gambar 1. Lingkungan Sosial Pada Undang-Undang No. 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan

Sebagian pengamatan lingkungan tugas (bagian pengamatan lingkungan eksternal) model manajemen strategis Hunger & Wheelen (2003) sudah diatur juga oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan. Kekuatan-kekuatan asosiasi perdagangan, pemasok dan tenaga kerja mungkin akan sama bagi semua

perusahaan sejenis dalam industri pertahanan. Yang kemungkinan akan menjadi pembeda disini adalah kekuatan-kekuatan yang berhubungan dengan pemegang saham, kelompok kepentingan khusus dan komunitas lokal.

Analisis lingkungan eksternal dalam analisis SWOT terdiri dari variable-variabel *opportunities* dan *threats* (kesempatan dan ancaman). Variable-variabel yang diatur secara eksplisit didalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan kedalam variabel kesempatan karena sudah mempunyai “kepastian”, sedangkan variabel lainnya dimasukan kedalam variabel tantangan. Sedangkan variabel pemegang saham walaupun tidak disebutkan didalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan, dikelompokkan kedalam variabel kesempatan karena bagi perusahaan itu sendiri variabel pemegang saham ini sudah diketahui “kepastian-nya”. Pada tabel SWOT tersebut pesaing dimasukan sebagai salah satu komponen *opportunities* (kesempatan). Sementara itu pada umumnya pesaing selalu ditempatkan pada posisi *threats* (ancaman). Pesaing dimasukan kedalam *opportunities* semata-mata karena pesaing dalam industri pertahanan telah diatur secara eksplisit didalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.



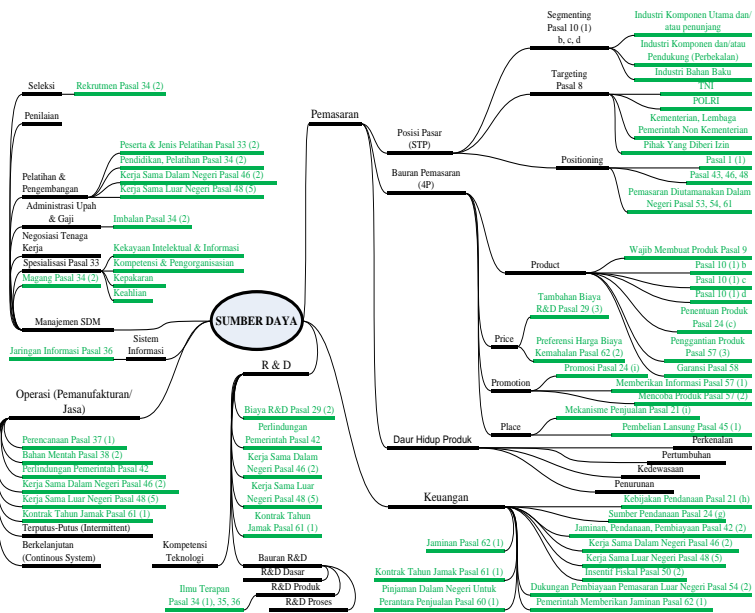
Gambar 2. Lingkungan Tugas Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan

Tabel 1. Tabel SWOT Pengamatan Lingkungan Eksternal

INTERNAL FAKTOR		A. STRENGTH						B. WEAKNESESS					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
EKTERNAL FAKTOR													
A. OPPORTUNITI ES		Strategi Opourtunities-Strength						Strategi Opourtunities-Weaknessess					
1	Kekuatan Teknologi												
2	Kekuatan Politik-Hukum												
3	Pesaing												
4	Kreditur												
5	Pelanggan												
6	Pemerintah												
7	Pemegang Saham												
B. THREATS		Strategi Threats- Strength						Strategi Threats- Weaknessess					
1	Kekuatan Ekonomi												
2	Kekuatan Sosiokultural												
3	Komunitas Lokal												
4	Tenaga Kerja/Serikat Buruh												
5	Kelompok Kepentingan												

INTERNAL FAKTOR	A. STRENGTH							B. WEAKNESESS						
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	
EKTERNAL FAKTOR														
	6													
	7													
	Khusus													
	Pemasok													
	Asosiasi Perdagangan													

Yang dimaksud dengan sumber daya pada model manajemen strategis Hunger & Wheelen (2003) terdiri dari; pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, operasi, manajemen sumber daya manusia serta sistem informasi. Secara sederhana dapat disampaikan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya disini adalah fungsi-fungsi perusahaan ditambah dengan sistem informasi. Hampir semua fungsi-fungsi yang ada pada sumber daya ini telah diatur secara rinci oleh pasal-pasal yang ada didalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan. Yang tidak diatur dalam undang-undang yang dimaksud antara lain; daur hidup produk, beberapa bagian/fungsi dari penelitian dan pengembangan, sistem produksi pada bagian/fungsi operasi, negoisasi serta penilaian tenaga kerja. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini.



Gambar 3. Sumber Daya Pada Undang-Undang No. 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan

Seperti pada analisis pengamatan lingkungan eksternal, pengamatan lingkungan internal dilakukan dengan cara; unsur-unsur yang diketahui dimasukan kedalam kategori *strength* (kekuatan) sedangkan unsur-unsur yang belum diketahui dimasukan kedalam kategori *weakness* (kelemahan). Dengan demikian tabel SWOT pengamatan lingkungan eksternal dan pengamatan lingkungan internal dapat dilihat seperti pada tabel 2 dibawah ini.

INTERNAL FAKTOR	A. STRENGTH								B. WEAKNESESS					
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4		
EKTERNAL FAKTOR	Struktur Perusahaan	STP	Bauran Pemasaran	Keuangan	Operasi	Manajemen SDM	Sistem Informasi		Budaya Perusahaan	Daur Hidup Produk	Bauran R&D	Kompetensi Teknologi		
	Lokal	Threats-Strength							Weaknesses					
4	Tenaga Kerja/Serikat Buruh													
5	Kelompok Kepentingan Khusus													
6	Pemasok													
7	Asosiasi Perdagangan													

Berdasarkan data tersebut diatas, STP (*segmenting, targeting* dan *positioning*) dan bauran pemasaran (4P atau 7P) sudah “diambil alih” oleh undang-undang yang dimaksud. Meskipun hal tersebut digolongkan kedalam kekuatan (*strength*), tetapi tidak bisa digunakan sebagai sarana untuk menentukan posisi industri pertahanan swasta di pasar industri pertahanan karena berlaku sama untuk semua perusahaan yang berada dalam industri pertahanan.

Secara teoritis Undang-Undang Republik Indonesia

Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan memberikan kepastian kepada Industri pertahanan swasta untuk dapat berusaha didalam lingkungan industri pertahanan. Dilain pihak keberadaan undang-undang ini juga secara langsung mempengaruhi fungsi manajemen strategis di industri pertahanan swasta untuk dapat melakukan perencanaan dalam waktu yang panjang (lima tahun atau lebih) terutama dalam hal perencanaan untuk menghadapi/melakukan persaingan di pasar karena dipengaruhi oleh perencanaan yang dilakukan oleh KKIP (Komite Kebijakan Industri Pertahanan).

Sementara itu industri pertahanan adalah sebuah industri yang berada diwilayah “*red ocean*” yang berbasiskan kompetisi dengan persaingan yang “berdarah-darah”. Sehingga diperlukan suatu strategi untuk dapat memenangkan persaingan tersebut, dan strategi yang baik (berhasil) hanya dapat dihasilkan dari proses manajemen setrategis yang baik pula. Dengan demikian diperlukan suatu model manajemen strategis yang memungkinkan dirumuskannya suatu strategi untuk memenangkan persaingan didalam industri pertahanan berdasarkan “rambu-rambu” yang ada didalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.

BAB II

MANAJEMEN DAN MANAJEMEN STRATEGIS

2.1. Manajemen

“Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata” menurut Terry & Rue, 2010:1. Lebih jauh dikatakan juga bahwa “manajemen adalah ilmu pengetahuan maupun seni” (Terry & Rue, 2010:2). Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen mengalami pertumbuhan/perkembangan yang teratur mengacu kepada kebenaran-kebenaran umum. Sedangkan sebagai seni, manajemen adalah pengetahuan tentang bagaimana mencapai hasil yang diinginkan melalui kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan tersebut. Senada dengan hal tersebut, menurut Susanto (2009:7), “banyak pakar yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui keahlian orang lain, sebagian menyatakan bahwa manajemen sebagai seni bagaimana mencapai tujuan dengan menggunakan keahlian orang lain. Konsep manajemen sebagai suatu proses menunjukkan bahwa aktivitas harus dilakukan secara terstruktur atau sistematis. Sedangkan pemahaman manajemen sebagai seni menunjukkan bahwa aktivitas manajemen tidak bisa

distrukturisasi dengan pasti karena berbagai macam keadaan yang tidak pasti dan secara terus menerus mempengaruhi jalannya suatu organisasi perusahaan”. Sedangkan menurut Assauri (1998:12) pengertian manajemen adalah “kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain”. Pada dasarnya banyak para ahli/pakar yang mendefinisikan manajemen secara berbeda-beda. Hal ini menunjukkan betapa luasnya ilmu manajemen karena dapat dilihat dari berbagai sudut yang berbeda. Membicarakan manajemen tidak akan terlepas dari masalah organisasi. Hal ini dikarenakan yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen itu adalah manajer, dan manajer tersebut berada dalam berbagai tingkatan pada sebuah organisasi. Dengan demikian kitapun harus mengetahui tentang organisasi yang dimaksud.

Menurut Robbins (1986) dalam Sopiah (2008:2), “organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinyu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama”. Lebih jauh Sopiah (2008:2) menyimpulkan 4 (empat) unsur agar sekumpulan orang bisa dikatakan sebagai sebuah organisasi, yaitu:

- a. Organisasi merupakan suatu sistem. Lebih jauh dikatakan bahwa “sistem adalah suatu integrasi elemen-elemen yang semuanya bekerja sama untuk mencapai tujuan”. Sistem tersusun dari tiga unsur, yaitu:
 - 1) Input,
 - 2) Transformasi, dan
 - 3) Output.

Sedang sistemnya itu sendiri terdiri dari dua macam, yaitu:

- 1) Sistem tertutup, sistem yang dapat mengendalikan operasinya sendiri.
 - 2) Sistem terbuka, sistem yang tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan dirinya sendiri. Organisasi menggunakan sistem terbuka.
- b. Adanya suatu pola aktivitas. Menurut Sopiah (2008:2), “aktivitas yang dilakukan suatu organisasi mengikuti suatu pola tertentu. Ada urutan-urutan kegiatan yang sistematis dan relatif terus berulang”.
 - c. Adanya sekelompok orang. Dua orang atau lebih yang mempunyai tujuan yang sama.
 - d. Adanya tujuan. Tujuan yang sama adalah dasar dari sebuah organisasi.

Dengan cara yang berbeda, Tampubolon (2008:2) mendefinisikan organisasi sebagai berikut: “hakikat organisasi bukan hanya merupakan alat untuk menyediakan peralatan, berupa barang dan jasa, tetapi organisasi juga menciptakan lingkungan tempat kehidupan manusia yang berhubungan terhadap setiap aspek kehidupan”. Hubungan yang erat bahkan tidak terpisahkan antara manajemen dengan organisasi digambarkan oleh Robbins dan Coulter dalam Silalahi (2011:8) sebagai berikut; “nilai dari pelajaran manajemen dapat dijelaskan berdasarkan universalitas manajemen, realitas kerja serta imbalan dan tantangan”. Yang dimaksud dengan universalitas disini adalah bahwa manajemen secara absolut (mutlak) diperlukan di semua organisasi yang ada.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang diharapkan oleh sebuah organisasi adalah sebagai berikut: Menurut Silalahi (2011:7), fungsi-fungsi manajemen adalah; (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengadaan sumber daya, (4)

pengkomunikasian, (5) kepemimpinan, (6) pemotivasian, dan (7) pengendalian. Sedangkan menurut Terry & Rue (2010:9-10), manajemen mempunyai lima fungsi utama yaitu:

- a. *Planning*, menentukan tujuan yang akan dicapai dan cara mencapai tujuan tersebut.
- b. *Organizing*, mengelompokkan pekerjaan dan siapa yang melaksanakannya.
- c. *Staffing*, menentukan keperluan-keperluan yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
- d. *Motivating*, mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah yang diinginkan.
- e. *Controlling*, melakukan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Secara lebih terperinci, Terry & Rue (2010:11-12) menggambarkan fungsi-fungsi manajemen seperti dalam tabel dibawah ini.

Tabel 3. Fungsi-Fungsi Manajemen (Terry & Rue. 2010;11-12)

Fungsi-fungsi manajemen.
Perencanaan: <ol style="list-style-type: none"> 1. “<i>Self-audit</i>”, menentukan keadaan organisasi sekarang. 2. “<i>Survey</i>”, lingkungan. 3. “<i>Objectives</i>”, menentukan tujuan/tujuan-tujuan. 4. “<i>Forecast</i>”, ramalan keadaan-keadaan yang akan datang. 5. Melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan. 6. “<i>Evaluate</i>”, pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan. 7. “<i>Revice and adjust</i>”, ubah dan sesuaikan rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah. 8. “<i>Communicate</i>”, berhubungan terus selama proses perencanaan.
Pengorganisasian: <ol style="list-style-type: none"> 1. “<i>Identity</i>”, tetapkan dengan teliti dan tentukan pekerjaan yang

<p>akan dilaksanakan.</p> <ol style="list-style-type: none">2. “<i>Break work down</i>”, bagi-bagi pekerjaan menjadi tugas-tugas setiap orang.3. Tugas-tugas kelompok menjadi posisi-posisi.4. Tentukan persyaratan-persyaratan setiap posisi.5. Kelompok-kelompok posisi menjadi satuan-satuan yang dapat dipimpin dan saling berhubungan dengan baik.6. Bagi-bagikan pekerjaan, pertanggungjawaban dan luas kekuasaan yang akan dilaksanakan.7. Ubah dan sesuaikan organisasi sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan kondisi-kondisi yang berubah-ubah.8. Berhubungan selalu selama proses pengorganisasian.
<p>Kepegawaian:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Tentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia.2. Kerahkanlah pegawai-pegawai sedapat mungkin.3. Saringlah.4. Latih dan kembangkan sumber-sumber daya manusia.5. Ubah dan sesuaikan kuantitas dan kualitas sumber-sumber daya manusia sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan perubahan-perubahan kondisi.6. Berhubungan setelah dan selama proses pengisian pegawai.
<p>Pemotivasian;</p> <ol style="list-style-type: none">1. Berhubungan dengan staf dan jelaskan tujuan-tujuan kepada bawahan.2. Bagi-bagikan ukuran-ukuran pelaksanaan, “<i>performance standards</i>”.3. Latih dan bimbing bawahan untuk memenuhi ukuran-ukuran pelaksanaan itu.4. Beri bawahan upah berdasarkan pelaksanaan.5. Puji dan tegur dengan jujur.6. Adakan lingkungan yang memberikan dorongan dengan meneruskan keadaan yang berubah-ubah serta tuntutan-tuntutannya.7. Ubah dan sesuaikan cara-cara memotivasikan sehubungan dengan hasil pengawasan dan kondisi yang berubah.8. Berhubungan selalu selama proses pemotivasian.
<p>Pengawasan;</p> <ol style="list-style-type: none">1. Tetapkan ukuran-ukuran.2. Monitor hasil-hasil dan bandingkan dengan ukuran-ukuran.

3. Perbaiki penyimpangan-penyimpangan.
4. Ubah dan sesuaikan cara-cara pengawasan sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan perubahan kondisi-kondisi.
5. Berhubungan selalu selama proses pengawasan.

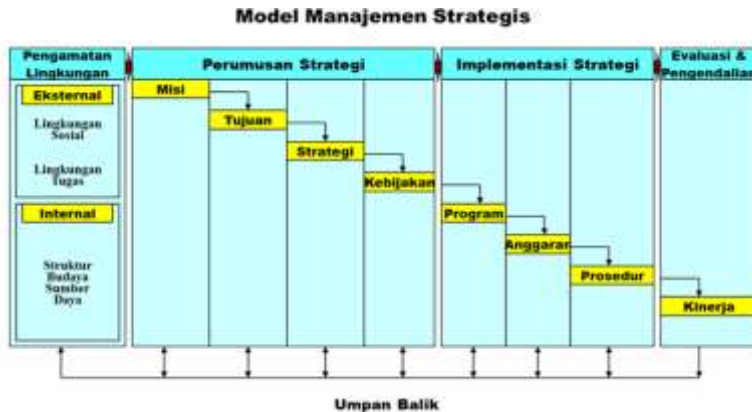
Kembali kepada realita bahwa fungsi-fungsi manajemen itu dijalankan/dilaksanakan oleh manajer pada berbagai tingkatan dalam organisasi, dengan demikian para manajer tersebut mempunyai peran yang besar dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Peran para manajer ini menurut Henry Mintzberg dalam Silalahi (2011:49-51) ada tiga, yaitu:

- a. Peran Interpersonal, peran ini berhubungan dengan orang lain baik bawahan maupun bukan dan berfungsi untuk menjaga kelancaran operasional perusahaan sehari-hari. Dalam hal ini manajer berperan sebagai:
 - 1) Tokoh, berhubungan dengan- kegiatan-kegiatan yang bersifat seremonial.
 - 2) Pemimpin, dalam hal menggunakan kekuasaannya untuk kepentingan organisasi.
 - 3) Penghubung, dalam hal berhubungan dengan pihak luar dari organisasi.
- b. Peran Informasional, peran ini berhubungan dengan lalu lintas informasi yang terjadi didalam organisasi. Pada satu saat berperan sebagai pengirim informasi (*sender*), dan dilain waktu menjadi penerima informasi (*receiver*). Dalam hal ini manajer berperan sebagai:
 - 1) Pemonitor informasi (merekam, menganalisis), kemudian informasi tersebut digunakan untuk kelancaran operasional organisasi sehari-hari.
 - 2) Pembagi informasi, menyampaikan/mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

- 3) Juru bicara, mewakili organisasi untuk menyampaikan informasi kepada pihak luar organisasi.
- c. Peran Desisional (peran pemutus). Menentukan apa yang bisa/boleh dan apa yang tidak bisa/boleh dilakukan oleh bawahannya. Dalam hal ini manajer berperan sebagai:
 - 1) Wirausaha, melakukan perubahan dan/atau pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik.
 - 2) Peredam gangguan, menanggapi dan/atau mengatasi bentuk-bentuk gangguan yang mungkin mengganggu operasional organisasi sehari-hari.
 - 3) Pengalokasi sumber, mendistribusikan sumberdaya organisasi ke tempat-tempat yang memerlukannya sehingga bisa berhasil guna dan berdaya guna.
 - 4) Perunding, baik didalam maupun diluar organisasi untuk menjaga kepentingan organisasi secara keseluruhan.

2.2. Manajemen Strategis

Manajemen strategis sendiri didefinisikan oleh David (2011:5) “sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan , mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya”.



Gambar 4. Model Manajemen Strategis Hunger & Wheelen (2003)

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa pengamatan lingkungan eksternal berupa kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) datanganya dari luar lingkungan perusahaan. Sedangkan pengamatan lingkungan internal berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) bersumber dari dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan sosial (kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan politik-hukum dan kekuatan sosiokultural) dan lingkungan tugas atau industri (pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan). Sedangkan lingkungan internal perusahaan terdiri dari struktur atau rantai perintah (cara bagaimana perusahaan diorganisasikan berhubungan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja), budaya (pola keyakinan, penghargaan, nilai dan norma), dan sumberdaya (aset bahan baku bagi produksi barang dan jasa). Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada tahap

pengamatan lingkungan, unit analisisnya adalah analisis SWOT. Burtonshaw-Gunn (2011:242) mengatakan analisis SWOT biasa digunakan untuk pemeriksaan awal pada proses perumusan strategi.

Lingkungan sosial tidak berhubungan secara langsung dengan kegiatan perusahaan dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang berpotensi untuk mempengaruhi keputusan perusahaan. Adapun kekuatan-kekuatan yang berada dalam lingkungan sosial pada model manajemen strategis Hunger & Wheelen (2003) yang selalu harus kita amati adalah:

- a. Kekuatan ekonomi, adalah kekuatan yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.
- b. Kekuatan teknologi, adalah kekuatan yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah.
- c. Kekuatan hukum-politik, adalah kekuatan yang mengalokasikan kekuasaan, menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum serta aturan-aturan.
- d. Kekuatan sosiokultural, adalah kekuatan yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan lingkungan (Hunger & Wheelen, 2003:113).

Sedangkan lingkungan kerja berpengaruh langsung kepada perusahaan dan pada gilirannya perusahaan juga berpengaruh kepada lingkungan kerja. Ada pengaruh yang timbal balik antara lingkungan kerja dan perusahaan. Dengan demikian kekuatan-kekuatan yang berada pada lingkungan eksternal perusahaan ada yang berpengaruh secara langsung kepada kegiatan perusahaan yang dilakukan dalam jangka pendek (kekuatan lingkungan tugas) dan ada juga yang berpengaruh secara tidak langsung kepada kegiatan perusahaan yang dilakukan dalam jangka pendek (kekuatan lingkungan sosial).

Ketidakpastian kondisi lingkungan (eksternal & internal) menjadi ancaman bagi manajer strategis karena menghambat kemampuan perusahaan untuk melakukan perencanaan jangka panjang. Empat dasar orientasi manajer strategis dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan menurut Hunger & Wheelen (2003:112) adalah; menghindari, mempengaruhi (strategi politik), reaksi atau mengantisipasi.

Pada hakekatnya tujuan dari model manajemen strategis ini adalah untuk merumuskan strategi bersaing yang dapat memenangkan persaingan dalam industri. Adapun yang dimaksud dengan perumusan strategi menurut Hunger & Wheelen (2003:12) adalah sebagai berikut: “Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan”, Senada dengan hal tersebut, Kennet Andrew dalam Kurniawan dan Hamdani (2008:11) mengartikan strategi sebagai “upaya untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang serta ancaman dalam lingkungan yang dihadapi”. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam tahapan perumusan strategi, unit analisisnya adalah strategi SWOT.

Kemudian untuk lebih mengerti lingkungan eksternal khususnya dalam hal kekuatan persaingan, dapat digunakan model strategi kompetitif yang digagas oleh M. E. Porter seperti di bawah ini. Hal ini didukung oleh pendapat Burtonshaw-Gunn (2011:250) yang mengatakan bahwa “untuk mereka yang terlibat ke dalam manajemen strategis, model ini sering digunakan untuk memahami posisi strategis perusahaan”. Burtonshaw-Gunn dalam membahas model strategi kompetitif dari Porter ini belum memasukkan unsur keenam, yaitu kekuatan para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Gagasan dari Michael. E. Porter (2007:34) ini telah disempurnakan oleh R. E. Freeman dengan menambahkan unsur keenam untuk mencerminkan kekuatan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) yaitu; kekuatan serikat pekerja, pemerintah, dan kelompok lainnya yang ada di lingkungan kerja. Untuk menganalisis suatu industri adalah penting untuk mengetahui kelompok-kelompok strategis yang ada didalamnya. Menurut K. J. dan M. L. Hatten dalam Hunger & Wheelen (2003:132) terdiri dari perusahaan-perusahaan yang “menggunakan strategi-strategi yang sama dengan sumber daya yang sama”.

Salah satu cara untuk melakukan perlindungan terhadap kelompok-kelompok strategis ini adalah dengan adanya penghalang mobilitas seperti yang direkomendasikan oleh Porter. Menurut Porter dalam Hunger & Wheelen (2003:134), penghalang mobilitas adalah “faktor-faktor yang menentukan perpindahan perusahaan dari satu posisi strategis ke posisi strategis yang lain”. Dengan demikian manajer strategis harus membuat suatu strategi yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain tanpa mengeluarkan biaya yang besar dan waktu yang lama.

Porter memberikan pemahaman kepada kita tentang perlunya menganalisis persaingan yang ada dalam industri, sedangkan tipe-tipe strategi yang dipergunakan oleh perusahaan dalam melakukan persaingan dalam industri lebih lanjut disampaikan oleh Miles dan Snow dalam Hunger & Wheelen (2003:135). Karakteristik tipe-tipe umum strategis adalah sebagai berikut:

- a. *Defenders*, perusahaan dengan lini produksi yang terbatas, berfokus pada efisiensi, orientasi harga, dan tidak suka melakukan inovasi.
- b. *Prospectors*, perusahaan dengan lini produksi luas,

berfokus pada inovasi dan peluang pasar, lebih menekankan kreativitas dibandingkan dengan efisiensi.

- c. *Analyzers*, perusahaan dengan paling sedikit dua wilayah pasar produk. Menekankan efisiensi pada pasar yang stabil dan inovasi pada pasar yang variabel. Menggunakan orientasi *defenders* untuk melindungi pangsa pasar yang kuat.
- d. *Reactors*, digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang kurang konsisten dalam menjalankan strateginya.

Pengamatan lingkungan eksternal yang dilakukan oleh perusahaan akan terkait dengan kegiatan intelejen industri. Pada dasarnya kegiatan utama intelejen industri adalah bagaimana memperoleh informasi dari berbagai sumber tentang konsumen dan perusahaan pesaing. Sumber-sumber informasi yang dapat digunakan dalam kegiatan intelejen industri ini antara lain; pelanggan, pemasok, pegawai bank, konsultan, publikasi, pengamatan pribadi, bawahan, atasan, atau rekan kerja, dan sumber-sumber lainnya. Bahkan ada juga perusahaan yang memanfaatkan jasa peneliti privat. David (2011:140) menyebutnya dengan istilah intelejen kompetitif (*competitive intelligence* – CI). Adapun definisi intelejen kompetitif ini menurut *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) adalah “sebuah proses yang sistematis dan etis untuk mengumpulkan serta menganalisis informasi mengenai aktifitas pesaing dan tren bisnis umum untuk mencapai tujuan bisnis sendiri”. Adapun Kotler (2010:127) mengatakan bahwa “pemasaran saat ini telah menjadi pertempuran yang lebih didasarkan pada kepemilikan informasi daripada kepemilikan sumber daya lain”. Unit analisis dari pengamatan lingkungan eksternal ini adalah EFAS.

Disisi lain, J. Barney dan R. M. Grant dalam Hunger & Wheelen (2003:155) “menyatakan bahwa perbedaan kinerja diantara perusahaan-perusahaan dapat dijelaskan bukan melalui perbedaan-perbedaan dalam struktur industri yang dihasilkan oleh analisis industri, tetapi melalui perbedaan-perbedaan dalam kekayaan dan sumber daya perusahaan dan aplikasinya”. Selanjutnya Grant dalam Hunger & Wheelen (2003:157-158) menawarkan langkah-langkah pendekatan berbasis sumber daya untuk analisis strategi, yaitu:

- a. Identifikasi dan kelompokan sumber daya-sumber daya perusahaan dari segi kekuatan dan kelemahan.
- b. Gabungkan sumber daya-sumber daya perusahaan ke dalam kapabilitas khusus (kompetensi khusus).
- c. Evaluasi potensi laba dari sumber daya-sumber daya dan kapabilitas dari segi potensinya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan, dan kelayakan kembaliannya. Empat karakteristik sumber daya yang menjadi faktor penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif adalah:
 - 1) Durabilitas, daya tahan sumber daya.
 - 2) Transparansi, kecepatan pesaing memahami strategi perusahaan.
 - 3) Transferabilitas, kecepatan pesaing meniru sumber daya primer.
 - 4) Replikabilitas, kecepatan pesaing meniru kesuksesan perusahaan.
- d. Pilih strategi yang mengeksploitasi sumber daya-sumber daya dan kapabilitas relatif perusahaan terhadap peluang-peluang eksternal.
- e. Identifikasi kesenjangan-kesenjangan sumber daya dan curahan investasi dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan.

Pengamatan lingkungan eksternal, khususnya pengamatan lingkungan tugas terkait dengan pengamatan terhadap pelanggan/konsumen tidak akan terlepas dari dua hal, yaitu perilaku konsumen dan kepuasan pelanggan.

Perilaku konsumen didefinisikan oleh Schiffman dan Kanuk (2000) dalam Prasetijo dan Ihalaui (2005:9) sebagai “proses yang dilalui oleh seseorang dalam mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi, dan bertindak pasca konsumsi produk, jasa maupun ide yang diharapkan bisa memenuhi kebutuhan”. Sedangkan menurut AMA (*American Marketing Association*) dalam Supranto dan Limakrisna (2007:3-4) mendefinisikan perilaku konsumen sebagai “interaksi dinamis antara kognisi, afeksi, perilaku, dan lingkungannya dimana manusia melakukan kegiatan pertukaran dalam hidup mereka”. Sedangkan menurut Kotler & Keller (2009:213), “perilaku konsumen merupakan studi tentang cara individu, kelompok dan organisasi menyeleksi, membeli dan menggunakan, dan memposisikan barang, jasa, gagasan, atau pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka”. Yang dimaksud dengan konsumen disini adalah konsumen bisnis yang membentuk pasar bisnis.

Perilaku konsumen menurut Kotler & Keller (2009:214), dipengaruhi oleh 3 (tiga) hal:

- a. Faktor budaya, sebagai penentu keinginan dan perilaku paling dasar. Budaya tersusun dari beberapa sub budaya yang mencakup kebangsaan, agama, kelompok ras, dan wilayah geografis (Kotler & Keller, 2009:214). Sedangkan kelas sosial adalah “pembagian masyarakat yang relatif homogen dan permanen, yang menyusun secara hirarkis dan yang para anggotanya menganut nilai, minat, dan perilaku serupa” (Kotler & Keller, 2009:216).

- b. Faktor sosial. Menurut Kotler & Keller (2009:217-224), Faktor sosial terdiri dari kelompok acuan yang berpengaruh secara langsung (kelompok keanggotaan primer) kepada seseorang (misalnya; keluarga, teman, tetangga, rekan kerja), dan kelompok acuan yang berpengaruh secara tidak langsung (kelompok keanggotaan sekunder) kepada seseorang (misalnya; kelompok keagamaan, profesi, dan asosiasi perdagangan). Sedangkan keluarga adalah kelompok pembeli terpenting dalam pasar konsumen. Adapun status adalah hasil akhir dari seseorang yang melaksanakan perannya, yaitu; kegiatan yang diharapkan dilakukan oleh seseorang.
- c. Faktor pribadi.

Selera seseorang dalam mengonsumsi suatu produk dipengaruhi oleh usia dan tahap/siklus hidupnya. Perbedaan usia menentukan pola konsumsi yang berbeda pula. Demikian pula pekerjaan dan lingkungan hidup akan menentukan selera orang yang ada pada lingkungan tersebut. Sedangkan kepribadian dan konsep diri akan memberikan karakteristik yang berbeda dari satu kelompok dengan kelompok lainnya. Adapun gaya hidup dan nilai akan memberikan perbedaan pada aktivitas, minat dan opini dari masing-masing individu atau kelompok.

Yang dimaksud dengan konsumen pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan yang terdapat dalam pasal 8 mengindikasikan bahwa konsumen tersebut adalah konsumen bisnis karena berupa suatu institusi/organisasi, bukan konsumen perorangan.

Webster dan Wind dalam Kotler & Keller (2009:256) “mendefinisikan pembelian oleh organisasi sebagai proses

pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi formal untuk menetapkan kebutuhan akan barang dan jasa yang perlu dibeli serta mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih alternatif antar merk dan pemasok”.

Menurut Kotler & Keller (2009:256), “pasar bisnis terdiri dari semua organisasi yang memperoleh barang dan jasa yang digunakan dalam memproduksi barang dan jasa lain yang dijual, disewakan, atau dipasok kepada pihak lain”.

Ciri-ciri pasar bisnis menurut Kotler & Keller (2009):

- a. Pembelian lebih besar dan pembeli lebih sedikit. Pada umumnya jumlah konsumen bisnis lebih sedikit dibandingkan dengan konsumen perorangan tetapi pembelian masing-masing konsumen bisnis ini biasanya lebih besar dibandingkan konsumen perorangan.
- b. Hubungan pemasok-pelanggan erat.
- c. Pembelian professional.
- d. Beberapa pengaruh pembelian. Dalam hal ini yang melakukan keputusan pembelian tidak satu orang. Webster and Wind menyebutnya sebagai Pusat Pembelian. Pusat pembelian terdiri dari “semua individu dan kelompok yang berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang memiliki beberapa sasaran umum yang sama dan bersama-sama menanggung risiko yang timbul dari keputusan tersebut”, dalam Kotler & Keller (2009:262).

Pusat pembelian menurut Kotler & Keller (2009:262) terdiri dari:

- 1) Pencetus (*initiators*), yang meminta dilakukannya pembelian.
- 2) Pemakai (*users*), pemakai akhir produk.

- 3) Pemberi pengaruh (*influencers*), yang mempengaruhi keputusan pembelian melalui spesifikasi produk, alternatif produk dan lain-lain.
 - 4) Pengambil keputusan (*deciders*), memutuskan persyaratan produk.
 - 5) Pemberi Persetujuan (*approvers*), memberikan persetujuan kepada pengambil keputusan (*deciders*). Pembeli (*buyers*), berperan dalam menentukan siapa pemasok produk yang dibutuhkan.
 - 6) Penjaga gerbang (*gatekeepers*), orang yang berperang dalam menyampaikan informasi (pembelian) kepada produsen.
- e. Kunjungan penjualan ganda. Untuk memperoleh satu pesanan bisnis diperlukan banyak kunjungan (kunjungan ke banyak orang).
 - f. Permintaan turunan. Pembelian berdasarkan kebutuhan pengguna akhir, sehingga harus diketahui juga kebutuhan pengguna akhir yang dimaksud.
 - g. Permintaan tidak elastis. Keputusan pembelian tidak terlalu dipengaruhi oleh perubahan harga produk.
 - h. Permintaan berfluktuasi.
 - i. Para pembeli lebih terkonsentrasi secara geografis.

Pembelian yang dilakukan oleh pembeli bisnis menurut Kotler & Keller (2009;259) akan berupa:

- a. Pembelian ulang langsung. Berupa pembelian produk yang sama.
- b. Pembelian ulang modifikasi. Konsumen bisnis melakukan pembelian ulang dengan melakukan modifikasi spesifikasi pada produk.
- c. Tugas baru. Konsumen bisnis lama dengan pesanan bisnis baru.

Kepuasan pelanggan menurut Kotler & Keller (2009:177) adalah “perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (atau hasil) yang diharapkan. Jika kinerja berada di bawah harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan, pelanggan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan amat puas atau senang”. Menurut Richard Oliver dalam Barnes (2003:64), “kepuasan adalah tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhannya. Hal ini berarti penilaian bahwa suatu bentuk keistimewaan dari suatu barang atau jasa ataupun barang/jasa itu sendiri, memberikan tingkat kenyamanan yang terkait dengan pemenuhan suatu kebutuhan termasuk pemenuhan kebutuhan di bawah harapan atau pemenuhan kebutuhan melebihi harapan pelanggan”. Secara garis besar dapat dikatakan bahwa pemenuhan kebutuhan menimbulkan kenyamanan, dan kenyamanan itulah yang diartikan sebagai kepuasan. Babbitt & Griffin dalam Barnes (2003:75) “mengartikan kepuasan pelanggan sebagai suatu emosi yang dihasilkan dari penilaian-penilaian atas rangkaian pengalaman”. Sedangkan menurut Barnes (2003:63), “mencapai tingkat kepuasan pelanggan tertinggi adalah tujuan utama pemasaran”. Hal ini disebabkan karena penjualan berikutnya akan terjadi hanya apabila pelanggan merasa puas.

Susan Fournier dan David Glen Mick dalam Barnes (2003:96) menggambarkan lima kesimpulan penting tentang kepuasan pelanggan, yaitu;

- a. Kepuasan pelanggan adalah suatu proses yang aktif dan dinamis.
- b. Kepuasan tersebut seringkali memiliki dimensi sosial yang kuat.
- c. Makna dan emosi merupakan komponen integral dari

kepuasan.

- d. Proses kepuasan bergantung pada konteks dan saling berhubungan, meliputi berbagai paradigma, model dan mode.
- e. Kepuasan produk selalu berkaitan dengan kepuasan hidup dan kualitas hidup itu sendiri.



Gambar 5. Tiga Zona Toleransi menurut Robert Johnston dalam Barnes (2003:74)

Sedangkan dalam hal pengamatan lingkungan internal yang merupakan faktor strategis internal (*strategic internal factors*) yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan yang akan membantu menentukan masa depan, M. E. Porter dalam Hunger & Wheelen (2003:161-162) mengemukakan pendekatan analisis rantai nilai untuk menguji sifat dan tingkat sinerginya. Menurut Porter, “Setiap perusahaan adalah sekumpulan kegiatan yang dilaksanakan untuk merancang, membuat, memasarkan, mengantarkan, dan mendukung produknya. Seluruh kegiatan itu dapat digambarkan dengan menggunakan rantai nilai. Perbedaan-

perbedaan diantara rantai nilai para pesaing adalah sumber kunci keunggulan kompetitif’.

Sedangkan H. I. Ansoff dalam Hunger dan Wheelen (2003:163) mengemukakan analisis fungsional sebagai cara yang paling sederhana untuk mengamati dan menganalisis lingkungan internal perusahaan. “Keahlian dan sumber daya perusahaan dapat diatur kedalam profil kompetensi sesuai fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, dan operasi”.

Menurut Hunger & Wheelen (2003), pemasaran sebagai salah satu fungsi bisnis dalam sebuah perusahaan terdiri dari: (a) posisi pasar (STP), (b) bauran pemasaran (4P/7P), dan (c) daur hidup produk. Dalam Kotler and Keller (2009:389) daur hidup produk atau siklus hidup produk terdiri atas:

- a. Perkenalan (*introduction*). Produk untuk pertama kali diperkenalkan kepada pasar. Biasanya penjualan lambat, belum ada laba karena pengeluaran terkait produk baru masih tinggi.
- b. Pertumbuhan (*growth*). Produk sudah mapan di pasar, penjualan cepat dengan perolehan laba yang besar.
- c. Kedewasaan/kematangan (*maturity*). Penurunan pertumbuhan penjualan disertai laba yang mulai stabil atau cenderung menurun. Tahap kedewasaan ini terbagi kedalam tiga fase, yaitu:
 - 1) Kedewasaan bertumbuh (*growth maturity*).
 - 2) Stabil (*stable maturity*).
 - 3) Menurun (*decaying maturity*).
- d. Penurunan (*decline*), ditandai dengan penjualan menurun dan laba menurun juga.

Daur hidup produk ini berkaitan erat dengan umur atau

masa pakai produk itu sendiri. Dengan demikian makin lama daur hidup suatu produk, maka makin lama pula umur atau masa pakai produk yang dimaksud. Daer hidup produk ini sesuatu yang alamiah yang akan dialami semua jenis produk yang dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan yang ada di lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Khusus untuk alat/peralatan yang digunakan kalangan militer atau kepolisian, daur hidup produk ini juga sangat dipengaruhi kekuatan-kekuatan diluar kekuatan yang berhubungan dengan perekonomian; sebagai contoh, suatu alat/peralatan yang dipergunakan oleh kalangan militer atau kepolisian yang didatangkan dari negara lain (impor) mendadak tidak bisa dipergunakan secara optimal lagi (misalnya karena suku cadang yang tidak ada) padahal “umurnya” masih muda, hal ini disebabkan karena (misalnya) negara pembuat barang tersebut melakukan kebijakan pelarangan ekspor barang yang dimaksud (embargo perdagangan) terkait dengan kasus (mesalnya) HAM yang terjadi di negara pengimpor alat/peralatan tersebut. Bagi daur hidup suatu produk, embargo perdagangan seperti contoh diatas ibarat sebuah penyakit jantung yang bisa mematikan hidup produk yang dimaksud secara seketika.

Tabel 4. Ikhtisar Daer Hidup Produk (Kotler & Keller, 2009:401)

	Perkenalan	Pertumbuhan	Kedewasaan	Penurunan
Karakteristik				
Penjualan	Rendah.	Meningkat dengan cepat.	Puncak.	Menurun.
Biaya	Tinggi.	Rata-rata.	Rendah.	Rendah.
Laba	Negatif.	Meningkat.	Tinggi.	Menurun.
Pelanggan	Inovator.	Pemakai awal.	Mayoritas tengah.	Pemakai terlambat.
Pesaing	Sedikit.	Bertambah.	Stabil mulai menurun.	Menurun.
Tujuan Pemasaran	Menciptakan kesadaran dan	Memaksimal-kan pangsa	Memaksimalkan laba sambil	Mengura-angi penge-

	Perkenalan	Pertumbuhan	Kedewasaan	Penurunan
	keinginan mencoba produk.	pasar.	mempertahan-kan pangsa pasar.	luaran dan melakukan pemerahan merek.
Strategi				
Produk	Tawarkan produk dasar.	Tawarkan per-luasan produk, pelayanan, jaminan.	Diversifikasi merek dan model.	Lepas jenis produk yang lemah
Harga	Kenakan biaya-plus.	Harga untuk menembus pasar.	Harga yg sama/ Lebih baik dari pesaing.	Turunkan harga.
Distribusi	Bangun distribusi yg selektif.	Bangun distribusi yang intensif.	Bangun lebih banyak distribusi yang intensif.	Bersikap selektif.
Pengiklanan	Bangun kesadaran pro-duk diantara pemakai awal & penyalur.	Bangun kesadaran dan minat di pasar massal.	Tekankan perbe-daan dan man-faat merek.	Kurangi Sampai tingkat yg diperlukan unt mem-pertahan-kan pema-kai setia.
Promosi penjualan	Gunakan ba-nyak promosi penjualan unt menarik pencoba.	Kurangi pe-ngambilan ke-untungan dari besarnya permintaan konsumen.	Tingkatkan untuk mendorong peralihan merek.	Kurangi sampai tingkat minimum.

Menurut Hunger & Wheelen (2003:164) struktur perusahaan berpengaruh langsung dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Bila struktur perusahaan sesuai dengan strategi perusahaan, maka akan menjadi kekuatan dari perusahaan tersebut. Demikian juga apabila struktur perusahaan tidak sesuai dengan strategi perusahaan, maka akan menjadi kelemahan dari perusahaan tersebut. Beberapa macam struktur perusahaan menurut Hunger & Wheelen (2003:166)

antara lain:

- a. Struktur sederhana, tepat untuk perusahaan kecil.
- b. Struktur fungsional, tepat untuk perusahaan sedang.
- c. Struktur divisional, tepat untuk perusahaan besar.
- d. Struktur konlomerat, tepat untuk perusahaan besar dengan banyak lini produksi yang tidak saling berhubungan dalam industri.

Sedangkan Terry & Rue (2010) memperkenalkan tiga bentuk struktur organisasi, yaitu:

- a. Organisasi garis, sebagai struktur organisasi yang paling sederhana yang bercirikan mata rantai vertical antara berbagai tingkat organisasi.
- b. Organisasi garis dan staf. Jika organisasi garis bertambah besar, maka diperlukan bantuan staf untuk mendukung dan memberikan nasihat.
- c. Organisasi matriks (*project organization*), sebagai cara untuk membentuk regu-regu berdasarkan proyek didalam organisasi garis staf yang tradisional.

Secara langsung strategi juga dipengaruhi oleh budaya yang berlaku diperusahaan. Menurut Hunger & Wheelen (2003:166), “budaya perusahaan adalah sekumpulan keyakinan, harapan, dan nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota-anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya”. Sedangkan menurut Ivancevich dalam Tampubolon (2008:210), “...suatu budaya yang terbentuk di dalam suatu organisasi terdiri atas pembentukan dimensi-dimensi kepentingan budaya individu...”. Robbins (1996) dalam Sopiah (2008;128) mengatakan bahwa “budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan

lainnya”. Yang termasuk kedalam budaya organisasi menurut Robbins (1994) dalam Sopiah (2008:128) adalah:

- a. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi (Deal & Kenney. 1982).
- b. Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan (Pascale & Athos. 1981).
- c. Cara pekerjaan dilakukan ditempat itu (Bower. 1966).
- d. Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi (Schein. 1985).

Menurut Hunger & Wheelen dalam Nimran (1997) dalam Sopiah (2008:128) peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan adalah:

- a. Membantu mengembangkan rasa memiliki jati diri bagi karyawan.
- b. Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi.
- c. Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial.
- d. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Rudito (2009:173) mendefinisikan kebudayaan perusahaan sebagai “ciri-ciri yang ditonjolkan oleh para anggota-anggotanya dalam melaksanakan masing-masing aktivitasnya bersumber dari pedoman yang dianut bersama dalam berinteraksi sosial. Pedoman ini disebut juga sebagai kebudayaan perusahaan yang didalamnya berisikan aturan-aturan, cara-cara, pengetahuan/ide, norma yang menjadi panutan bagi sebagian besar dan bahkan seluruh karyawan perusahaan yang bersangkutan”. Selanjutnya dikatakan pula bahwa “pola-pola

aktivitas yang dicatatnya tersebut adalah sebuah tradisi yang terus menerus dilakukan setiap hari kerja pada unit kerja di perusahaan yang bersangkutan, sehingga tradisi tersebut dapat dikatakan sebagai budaya yang sudah melekat”, Rudito (2009;183).

Lebih jauh Burtonshaw-Gunn (2011:242) mengatakan bahwa “dalam organisasi apapun, terdapat sejumlah pengaruh yang saling berhubungan dan saling berkaitan”. Untuk dapat memahami pengaruh-pengaruh yang saling berhubungan yang ada didalam organisasi tersebut dapat menggunakan pendekatan model 7S (*structure, systems, style, staff, skills, strategy, dan shared values*) seperti pada gambar 17 dibawah ini (Burtonshaw-Gunn:253-254):

“Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan”, Hunger & Wheelen (2003:12).

Menurut Hunger & Wheelen (2003:13), “misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup”, “misi dapat ditetapkan secara sempit atau secara luas”.

Sedangkan “tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi”, Hunger & Wheelen (2003:15).

Kemudian Hunger & Wheelen (2003:16) secara berturut-turut mengatakan bahwa “strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya”, dan “aliran dari strategi, kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan

juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi”.

Terkait dengan implementasi strategi, Hunger & Wheelen (2003:17) mengatakan bahwa; “implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur”. Dalam hal program, “program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai”. Apabila program tersebut dinyatakan dalam bentuk satuan uang, maka disebut anggaran. Tahapan terakhir dari implementasi strategi adalah prosedur atau sering juga disebut dengan *Standard Operating Procedures* (SOP). “Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan”, Hunger & Wheelen (2003:18). Dengan demikian unit analisis pada tahapan implementasi strategi adalah kebijakan.

Tahapan terakhir dari tahapan manajemen strategis menurut Hunger & Wheelen (2003:19) ini adalah evaluasi dan pengendalian, “proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan”. Adapun unit analisis yang digunakan pada tahapan evaluasi dan pengendalian adalah SOP. Hasil tahapan evaluasi dan pengendalian adalah kinerja yang dicapai oleh perusahaan. Untuk mengetahui kesesuaian perencanaan dengan hasil kerja, maka kinerja tersebut harus dibandingkan dengan perencanaan yang diharapkan pada proses perumusan strategi. Dengan demikian kinerja menjadi salah satu unit analisis bagi perumusan strategi pada siklus manajemen strategi berikutnya.

Dalam manajemen strategis dikenal dengan adanya hirarki strategi.

- a. Strategi tingkat korporasi, menunjukkan arah umum perusahaan secara keseluruhan.
- b. Strategi tingkat bisnis atau strategi bersaing, strategi di tingkat divisi untuk meningkatkan posisi bersaing produk barang dan jasa.
- c. Strategi tingkat fungsional, strategi yang diterapkan pada tingkat fungsi bisnis untuk memaksimalkan sumberdaya yang dipergunakan.

Pengambil keputusan strategis adalah manajer strategis yang terdiri dari dewan komisaris dan manajemen puncak (CEO, COO atau presiden, wakil presiden eksekutif atau wakil presiden yang mengepalai divisi operasi). Dalam hal ini dewan komisaris melaksanakan tiga tugas dasar manajemen strategis yaitu; memonitor, mengevaluasi dan mempengaruhi, serta memulai dan menetapkan.

Secara teoritis, presiden perusahaan melaksanakan perencanaan lima tahun ke depan atau lebih. Manajer departemen melaksanakan perencanaan satu atau dua tahun kedepan, sedangkan supervisor melaksanakan perencanaan beberapa minggu ke depan atau beberapa bulan kedepan.

Pada umumnya sebuah perusahaan menggunakan struktur organisasi fungsional. Adapun menurut David (2011:399), struktur fungsional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Keuntungan/kelebihannya antara lain:
 - 1) Sederhana.
 - 2) Biaya Murah.
 - 3) Mendorong spesialisasi tenaga kerja.

- 4) Meningkatkan efisiensi talenta manajerial dan teknis.
- 5) Meminimalkan sistem pengendalian yang pelik.
- 6) Memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat.
- b. Kerugian/kekurangannya antara lain:
 - 1) Spesialisasi yang berlebihan.
 - 2) Meminimalkan pengembangan karir.
 - 3) Dicurigkan semangat kerja karyawan yang rendah.
 - 4) Konflik lini/staf.
 - 5) Pendelegasian wewenang yang buruk.
 - 6) Perencanaan produk dan pasar yang tidak memadai.
 - 7) Menimbulkan pemikiran jangka pendek yang sempit.

Menurut Hunger & Wheelen (2003:4), “manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang”. Senada dengan hal tersebut, menurut John Andrew Pearce dan Richard Benjamin Robinson dalam Kurniawan dan Hamdani (2008:11) mendefinisikan manajemen strategis sebagai “ilmu yang mengkaji kumpulan keputusan dan tindakan sebagai hasil dari penerapan rencana guna mencapai tujuan suatu perusahaan”. Dengan demikian disadari bahwa manajemen strategis adalah suatu tindakan manajerial yang dilakukan pada saat ini dengan menggunakan asumsi-asumsi yang ada pada saat ini untuk kemudian diimplementasikan dan diharapkan manfaatnya di masa yang akan datang dan dalam jangka waktu yang panjang. Sehingga menurut Hunger & Wheelen (2003:3-4) manajemen strategis mempunyai tiga karakteristik sebagai berikut:

- a. *Rare*. Keputusan strategis suatu keputusan yang tidak biasa dan bersifat khusus yang tidak dapat ditiru.

- b. *Consequential*. Keputusan strategis memasukkan sumber daya yang penting dan menuntut komitmen yang banyak.
- c. *Directive*. Keputusan strategis menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan atau tindakan lain di masa datang di dalam organisasi secara keseluruhan.

Jadi dapatlah dipahami bahwa sebuah keputusan manajemen strategis adalah sebuah keputusan yang beresiko tinggi sehingga diperlukan pertimbangan yang matang dan mendalam serta kehati-hatian. Manajemen strategis terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan strategis (strategjik/strategi).

Ada beberapa penamaan yang berbeda untuk manajemen strategis dengan maksud yang sama, diantaranya: manajemen strategik (*strategic management*), perencanaan komprehensif (*comprehensive planning*), manajemen sistematis (*systematic Management*), atau perencanaan strategi (*strategy planning*) (Kurniawan dan Hamdani, 2008). Hasil penelitian Kim & Mauborgne (2011:119), “proses perencanaan strategis sebagian besar perusahaan membuat mereka terjebak dalam samudra merah”. Sebelumnya Kim & Mauborgne (2011:21) menyebutkan bahwa “...strategi samudra merah yang berbasis kompetisi”. Strategi sendiri mempunyai beberapa pengertian, diantaranya:

- a. Menurut Chandler (1962) dalam Umar (2013:16), “strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya”.
- b. Menurut Porter (1985) dalam Umar (2013:16), “strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing”.
- c. Menurut Stephanie K. Marrus dalam Umar (2013:16),

“strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai”.

- d. Menurut Hamel dan Prahalad (1995) dalam Umar (2013:17), “strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”.
- e. Menurut Kenichi Ohmae dalam Kurniawan dan Hamdani (2008:12), strategi adalah “keunggulan bersaing guna mengubah kekuatan perusahaan menjadi sebanding atau melebihi kekuatan pesaing melalui cara yang paling efisien”.

Jadi didalam manajemen strategis, tindakan manajemen (untuk mencapai tujuan) tidak dapat dipisahkan dari perumusan strategi-nya yaitu alat untuk mencapai tujuan (manajemen).

BAB III

MODEL MANAJEMEN STRATEGIS

3.1. Model Manajemen Strategis Industri pertahanan swasta

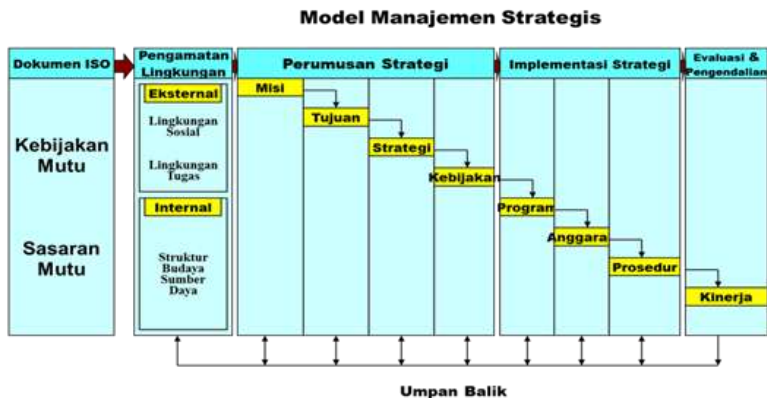
Model dasar manajemen strategis yang dipergunakan adalah model manajemen strategis dari Hunger & Wheelen (2003).

Model manajemen strategis dari Hunger & Wheelen (2003) tersebut tidak secara serta merta dapat diterapkan di Industri pertahanan swasta karena:

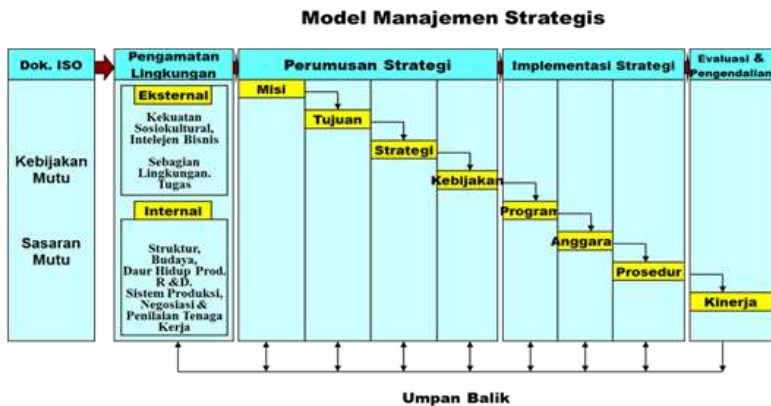
- a. Industri pertahanan swasta sudah pada posisi “berjalan/beroperasi” pada saat model manajemen strategis ini akan diterapkan di perusahaan, dengan demikian proses manajemen strategis tidak bisa dimulai dari “pengamatan lingkungan”, tetapi dimulai dari objektif (tujuan) perusahaan yang sudah ditetapkan pada dokumen manajemen mutu yang sudah dimiliki oleh Industri pertahanan swasta. Dokumen yang dimaksud adalah “Kebijakan Mutu” yang merupakan visi/misi perusahaan dan “Sasaran Mutu” yang merupakan tujuan/target-target yang harus dicapai oleh perusahaan dalam satu tahun yang sedang berjalan. Kebijakan mutu

bisa tidak diperbaharui setiap tahun, tetapi sasaran mutu diperbaharui setiap tahun berdasarkan pencapaian target pada tahun yang sudah lalu/ yang sedang berjalan dan harapan target pada tahun yang berikutnya.

- b. Seperti yang telah diuraikan pada Bab Pendahuluan, sebagian fungsi-fungsi atau unsur-unsur pengamatan lingkungan sudah diambil alih atau diatur oleh pasal-pasal yang ada di Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan. Dengan demikian perusahaan hanya perlu melakukan pengamatan lingkungan pada fungsi-fungsi atau unsur-unsur yang belum diatur oleh undang-undang yang dimaksud.

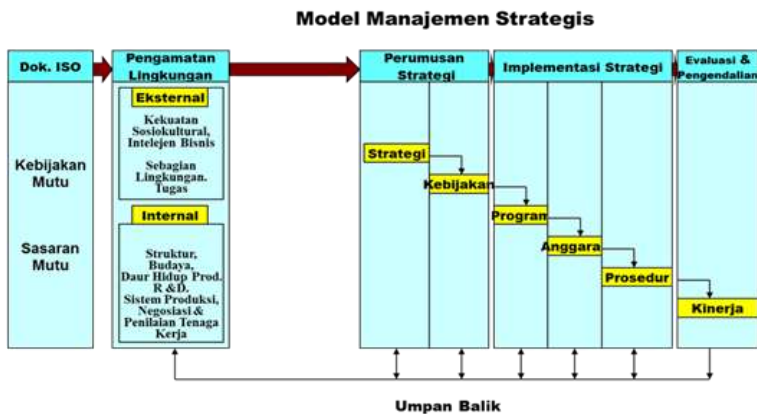


Gambar 6. Perubahan Pertama Model Manajemen Strategis Hunger & Wheelen (2003)



Gambar 7. Perubahan Kedua Model Manajemen Hunger & Wheelen (2003)

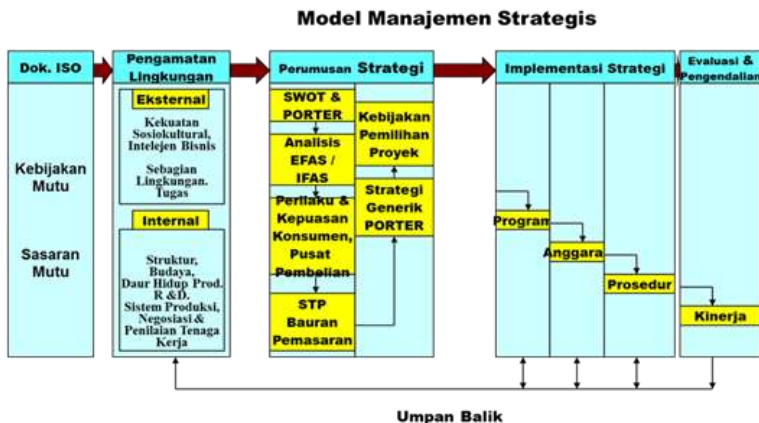
- c. Pada tahapan perumusan strategi, misi dan tujuan perusahaan sudah tidak diperlukan lagi karena sudah ada di kebijakan mutu dan sasaran mutu.



Gambar 8. Perubahan Ketiga Model Manajemen Strategis Hunger & Wheelen (2003)

- d. Tahapan perumusan strategi diawali dengan analisis SWOT. Sesuai dengan pendapat Burtonshaw-Gunn (2011:242) yang mengatakan bahwa analisis SWOT biasa digunakan untuk pemeriksaan awal pada proses perumusan strategi. Senada dengan hal tersebut, Kennet Andrew dalam Kurniawan dan Hamdani (2008:11) mengartikan strategi (pada tahap perumusan strategi) sebagai “upaya untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang serta ancaman dalam lingkungan yang dihadapi”. Proses analisis SWOT harus dibarengi dengan pengukuran kekuatan persaingan dalam industri menurut Porter yang sudah disempurnakan oleh Freeman. Hal ini dimaksudkan untuk mendeteksi unsur-unsur kekuatan persaingan dalam industri yang luput dari pengamatan lingkungan eksternal pada model manajemen strategis Hunger & Wheelen (2003). Hal ini sesuai dengan pendapat Burtonshaw-Gunn (2011:250) yang mengatakan bahwa “untuk mereka yang terlibat ke dalam manajemen strategis, model ini sering digunakan untuk memahami posisi strategis perusahaan”. Setelah unsur-unsur pengamatan lingkungan dapat dikelompokkan kedalam kesempatan, ancaman, kekuatan dan kelemahan, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis EFAS/IFAS (*External Strategic Factors Summary/Internal Strategic Factors Summary*) agar diketahui skor/bobotnya. Hal ini diperlukan untuk menentukan strategi perusahaan selanjutnya. Agar strategi yang dipilih tersebut dapat berhasil di pasar, maka strategi tersebut harus sesuai dengan perilaku konsumen sehingga dapat menghasilkan kepuasan

pelanggan. Mungkin yang akan menjadi pertanyaan disini adalah siapa yang disebut konsumen/pelanggan tersebut? Untuk bisa mendeteksi konsumen/pelanggan secara tepat, maka harus diketahui “pusat pembelian”, siapa saja yang berperan disana karena itulah yang disebut konsumen/pelanggan (yang sesungguhnya) perusahaan. Setelah hal tersebut dilakukan, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan pemasaran produk/jasa dengan menggunakan sarana STP (*Segmenting, Targeting dan Positioning*) dan bauran pemasaran. Apabila langkah-langkah tersebut sudah dilaksanakan maka (secara teori) hal tersebut hanya akan memungkinkan perusahaan berada di pasar, sedangkan posisi perusahaan dalam persaingan di pasar tersebut belum bisa diketahui.



Gambar 9. Perubahan Keempat Model Manajemen Strategi Hunger & Wheelen (2003)

Perusahaan bisa memposisikan dirinya dalam persaingan di pasar dengan menggunakan strategi generik dari Porter. Apabila posisi perusahaan di pasar sudah diketahui, maka perusahaan mempunyai posisi tawar yang bagus untuk melakukan pemilihan/penyeleksian proyek (terkait kebijakan mutu dan sasaran mutu) yang akan dikerjakan.

Dengan demikian pada tahap perumusan strategi ini terdiri dari dua kolom; kolom yang sebelah kiri (terdiri dari empat langkah) dimaksudkan agar perusahaan bisa berada di pasar (menghasilkan strategi fungsional), sedangkan kolom yang disebelah kanan (terdiri dari dua langkah) dimaksudkan agar perusahaan mempunyai kemampuan untuk menentukan posisi di pasar (menghasilkan program).

- e. Dari huruf a – d diatas, sesungguhnya hanya pekerjaan “dibelakang meja”. Belum ada yang dilakukan secara nyata oleh perusahaan. Pada tahapan berikutnya yaitu Implementasi strategi, barulah ada langkah-langkah nyata yang dilakukan oleh perusahaan.

Tahapan implementasi strategi diawali dengan pelaksanaan program (terkait posisi perusahaan di pasar) dan pengimplementasian strategi fungsional (terkait keberadaan perusahaan di pasar).

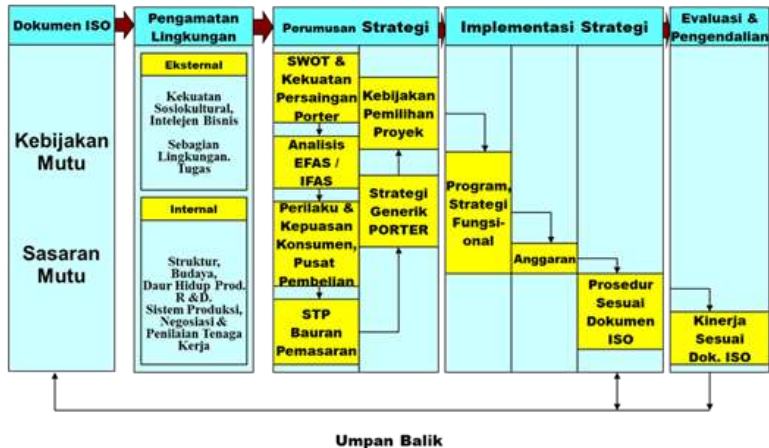
Pelaksanaan program dan strategi fungsional apabila dinyatakan dengan nilai uang akan menghasilkan anggaran.

Selanjutnya adalah kegiatan pencatatan semua tahapan yang dilalui harus mengikuti suatu prosedur tertentu yang dalam hal ini mengikuti standar yang ditetapkan oleh dokumen manajemen mutu.

- f. Tahapan terakhir dari proses manajemen strategis ini adalah evaluasi dan pengendalian. Tahapan ini sudah diatur dalam dokumen manajemen mutu, dengan demikian tinggal disesuaikan saja dalam pelaksanaannya. Adapun dalam hal umpan balik pada proses manajemen strategis, menurut dokumen manajemen mutu yang dimaksud hanya dimungkinkan dilakukan pada beberapa tahapan/proses saja.
- g. Karena konsumen perusahaan adalah institusi militer (dan polisi), maka sangat dimungkinkan sekali “lingkungan eksternal” berubah secara dramatis dalam waktu yang pendek, misalnya karena terjadi perang. Hal ini akan sulit diantisipasi menggunakan model manajemen tersebut diatas karena ada proses-proses yang harus dilalui dan memerlukan waktu yang cukup. Maka diperlukan suatu mekanisme yang dapat memfasilitasi perubahan lingkungan eksternal yang cepat/mendadak tersebut (lihat gambar 10).

Model Manajemen Strategis Industri Pertahanan Swasta

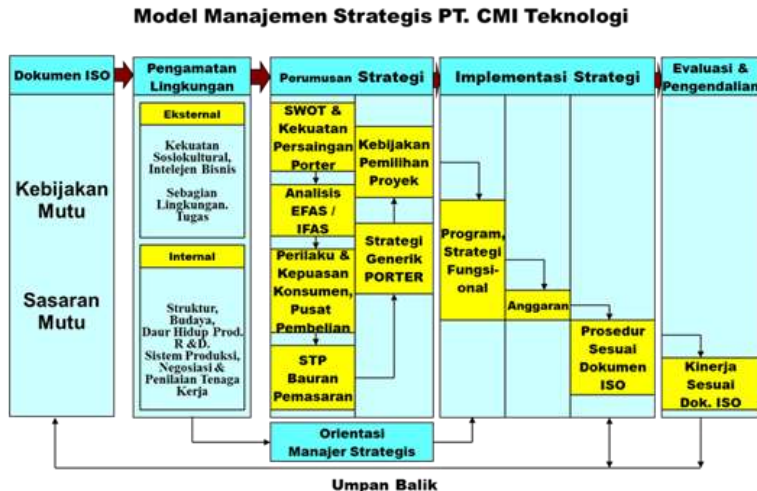
Model Manajemen Strategis PT. CMI Teknologi



Gambar 10. Perubahan Kelima Model Manajemen Strategis Hunger & Wheelen (2003)

Menurut Hunger & Wheelen (2003:112), empat dasar orientasi manajer strategis untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan adalah; menghindari, mempengaruhi (strategi politik), reaksi atau mengantisipasi. Berdasarkan pendapat tersebut, maka manajer strategis dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan (eksternal) bisa melakukan tindakan (darurat) dengan cara mengimplementasikan strategi tertentu yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan tersebut tanpa terlebih dahulu melalui proses “perumusan strategi”.

Model Manajemen Strategis Industri Pertahanan Swasta



Gambar 11. Model Manajemen Strategis Industri pertahanan swasta

- h. Tahapan-tahapan yang ada pada model manajemen strategis khusus untuk Industri pertahanan swasta ini disesuaikan dengan tahapan-tahapan pada proses pembelian yang dilakukan oleh konsumen dengan harapan agar proses “pembelian” oleh konsumen terhadap produk perusahaan bisa benar-benar terjadi.

Pada tahap awal proses (manajemen strategis dan pembelian konsumen), pihak produsen dan konsumen sama-sama melakukan kegiatan internal yaitu mendefinisikan “masalah” yang dihadapi. Produsen menentukan target-target dan konsumen menentukan kebutuhan.

Pada tahap kedua proses (manajemen strategis dan

pembelian konsumen), pihak produsen dan konsumen sama-sama mencari informasi. Produsen mencari informasi tentang konsumen (pengamatan lingkungan eksternal) sedangkan konsumen mencari informasi tentang produsen.

Pada tahap ketiga proses (manajemen strategis dan pembelian konsumen), pihak produsen merumuskan strategi untuk “memikat” konsumen, sedangkan konsumen melakukan evaluasi pemilihan produsen.

Pada tahap keempat proses (manajemen strategis dan pembelian konsumen), produsen melakukan aksi pencarian konsumen dengan melakukan penawaran produk sedangkan konsumen melakukan penunjukan produsen dan melakukan pembelian produk.

Pada tahap kelima proses (manajemen strategis dan pembelian konsumen), baik produsen maupun konsumen melakukan evaluasi atas transaksi yang telah dilakukannya. Bagi produsen, akan mengevaluasi apakah pelayanannya telah memuaskan konsumen atau belum. Bagi konsumen, akan mengevaluasi apakah sudah merasa puas atas pelayanan dari produsen dan kualitas produk atau belum. Puas tidaknya konsumen dapat tercermin dari perilaku konsumen setelah melakukan pembelian, apakah akan melakukan pembelian ulang atau tidak. Yang diharapkan dari kesesuaian tahapan manajemen strategis dengan proses pembelian konsumen adalah terjadinya pembelian produk atau kerjasama produksi dan pembelian ulang.

3.2. Pengamatan Lingkungan

3.2.1. Pengamatan lingkungan eksternal

Tabel 5. Indikator Pengamatan Lingkungan Eksternal

No.	Pengamatan Ling. Eksternal	Indikator
1	Sosiokultural	Anggapan produk luar negeri lebih baik dari produk dalam negeri.
2	Intelejen Bisnis	Mengetahui renstra TNI AD terkait pengadaan alat komunikasi. Hubungan yang dekat dengan “ <i>key persons</i> ”.
3	Komunitas Lokal	Tidak terkait secara langsung dengan komunitas lokal.
4	Tenaga Kerja / Serikat Buruh	Tidak ada serikat pekerja/buruh di perusahaan. Hubungan “atasan dan bawahan” lebih bersifat individualistik.
5	Kelompok Kepentingan Khusus	Terkait dengan isu “produk dalam negeri”.
6	Pemasok	Tidak mengandalkan pemasok tunggal.
7	Asosiasi Perdagangan	Kegiatan perusahaan tidak berhubungan dan tidak dipengaruhi secara langsung dengan asosiasi perdagangan.

3.2.1.1. Pengamatan Lingkungan Sosial

Pengamatan lingkungan sosial terkait dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.

1. Dalam hal ini Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak mengatur sesuatu yang berhubungan dengan pengamatan lingkungan sosial terkait dengan kekuatan ekonomi. Dengan demikian faktor ini bisa diharapkan untuk

digunakan oleh perusahaan yang berada dalam industri pertahanan sebagai faktor pembeda (diferensiasi) dalam rangka penyusunan strategi bersaingnya. Meskipun demikian kekuatan ekonomi tersebut akan dirasakan sama oleh masing-masing perusahaan dalam industri pertahanan, hal ini disebabkan karena kekuatan ekonomi terkait secara langsung dengan daya beli konsumen konsumen. Sedangkan konsumennya sendiri sudah diatur dalam pasal 8 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Kotler & Keller (2009;105) yaitu “daya beli” konsumen, yang dalam hal ini adalah anggaran yang disediakan oleh pemerintah (dalam Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara/APBN) untuk pengadaan/pembelian barang dan/atau jasa yang menjadi kompetensi inti perusahaan.

2. Beberapa hal yang diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan yang menjadi wilayah pengamatan lingkungan sosial terkait dengan kekuatan teknologi antara lain adalah:

- a) Penentuan teknologi.

- Pasal 24 ayat (1), Pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi: Huruf (c), penentuan teknologi dan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang akan dikuasai dan dikembangkan.

- b) Pengawasan teknologi.
 - Pasal 24 ayat (1), Pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi: Huruf (i), promosi, pengendalian, dan pengawasan teknologi dan/atau produk yang dihasilkan.
- c) Teknologi tinggi.
 - Pasal 34 ayat (1), Pemerintah, Pengguna, dan Industri Pertahanan menyiapkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai teknologi pertahanan dan keamanan yang sarat dengan teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan.
 - Pasal 35, Teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (1) yang telah dikuasai dari proses Industri Pertahanan dikembangkan pada perguruan tinggi nasional.
- d) Alih teknologi.
 - Pasal 46 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan diutamakan pelaksanaannya melalui kerja sama dalam negeri. Ayat (2), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, dan pembiayaan.
 - Pasal 48 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui kerja sama luar negeri. Ayat (3), Kerjasama

sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (5), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, serta pembiayaan.

- Pasal 61 ayat (1), Penelitian dan pengembangan, perekayasaan, alih teknologi, pembiayaan, pembelian, produksi, peningkatan kapasitas produksi, dan pemasaran dalam penyelenggaraan kegiatan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan berdasarkan kontrak tahun jamak.

e) Teknologi pertahanan dan keamanan.

- Pasal 36, Dalam meningkatkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai ilmu terapan Industri Pertahanan serta teknologi pertahanan dan keamanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (1), Pemerintah wajib mendorong kerja sama antar semua unsur kelembagaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pengembangan jaringan informasi, ilmu pengetahuan pertahanan dan keamanan, serta teknologi Industri Pertahanan.

3. Beberapa hal yang diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan yang menjadi wilayah pengamatan lingkungan sosial terkait dengan kekuatan politik-hukum antara lain adalah:

- a) Standarisasi produk.
 - Pasal 24 ayat (1), Pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi; Huruf d, standarisasi serta kelaikan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.
- b) Izin produksi.
 - Pasal 38 ayat (4), Industri Pertahanan dalam kegiatan produksi harus terlebih dahulu memperoleh izin produksi dari kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.
- c) Surat kelaikan.
 - Pasal 39 ayat (1), dalam meningkatkan kualitas produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, Industri Pertahanan harus menghasilkan produk yang optimal dan berorientasi pada produk baru dan peningkatan kualitas produk yang telah ada. Ayat (2), Dalam peningkatan kualitas produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pemerintah mengeluarkan surat keterangan kelaikan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.
- d) Kebutuhan mendesak.
 - Pasal 45 ayat (1), Dalam hal kebutuhan mendesak, pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dapat dilakukan

dengan pembelian langsung. Ayat (2) Kebutuhan mendesak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Pemerintah dengan persetujuan DPR.

- e) Kebijakan kerja sama dalam negeri.
 - Pasal 47 ayat (1), Dalam melaksanakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam pasal 10 dapat melaksanakan kerja sama yang saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (2), Kebijakan kerja sama dalam negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh KKIP.
- f) Kebijakan kerja sama luar negeri.
 - Pasal 48 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui kerja sama luar negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, baik secara bilateral, regional, maupun multilateral. Ayat (3), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (4), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diarahkan bagi percepatan peningkatan penguasaan teknologi pertahanan dan keamanan serta guna menekan biaya pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan. Ayat (5), Kerjasama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi pendidikan,

pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, serta pembiayaan. Ayat (6), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dengan persetujuan KKIP.

g) Persetujuan kerja sama.

- Pasal 49 ayat (1), industri Pertahanan dapat melakukan kerja sama dengan industri luar negeri dalam penyediaan kebutuhan jangka panjang dengan persetujuan KKIP. Ayat (2), kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hubungan luar negeri dan politik luar negeri mendukung dan memfasilitasi kerja sama luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1). Pasal (3), kerja sama luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dalam bentuk perjanjian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

h) Ketentuan insentif.

- Pasal 50 ayat (1), pembangunan Industri Pertahanan mengutamakan penggunaan komponen dan peralatan produksi dalam negeri. Ayat (2), Dalam hal pembangunan Industri Pertahanan membutuhkan komponen dan peralatan produksi yang belum dapat dipenuhi di dalam negeri, Pemerintah dapat memberikan insentif fiskal termasuk pembebasan bea masuk dan pajak terhadap komponen dan peralatan produksi yang diimpor. Ayat (3), ketentuan lebih lanjut

mengenai insentif fiskal termasuk pembebasan bea masuk dan pajak sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

- i) Izin ekspor.
 - Pasal 55, setiap orang yang mengekspor dan/atau melakukan transfer alat peralatan yang digunakan untuk pertahanan dan keamanan negara lain wajib mendapat Izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan.
- j) Izin pemasaran.
 - Pasal 56 ayat (1), pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dilakukan dengan izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan atas pertimbangan KKIP. Ayat (2), dalam rangka pertimbangan kepentingan strategis nasional, DPR dapat melarang atau memberikan pengecualian penjualan produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan tertentu sesuai dengan politik luar negeri yang dijalankan Pemerintah. Ayat (3), ketentuan mengenai tata cara pemberian izin pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.
- k) Fasilitas pinjaman.
 - Pasal 60 ayat (1), Pemerintah dapat

menyediakan fasilitas pinjaman dalam negeri dan/atau memberikan jaminan pinjaman kepada pihak lain untuk penjualan produk Industri Pertahanan. Ayat (2), ketentuan mengenai tata cara pemberian fasilitas pinjaman dalam negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

- l) Kontrak tahun jamak.
 - Pasal 61 pasal (1), penelitian dan pengembangan, perekayasaan, alih teknologi, pembiayaan, pembelian, produksi, peningkatan kapasitas produksi, dan pemasaran dalam penyelenggaraan kegiatan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan berdasarkan kontrak tahun jamak. Ayat (2), kontrak tahun jamak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- m) Jaminan dan preferensi harga.
 - Pasal 62 ayat (1), pemerintah memberikan jaminan kepada perbankan dan lembaga keuangan lain yang mendukung pembiayaan pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan. Ayat (2), Pemerintah memberikan preferensi harga terhadap biaya kemahalan atas produk yang dihasilkan Industri Pertahanan dalam rangka mewujudkan kemandirian Industri Pertahanan. Ayat (3), ketentuan lebih lanjut mengenai penjaminan dan preferensi harga oleh Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan

Peraturan Presiden.

- n) Peraturan pelaksanaan.
 - Pasal 78, peraturan pelaksanaan dari Undang-Undang ini harus ditetapkan paling lama 18 (delapan belas) bulan terhitung sejak Undang-Undang ini diundangkan.
- o) Berlakunya Undang-Undang.
 - Pasal 79, Undang-Undang ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan. Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Undang-Undang ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negera Republik Indonesia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak mengatur sesuatu yang berhubungan dengan pengamatan lingkungan sosial terkait dengan kekuatan sosiokultural. Dengan demikian faktor ini diharapkan bisa dipergunakan oleh perusahaan yang berada dalam industri pertahanan sebagai faktor pembeda (diferensiasi) dalam rangka penyusunan strategi bersaingnya. Sedangkan yang dimaksud dengan kekuatan sosiokultural, peneliti akan membatasinya kepada suatu “nilai dasar” (Kotler & Keller, 2009:107) yang masih menjadi kecenderungan di lingkungan masyarakat Indonesia (khususnya di lingkungan pengguna alat/peralatan dan/atau jasa bidang pertahanan) bahwa produk alat/peralatan dan/atau jasa bidang pertahanan yang disediakan/diproduksi oleh pihak asing (negara maju) lebih baik dari produk.

3.2.1.2. Pengamatan Lingkungan Tugas

Pengamatan lingkungan tugas terkait dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.

1. Dalam hal ini Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak mengatur sesuatu yang berhubungan dengan pengamatan lingkungan tugas terkait dengan komunitas lokal. Dengan demikian faktor ini diharapkan bisa dipergunakan oleh perusahaan yang berada dalam industri pertahanan sebagai faktor pembeda (diferensiasi) dalam rangka penyusunan strategi bersaingnya.
2. Dalam hal pesaing:
 - a. Kerjasama antar industri pertahanan. Pasal 17, penyelenggaraan Industri Pertahanan dalam menghasilkan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dilaksanakan melalui kerja sama antar Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam pasal 10 ayat (1).
 - b. Kerja sama dalam negeri. Pasal 46 ayat (1), penyelenggaraan Industri Pertahanan diutamakan pelaksanaannya melalui kerja sama dalam negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, dan pembiayaan.
 - c. Kerja sama yang saling menguntungkan. Pasal 47 ayat (1), Dalam melaksanakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, Industri Pertahanan sebagaimana

dimaksud dalam pasal 10 dapat melaksanakan kerja sama yang saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (2), Kebijakan kerja sama dalam negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh KKIP.

- d. Kerja sama luar negeri. Pasal 48 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui kerja sama luar negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, baik secara bilateral, regional, maupun multilateral. Ayat (3), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (4), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diarahkan bagi percepatan peningkatan penguasaan teknologi pertahanan dan keamanan serta guna menekan biaya pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan. Ayat (5), Kerjasama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, serta pembiayaan. Ayat (6), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dengan persetujuan KKIP.
3. Dalam hal kreditor, Pasal 24 ayat (1), pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi; huruf (g), sumber pendanaan. Ayat (2), ketentuan lebih lanjut mengenai kebijakan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Presiden.

4. Dalam hal pelanggan, Pasal 8 ayat (1), pengguna sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 terdiri atas:
 - a. Tentara Nasional Indonesia;
 - b. Kepolisian Negara Republik Indonesia;
 - c. Kementerian dan/atau lembaga pemerintah nonkementerian; dan
 - d. Pihak yang diberi izin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 8 ayat (2), Pihak pemberi izin terhadap Pengguna sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pertahanan.

Pasal 8 ayat (3), pengguna sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, huruf b, dan huruf c wajib menggunakan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang telah dapat diproduksi di Industri Pertahanan dalam negeri sehingga mendorong terwujudnya kemandirian Industri Pertahanan.
5. Dalam hal ini Undang-Undang nomor 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan tidak mengatur sesuatu yang berhubungan dengan pengamatan lingkungan tugas terkait dengan tenaga kerja/serikat buruh. Dengan demikian faktor ini diharapkan bisa diper gunakan oleh perusahaan yang berada dalam industri pertahanan sebagai faktor pembeda (diferensiasi) dalam rangka penyusunan strategi bersaingnya.
6. Dalam hal pemerintah:
 - a. Pasal 18, Presiden membentuk KKIP untuk mengoordinasikan kebijakan nasional dalam perencanaan, perumusan, pelaksanaan, pengendalian, sinkronisasi, dan evaluasi Industri

Pertahanan.

- b. Pasal 19, KKIP berkedudukan di ibu kota Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- c. Pasal 20, KKIP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 menyelenggarakan fungsi merumuskan dan mengevaluasi kebijakan mengenai pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan.
- d. Pasal 21 ayat (1), dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam pasal 20, KKIP mempunyai tugas dan wewenang:
 - 1) merumuskan kebijakan nasional yang bersifat strategis di bidang Industri Pertahanan;
 - 2) menyusun dan membentuk rencana induk Industri Pertahanan yang berjangka menengah dan panjang;
 - 3) mengoordinasikan pelaksanaan dan pengendalian kebijakan nasional Industri Pertahanan;
 - 4) menetapkan kebijakan pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
 - 5) mengoordinasikan kerja sama luar negeri dalam rangka memajukan dan mengembangkan Industri Pertahanan;
 - 6) melakukan sinkronisasi penetapan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan antara Pengguna dan Industri Pertahanan;
 - 7) menetapkan standar Industri Pertahanan;
 - 8) merumuskan kebijakan pendanaan dan/atau pembiayaan Industri Pertahanan;
 - 9) merumuskan mekanisme penjualan dan pembelian Alat Peralatan Pertahanan dan

Keamanan hasil Industri Pertahanan ke dan dari luar negeri; dan

- 10) melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Industri Pertahanan secara berkala.

Ayat (2), rancangan rencana induk jangka panjang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b diajukan kepada DPR untuk mendapatkan pertimbangan.

- e. Pasal 22 ayat (1), ketua KKIP adalah Presiden. Ayat (2), Ketua Harian KKIP adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan. Ayat (3) Wakil Ketua Harian KKIP adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang badan usaha milik Negara. Ayat (4), keanggotaan KKIP terdiri atas:

- 1) menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan;
- 2) menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang badan usaha milik Negara;
- 3) menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perindustrian;
- 4) menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang riset dan teknologi;
- 5) menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan;
- 6) menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang komunikasi dan informatika;
- 7) menteri yang menyelenggarakan urusan

- pemerintahan di bidang keuangan;
- 8) menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional;
 - 9) menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hubungan luar negeri dan politik luar negeri;
 - 10) Panglima Tentara Nasional Indonesia; dan
 - 11) Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Ayat (5), dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 dan Pasal 21, KKIP dibantu oleh sekretariat.
- f. Pasal 23, ketentuan mengenai susunan organisasi dan tata kerja serta sekretariat KKIP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 diatur dengan Peraturan Presiden.
- g. Pasal 24 ayat (1), pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi;
- 1) perencanaan pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
 - 2) perencanaan pembangunan dan pengembangan Industri Pertahanan;
 - 3) penentuan teknologi dan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang akan dikuasai dan dikembangkan;
 - 4) standarisasi serta kelaikan produk dan/atau Alat

Peralatan Pertahanan dan Keamanan;

- 5) pembinaan, registrasi, dan fasilitasi pengembangan Industri Pertahanan;
- 6) supervisi, asistensi, dan fasilitasi pengembangan Industri Pertahanan;
- 7) sumber pendanaan;
- 8) pengendalian dan pengawasan penguasaan teknologi; dan
- 9) promosi, pengendalian, dan pengawasan teknologi dan/atau produk yang dihasilkan.

Ayat (2), ketentuan lebih lanjut mengenai kebijakan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Presiden.

- h. Pasal 25, dalam mewujudkan kemandirian Industri Pertahanan, Pengguna sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 ayat (1) huruf a, huruf b, dan huruf c mengusulkan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi;
 - a) rencana jangka panjang kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
 - b) persyaratan operasional dan persyaratan teknis kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan; dan/atau
 - c) asistensi dan evaluasi dalam proses produksi dan pengembangan produk.
- i. Pasal 26, dalam mewujudkan kemampuan produksi dan/atau jasa pemeliharaan dan perbaikan untuk memenuhi kebutuhan dan memelihara Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, Industri Pertahanan menyusun perencanaan bersifat strategis berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh KKIP.

- j. Pasal 27 ayat (1), pengguna mengusulkan standarisasi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan berdasarkan perencanaan strategis pembangunan kekuatan pertahanan dan keamanan. Ayat (2), Standarisasi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berupa teknologi dan fungsi asasi peralatan yang dituangkan dalam rancangan rencana induk kebutuhan Pengguna. Ayat (3) Usulan rancangan rencana induk kebutuhan Pengguna sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh KKIP.
- 7. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak mengatur sesuatu yang berhubungan dengan pengamatan lingkungan tugas terkait dengan kelompok kepentingan khusus. Dengan demikian faktor ini diharapkan bisa dipergunakan oleh perusahaan yang berada dalam industri pertahanan sebagai faktor pembeda (diferensiasi) dalam rangka penyusunan strategi bersaingnya.
- 8. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak mengatur sesuatu yang berhubungan dengan pengamatan lingkungan tugas terkait dengan pemegang saham. Dengan demikian faktor ini diharapkan bisa dipergunakan oleh perusahaan yang berada dalam industri pertahanan sebagai faktor pembeda (diferensiasi) dalam rangka penyusunan strategi bersaingnya.
- 9. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak mengatur sesuatu yang berhubungan dengan pengamatan lingkungan tugas terkait dengan pemasok. Dengan demikian faktor ini

diharapkan bisa dipergunakan oleh perusahaan yang berada dalam industri pertahanan sebagai faktor pembeda (diferensiasi) dalam rangka penyusunan strategi bersainginya.

10. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan tidak mengatur sesuatu yang berhubungan dengan pengamatan lingkungan tugas terkait dengan asosiasi perdagangan. Dengan demikian faktor ini diharapkan bisa dipergunakan oleh perusahaan yang berada dalam industri pertahanan sebagai faktor pembeda (diferensiasi) dalam rangka penyusunan strategi bersainginya.

3.2.2. Pengamatan Lingkungan Internal

Tabel 6. Indikator Pengamatan Lingkungan Internal

No.	Pengamatan Ling. Internal	Indikator
1	Struktur Perusahaan	Struktur fungsional, satu lini produksi utama (elektronik) dan satu lini produksi pendukung (mekanik)
2	Budaya Perusahaan	Orientasi nilai budaya individu, antara lain: <ol style="list-style-type: none"> e. Ketergantungan. f. Kemampuan diri. g. Diserahkan kepada nasib.
1 a b c d	Daur Hidup Produk: Perkenalan Pertumbuhan Kedewasaan Penurunan	Memperkenalkan produk melalui <i>prototype project</i> . Pertumbuhan produk melalui penganeka ragam tipe produk (<i>project</i> lanjutan). Kedewasaan produk melalui <i>project</i> pengadaan produk (produksi missal).

No.	Pengamatan Ling. Internal	Indikator
		Penurunan produk dicegah dengan komitmen “ <i>long live</i> ” produk.
2 a b c	Bauran R&D: R&D Dasar R&D Proses Kompetensi Tek- nologi	Mengembangkan <i>design</i> baru terhadap beberapa komponen yang diperlukan. Mengembangkan (<i>redesign</i>) proses produksi baru untuk produk yang dihasilkan. Konsisten kompetensi inti perusahaan dalam bidang penguasaan teknologi <i>microwave</i> . Bekerjasama dengan pihak ketiga untuk mengembangkan / meningkatkan kompetensi inti perusahaan.
3 a b	Operasi: Terputus- putus Berkelanjutan	Mengerjakan pekerjaan bersifat khusus dalam jumlah sedikit. Mengerjakan pekerjaan dalam jumlah banyak (massal)
4 a b	Manajemen SDM: Negosiasi Tenaga Kerja Penilaian	Untuk memperoleh “key employee”, pimpinan perusahaan yang langsung mencarinya. Penilaian kinerja karyawan secara Subyektif oleh atasan langsung/pimpinan perusahaan

Pengamatan sumberdaya terkait dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.

1. Dalam hal pemasaran:
 - a. Posisi dan Segmentasi Pasar (*Segmenting, Targeting & Positioning*/STP).
 - a) *Segmenting*. Pasal 10 ayat (1), Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 meliputi:
 - a) industri alat utama;

- b) industri komponen utama dan/atau penunjang;
- c) industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan); dan
- d) industri bahan baku.

Ayat (2), ketentuan lebih lanjut mengenai Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

- b) *Targeting*. Pasal 8 ayat (1), pengguna sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 terdiri atas:

- a) Tentara Nasional Indonesia;
- b) Kepolisian Negara Republik Indonesia;
- c) Kementerian dan/atau lembaga pemerintah nonkementerian; dan
- d) Pihak yang diberi izin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ayat (2), Pihak pemberi izin terhadap Pengguna sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pertahanan.

Ayat (3), pengguna sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, huruf b, dan huruf c wajib menggunakan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang telah dapat diproduksi di Industri Pertahanan dalam negeri sehingga mendorong terwujudnya kemandirian Industri Pertahanan.

- c) *Positioning*. Pasal 1 ayat (1), Industri Pertahanan adalah industri nasional yang terdiri atas badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pasal 43 ayat (1), Pengguna wajib menggunakan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan produksi dalam negeri. Ayat (2), Pengguna wajib melakukan pemeliharaan dan perbaikan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan di dalam negeri. Ayat (6), partisipasi Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) huruf b merupakan pembelian dengan mekanisme imbal dagang, termasuk *offset*.

Pasal 46 ayat (1), penyelenggaraan Industri Pertahanan diutamakan pelaksanaannya melalui kerja sama dalam negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, dan pembiayaan.

Pasal 48 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui

kerja sama luar negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, baik secara bilateral, regional, maupun multilateral. Ayat (3), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (4), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diarahkan bagi percepatan peningkatan penguasaan teknologi pertahanan dan keamanan serta guna menekan biaya pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan. Ayat (5), Kerjasama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, serta pembiayaan. Ayat (6), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dengan persetujuan KKIP.

Pasal 53 ayat (1), pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dilaksanakan bersama-sama oleh Industri Pertahanan dan Pemerintah. Ayat (2), pemasaran produk Industri Pertahanan diutamakan untuk memenuhi kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dalam negeri sebagaimana dimaksud dalam pasal 24 huruf a.

Pasal 54 ayat (1), pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan di dalam negeri dan ke luar negeri dilaksanakan secara

periodik, berjangka panjang, dan berkesinambungan. Ayat (2), pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan ke luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan dengan dukungan pembiayaan Pemerintah. Ayat (3), pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan ke luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui koordinasi dengan Pemerintah melalui instansi atau kementerian terkait.

Pasal 61 ayat (1), penelitian dan pengembangan, perekayasaan, alih teknologi, pembiayaan, pembelian, produksi, peningkatan kapasitas produksi, dan pemasaran dalam penyelenggaraan kegiatan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan berdasarkan kontrak tahun jamak. Ayat (2), kontrak tahun jamak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Bauran pemasaran

1) *Product*.

- a) Pasal 9, Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 bertanggung jawab untuk membangun kemampuan dalam menghasilkan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.
- b) Pasal 10 ayat (1), Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 meliputi: Huruf b. industri komponen

utama dan/atau penunjang; huruf c. industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan); dan huruf d. industri bahan baku. Ayat (2), ketentuan lebih lanjut mengenai Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

- c) Pasal 24 ayat (1), Pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi: Huruf c. penentuan teknologi dan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang akan dikuasai dan dikembangkan.
- d) Pasal 57, dalam kegiatan pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56 ayat (1), Industri Pertahanan wajib: Huruf a. memberikan informasi yang benar, jelas, dan Jujur mengenai kondisi dan jaminan barang dan/atau jasa serta memberikan penjelasan penggunaan, perbaikan, dan pemeliharaan; huruf b. memberikan kesempatan kepada Pengguna untuk menguji dan/atau mencoba barang dan/atau jasa tertentu serta memberikan jaminan dan/atau garansi atas barang yang dibuat dan/atau yang diperdagangkan; dan huruf c. memberikan kompensasi, ganti

rugi, dan/atau penggantian apabila barang dan/atau jasa yang diterima atau dimanfaatkan tidak sesuai dengan perjanjian.

- e) Pasal 58, Industri Pertahanan yang menjual produk dan/atau jasa wajib memenuhi jaminan dan/atau garansi yang disepakati dan/atau yang diperjanjikan.

2) *Price.*

- a) Pasal 29 ayat (2), dalam rangka menumbuhkembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Industri Pertahanan menyediakan paling rendah 5% (lima persen) dari laba bersih untuk kepentingan penelitian dan pengembangan. Ayat (3), anggaran paling rendah 5% (lima persen) sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dibebankan sebagai komponen biaya.
- b) Pasal 62 ayat (2), Pemerintah memberikan preferensi harga terhadap biaya kemahalan atas produk yang dihasilkan Industri Pertahanan dalam rangka mewujudkan kemandirian Industri Pertahanan. Ayat (3), ketentuan lebih lanjut mengenai penjaminan dan preferensi harga oleh Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan Peraturan Presiden.

3) *Promotion.*

- a) Pasal 24 ayat (1), Pemerintah dalam

membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi: huruf i, promosi, pengendalian, dan pengawasan teknologi dan/atau produk yang dihasilkan.

- b) Pasal 57, dalam kegiatan pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56 ayat (1), Industri Pertahanan wajib: huruf a. memberikan informasi yang benar, jelas, dan jujur mengenai kondisi dan jaminan barang dan/jasa serta memberikan penjelasan penggunaan, perbaikan, dan pemeliharaan. Huruf b. memberikan kesempatan kepada Pengguna untuk menguji dan/atau mencoba barang dan/atau jasa tertentu serta memberikan jaminan dan/atau garansi atas barang yang dibuat dan/atau yang diperdagangkan;

4) *Place.*

- a) Pasal 21 ayat (1), dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam pasal 20, KKIP mempunyai tugas dan wewenang: huruf i. merumuskan mekanisme penjualan dan pembelian Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan hasil Industri Pertahanan ke dan dari luar negeri.
- b) Pasal 43 ayat (6), partisipasi Industri

Pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) huruf b merupakan pembelian dengan mekanisme imbal dagang, termasuk *offset*.

- c) Pasal 45 ayat (1), dalam hal kebutuhan mendesak, pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dapat dilakukan dengan pembelian langsung. Ayat (2), kebutuhan mendesak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Pemerintah dengan persetujuan DPR.
- d) Pasal 46 ayat (1), penyelenggaraan Industri Pertahanan diutamakan pelaksanaannya melalui kerja sama dalam negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, dan pembiayaan.
- e) Pasal 48 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui kerja sama luar negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, baik secara bilateral, regional, maupun multilateral. Ayat (3), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (4), kerja sama

sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diarahkan bagi percepatan peningkatan penguasaan teknologi pertahanan dan keamanan serta guna menekan biaya pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan. Ayat (5), Kerjasama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, serta pembiayaan. Ayat (6), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dengan persetujuan KKIP.

- f) Pasal 53 ayat (1), pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dilaksanakan bersama-sama oleh Industri Pertahanan dan Pemerintah.
- g) Pasal 54 ayat (1), pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan di dalam negeri dan ke luar negeri dilaksanakan secara periodik, berjangka panjang, dan berkesinambungan.
- h) Pasal 61 ayat (1), penelitian dan pengembangan, perekayasaan, alih teknologi, pembiayaan, pembelian, produksi, peningkatan kapasitas produksi, dan pemasaran dalam penyelenggaraan kegiatan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan berdasarkan kontrak tahun jamak. Ayat (2), kontrak tahun jamak sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- c. Daur hidup produk.
 - 1) Perkenalan.
 - 2) Pertumbuhan.
 - 3) Kedewasaan.
 - 4) Penurunan.
2. Dalam hal keuangan:
 - a. Pasal 21 ayat (1), dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20, KKIP mempunyai tugas dan wewenang: huruf h. merumuskan kebijakan pendanaan dan/atau pembiayaan Industri Pertahanan.
 - b. Pasal 24 ayat (1), pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi: huruf g. sumber pendanaan.
 - c. Pasal 41 ayat (2), dalam rangka memberikan perlindungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pemerintah memberikan insentif fiskal, termasuk pembebasan bea masuk dan pajak, jaminan, pendanaan, dan/atau pembiayaan Industri Pertahanan atas pertimbangan KKIP.
 - d. Pasal 46 ayat (1), penyelenggaraan Industri Pertahanan diutamakan pelaksanaannya melalui kerja sama dalam negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, dan pembiayaan.

- e. Pasal 48 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui kerja sama luar negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, baik secara bilateral, regional, maupun multilateral. Ayat (3), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (4), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diarahkan bagi percepatan peningkatan penguasaan teknologi pertahanan dan keamanan serta guna menekan biaya pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan. Ayat (5), Kerjasama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, serta pembiayaan. Ayat (6), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dengan persetujuan KKIP.
- f. Pasal 50 ayat (2), dalam hal pembangunan Industri Pertahanan membutuhkan komponen dan peralatan produksi yang belum dapat dipenuhi di dalam negeri, Pemerintah dapat memberikan insentif fiskal termasuk pembebasan bea masuk dan pajak terhadap komponen dan peralatan produksi yang diimpor.
- g. Pasal 54 ayat (1), pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan di dalam negeri dan ke luar negeri dilaksanakan secara periodik, berjangka panjang, dan berkesinambungan. Ayat (2), pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan

- ke luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan dengan dukungan pembiayaan Pemerintah.
- h. Pasal 60 ayat (1), pemerintah dapat menyediakan fasilitas pinjaman dalam negeri dan/atau memberikan jaminan pinjaman kepada pihak lain untuk penjualan produk Industri Pertahanan.
 - i. Pasal 61 ayat (1), penelitian dan pengembangan, perekayasaan, alih teknologi, pembiayaan, pembelian, produksi, peningkatan kapasitas produksi, dan pemasaran dalam penyelenggaraan kegiatan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan berdasarkan kontrak tahun jamak. Ayat (2), kontrak tahun jamak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - j. Pasal 62 ayat (1), pemerintah memberikan jaminan kepada perbankan dan lembaga keuangan lain yang mendukung pembiayaan pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan.
3. Dalam hal penelitian dan pengembangan:
- a) Bauran penelitian dan pengembangan.
 - 1) Penelitian dan pengembangan dasar.
 - 2) Penelitian dan pengembangan produk.
- Pasal 34 ayat (1), Pemerintah, Pengguna, dan Industri Pertahanan menyiapkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai teknologi pertahanan dan keamanan yang sarat dengan teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan. Pasal 35, teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan

sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 yang telah dikuasai dari proses Industri Pertahanan dikembangkan pada perguruan tinggi nasional.

3) Penelitian dan pengembangan proses.

a) Kompetensi teknologi.

b) Biaya penelitian dan pengembangan.

Pasal 29. Ayat (1), Penelitian dan pengembangan serta perekrutannya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 ayat (1) harus menumbuhkembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi guna mendukung Industri Pertahanan menuju kemandirian dan mampu merespon perkembangan teknologi pertahanan dan keamanan. Ayat (2), Dalam rangka menumbuhkembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Industri Pertahanan menyediakan paling rendah 5% (lima persen) dari laba bersih untuk kepentingan penelitian dan pengembangan. Ayat (3), Anggaran paling rendah 5% (lima persen) sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dibebankan sebagai komponen biaya.

c) Perlindungan kegiatan penelitian dan pengembangan.

Pasal 42, pemberian perlindungan Pemerintah terhadap Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 41 ayat (1) diberikan pada kegiatan penelitian dan pengembangan, perekrutannya,

praproduksi, produksi, dan jasa pemeliharaan dan perbaikan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.

d) Kerjasama sama dalam negeri.

Pasal 46. Ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan diutamakan pelaksanaannya melalui kerja sama dalam negeri. Ayat (2), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, dan pembiayaan.

e) Kerja sama luar negeri.

Pasal 48 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui kerja sama luar negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, baik secara bilateral, regional, maupun multilateral. Ayat (3), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (4), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diarahkan bagi percepatan peningkatan penguasaan teknologi pertahanan dan keamanan serta guna menekan biaya pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan. Ayat (5), Kerjasama sebagaimana dimaksud pada ayat (3)

meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, serta pembiayaan. Ayat (6), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dengan persetujuan KKIP.

- f) Kontrak tahun jamak.
- g) Pasal 61 ayat (1), penelitian dan pengembangan, perekayasaan, alih teknologi, pembiayaan, pembelian, produksi, peningkatan kapasitas produksi, dan pemasaran dalam penyelenggaraan kegiatan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan berdasarkan kontrak tahun jamak. Ayat (2), kontrak tahun jamak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

4. Dalam hal operasi (pemanufakturan/jasa).

- a. Terputus-putus (*intermittent*).
- b. Berkelanjutan (*continous system*).
- c. Perencanaan produksi.

Pasal 37 ayat (1), perencanaan produksi Industri Pertahanan wajib disesuaikan dengan pedoman umum perencanaan produksi yang ditetapkan oleh KKIP. Ayat (2), pedoman umum perencanaan produksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan panduan dalam proses menjalankan perencanaan produksi Industri Pertahanan. Ayat (3), ketentuan lebih lanjut mengenai pedoman umum perencanaan produksi sebagaimana dimaksud pada

ayat (1) diatur dengan Peraturan KKIP.

- d. Bahan mentah, bahan baku, dan komponen dalam negeri.

Pasal 38 ayat (1), kegiatan produksi merupakan pembuatan produk oleh Industri Pertahanan sesuai dengan perencanaan produksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 37 ayat (1). Ayat (2), dalam kegiatan produksi Industri Pertahanan wajib mengutamakan penggunaan bahan mentah, bahan baku, dan komponen dalam negeri. Ayat (3), dalam kegiatan produksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dikembangkan 2 (dua) fungsi produksi Industri Pertahanan. Ayat 4, Industri Pertahanan dalam kegiatan produksi harus terlebih dahulu memperoleh izin produksi dari kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan. Ayat (5), ketentuan lebih lanjut mengenai kegiatan produksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Presiden.

- e. Perlindungan pemerintah.

Pasal 42, pemberian perlindungan Pemerintah terhadap Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 41 ayat (1) diberikan pada kegiatan penelitian dan pengembangan, perekayasaan, praproduksi, produksi, dan jasa pemeliharaan dan perbaikan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.

- f. Kerja sama dalam negeri.

Pasal 46 ayat (1), penyelenggaraan Industri Pertahanan diutamakan pelaksanaannya melalui kerja sama dalam negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi

pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, dan pembiayaan.

g. Kerja sama luar negeri.

Pasal 48 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui kerja sama luar negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, baik secara bilateral, regional, maupun multilateral. Ayat (3), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (4), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diarahkan bagi percepatan peningkatan penguasaan teknologi pertahanan dan keamanan serta guna menekan biaya pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan. Ayat (5), Kerjasama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, serta pembiayaan. Ayat (6), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dengan persetujuan KKIP.

h. Kontrak tahun jamak.

Pasal 61 ayat (1), penelitian dan pengembangan, perekayasaan, alih teknologi, pembiayaan, pembelian, produksi, peningkatan kapasitas produksi, dan pemasaran dalam penyelenggaraan kegiatan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan berdasarkan kontrak tahun jamak. Ayat (2), kontrak tahun jamak sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

5. Dalam hal manajemen sumber daya manusia:

a) Seleksi.

Pasal 34 ayat (1), Pemerintah, Pengguna, dan Industri Pertahanan menyiapkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai teknologi pertahanan dan keamanan yang sarat dengan teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan. Ayat (2), penyiapan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan. Ayat (3), ketentuan lebih lanjut mengenai rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

b) Penilaian.

c) Pelatihan & pengembangan.

1) Pasal 33 ayat (1), sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 32 diperlukan untuk menguasai teknologi Industri Pertahanan terdiri atas unsur:

- a) keahlian;
- b) kepakaran;
- c) kompetensi dan pengorganisasian; dan
- d) kekayaan intelektual dan informasi.

Ayat (2), setiap unsur sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus ditingkatkan daya guna dan nilai gunanya secara terus menerus sesuai dengan standar, persyaratan, dan

sertifikasi keahlian serta kode etik profesi.

- 2) Pasal 34 ayat (1), Pemerintah, Pengguna, dan Industri Pertahanan menyiapkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai teknologi pertahanan dan keamanan yang sarat dengan teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan. Ayat (2), penyiapan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan. Ayat (3), ketentuan lebih lanjut mengenai rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.
- 3) Pasal 46 ayat (1), penyelenggaraan Industri Pertahanan diutamakan pelaksanaannya melalui kerja sama dalam negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, dan pembiayaan.
- 4) Pasal 48 ayat (1), Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui kerja sama luar negeri. Ayat (2), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, baik secara bilateral, regional, maupun multilateral. Ayat (3), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional. Ayat (4), kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat

(3) diarahkan bagi percepatan peningkatan penguasaan teknologi pertahanan dan keamanan serta guna menekan biaya pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan. Ayat (5), Kerjasama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasaan, produksi, pemasaran, serta pembiayaan. Ayat (6), Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dengan persetujuan KKIP.

a) Administrasi upah & gaji.

Pasal 34 ayat (1), Pemerintah, Pengguna, dan Industri Pertahanan menyiapkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai teknologi pertahanan dan keamanan yang sarat dengan teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan. Ayat (2), penyiapan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan. Ayat (3), ketentuan lebih lanjut mengenai rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

b) Negosiasi tenaga kerja.

c) Spesialisasi.

Pasal 33 ayat (1), sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 32

diperlukan untuk menguasai teknologi Industri Pertahanan terdiri atas unsur:

- ✓ keahlian;
- ✓ kepakaran;
- ✓ kompetensi dan pengorganisasian; dan
- ✓ kekayaan intelektual dan informasi.

Ayat (2), setiap unsur sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus ditingkatkan daya guna dan nilai gunanya secara terus menerus sesuai dengan standar, persyaratan, dan sertifikasi keahlian serta kode etik profesi.

d) Magang.

- ✓ Pasal 34. Ayat (1), Pemerintah, Pengguna, dan Industri Pertahanan menyiapkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai teknologi pertahanan dan keamanan yang sarat dengan teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan. Ayat (2), Penyiapan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan. Ayat (3), Ketentuan lebih lanjut mengenai rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

6. Dalam hal sistem informasi:

Pasal 36, dalam meningkatkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai ilmu terapan Industri Pertahanan serta teknologi pertahanan dan keamanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (1), Pemerintah wajib mendorong kerja sama antarsemua unsur kelembagaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pengembangan jaringan informasi, ilmu pengetahuan pertahanan dan keamanan, serta teknologi Industri Pertahanan.

BAB IV

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN

4.1. Berada di Pasar Industri Pertahanan

Agar perusahaan bisa tetap berada di pasar industri pertahanan maka perumusan strateginya diawali dengan analisa SWOT berdasarkan hasil pengamatan lingkungan eksternal dan internal.

Dipahami bahwa perusahaan tidak sendirian berada didalam lingkungan industri, dengan demikian diperlukan analisis terhadap kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri menggunakan analisis struktur industri yang digagas oleh M. E. Porter dan kemudian disempurnakan oleh R. E. Freeman yang biasa dipergunakan untuk memahami kekuatan persaingan dalam industri.

Kembali kepada model manajemen strategis yang dikemukakan oleh Hunger & Wheelen (2003), sebagian unsur kekuatan persaingan industri (menurut Porter dan Freeman) dikelompokkan kedalam pengamatan lingkungan tugas yang merupakan bagian dari pengamatan lingkungan eksternal. Sementara itu pada pengamatan lingkungan sosial (bagian dari pengamatan lingkungan eksternal), sebagian kekuatan persaingan industri (menurut Porter dan Freeman) diamati juga. Dengan demikian kekuatan persaingan industri ini pada model manajemen strategis Hunger & Wheelen (2003) dirumuskan

sebagai unsur atau bagian dari pengamatan lingkungan sosial dan pengamatan lingkungan tugas.

Tabel 7. Perbandingan Pengamatan Lingkungan Eksternal dengan Kekuatan Persaingan Industri Porter & Freeman

No	Kekuatan Persaingan Industri	Lingkungan Sosial	Lingkungan Tugas
1	Pesaing	Analisis Pesaing	Pesaing
2	Pembeli	Analisis Pasar	Pelanggan
3	Produk Pengganti		
4	Pemasok	Analisis <i>Supplier</i>	Pemasok, Asosiasi pedagang
5	<i>Stakeholder</i> Lainnya	Analisis Pemerintah, Analisis <i>interest group</i> , Analisis komunitas	Pemerintah, Karyawan, Kelompok kepentingan khusus, Pemegang saham, Kreditur, Komunitas lokal
6	Pendatang baru yang potensial		

Berdasarkan tabel diatas tersebut, kita dapat melihat bahwa pengamatan lingkungan eksternal pada model manajemen strategis Hunger & Wheelen (2003) tidak mencakup ancaman “produk pengganti” dan ancaman “pendatang baru yang potensial” dalam industri pertahanan. Dengan demikian agar pengamatan lingkungan eksternal dapat dilakukan secara komprehensif, maka ancaman “produk pengganti” dan ancaman “pendatang baru yang potensial” harus dimasukkan kedalam analisis SWOT sebagai unsur atau komponen dari *threats* (ancaman). Hal ini sejalan dengan pemikiran Porter dalam skenario industri untuk melakukan analisis industri sebagai salah

Berdasarkan data pada tabel 7 diatas maka kita akan

DNAL	
------	--

INTERNAL FAKTOR		B. STRENGTH							
		1	2	3	4	5	6	7	8
		Struktur Perusahaan	STP	Bauran Pemasaran	Keuangan	Operasi	Manajemen SDM	Sistem Informasi	Pemegang Saham
EKTERNAL FAKTOR									
A. OPPORTUNITIES		Strategi Opotunities-Strength							
1	Kekuatan Teknologi								
2	Kekuatan Politik-Hukum								
3	Pesaing								
4	Kreditur								
5	Pelanggan								
6	Pemerintah								

INTERNAL FAKTOR	B. WEAKNESESS						
	1	2	3	4			
	Budaya Perusahaan	Daur Hidup Produk	Bauran R&D	Kompetensi Teknologi			
EKTERNAL FAKTOR	Strategi Opportunities-Weaknesses						
A. OPPORTUNITIES							
1	Kekuatan Teknologi						
2	Kekuatan Politik-Hukum						
3	Pesaing						
4	Kreditur						
5	Pelanggan						
6	Pemerintah						

INTERNAL FAKTOR	B. STRENGTH								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
EKTERNAL FAKTOR	Struktur Perusahaan	STP	Bauran Pemasaran	Keuangan	Operasi	Manajemen SDM	Sistem Informasi	Pemegang Saham	
B. THREATS									
1	Kekuatan								

INTERNAL FAKTOR		B. STRENGTH									
		1	2	3	4	5	6	7	8		
		Struktur Perusahaan	STP	Bauran Pemasaran	Keuangan	Operasi	Manajemen SDM	Sistem Informasi	Pemegang Saham		
EKTERNAL FAKTOR		1	Strategi Threats-Strength								
		2									
		3									
		4									
		5									
		6									
		7									
		8									
		9									

Tabel 11. Strategi *Threats-Weakness* (TW)

INTERNAL FAKTOR EKTERNAL FAKTOR		B. WEAKNEESS						
		1	2	3	4			
		Budaya Perusahaan	Daur Hidup Produk	Bauran R&D	Kompetensi Teknologi			
B. THREATS		Strategi Threats Weaknessess						
1	Kekuatan Ekonomi							
2	Kekuatan Sosiokultural							
3	Komunitas Lokal							
4	Tenaga Kerja/Serikat Buruh							
5	Kelompok Kepentingan Khusus							
6	Pemasok							
7	Asosiasi Perdagangan							
8	Produk pengganti							
9	Pendatang baru yang potensial							

Tabel 12. Kekuatan Strategi

NO	KEKUATAN STRATEGI	KETERANGAN
1	Strategi Lemah	Strategi <i>Oportunities-Strength</i>
2	Strategi Moderat	Strategi <i>Opportuniti-Weaknessess</i> Strategi <i>Threats-Strength</i>
3	Strategi Kuat	Strategi <i>Threats-Weaknessess</i>

Berdasarkan data diatas, dapat dilakukan penggolongan kekuatan strategi kedalam tiga kategori, yaitu strategi lemah,

strategi moderat, dan strategi kuat. Pembagian ini semata-mata berdasarkan kepada seberapa besar unsur-unsur dari strategi tersebut dapat dikendalikan oleh pihak manajemen perusahaan.

Strategi *opportunities-strength* dimasukkan kedalam golongan strategi lemah karena semua unsur yang membentuk strategi tersebut semata-mata diatur/ditentukan oleh peraturan perundang-undangan. Dalam hal ini tidak ada atau sangat kecil sekali pengaruh yang dapat diberikan oleh pihak manajemen perusahaan terhadap unsure-unsur yang dimaksud. Dengan kata lain unsur-unsur dari strategi tersebut ditentukan oleh kekuatan eksternal dan bukan oleh kekuatan internal perusahaan itu sendiri. Strategi *opportunities-weakness* dan strategi *threats-strength* dimasukkan kedalam golongan strategi moderat karena unsur-unsur yang membentuk strategi tersebut sebagian dikendalikan oleh kekuatan eksternal yaitu peraturan perundang-undangan dan sebagian lagi dikendalikan oleh kekuatan internal perusahaan.

Strategi *threats-weakness* dimasukkan kedalam golongan strategi kuat karena semua unsur yang membentuk strategi tersebut sepenuhnya (atau sebagian besar) dikendalikan oleh kekuatan internal perusahaan itu sendiri.

Dengan demikian “pertempuran” yang sesungguhnya akan terjadi jika perusahaan menerapkan strategi *threats-weakness* karena semua unsur yang membangun strategi tersebut sepenuhnya (sebagian besar) dikendalikan oleh manajemen perusahaan.

David (2011:331) berpendapat bahwa salah satu kelemahan dari matrik SWOT adalah “tidak menunjukan cara untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif”, dengan demikian matrik SWOT ini hanya bisa menjadi titik awal untuk merumuskan strategi. Berdasarkan tabel SWOT di atas, untuk

memperoleh suatu strategi kompetitif tertentu, kemudian dibuatkan tabel EFAS dan IFAS seperti dibawah ini:

Tabel 13. External Strategic Factor Analysis Summary
(EFAS)/External Factor Evaluation Matrix (EFE)

EXTERNAL STRATEGIC FACTOR	WEIGHT	RATING	WEIGHT SCORE	IMPLIKASI STRATEGIS
A. Opportunities:				Stabilitas/ Pertumbuhan / Penciutan
1. Kekuatan teknologi	0.2	5	1	
2. Kekuatan politik-hukum	0.05	3	0.15	
3. Pesaing	0.025	2	0.05	
4. Kreditur	0.025	2	0.05	
5. Pelanggan	0.1	4	0.4	
6. Pemerintah	0.1	4	0.4	
Sub total	0.5		2.1	
B. Threats:				Pertumbuhan / Likuidasi
1. Kekuatan ekonomi	0.2	5	1	
2. Kekuatan sosiokultural	0.025	1	0.025	
3. Komunitas lokal	0.015	1	0.015	
4. Tenaga kerja/serikat buruh	0.025	1	0.025	
5. Kelompok kepentingan khusus	0.1	1	0.1	
6. Pemasok	0.1	1	0.1	
7. Asosiasi perdagangan	0.015	1	0.015	
8. Produk Pengganti	0.01	1	0.01	
9. Pendatang baru yang potensial	0.01	1	0.01	
Sub total	0.5		1.3	
Total Score	1.00		3.35	Pertumbuhan / Penciutan

Tabel 14. Tabel: Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)/Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)

INTERNAL STRATEGIC FACTOR	WEIGHT	RATING	WEIGHT SCORE	IMPLIKASI STRATEGIS
A. Strength:				Pertumbuhan
1. Struktur perusahaan	0.075	2	0.15	
2. STP	0.025	3	0.075	
3. Bauran pemasaran	0.025	3	0.075	
4. Keuangan	0.025	1	0.025	
5. Operasi	0.2	5	1	
6. Manajemen SDM	0.1	3	0.3	
7. Sistem informasi	0.025	2	0.05	
8. Pemegang Saham	0.025	5	0.125	
Sub total	0.5		1.8	
B. Weakness:				Pertumbuhan
1. Budaya perusahaan	0.2	4	0.8	
2. Daur hidup produk	0.1	3	0.3	
3. Bauran R&D	0.1	3	0.3	
4. Kompetensi teknologi	0.1	2	0.2	
Sub total	0.5		1.6	
Total Score	1.00		3.4	Pertumbuhan/Stabilitas

Hasil perhitungan menggunakan tabel EFAS dan IFAS tersebut kemudian dimasukkan kedalam tabel matrik *Internal – External* (matrik I - E) seperti di bawah ini. Hal ini dilakukan

karena perhitungan menggunakan tabel EFAS dan IFAS ini belum secara kongkrit menghasilkan strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan untuk dapat bersaing atau memenangkan persaingan di pasar. Sedangkan hasil perhitungan matrik *Internal – External* (matrik I – E) sudah berupa strategi yang bisa dioperasionalkan oleh perusahaan.

Tabel 15. Matrik GE (*General Electric Matrix*) Menurut Hunger & Whelen (2003:203) atau Matrik *Internal – External* (I – E) Menurut David (2011:344)

(Sumber: Umar, 2013:78)

		TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI INTERNAL/ KEKUATAN BISNIS/POSISI BERSAING (3,4)		
		4.0 KUAT	3.0 BIASA	2.0 LEMAH
TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL/ KEMAMPUAN INDUSTRI	TINGGI (3,35)	I Pertumbuhan Konsentrasi Via Integrasi vertikal	II Pertumbuhan Konsentrasi Via Integrasi Horizontal	III Pengurangan <i>Turnaround</i>
	3.0	(3,35: 3,4)		
	BIASA	IV Stabilitas - Istirahat - Hati-hati	V (a) Tumbuh - Istirahat - Hati-hati V (b) Stabilitas - Tidak berubah - Profit	VI Pengurangan - <i>Captive Market</i> - Jual habis
	2.0			
RENDAH	1.0	VII Pertumbuhan - Diversifikasi - Konsentrasi	VIII Pertumbuhan - Diversifikasi - Konglomerat	IX Pengurangan - Kebangkrutan - Likuidasi

Berikut adalah keterangan posisi perusahaan pada cel I.

Posisi Pertama (Cel-1): peluang eksternal tinggi ditunjang oleh sumber daya internal yang tinggi. Pada posisi Bisnis paling potensial untuk menyelenggaraan program menuju

kemandirian.

Dari data perhitungan EFAS dan IFAS perusahaan dapat kita lihat bahwa Industri pertahanan swasta mempunyai nilai 3.35 (EFAS) dan 3.4 (IFAS). Dengan demikian posisi perusahaan ada di cel I yang berarti peluang eksternal tinggi ditunjang oleh sumber daya internal yang tinggi. Pada posisi Bisnis paling potensial untuk menyelenggaraan program menuju kemandirian. Dengan demikian strategi pertumbuhan yang cocok digunakan oleh perusahaan adalah strategi integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal ini terbagi dua, yaitu:

- a. Strategi integrasi ke depan, dalam hal ini perusahaan berusaha memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Dengan kata lain perusahaan berusaha untuk menguasai jalur distribusi, baik jalur distribusi barang jadi (hasil produksi) ataupun distribusi bahan baku.
- b. Strategi integrasi ke belakang, dalam hal ini perusahaan berusaha memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

Dari kedua strategi integrasi vertikal diatas, dapat dilihat bahwa Industri pertahanan swasta melakukan kedua strategi tersebut untuk jenis produk yang berbeda.

- a. Strategi integrasi ke depan dilakukan oleh Industri pertahanan swasta dalam hal pembuatan peralatan militer/kepolisian. Industri pertahanan swasta bekerja sama dengan perusahaan pemasok peralatan militer/kepolisian dari luar negeri menawarkan produk peralatan militer/kepolisian yang sebagian komponennya dibuat/dirakit di industri pertahanan swasta dalam negeri kepada pemerintah Indonesia. Dengan demikian

kerjasama tersebut menunjukkan industri pertahanan swasta dalam negeri sudah menjadi distributor produk-produk peralatan militer/kepolisian industri luar negeri. Hal ini sesuai dengan esensi dari cel I seperti terlihat diatas yaitu melakukan strategi integrasi ke depan dengan cara menjadi distributor produk-produk industri luar negeri. Dengan cara tersebut Industri pertahanan swasta bisa menguasai sebagian jalur distribusi peralatan militer yang digunakan di Indonesia.

- b. Strategi integrasi ke belakang oleh Industri pertahanan swasta dipergunakan dengan cara memproduksi secara mandiri peralatan militer/kepolisian yang biasanya dipasok dari luar negeri. Hal tersebut secara nyata dapat menghilangkan ketergantungan terhadap produk luar negeri yang dimaksud. Dengan demikian langkah tersebut telah sesuai dengan esensi dari strategi integrasi ke belakang yaitu mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pasokan perusahaan.

Untuk memeriksa kebenaran hasil perhitungan dengan menggunakan matrik I – E, maka dilakukan pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi yang dalam hal ini adalah triangulasi sumber. Caranya (Moleong, 2013:331): “(1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara;...”.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara secara bebas yang pada dasarnya membandingkan kondisi perusahaan (sesuai dengan hasil analisis menggunakan matrik I – E) dengan pandangan pimpinan perusahaan itu sendiri berdasarkan strategi sukses penjualan proyek sistem pertahanan yang dikemukakan oleh Kotler (2010:350). Wawancara dilakukan terhadap

Management Representative Industri pertahanan swasta. Wawancara ini dimaksudkan untuk melihat/mengetahui kesesuaian strategi yang dimaksud (menurut Kotler) dengan strategi yang sudah diterapkan oleh perusahaan.

Tabel 16. Strategi Sukses Penjualan Proyek Sistem Pertahanan
(Kotler, 2010:350)

NO	STRATEGI SUKSES	PENERAPAN DI PERUSAHAAN (CONTOH HASIL WAWANCARTA)
1	Hubungan baik dan saling percaya sangat penting untuk sukses.	Ya, sebagai komitmen perusahaan kepada konsumennya
2	Petugas penjualan harus berhubungan sangat dekat dengan petugas pembelian perusahaan prospek; pemasaran relasional.	Ya, pemasaran menggunakan pendekatan pribadi
3	Tim membutuhkan kemampuan untuk memengaruhi orang-orang perusahaannya sendiri di tingkat atas dan bawah agar memungkinkan pelayanan dan reaksi yang cepat.	Ya, pemasaran bersifat “menyediakan solusi secara menyeluruh” kepada konsumen sehingga “pemasar” harus mempunyai akses secara langsung ke semua bagian agar bisa bertindak secara cepat
4	Akan membantu jika direktur perusahaan menjadi bagian dari tim penjualan.	Menjadi keharusan direktur perusahaan terlibat secara langsung sebagai “leader” karena melibatkan fungsi lintas bagian dan memerlukan keputusan yang bersifat segera. Menyangkut masalah otorisasi.
5	Harga penawaran harus ditetapkan dengan mengingat kemungkinan nilai bisnis yang akan datang sepanjang masa hubungan dengan	Ya, meskipun proyek pada umumnya diperoleh dengan cara “penunjukan langsung”, tetapi tidak bisa menerapkan kebijakan “harga tinggi” mengingat prospek

NO	STRATEGI SUKSES	PENERAPAN DI PERUSAHAAN (CONTOH HASIL WAWANCARTA)
	pelanggan; bidik kontrak multi tahun; tetapi perlu memperhatikan penjualan banyak proyek jangka pendek untuk memenuhi sasaran tahun ini.	proyek selanjutnya/lanjutannya. Proyek jangka pendek yang “dikejar” itu biasanya bagian dari proyek jangka panjang yang lebih besar
6	Tim harus mempelajari secara cermat kriteria pembelian pelanggan dan harus menentukan pesaing-pesaing mana saja yang akan ikut tender serta kekuatan dan kelemahan mereka masing-masing.	Kriteria pembelian pelanggan ditentukan secara bersama-sama antara perusahaan dengan pelanggan terkait jawaban nomor 3 (tiga) diatas. Untuk saat ini terkait dengan kompetensi inti perusahaan belum ada pesaing (dalam negeri)
7	Perlu memahami bisnis pelanggan dan bisnis pelanggan dari pelanggan tersebut.	Ya, terkait jawaban nomor 2 (dua), didukung dengan kemampuan bagian penelitian dan pengembangan yang ada di perusahaan
8	Perlu melakukan penjualan konsultatif dan penjualan solusi.	Ya, terkait dengan jawaban nomor 3 (tiga) diatas
9	Solusi harus menunjukkan bagaimana fitur/fungsi/manfaat memberi nilai bagi pelanggan.	Ya, terkait dengan jawaban nomor 6 (enam) diatas

Hasil wawancara tersebut menunjukkan kesesuaian dengan hasil analisis yang menggunakan matrik I – E diatas. Kesesuaian ini ditunjukkan dengan keterangan cel I dimana perusahaan berada yaitu; peluang eksternal tinggi ditunjang oleh sumber daya internal yang tinggi. Pada posisi bisnis paling potensial untuk menyelenggaraan program menuju kemandirian.

Hal ini sesuai dengan jawaban nomor 6 (kriteria ditentukan bersama), nomor 7 (memahami kebutuhan pelanggan), dan nomor 3 (menyediakan solusi secara menyeluruh). Hasil triangulasi ini sekaligus juga memverifikasi kebenaran data hasil pengamatan lingkungan sebagai dasar pembuatan IFAS dan EFAS yang kemudian diolah menggunakan matrik I – E.

Strategi integrasi vertikal yang telah diterapkan oleh Industri pertahanan swasta yang ternyata sesuai dengan hasil perhitungan EFAS dan IFAS setelah dioperasinalisasi oleh matrik I – E. Kemudian untuk mengetahui posisi perusahaan di pasar dan perkiraan arah perkembangan strategi perusahaan kedepannya, dapat menggunakan matrik strategi besar (*Grand Strategy Matrix*) dari David (2011:347) seperti dibawah ini.



Gambar 12. Matrik Strategi Besar (David, 2011:348)

Dari matrik strategi besar diatas dapat kita lihat bahwa posisi Industri pertahanan swasta berada pada kuadran I, terlihat

dari strategi yang digunakan oleh Industri pertahanan swasta (pada matrik I – E) yaitu strategi integrasi vertikal. Dengan demikian Industri pertahanan swasta berada pada posisi kompetitif yang kuat dan berada pada pasar (industri) yang sedang tumbuh dengan cepat.

Kuadran I itu adalah posisi yang sempurna bagi sebuah perusahaan. Strategi Penetrasi pasar dan pengembangan produk sesuai untuk dilakukan pada saat ini. Sedangkan untuk mengatasi kelebihan sumberdaya yang ada di perusahaan, maka bisa dilakukan integrasi horizontal. Adapun untuk mengurangi kemungkinan risiko pada lini produk yang sempit (jenis produksi terbatas), maka bisa dilakukan diversifikasi. Lebih jauh David (2011:349) menggambarkan perusahaan yang berada pada kuadran I ini dengan menyebutkan bahwa “mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu”.

Diawal pembaharuan analisis matrik SWOT diatas, kolom-kolom strategi belum diisi. Hal ini disebabkan karena menurut pendapat peneliti perumusan strategi pada kolom-kolom matrik SWOT ini akan jauh lebih mudah dan akurat/fokus apabila dilakukan setelah diketahuinya posisi perusahaan dalam industri melalui analisis matrik I – E dengan menggunakan data hasil analisis EPAS dan IFAS yang kemudian “diterjemahkan” menjadi strategi-strategi alternatif yang disediakan oleh analisis matrik strategi besar (*grand strategy matrix*). Berikut ini strategi-strategi hasil analisis grand strategy matrix yang diimplementasikan pada analisis matrik SWOT Industri pertahanan swasta.

Tabel 17. Strategi *Oportunities-Strength* (OS)

INTERNAL	Kekuatan/<i>Strength</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur Perusahaan 2. STP 3. Bauran Pemasaran 4. Keuangan 5. Operasi 6. Manajemen SDM 7. Informasi Manajemen 8. Pemegang Saham
EKSTERNAL	
Peluang/<i>Oportunities</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan Teknologi 2. Kekuatan Politik-Hukum 3. Pesaing 4. Kreditur 5. Pelanggan 6. Pemerintah 	Strategi OS <ol style="list-style-type: none"> a. Mengembangkan STP dan Bauran Pemasaran untuk mengembangkan pasar serta kebutuhan pasar dan mengembangkan variasi produk sesuai harapan konsumen dengan memanfaatkan teknologi untuk menjauh dari pesaing

Tabel 18. Strategi *Opportuniti-Weaknessess* (OW)

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p>Kelemahan/Weaknessess</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Perusahaan 2. Daur Hidup Produk 3. Bauran Penelitian dan Pengembangan 4. Kompetensi Teknologi
	<p>STRATEGI OW</p> <p>b. Membangun kompetensi teknologi dengan melakukan diversifikasi terkait hasil dari penelitian dan pengembangan teknologi sendiri yang diperlukan oleh pelanggan dan mendapat prioritas pengadaan dari pemerintah</p>

6. Pemasok 7. Asosiasi Perdagangan 8. Produk Pengganti 9. Pendetang Baru Yang Potensial	memungkinkan dilakukannya penggantian komponen yang tidak di <i>supply</i> lagi oleh pemasok dengan tetap memperhatikan kekuatan ekonomi (daya beli konsumen) sehingga menjadi hambatan masuk (<i>barrier to entry</i>) bagi produk pengganti
--	--

Langkah berikutnya adalah melakukan penganalisaan perilaku konsumen berdasarkan pelaksanaan proyek yang sudah berjalan dengan konsumen yang sama, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Produk yang dimaksud dihasilkan dari proses kerjasama antara produsen dengan konsumen.
- b. Konsumen melakukan pemilihan produsen yang akan “diajak” untuk bekerja sama tentunya sudah mempertimbangan merek produk yang nantinya akan dihasilkan.
- c. Berdasarkan pertimbangan huruf a dan b diatas, maka dapat diperkirakan bahwa perilaku konsumen dalam melakukan pembelian adalah rumit. Pengertian rumit disini adalah sebagai akibat dari keterlibatan konsumen kedalam proses perencanaan sampai dengan proses produksi produk tersebut dan keterkaitan pemilihan mereknya itu sendiri.

Sedangkan kepuasan konsumen didasarkan kepada hasil survey kepuasan konsumen pada periode sebelumnya dengan menggunakan prosedur survey kepuasan pelanggan yang telah ditentukan sebelumnya.

Salah satu tugas berat bagi perusahaan dalam hal melakukan penjualan produk adalah menganalisa “pusat

pembelian” sehingga bisa diketahui siapa yang paling berperan dalam proses pembelian produk.

Karena konsumen perusahaan ini adalah institusi militer yang memegang teguh “garis komando”, maka sangat penting juga untuk mengetahui hirarki komando yang ada. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa untuk memperoleh suatu pekerjaan di institusi militer perlu mengambil “rute” dari atas ke bawah sesuai dengan “garis komando”. Tetapi pada saat pekerjaan tersebut sedang dilaksanakan, maka perlu mengambil “rute” yang lain, yaitu rute dari bawah ke atas sesuai dengan “garis komando”. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa “pusat pembelian” pada institusi militer adalah sepanjang “garis komando”. Bisa jadi melibatkan banyak orang. Dengan bahasa “populer” dapat dikatakan bahwa tempat “*surfing*” perusahaan dalam industri pertahanan adalah sepanjang “garis komando”.

Langkah selanjutnya adalah STP (*segmenting, targeting dan positioning*). STP disini tidak dimaksudkan untuk masuk ke pasar industri pertahanan, tetapi dimaksudkan untuk membandingkan posisi kita dengan posisi pesaing (produk yang sama) dalam suatu kerangka (rencana) pekerjaan yang ada. Proses STP disini diperlukan untuk menentukan apakah semua potensi pekerjaan tersebut akan diambil, atau diambil berdasarkan jenisnya (misalnya salah satu jenis saja), atau bisa juga berdasarkan jenis dan jumlah tertentu. Hal ini tentunya dikaitkan dengan kapasitas produksi di perusahaan dan target penyelesaian yang diharapkan.

Demikian juga dengan bauran pemasaran. Apabila bauran pemasaran diasumsikan sebagai 4P/7P dari McCarthy, maka Industri pertahanan swasta selalu menyesuaikan bauran pemasaran tersebut dengan “daya beli” dan keinginan konsumen. Sebagai contoh:

- a. Dalam hal produk, bukan hanya disesuaikan dengan standar yang sudah ada, tetapi juga harus bisa memenuhi keinginan “tambahan” dari pihak konsumen (misalnya berhubungan dengan dimensi atau berat perangkat).
- b. Dalam hal harga, disesuaikan dengan anggaran yang ada dan jumlah barang yang diinginkan.
- c. Dalam hal pendistribusian, disesuaikan dengan kontrak yang mengacu kepada anggaran yang tersedia.
- d. Dalam hal promosi, mengikuti kegiatan pameran berdasarkan undangan/permintaan dari pihak konsumen.

4.2. Posisi di Pasar Industri Pertahanan

Pada pembahasan sebelumnya, telah menghasilkan beberapa strategi. Pada kenyataannya pekerjaan/proyek yang diperoleh oleh pihak produsen dari pihak konsumen terbagi menjadi dua cara, yaitu;

- a. melalui tender, atau
- b. penunjukan langsung.

Untuk pekerjaan/proyek yang diperoleh dengan mekanisme tender, maka industri pertahanan swasta akan menggunakan strategi generik keunggulan biaya menyeluruh (kepemimpinan biaya rendah) karena “harga penawaran” yang akan menentukan pemenang pekerjaan/proyek tersebut. Sedangkan untuk pekerjaan/proyek yang diperoleh dengan mekanisme penunjukan langsung, industri pertahanan swasta menggunakan strategi generik fokus, nilai terbaik bagi konsumen maupun bagi produsen/perusahaan itu sendiri karena pada posisi tersebut (penunjukan langsung) tidak terdapat pesaing. Pada situasi “penunjukan langsung”, bahkan tidak ada produk pengganti dan pesaing yang perlu diwaspadai.

Langkah terakhir pada tahapan penentuan posisi Industri pertahanan swasta di pasar industri pertahanan adalah kebijakan pemilihan proyek. Dalam hal ini industri pertahanan swasta berorientasi pada nilai pekerjaan/proyek yang dimaksud. Mengejar batas maksimal nilai pekerjaan/proyek yang ada, walaupun harus melampaui batas maksimal kemampuan yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan pernyataan David (2011:349) yang menggambarkan perusahaan yang berada pada kuadran I matrik strategi besar (hasil analisa posisi Industri pertahanan swasta berada pada kuadran I matrik strategi besar) ini dengan menyebutkan bahwa “mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu”.

4.3. Implementasi Strategi

4.3.1. Program dan Strategi Fungsional

Dari tahapan perumusan strategi yang telah dibahas diatas ada beberapa rencana strategi yang harus diimplementasikan. Adalah sangat dimungkinkan pada tahap implementasi strategi ini, tidak semua strategi yang sudah direncanakan dapat secara langsung diterapkan. Tahapan implementasi strategi ini adalah tahapan dimana perusahaan mengoperasionalkan strategi yang sudah direncanakan menjadi program dan strategi fungsional.

Tabel 21. Analisa Strategi

No.	Hasil Perencanaan Strategi	Analisis Strategi
	Dari analisis SWOT	
1	Strategi <i>Opportunities</i> -	Mengembangkan STP dan Bauran Pemasaran untuk mengembangkan

No.	Hasil Perencanaan Strategi	Analisis Strategi
	<i>Strength</i> (OS) Termasuk strategi lemah	kebutuhan pasar dan variasi produk sesuai harapan pelanggan dengan memanfaatkan teknologi untuk menjauh dari pesaing
2	Strategi <i>Opportuniti-Weakness</i> (OW) Termasuk strategi moderat	Membangun kompetensi teknologi dengan melakukan diversifikasi terkait hasil dari penelitian dan pengembangan teknologi sendiri yang diperlukan oleh pelanggan dan mendapat prioritas pengadaan dari pemerintah
3	Strategi <i>Threats-Strength</i> (TS) Termasuk strategi moderat	Mengembangkan produk baru sesuai dengan kekuatan ekonomi (daya beli pelanggan) dengan mengefisienkan operasi dan memaksimalkan potensi SDM yang ada sebagai hambatan masuk (<i>barrier to entry</i>) bagi produk pengganti dan perusahaan pendatang baru yang potensial
4	Strategi <i>Threats-Weakness</i> (TW) Termasuk strategi kuat	Meningkatkan kompetensi teknologi dengan melakukan penelitian dan pengembangan teknologi sendiri untuk memperpanjang usia pakai produk yang dihasilkan dengan menerapkan teknologi yang memungkinkan dilakukannya penggantian komponen yang tidak di <i>supply</i> lagi oleh pemasok dengan tetap memperhatikan kekuatan ekonomi (daya beli konsumen) sehingga menjadi hambatan masuk (<i>barrier to entry</i>) bagi produk pengganti
	Analisis EFAS – IFAS	
5	Nilai analisis EFAS (<i>External Strategic Factor Analysis Summary</i>)	3.35
6	Nilai analisis IFAS (<i>Internal Strategic</i>	3.4

No.	Hasil Perencanaan Strategi	Analisis Strategi
	<i>Factor Analysis Summary)</i>	
	Perhitungan matrik	
7	Matrik <i>Internal – External</i> (I – E)	Pertumbuhan, konsentrasi melalui integrasi vertikal Posisi Pertama (Cel-1): peluang eksternal tinggi ditunjang oleh sumber daya internal yang tinggi. Pada posisi Bisnis paling potensial untuk menyelenggaraan program menuju kemandirian
a	Strategi integrasi ke depan, perusahaan berusaha memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.	Strategi integrasi ke depan dilakukan oleh Industri pertahanan swasta dalam hal pembuatan dan penjualan radar militer AN/TPS-77. PT bekerja sama dengan Lockheed Martin (USA)
b	Strategi integrasi ke belakang, perusahaan berusaha memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan	Strategi integrasi ke belakang oleh Industri pertahanan swasta dipergunakan pada saat memproduksi radio komunikasi militer (<i>manpack radio</i>). Industri pertahanan swasta bekerja sama dengan pihak Angkatan Darat yang dalam hal ini adalah Direktorat Perhubungan Angkatan Darat untuk mengerjakan pengadaan/pembuatan <i>molding</i> (cetakan) <i>manpack radio</i> yang dimaksud.
8	Matrik Strategi Besar (<i>Grand Strategy Matrix</i>)	Posisi Industri pertahanan swasta berada pada kuadran I, terlihat dari strategi yang digunakan oleh Industri pertahanan swasta (pada matrik I – E) yaitu strategi integrasi

No.	Hasil Perencanaan Strategi	Analisis Strategi
		<p>vertical. Adapun strategi-strategi yang dapat dipergunakan di kuadran I adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi ke depan 5. Integrasi ke belakang 6. Integrasi horizontal 7. Diversifikasi terkait <p>Menurut David (2011:348), “bukan hal yang bijak bagi sebuah perusahaan kuadran I untuk beralih secara mendasar dari keunggulan kompetitifnya yang sudah mapan”. Kemudian dilanjutkan pula bahwa kuadran I itu adalah posisi yang sempurna bagi sebuah perusahaan.</p>
9	Perilaku Konsumen	Perilaku pembelian rumit, untuk mengatasinya maka dilakukan kerjasama dalam bidang penelitian/pengembangan/proyek.
10	Kepuasan Pelanggan	Sangat puas (hasil survey kepuasan pelanggan yang terakhir dilaksanakan pada tahun 2012)
11	Pusat Pembelian	Sepanjang “garis komando”. Melakukan koordinasi kepada semua pihak yang berkepentingan
12	STP (<i>Segmenting, Targeting, dan Positioning</i>)	Didedikasikan untuk meraih semua kesempatan yang ada di lingkungan industri sesuai dengan kompetensi yang dikuasai oleh perusahaan
13	Bauran Pemasaran	Didedikasikan secara maksimal untuk meraih kekuatan ekonomi (daya beli konsumen) yang ada
14	Strategi Generik Porter	<p>h. Keunggulan biaya menyeluruh</p> <p>i. Fokus</p>
15	Kebijakan	Mengejar batas maksimal nilai

No.	Hasil Perencanaan Strategi	Analisis Strategi
	Pemilihan Proyek	pekerjaan/proyek yang ada, walaupun harus melampaui batas maksimal kemampuan yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan pernyataan David (2011:349) yang menggambarkan perusahaan yang berada pada kuadran I matrik strategi besar ini dengan menyebutkan bahwa “mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu”

Dari uraian analisa strategi pada tabel 21 diatas, analisa strategi tersebut sifatnya masih berupa usulan. Jadi sifatnya hanya verifikasi saja. Dengan demikian pada langkah berikutnya dilakukan sintesa dari usulan strategi yang dimaksud menjadi strategi-strategi fungsional yang siap untuk dioperasionalisasikan.

Tabel 22. Pernyataan Strategi *Oportunities-Strength* (OS)

Pernyataan strategi <i>Oportunities-Strength</i> (OS): Mengembangkan STP dan Bauran Pemasaran untuk mengembangkan pasar serta kebutuhan pasar dan mengembangkan variasi produk sesuai harapan konsumen dengan memanfaatkan teknologi untuk menjauh dari pesaing	
1.	Strategi fungsional bagian pemasaran meliputi: a. Mendefinisikan ulang STP dari Segmenting, Targeting dan Positioning menjadi Single Target Priority. Konsentrasi pada satu pasar yang sudah terdeteksi dan terfregmentasi dan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan. b. Mendefinisikan ulang bauran pemasaran dari 4P-nya McCarthy (product, price, promotion & place) menjadi 4P-nya Barnes (produk inti, process, perform, dan people). Pada kenyataannya (dalam industri militer) <i>price</i> , <i>promotion</i> dan <i>place</i> tidak memegang peranan yang cukup penting. Sementara itu (Barnes, 2003:18-19) <i>process</i> (system dan

	<p>aktivitas yang mendukung ketersediaan produk atau jasa inti), <i>perform</i> (menyediakan produk sesuai yang dijanjikan, menjadikannya benar) dan <i>people</i> (interaksi dengan pegawai, bagaimana pelanggan diperlakukan dalam interaksi bisnis) bisa menjadi faktor penting dalam melakukan transaksi bisnis dalam industri pertahanan.</p>
	<p>c. Mengembangkan kebutuhan pasar kearah kompetensi inti perusahaan sehingga menghasilkan ketergantungan dan hambatan masuk bagi pesaing potensial.</p>
2.	<p>Strategi fungsional bagian keuangan meliputi:</p>
	<p>a. Menyediakan anggaran sesuai kebutuhan bagian terkait pada waktu yang diperlukan.</p>
	<p>b. Mencari dan mengembangkan sumber-sumber pendanaan baru.</p>
	<p>c. Memelihara sumber-sumber pendanaan yang sudah ada.</p>
3.	<p>Strategi fungsional bagian penelitian dan pengembangan meliputi:</p>
	<p>a. Mengembangkan produk yang telah ada ke arah yang lebih baik dalam hal fungsi, kehandalan, kenyamanan dan lain-lain.</p>
	<p>b. Melakukan penelitian terhadap produk yang akan dibutuhkan oleh konsumen baik berupa produk baru maupun produk pengganti.</p>
4.	<p>Strategi fungsional bagian operasi meliputi:</p>
	<p>a. Menterjemahkan harapan konsumen terhadap produk yang dihasilkan baik dari sisi kualitas, reliabilitas, fungsional dan lain-lain menjadi “bahasa” yang dimengerti oleh bagian penelitian dan pengembangan.</p>
	<p>b. Menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan konsumen.</p>
5.	<p>Strategi fungsional bagian sumber daya meliputi:</p>
	<p>a. Menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh fungsi-fungsi organisasi/bisnis lainnya.</p>
	<p>b. Memelihara dan mengembangkan sumber daya yang ada.</p>

Tabel 23. Pernyataan Strategi *Opportuniti-Weaknesess* (OW)

Pernyataan strategi *Opportuniti-Weaknesess* (OW):
 Membangun kompetensi teknologi dengan melakukan ”diversifikasi terkait” hasil dari penelitian dan pengembangan teknologi sendiri yang diperlukan oleh pelanggan dan mendapat prioritas pengadaan dari pemerintah

1. Strategi fungsional bagian pemasaran meliputi:
 - a. Mengembangkan kebutuhan konsumen pada sektor-sektor yang sesuai dengan kompetensi inti perusahaan dan mendapatkan prioritas dari pemerintah dalam hal pengadaannya.
 - b. Mengembangkan varian produk baru sesuai kompetensi inti perusahaan.
2. Strategi fungsional bagian keuangan meliputi:
 - a. Pengalokasian/penyediaan anggaran untuk proses “diversifikasi terkait”.
 - b. Pengalokasian/penyediaan anggaran untuk proses edukasi konsumen terkait produk baru hasil dari proses “diversifikasi terkait”.
3. Strategi fungsional bagian penelitian dan pengembangan meliputi:
 - a. Melakukan penelitian dan pengembangan produk baru terkait proses “diversifikasi terkait”.
 - b. Mengembangkan produk baru hasil proses “diversifikasi terkait” agar bisa memenuhi keinginan/keperluan konsumen.
4. Strategi fungsional bagian operasi meliputi:
 - a. Menyiapkan dan mengimplementasikan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.
 - b. Mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi dalam proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait” dari standar yang telah ditetapkan.
5. Strategi fungsional bagian sumber daya meliputi:
 - a. Menyiapkan sumber daya manusia terkait dengan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.
 - b. Melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan melakukan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.
 - c. Menyiapkan inprastruktur terkait proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.

Tabel 24. Pernyataan Strategi *Threats-Strength* (TS)

Pernyataan strategi *Threats-Strength* (TS):

Mengembangkan produk baru sesuai dengan kekuatan ekonomi (daya beli konsumen) dengan mengefisienkan operasi dan memaksimalkan potensi SDM yang ada sebagai hambatan masuk (*barrier to entry*) bagi

produk pengganti dan perusahaan pendatang baru yang potensial
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi fungsional bagian pemasaran meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Mengetahui kekuatan ekonominya (daya beli konsumen). b. Mempersepsikan produk sesuai dengan kekuatan ekonominya. 2. Strategi fungsional bagian keuangan meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Mengawasi penggunaan anggaran seefisien mungkin. b. Mengurangi pengeluaran yang tidak perlu/tidak terkait secara langsung dengan proses produksi. 3. Strategi fungsional bagian penelitian dan pengembangan meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Mengembangkan produk baru berbasis produksi biaya rendah. b. Mengurangi fungsi-fungsi tambahan atau asesoris yang kurang fungsional. 4. Strategi fungsional bagian operasi meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Menggunakan “kurva pengalaman” untuk mengurangi biaya produksi. b. Menggunakan “skala ekonomi” untuk mengurangi biaya produksi per satuan unit. 5. Strategi fungsional bagian sumber daya meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Mengoptimalkan “<i>man hour</i>” yang ada. b. Melakukan penilaian kinerja karyawan. c. Menerapkan <i>reward and punishment</i> dengan adil.

Tabel 25. Pernyataan Strategi *Threats-Weaknesiss* (TW)

<p>Pernyataan strategi <i>Threats-Weaknesiss</i> (TW):</p> <p>Meningkatkan kompetensi teknologi dengan melakukan penelitian dan pengembangan teknologi sendiri untuk memperpanjang usia pakai produk yang dihasilkan dengan menerapkan teknologi yang memungkinkan dilakukannya penggantian komponen yang tidak di <i>supply</i> lagi oleh pemasok dengan tetap memperhatikan kekuatan ekonomi (daya beli konsumen) sehingga menjadi hambatan masuk (<i>barrier to entry</i>) bagi produk pengganti</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi fungsional bagian pemasaran meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Memperkenalkan/mempromosikan produk sebagai produk dalam negeri, hasil dari penelitian dan pengembangan sendiri sehingga harga relatif lebih murah. b. Mempersepsikan kompetensi inti perusahaan sebagai

- kompetensi yang bersifat unik dan diperlukan oleh konsumen.
- c. Mempersepsikan produk dalam negeri setara atau lebih baik dari produk luar negeri.
 - d. Memberi jaminan bahwa produk mempunyai usia pakai yang panjang dengan perawatan/pemeliharaan yang mudah dan ketersediaan komponen pengganti.
2. Strategi fungsional bagian keuangan meliputi:
 - a. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai dan pada waktu yang diperlukan untuk mengoperasikan “kampanye” produk yang dilakukan oleh bagian pemasaran.
 - b. Menjamin ketersediaan anggaran untuk meningkatkan kemampuan personil agar bisa meningkatkan kinerjanya sehingga meningkatkan nilai ekonomis produk yang dihasilkan.
 - c. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai untuk meningkatkan kompetensi teknologi/inti perusahaan.
 3. Strategi fungsional bagian penelitian dan pengembangan meliputi:
 - a. Meningkatkan kompetensi teknologi/inti dengan cara menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang relatif lebih murah dari produk sejenis lainnya.
 - b. Memberikan perlindungan Hki terhadap produk hasil penelitian dan pengembangan sendiri yang mempunyai nilai ekonomis tinggi.
 4. Strategi fungsional bagian operasi meliputi:
 - a. Menguasai dan menerapkan semua aspek operasi dalam perusahaan yang bersifat efektif dan efisien.
 - b. Mencegah/mengurangi aspek-aspek operasi yang *under estimate* atau *over estimate* yang mengakibatkan ketidak efektifan dan ketidak efisienan dalam operasi yang dimaksud.
 5. Strategi fungsional bagian sumber daya meliputi:
 - a. Melakukan peningkatan kemampuan (pelatihan/*training*) bagi personil pada berbagai fungsi bisnis organisasi/perusahaan secara berkelanjutan dan berjenjang untuk memastikan tercapainya efektifitas dan efisiensi dalam melakukan tugasnya sehari-hari.
 - b. Memastikan peningkatan kemampuan personil yang dimaksud dapat terukur sehingga mudah untuk dievaluasi terkait dengan penerapan “reward and punishment” yang adil

dan “promosi serta demosi” yang layak sehingga bisa meningkatkan motivasi/moral kerja personil/karyawan.

Untuk mempermudah melihat kumpulan strategi fungsional pada bagian tertentu, berikut ini rekapitulasi masing-masing strategi fungsional yang dimaksud.

Tabel 26. Rekapitulasi Strategi Fungsional

1. Rekapitulasi strategi fungsional bagian pemasaran adalah:
 - a. Mendefinisikan ulang STP dari Segmenting, Targeting dan Positioning menjadi Single Target Priority. Konsentrasi pada satu pasar yang sudah terdeteksi dan terfragmentasi dan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.
 - b. Mendefinisikan ulang bauran pemasaran dari 4P-nya McCarthy (product, price, promotion & place) menjadi 4P-nya Barnes (produk inti, process, perform, dan people). Pada kenyataannya (dalam industri militer) *price*, *promotion* dan *place* tidak memegang peranan yang cukup penting. Sementara itu (Barnes, 2003:18-19) *process* (system dan aktivitas yang mendukung ketersediaan produk atau jasa inti), *perform* (menyediakan produk sesuai yang dijanjikan, menjadikannya benar) dan *people* (interaksi dengan pegawai, bagaimana pelanggan diperlakukan dalam interaksi bisnis) bisa menjadi faktor penting dalam melakukan transaksi bisnis dalam industri pertahanan.
 - c. Mengembangkan kebutuhan pasar kearah kompetensi inti perusahaan sehingga menghasilkan ketergantungan dan hambatan masuk bagi pesaing potensial.
 - d. Mengembangkan kebutuhan konsumen pada sektor-sektor yang sesuai dengan kompetensi inti perusahaan dan mendapatkan prioritas dari pemerintah dalam hal pengadaannya.
 - e. Mengembangkan varian produk baru sesuai kompetensi inti perusahaan.
 - f. Mengetahui kekuatan ekonominya (daya beli konsumen).
 - g. Mempersepsikan produk sesuai dengan kekuatan ekonominya.

	<ul style="list-style-type: none"> h. Memperkenalkan/mempromosikan produk sebagai produk dalam negeri, hasil dari penelitian dan pengembangan sendiri sehingga harga relatif lebih murah. i. Mempersepsikan kompetensi inti perusahaan sebagai kompetensi yang bersifat unik dan diperlukan oleh konsumen. j. Mempersepsikan produk dalam negeri setara atau lebih baik dari produk luar negeri. k. Memberi jaminan bahwa produk mempunyai usia pakai yang panjang dengan perawatan/pemeliharaan yang mudah dan ketersediaan komponen pengganti.
2.	<p>Rekapitulasi strategi fungsional bagian keuangan adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menyediakan anggaran sesuai kebutuhan bagian terkait pada waktu yang diperlukan. b. Mencari dan mengembangkan sumber-sumber pendanaan baru. c. Memelihara sumber-sumber pendanaan yang sudah ada. d. Pengalokasian/penyediaan anggaran untuk proses “diversifikasi terkait”. e. Pengalokasian/penyediaan anggaran untuk proses edukasi konsumen terkait produk baru hasil dari proses “diversifikasi terkait”. f. Mengawasi penggunaan anggaran seefisien mungkin. g. Mengurangi pengeluaran yang tidak perlu/tidak terkait secara langsung dengan proses produksi. h. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai dan pada waktu yang diperlukan untuk mengoperasionalkan “kampanye” produk yang dilakukan oleh bagian pemasaran. i. Menjamin ketersediaan anggaran untuk meningkatkan kemampuan personil agar bisa meningkatkan kinerjanya sehingga meningkatkan nilai ekonomis produk yang dihasilkan. j. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai untuk meningkatkan kompetensi teknologi/inti perusahaan.
3.	<p>Rekapitulasi strategi fungsional bagian penelitian dan pengembangan adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mengembangkan produk yang telah ada ke arah yang lebih baik dalam hal fungsi, kehandalan, kenyamanan dan lain-lain. b. Melakukan penelitian terhadap produk yang akan dibutuhkan

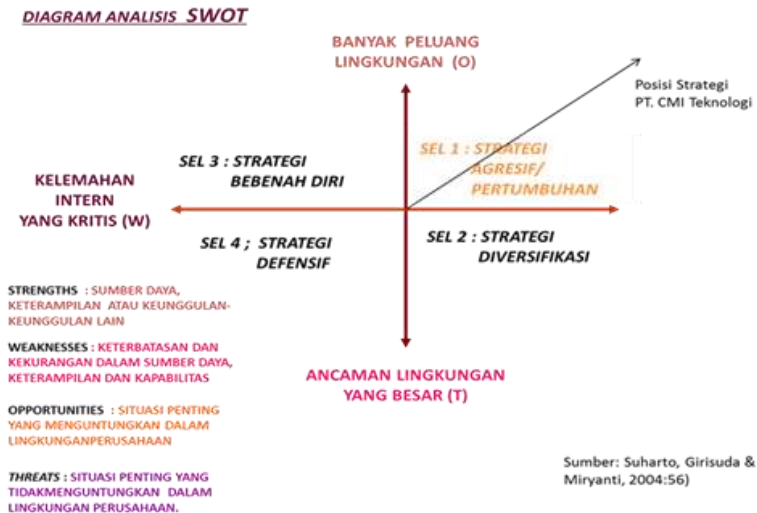
	<p>oleh konsumen baik berupa produk baru maupun produk pengganti.</p> <ul style="list-style-type: none"> c. Melakukan penelitian dan pengembangan produk baru terkait proses “diversifikasi terkait”. d. Mengembangkan produk baru hasil proses “diversifikasi terkait” agar bisa memenuhi keinginan/keperluan konsumen. e. Mengembangkan produk baru berbasis produksi biaya rendah. f. Mengurangi fungsi-fungsi tambahan atau assesoris yang kurang fungsional. g. Meningkatkan kompetensi teknologi/inti dengan cara menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang relatif lebih murah dari produk sejenis lainnya. h. Memberikan perlindungan Haki terhadap produk hasil penelitian dan pengembangan sendiri yang mempunyai nilai ekonomis tinggi.
4.	<p>Rekapitulasi strategi fungsional bagian operasi adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menterjemahkan harapan konsumen terhadap produk yang dihasilkan baik dari sisi kualitas, reliabilitas, fungsional dan lain-lain menjadi “bahasa” yang dimengerti oleh bagian penelitian dan pengembangan. b. Menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan konsumen. c. Menyiapkan dan mengimplementasikan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”. d. Mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi dalam proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait” dari standar yang telah ditetapkan. e. Menggunakan “kurva pengalaman” untuk mengurangi biaya produksi. f. Menggunakan “skala ekonomi” untuk mengurangi biaya produksi per satuan unit. g. Menguasai dan menerapkan semua aspek operasi dalam perusahaan yang bersifat efektif dan efisien. h. Mencegah/mengurangi aspek-aspek operasi yang <i>under estimate</i> atau <i>over estimate</i> yang mengakibatkan ketidak efektifan dan ketidak efisienan dalam operasi yang dimaksud.
5.	<p>Rekapitulasi strategi fungsional bagian sumber daya adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh fungsi-fungsi organisasi/bisnis lainnya.

- b. Memelihara dan mengembangkan sumber daya yang ada.
- c. Menyiapkan sumber daya manusia terkait dengan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.
- d. Melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan melakukan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.
- e. Menyiapkan inprastruktur terkait proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.
- f. Mengoptimalkan “*man hour*” yang ada.
- g. Melakukan penilaian kinerja karyawan.
- h. Menerapkan *reward and punishment* dengan adil.
- i. Melakukan peningkatan kemampuan (pelatihan/*training*) bagi personil pada berbagai fungsi bisnis organisasi/perusahaan secara berkelanjutan dan berjenjang untuk memastikan tercapainya efektifitas dan efisiensi dalam melakukan tugasnya sehari-hari.
- j. Memastikan peningkatan kemampuan personil yang dimaksud dapat terukur sehingga mudah untuk dievaluasi terkait dengan penerapan “*reward and punishment*” yang adil dan “promosi serta demosi” yang layak sehingga bisa meningkatkan motivasi/moral kerja personil/karyawan.

Tabel diatas menunjukan keragaman alternatif strategi fungsional yang dapat dipertimbangkan oleh industri pertahanan swasta untuk dapat diterapkan di perusahaan agar bisa memenangkan dan mempertahankan posisi bersaing atau posisi kompetitif persaingan di dalam industri pertahanan. Pada dasarnya alternatif strategi fungsional ini berasal dari analisis SWOT. Berdasarkan matrik I – E atau matrik GE diatas, maka dapat dibuat diagram analisis SWOT seperti pada gambar 13 dibawah ini.

Tidak semua alternatif strategi fungsional harus diterapkan oleh perusahaan. Perusahaan dapat memilih sebagian strategi fungsional yang dianggap paling cocok dan paling mungkin diterapkan di perusahaan. Yang penting pilihan strategi

fungsional itu harus menggambarkan posisi strategis industri pertahanan swasta, yaitu menggunakan strategi yang agresif seperti pada gambar diatas.



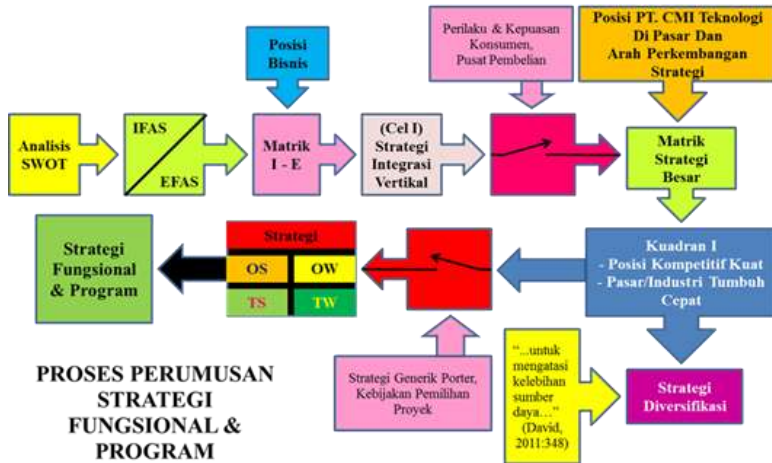
Gambar 13. Diagram Analisis SWOT

Dari uraian diatas maka dapat digambarkan bahwa proses perumusan strategi fungsional tersebut seperti di bawah ini:



Gambar 14. Proses Pemusunan Strategi Fungsional

Pada gambar tersebut diatas, tidak terlihat posisi perilaku & kepuasan konsumen, pusat pembelian, strategi generik Porter, kebijakan pemilihan proyek dan program yang ada pada model manajemen strategis industri pertahanan swasta. Hal ini disebabkan karena unsur-unsur tersebut (kecuali program) adalah unsur-unsur yang mempengaruhi perumusan sebuah strategi, bukan unsur-unsur utama pembentuk strategi. Pada gambar dibawah ini, unsur-unsur tadi sudah tergambar dan terlihat peranannya dalam sebuah perumusan strategi.



Gambar 15. Proses Perumusan Strategi Fungsional & Program

Sedangkan posisi program sama dengan posisi strategi fungsional, yang membedakannya adalah dari segi dimensi waktu (program itu kegiatan jangka pendek) dan program selalu dikaitkan dengan sesuatu peristiwa tertentu (kegiatan sekali pakai). Dalam model manajemen strategis Industri pertahanan swasta, program akan lebih sering dihasilkan oleh “orientasi manajer strategis”.

Hasil dari perumusan strategi fungsional ini masih berupa “sekumpulan” strategi fungsional yang harus dipilih oleh pihak perusahaan/pimpinan perusahaan. Untuk memudahkan dalam melakukan pemilihan alternatif strategi fungsional tersebut, maka bisa menggunakan *Quantitative Strategies Planning Matrix* (QSPM) seperti yang terdapat dalam Umar (2013:90), yang diadaptasikan untuk keperluan ini.

Pembobotan dilakukan berdasarkan kepada tabel 12 Kekuatan Strategi. Untuk strategi fungsional yang berasal dari

strategi lemah (strategi OS) bobotnya diberi angka 1 (satu). Untuk strategi fungsional yang berasal dari strategi moderat (strategi OW dan strategi TS) bobotnya diberi angka 2 (dua). Sedangkan untuk strategi fungsional yang berasal dari strategi kuat (strategi TW) bobotnya diberi angka 3 (tiga). Adapun penilaian AS (*attractiveness score*) dilakukan oleh pihak perusahaan berdasarkan tingkat “kemenarikan” strategi fungsional tersebut dimata perusahaan. Untuk strategi fungsional yang paling tidak menarik diberi nilai 1 (satu), sedangkan untuk strategi fungsional yang paling menarik diberi nilai 5 (lima).

Nilai 1 (satu) : Sangat tidak menarik

Nilai 2 (dua) : Tidak menarik

Nilai 3 (tiga) : Biasa saja

Nilai 4 (empat) : Menarik

Nilai 5 (lima) : Sangat menarik

Pada prakteknya, pemberian nilai AS dilakukan terlebih dahulu dibandingkan dengan pemberian nilai pembobotan untuk menghindari “pengaruh” nilai pembobotan terhadap nilai AS. Adapun nilai TAS (*total attractiveness score*) adalah hasil perkalian antara nilai pembobotan dengan nilai AS.

Tabel 27. Rekapitulasi Strategi Fungsional Terbobot

Strategi Fungsional	Bobot	AS	TAS
1. Rekapitulasi strategi fungsional bagian pemasaran adalah:			
a. Mendefinisikan ulang STP dari Segmenting, Targeting dan Positioning menjadi Single Target Priority. Konsentrasi pada satu pasar	1	5	5

Strategi Fungsional	Bobot	AS	TAS
yang sudah terdeteksi dan terfregmentasi dan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.			
b. Mendefinisikan ulang bauran pemasaran dari 4P-nya McCarthy (product, price, promotion & place) menjadi 4P-nya Barnes (produk inti, process, perform, dan people). Pada kenyataannya (dalam 134elative militer) <i>price</i> , <i>promotion</i> dan <i>place</i> tidak memegang peranan yang cukup penting. Sementara itu (Barnes, 2003:18-19) <i>process</i> (system dan aktivitas yang mendukung ketersediaan produk atau jasa inti), <i>perform</i> (menyediakan produk sesuai yang dijanjikan, menjadikannya benar) dan <i>people</i> (interaksi dengan pegawai, bagaimana pelanggan diperlakukan dalam interaksi bisnis) bisa menjadi faktor penting dalam melakukan transaksi bisnis dalam relatif pertahanan.	1	4	4
c. Mengembangkan kebutuhan pasar kearah kompetensi inti perusahaan sehingga menghasilkan ketergantungan dan hambatan masuk pagi pesaing potensial.	1	4	4
d. Mengembangkan kebutuhan konsumen pada 134sektor-sektor yang sesuai dengan kompetensi inti perusahaan dan mendapatkan prioritas dari pemerintah dalam hal pengadaannya.	2	5	10
e. Mengembangkan varian produk baru sesuai kompetensi inti perusahaan.	2	4	8
f. Mengetahui kekuatan ekonominya (daya beli konsumen).	2	4	8
g. Mempersepsikan produk sesuai dengan kekuatan ekonominya.	2	4	8
h. Memperkenalkan/mempromosikan produk	3	5	15

Strategi Fungsional	Bobot	AS	TAS
sebagai produk dalam negeri, hasil dari penelitian dan pengembangan sendiri sehingga harga 135elative lebih murah.			
i. Mempersepsikan kompetensi inti perusahaan sebagai kompetensi yang bersifat unik dan diperlukan oleh konsumen.	3	5	15
j. Mempersepsikan produk dalam negeri setara atau lebih baik dari produk luar negeri.	3	5	15
k. Memberi jaminan bahwa produk mempunyai usia pakai yang panjang dengan perawatan/pemeliharaan yang mudah dan ketersediaan komponen pengganti.	3	4	12
2. Rekapitulasi strategi fungsional bagian keuangan adalah:			
a. Menyediakan anggaran sesuai kebutuhan bagian terkait pada waktu yang diperlukan.	1	4	4
b. Mencari dan mengembangkan sumber-sumber pendanaan baru.	1	3	3
c. Memelihara sumber-sumber pendanaan yang sudah ada.	1	3	3
d. Pengalokasian/penyediaan anggaran untuk proses “diversifikasi terkait”.	2	3	6
e. Pengalokasian/penyediaan anggaran untuk proses edukasi konsumen terkait produk baru hasil dari proses “diversifikasi terkait”.	2	3	6
f. Mengawasi penggunaan anggaran seefisien mungkin.	2	3	6
g. Mengurangi pengeluaran yang tidak perlu/tidak terkait secara langsung dengan proses produksi.	2	3	6
h. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai dan pada waktu yang diperlukan untuk mengoperasikan “kampanye” produk yang dilakukan oleh bagian	3	3	9

Strategi Fungsional	Bobot	AS	TAS
pemasaran.			
i. Menjamin ketersediaan anggaran untuk meningkatkan kemampuan personil agar bisa meningkatkan kinerjanya sehingga meningkatkan nilai ekonomis produk yang dihasilkan.	3	2	6
j. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai untuk meningkatkan kompetensi teknologi/inti perusahaan.	3	3	9
3. Rekapitulasi strategi fungsional bagian penelitian dan pengembangan adalah:			
a. Mengembangkan produk yang telah ada 136relativ yang lebih baik dalam hal fungsi, kehandalan, kenyamanan dan lain-lain.	1	4	4
b. Melakukan penelitian terhadap produk yang akan dibutuhkan oleh konsumen baik berupa produk baru maupun produk pengganti.	1	4	4
c. Melakukan penelitian dan pengembangan produk baru terkait proses “diversifikasi terkait”.	2	4	8
d. Mengembangkan produk baru hasil proses “diversifikasi terkait” agar bisa memenuhi keinginan/keperluan konsumen.	2	4	8
e. Mengembangkan produk baru berbasis produksi biaya rendah.	2	3	6
f. Mengurangi fungsi-fungsi tambahan atau assesoris yang kurang fungsional.	2	4	8
g. Meningkatkan kompetensi teknologi/inti dengan cara menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang 136relative lebih murah dari produk sejenis lainnya.	3	3	9
h. Memberikan perlindungan Haki terhadap produk hasil penelitian dan pengembangan sendiri yang mempunyai nilai ekonomis	3	2	6

Strategi Fungsional	Bobot	AS	TAS
tinggi.			
4. Rekapitulasi strategi fungsional bagian operasi adalah:			
a. Menterjemahkan harapan konsumen terhadap produk yang dihasilkan baik dari sisi kualitas, reliabilitas, fungsional dan lain-lain menjadi “bahasa” yang dimengerti oleh bagian penelitian dan pengembangan.	1	5	5
b. Menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan konsumen.	1	5	5
c. Menyiapkan dan mengimplementasikan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.	2	4	8
d. Mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi dalam proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait” dari standar yang telah ditetapkan.	2	3	6
e. Menggunakan “kurva pengalaman” untuk mengurangi biaya produksi.	2	3	6
f. Menggunakan “skala ekonomi” untuk mengurangi biaya produksi per satuan unit.	2	2	4
g. Menguasai dan menerapkan semua aspek operasi dalam perusahaan yang bersifat efektif dan efisien.	3	3	9
h. Mencegah/mengurangi aspek-aspek operasi yang <i>under estimate</i> atau <i>over estimate</i> yang mengakibatkan ketidak efektifan dan ketidak efisienan dalam operasi yang dimaksud.	3	2	6
5. Rekapitulasi strategi fungsional bagian sumber daya adalah:			
a. Menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh fungsi-fungsi organisasi/bisnis lainnya.	1	3	3
b. Memelihara dan mengembangkan sumber daya yang ada.	1	3	3
c. Menyiapkan sumber daya manusia terkait	2	3	6

Strategi Fungsional	Bobot	AS	TAS
dengan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.			
d. Melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan melakukan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.	2	3	6
e. Menyiapkan inprastruktur terkait proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.	2	4	8
f. Mengoptimalkan “ <i>man hour</i> ” yang ada.	2	3	6
g. Melakukan penilaian kinerja karyawan.	2	2	4
h. Menerapkan <i>reward and punishment</i> dengan adil.	2	2	4
i. Melakukan peningkatan kemampuan (pelatihan/ <i>training</i>) bagi personil pada berbagai fungsi bisnis organisasi/perusahaan secara berkelanjutan dan berjenjang untuk memastikan tercapainya efektifitas dan efisiensi dalam melakukan tugasnya sehari-hari.	3	2	6
j. Memastikan peningkatan kemampuan personil yang dimaksud dapat terukur sehingga mudah untuk dievaluasi terkait dengan penerapan “ <i>reward and punishment</i> ” yang adil dan “promosi serta demosi” yang layak sehingga bisa meningkatkan motivasi/moral kerja personil/karyawan.	3	2	6

Setelah semua strategi fungsional diberi nilai pembobotan dan nilai AS sehingga diketahui nilai TAS-nya, kemudian dipilih 3 (tiga) strategi fungsional pada masing-masing fungsi perusahaan/bisnis yang mempunyai nilai terbesar. Pemilihan jumlah ini (tiga strategi fungsional) tidak ada ketentuan yang pasti atau mengikat, bisa berapa saja. Jumlah 3

(tiga) dipilih disini semata-mata dengan pertimbangan bahwa kalau terlalu banyak strategi fungsional yang dipilih oleh perusahaan akan menyulitkan perusahaan pada saat penerapannya, tetapi apabila terlalu sedikit strategi fungsional yang dipilih oleh perusahaan akan memberikan terlalu sedikit alternatif strategi fungsional yang bisa diterapkan oleh perusahaan. Hal ini disadari karena pada kenyataannya bisa saja tidak semua strategi fungsional yang dipilih (dari tiga strategi fungsional pada satu fungsi perusahaan/bisnis) dapat diterapkan diperusahaan.

Untuk strategi fungsional yang mempunyai nilai TAS sama, bisa mana saja yang dipilih (tidak ada ketentuan yang mengikat). Tetapi penulis lebih memilih untuk menggunakan strategi fungsional yang mempunyai nilai AS lebih tinggi dibandingkan nilai pembobotannya. Hal ini didasari dengan pemikiran bahwa nilai AS mencerminkan “kemampuan” perusahaan itu sendiri.

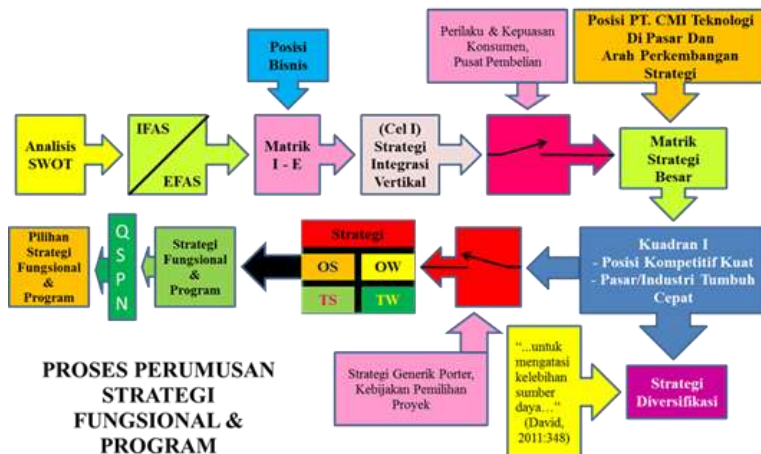
Tabel 28. Pilihan Strategi Fungsional

Strategi Fungsional	Bobot	AS	TAS
1. Rekapitulasi strategi fungsional bagian pemasaran adalah:			
a. Memperkenalkan/mempromosikan produk sebagai produk dalam negeri, hasil dari penelitian dan pengembangan sendiri sehingga harga relatif lebih murah.	3	5	15
b. Mempersepsikan kompetensi inti perusahaan sebagai kompetensi yang bersifat unik dan diperlukan oleh konsumen.	3	5	15
c. Mempersepsikan produk dalam negeri setara	3	5	15

Strategi Fungsional	Bobot	AS	TAS
atau lebih baik dari produk luar negeri.			
2. Rekapitulasi strategi fungsional bagian keuangan adalah:			
a. Mengurangi pengeluaran yang tidak perlu/tidak terkait secara langsung dengan proses produksi.	2	3	6
b. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai dan pada waktu yang diperlukan untuk mengoperasikan “kampanye” produk yang dilakukan oleh bagian pemasaran.	3	3	9
c. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai untuk meningkatkan kompetensi teknologi/inti perusahaan.	3	3	9
3. Rekapitulasi strategi fungsional bagian penelitian dan pengembangan adalah:			
a. Mengembangkan produk baru hasil proses “diversifikasi terkait” agar bisa memenuhi keinginan/keperluan konsumen.	2	4	8
b. Mengurangi fungsi-fungsi tambahan atau asesoris yang kurang fungsional.	2	4	8
c. Meningkatkan kompetensi teknologi/inti dengan cara menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang 140relatif lebih murah dari produk sejenis lainnya.	3	3	9
4. Rekapitulasi strategi fungsional bagian operasi adalah:			
a. Menyiapkan dan mengimplementasikan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.	2	4	8
b. Menggunakan “kurva pengalaman” untuk mengurangi biaya produksi.	2	3	6
c. Menguasai dan menerapkan semua aspek operasi dalam perusahaan yang bersifat efektif dan efisien.	3	3	9

Strategi Fungsional	Bobot	AS	TAS
5. Rekapitulasi strategi fungsional baigan sumber daya adalah:			
a. Menyiapkan sumber daya manusia terkait dengan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.	2	3	6
b. Melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan melakukan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.	2	3	6
c. Menyiapkan inprastruktur terkait proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.	2	4	8


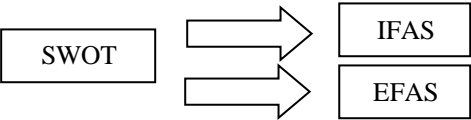

Dengan demikian proses perumusan strategi fungsionalnya dapat digambarkan seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 16. Proses Final Perumusan Strategi Fungsional & Program

Konsep dari David dalam Umar (2013:79) bahwa “untuk menetapkan strategi yang paling tepat dilakukan dengan melakukan tiga tahapan kerja. Setiap tahapan kerja menggunakan matriks-matriks yang sesuai”, demikian matriks-matriks yang digunakan pada tahapan kerja model manajemen strategis industri pertahanan swasta adalah seperti terlihat pada tabel dibawah ini

Tabel 29. Tahapan Kerja Model Manajemen Strategis Industri pertahanan swasta

Tahapan Kerja	Matriks Yang Digunakan
<i>Input Stage</i> 	
<i>Matching Stage</i> 	IE GRAND STRATEGI OS OW TS TW
<i>Decision Stage</i>	QSPM (<i>Quantitative Strategies Planning Matrix</i>)

4.3.2. Triangulasi Strategi Fungsional

Berikut ini adalah daftar pertanyaan (Identifikasi Faktor-Faktor Internal Strategis. Kurniawan dan Hamdani, 2008:42-44) dan jawaban wawancara yang dilakukan terhadap *Management Representative* sebuah Industri pertahanan swasta di Bandung.

Tabel 30. Hasil Wawancara Pendekatan Fungsional Perusahaan

No.	Pertanyaan	Jawaban
	A. Pendekatan Fungsional	
1	Faktor pemasaran dan distribusi	
a	Struktur persaingan dan pangsa pasar.	Pasar monopoli untuk

No.	Pertanyaan	Jawaban
	<p>Apakah struktur pasar persaingan sempurna, monopoli atau oligopoli?</p> <p>Berapa prosentase pasar yang dikuasai oleh perusahaan terkait dengan kompetensi inti yang dimiliki?</p>	<p>kategori produk dalam negeri. Pada dasarnya pasar oligopoly.</p> <p>Potensi pasar 100% kalau harus produk dalam negeri.</p>
b	<p>Mekanisme riset pasar.</p> <p>Apakah melakukan riset pasar?</p> <p>Apabila ya, bagaimana mekanismenya?</p>	<p>Riset pasar dilakukan tidak secara langsung.</p> <p>Melalui “jaringan” intelejen bisnis.</p>
c	<p>Bauran produk serta kualitasnya.</p> <p>Dikaitkan dengan kompetensi inti yang dikuasai oleh perusahaan, produk barang dan/atau jasa apa saja yang diproduksi oleh perusahaan?</p> <p>Terkait dengan produk barang dan/atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan, sertifikasi apa saja yang telah dilakukan terhadap produk perusahaan tersebut?</p>	<p>Produk terkait dengan “microwave solution”</p> <p>Sesuai yang disyaratkan oleh pengguna. Sertifikasi intern pengguna (dikeluarkan oleh “litbang”)</p>
d	<p>Lini produksi.</p> <p>Apabila terdapat lebih dari satu jenis produk barang dan/atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan, ada berapa lini produksi dalam perusahaan?</p> <p>Apabila ada lebih dari satu lini produksi dalam perusahaan, bagaimana pembagian kerjanya (terkait waktu dan penggunaan sarana produksi)?</p>	<p>Tidak dibuat lini produksi secara khusus karena banyak pekerjaannya bersifat <i>intermittent job shop</i> (tidak diproduksi terus-menerus).</p> <p>Hanya satu lini produksi</p>

No.	Pertanyaan	Jawaban
e	<p>Keberadaan produk baru. Keberadaan produk baru (barang dan/atau jasa) dalam perusahaan apakah atas permintaan konsumen, atau dengan tujuan diperkenalkan kepada konsumen?</p> <p>Ada berapa produk baru (barang dan/atau jasa) dalam lima tahun terakhir?</p> <p>Rencananya ada berapa produk baru (barang dan/atau jasa) dalam lima tahun yang akan datang?</p>	<p>Menawarkan kemampuan yang dimiliki kepada konsumen.</p> <p>Konsumen meminta membuat produk. Banyak. Lebih dari 10 produk baru</p>
f	<p>Perlindungan hak paten (atau perlindungan legal setaraf untuk jasa). Apakah produk (barang dan/atau jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan dilindungi oleh undang-undang HKI?</p>	Ya
g	<p>Strategi penentuan. Siapakah yang menentukan/menetapkan strategi pemasaran?</p> <p>Siapakah yang melaksanakan strategi pemasaran?</p> <p>Siapakah yang mengawasi dan mengevaluasi strategi pemasaran?</p> <p>Apakah indikator-indikator pelaksanaan strategi pemasaran?</p>	<p>Direktur Utama</p> <p>Direktur Utama dan Direktur Teknik</p> <p>Direktur Utama</p> <p>Jumlah proyek yang didapat dan prospek proyek kedepannya</p>

No.	Pertanyaan	Jawaban
h	<p>Waraniaga.</p> <p>Siapakah yang menjual produk (barang dan/atau jasa) yang diproduksi oleh perusahaan?</p>	<p>Direktur Utama/Direktur Pemasaran beserta staf pendukungnya</p>
i	<p>Periklanan.</p> <p>Dalam hal pemasaran produk (barang dan/atau jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan, apakah diperlukan sarana periklanan?</p> <p>Apabila ya, media iklan apa saja yang digunakan?</p> <p>Apakah ada anggaran khusus yang disediakan untuk kegiatan tersebut?</p> <p>Bagaimana cara mengevaluasi/memonitor keberhasilannya?</p>	<p>Tidak</p>
j	<p>Kegiatan promosi yang efisien dan efektif di luar periklanan.</p> <p>Apakah ada bentuk promosi produk (barang dan/atau jasa) lainnya yang dilakukan oleh perusahaan?</p> <p>Apabila ada, apa saja bentuknya?</p> <p>Apakah ada anggaran khusus yang disediakan untuk kegiatan tersebut?</p> <p>Bagaimana cara mengevaluasi/memonitor keberhasilannya?</p>	<p>Ya</p> <p>Pameran, presentasi, seminar</p> <p>Ada</p> <p>Jumlah pengunjung</p> <p>Jumlah prospek</p>
k	<p>Jasa purna jual.</p> <p>Apakah perusahaan memberikan</p>	

No.	Pertanyaan	Jawaban
	garansi terhadap produk (barang dan/atau jasa) yang diproduksi?	Ya
	Apabila ya, dalam bentuk apa dan berapa lama waktunya?	1 (satu) tahun dalam keadaan normal, atau sesuai dengan persyaratan pelanggan.
	Apakah ada anggaran khusus yang disediakan untuk keperluan tersebut?	Meliputi <i>service & part</i> Sudah termasuk kedalam biaya produk yang dijual
1	Jalur distribusi dan liputan geografis. Distribusi produk (barang dan/atau jasa) apakah dilakukan secara langsung (dari produsen ke konsumen) atau melalui perantara perdagangan?	Dilakukan secara langsung
	Apabila melalui perantara perdagangan, sebutkan mekanismenya?	Seluruh Indonesia. Sejauh ini pengadaannya terpusat di Jakarta
	Apakah wilayah pemasaran (pasar sasaran) ditentukan berdasarkan liputan geografis tertentu?	
	Apabila ya, bagaimana mekanismenya?	
2	Faktor penelitian, pengembangan dan rekayasa	
a	Kemampuan penelitian dasar di dalam perusahaan. Dalam hal penelitian, kompetensi apakah yang dikuasai oleh perusahaan?	Kompetensi inti bidang <i>microwave</i>
	Apakah penelitian dilakukan oleh	Ada yang dilakukan sendiri, ada juga yang

No.	Pertanyaan	Jawaban
	<p>sendiri, diserahkan kepada pihak lain, atau dilakukan secara kerjasama?</p> <p>Apakah ada anggaran khusus/rutin yang disediakan untuk keperluan tersebut?</p>	<p>dilakukan bekerja sama dengan pihak lain</p> <p>Ada</p>
b	<p>Kemampuan pengembangan bagi rekayasa produk. Apakah produk (barang dan/atau jasa) yang dihasilkan perusahaan merupakan produk baru (kategori produk baru) atau hasil pengembangan dari produk yang sudah ada?</p> <p>Teknologi yang dipergunakan dalam perekayasaan atau pemanufakturan produk (barang dan/atau jasa) apakah menggunakan teknologi yang sudah dipergunakan secara luas dalam industri, menggunakan teknologi terbaru, atau menggunakan teknologi yang khusus digunakan untuk keperluan tersebut?</p>	<p>Ada yang berupa produk baru, ada juga yang berupa pengembangan dari produk yang sudah ada</p> <p>Menggunakan teknologi terbaru atau teknologi khusus yang dipergunakan untuk itu</p>
c	<p>Keistimewaan dalam rangka produk. Apakah keistimewaan/kelebihan produk (barang dan/atau jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan dibandingkan dengan produk sejenis yang sudah ada dipasaran?</p> <p>Apa keistimewaan/kelebihan produk tersebut disebabkan oleh penggunaan bahan baku yang berbeda ataukah karena penggunaan teknologi yang berbeda?</p>	<p>Inovasi teknologi, baik perangkat keras maupun perangkat lunaknya dan pelayanan purna jualnya</p> <p>Karena menggunakan teknologi yang terbaru (teknologi yang berbeda)</p>

No.	Pertanyaan	Jawaban
d	<p>Keistimewaan dalam rancangan pengolahan dan perbaikan. bagaimana (menggunakan teknologi/alat apa) proses produksi dilaksanakan?</p> <p>Apa keistimewaan/kelebihan proses produksi barang dan/atau jasa yang dimaksud dibandingkan dengan proses produksi dari perusahaan sejenis lainnya dalam industri?</p>	<p>Menggunakan teknologi manual menuju teknologi otomatis.</p> <p>Proses produksinya sama saja</p>
e	<p>Pengepakan. Pengepakan barang menggunakan bahan apa dan dengan spesifikasi apa?</p> <p>Proses pengepakan apakah mengikuti suatu standar tertentu atau mendapat sertifikasi dari suatu lembaga tertentu?</p>	<p>Sesuai dengan standar yang disyaratkan</p> <p>Mengikuti standar <i>packing</i> yang berlaku</p>
f	<p>Kemampuan untuk memenuhi tuntutan konsumen dalam hal desain. Apakah desain suatu barang yang diproduksi memperhatikan / dikonsultasikan dengan pihak konsumen?</p> <p>Sebelum barang diproduksi, apakah terlebih dahulu meminta persetujuan kepada pihak konsumen tentang desain barang yang dimaksud?</p>	<p>Ya</p> <p>Ya, terutama masalah fitur-fiturnya</p>
g	<p>Laboratorium dan fasilitas pengujian. Apakah memiliki fasilitas laboratorium R&D milik sendiri?</p>	<p>Ya</p>

No.	Pertanyaan	Jawaban
	<p>Terkait dengan barang yang diproduksi, apakah fasilitas laboratorium yang dimaksud sudah memadai?</p> <p>Terhadap barang yang diproduksi, apakah dilakukan pengujian menggunakan fasilitas pengujian milik sendiri?</p> <p>Apakah fasilitas pengujian yang dimaksud sudah memadai?</p> <p>Apakah fasilitas laboratorium dan pengujian produk mengikuti suatu standar tertentu dan/atau disertifikasi oleh suatu lembaga tertentu?</p>	<p>Ya</p> <p>Ya</p> <p>Ya</p> <p>Tidak disertifikasi</p>
h	<p>Teknisi para ahli yang terlatih dan berpengalaman.</p> <p>Terkait barang yang diproduksi, apakah memiliki peneliti dan teknisi yang terlatih dan berpengalaman?</p> <p>Apakah peneliti dan teknisi yang dimaksud mempunyai sertifikasi keahlian dari suatu lembaga tertentu?</p> <p>Apakah peneliti dan teknisi yang dimaksud mengikuti suatu pelatihan dan/atau pendidikan khusus tertentu?</p> <p>Apakah secara berkesinambungan dilakukan peningkatan kemampuan terhadap para peneliti dan teknisi yang dimaksud?</p>	<p>Ya</p> <p>Tidak</p> <p>Tidak</p> <p>Ya</p>
i	Lingkungan yang cocok untuk kreatifitas dan penemuan baru.	

No.	Pertanyaan	Jawaban
	Apakah lingkungan perusahaan memungkinkan untuk dihasilkannya suatu penemuan baru dan pengembangan kreatifitas yang dilakukan oleh karyawannya?	Penelitian dilakukan berdasarkan <i>job order</i> dan prospek pekerjaan yang akan datang
	Apakah pihak perusahaan memberikan apresiasi tertentu terhadap penemuan baru dan kreatifitas yang dihasilkan oleh karyawannya?	Ya
	Apakah setiap tahunnya ada penemuan baru atau pengembangan kreatifitas yang dihasilkan oleh karyawan perusahaan?	Ya
j	Para manajer yang dapat menerangkan sasaran kepada peneliti dan hasil penelitian kepada manajer yang lebih tinggi.	Inisiatif dari atas (top management)
	Inisiatif penelitian terhadap sesuatu apakah berasal dari bawah (para peneliti) atau dari atas (top manajemen)?	Sampai sejauh ini tidak ada
	Bagaimana peran manajer R&D dalam hal inisiatif penelitian berasal dari bawah?	Melaksanakan dan melaporkan hasilnya secara berkala
	Bagaimana peran manajer R&D dalam hal inisiatif penelitian berasal dari atas?	
k	Kemampuan untuk melaksanakan peramalan teknologi yang efektif.	
	Barang yang dihasilkan	Teknologi yang sudah ada

No.	Pertanyaan	Jawaban
	<p>menggunakan teknologi yang sudah ada (digunakan oleh produsen lain) atau teknologi baru (yang belum digunakan oleh produsen lain)?</p> <p>Apakah pernah teknologi baru yang dikembangkan oleh perusahaan diikuti/ditiru/dicontoh oleh perusahaan lainnya?</p>	<p>dan digunakan juga oleh produsen lain</p> <p>Belum tahu</p>
3	Faktor manajemen produksi dan operasi	
a	<p>Biaya operasi total.</p> <p>Apakah biaya operasi total dalam hal memproduksi suatu barang dan/atau jasa lebih rendah dari nilai jual barang dan/atau jasa tersebut?</p> <p>Apabila ya, apakah selisihnya sesuai dengan harapan pihak top manajemen?</p>	<p>(Responden tidak mempunyai kapabilitas untuk menjawab pertanyaan ini)</p>
b	<p>Kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar.</p> <p>Apakah penyelesaian produksi barang dan/atau jasa selalu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan?</p> <p>Apabila tidak, apakah hal tersebut diakibatkan karena keterlambatan pengerjaannya (proses produksinya)?</p> <p>Apabila ya, apakah disebabkan karena kekurangan sumber daya manusia dan/atau sarana produksi?</p>	<p>Tidak</p> <p>Tidak</p>
c	Fasilitas produksi.	

No.	Pertanyaan	Jawaban
	Apakah memiliki fasilitas produksi milik sendiri?	Ya
	Apakah fasilitas produksi yang dimaksud sudah memadai untuk melaksanakan proses produksi?	Belum memadai untuk produksi dalam skala besar
	Apakah ada kerjasama dengan pihak ketiga dalam hal proses produksi?	Ya
d	Bahan baku. Bahan baku proses produksi apakah berasal dari dalam negeri atau luar negeri? Bahan baku proses produksi apakah diperoleh dari produsen secara langsung atau melalui pihak ketiga? Bahan baku proses produksi apakah mengandalkan satu sumber atau dari beberapa sumber? Apakah pernah terjadi kesulitan dalam hal pengadaan bahan baku proses produksi?	Ada yang berasal dari dalam negeri, ada juga yang berasal dari luar negeri Diperoleh dari pihak ketiga Dari beberapa sumber Ya
e	Peralatan dan mesin. Apakah peralatan dan mesin produksi yang digunakan sudah memadai? Teknologi apakah yang digunakan oleh peralatan dan mesin produksi (analog atau digital)?	Belum memadai untuk produksi dalam skala yang besar Sebagian besar sudah menggunakan teknologi digital, tetapi ada juga yang masih analog

No.	Pertanyaan	Jawaban
	Apakah peralatan dan mesin utama proses produksi menggunakan kualitas nomor satu dikelasnya? Apakah usia pakai peralatan dan mesin utama proses produksi dibawah lima tahun?	Ya Ada yang dibawah lima tahun, ada juga yang lebih dari lima tahun
f	Bangunan kantor dan lokasinya. Apakah luas bangunan kantor memadai? Apakah kondisi fisik dan/atau fasilitas bangunan kantor memadai? Apakah bangunan kantor berada di lokasi yang dianggap strategis?	Ya Ya Ya
g	Sistem pengendalian persediaan. Apakah menurut perusahaan penerapan sistem pengendalian persediaan adalah sesuatu hal yang penting dilakukan? Apakah perusahaan menerapkan suatu sistem pengendalian persediaan? Apabila ya, apakah perusahaan menganggap penerapan system pengendalian persediaan ini lebih baik dari pada tidak menerapkan system pengendalian perusahaan dikaitkan dengan biaya yang harus dikeluarkan dalam rangka menerapkan sistem pengendalian persediaan ini?	Ya Sedang dibangun sistem pengendalian persediaan Ya, lebih baik
h	Prosedur yang efisien dan efektif; rancangan, penjadwalan,	

No.	Pertanyaan	Jawaban
	<p>pengendalian mutu.</p> <p>Apakah proses produksi berdasarkan suatu rancangan/rencana tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya?</p> <p>Apakah rancangan/rencana proses produksi tersebut sudah memuat penjadwalan (waktu) yang memungkinkan?</p> <p>Apakah dalam rancangan/rencana proses produksi tersebut sudah mencakup proses pengendalian mutu?</p>	<p>Ya</p> <p>Ya</p> <p>Ya</p>
i	<p>Kebijakan pemeliharaan yang efisien dan efektif.</p> <p>Apakah ada prosedur pemeliharaan dan/atau kalibrasi terhadap alat peralatan yang dipergunakan dalam proses produksi?</p> <p>Apakah perusahaan menyediakan pos anggaran khusus terkait pertanyaan diatas?</p> <p>Apakah ada program pemeliharaan (kenaikan gaji, bonus dan lain-lain) terhadap karyawan perusahaan?</p> <p>Apakah perusahaan menyediakan pos anggaran khusus terkait pertanyaan diatas?</p>	<p>Ya</p> <p>Ya</p> <p>(Responden tidak mempunyai kapabilitas untuk menjawab pertanyaan ini karena bersifat individualistic)</p>
j	Integrasi vertikal atau hubungan dengan atasan.	Bertanggungjawab kepada Direktur Teknik

No.	Pertanyaan	Jawaban
	<p>Manajer produksi dan operasi bertanggungjawab kepada siapa?</p> <p>Dalam hal perencanaan proses produksi dan operasi apakah diperlukan otorisasi dari pihak atasannya?</p> <p>Dalam hal proses produksi dan operasi apakah manajer produksi dan operasi memberikan laporan berkala kepada pihak atasannya?</p>	<p>Ya</p> <p>Ya</p>
k	<p>Keluwesannya operasi.</p> <p>Setelah ditetapkan rencana proses produksi dan operasi, apakah dalam pelaksanaannya dimungkinkan untuk dilakukannya perubahan?</p> <p>Dengan cara bagaimana perubahan tersebut dilakukan?</p> <p>Atas otorisasi siapa perubahan tersebut dapat dilaksanakan?</p> <p>Siapa yang bertanggungjawab atas perubahan tersebut?</p>	<p>Ya</p> <p>Penyesuaian jadwal dan proses</p> <p>Direktur Utama atau Direktur Teknik</p> <p>Direktur Teknik</p>
4	Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan	
a	<p>Citra perusahaan.</p> <p>Citra perusahaan yang bagaimana yang diharapkan/diposisikan oleh top manajemen?</p> <p>Bagaimana membangun citra tersebut?</p>	<p>Terdepan dalam teknologi (kompetensi inti)</p> <p>Dengan memproduksi produk berkualitas tinggi</p>

No.	Pertanyaan	Jawaban
	Apakah saat ini citra perusahaan seperti yang diharapkan sudah dapat tercapai?	Belum
b	<p>Struktur organisasi dan suasana kerja.</p> <p>Struktur organisasi yang bagaimana yang diterapkan oleh perusahaan (misal; struktur organisasi sederhana, fungsional, divisional, dan sebagainya)?</p> <p>Struktur organisasi yang sudah diterapkan perusahaan saat ini apakah sudah memenuhi harapan top manajemen?</p> <p>Apakah personil yang diperlukan untuk mengisi struktur organisasi tersebut tersedia dari sumber intern perusahaan?</p> <p>Bagaimana suasana kerja di perusahaan?</p> <p>Terkait jawaban diatas, apakah indikatornya?</p> <p>Suasana kerja yang bagaimana yang diharapkan oleh top manajemen?</p>	<p>Struktur organisasi fungsional</p> <p>Ya</p> <p>Ya (Responden tidak punya kapabilitas untuk menjawab pertanyaan ini karena sangat subyektif)</p>
c	<p>Ukuran perusahaan dalam ukurannya dengan industri.</p> <p>Didalam lingkungan industri pertahanan, ukuran perusahaan termasuk bagaimana (besar, sedang, atau kecil)?</p>	Kecil

No.	Pertanyaan	Jawaban
	<p>Terkait jawaban diatas, berdasarkan kriteria apa?</p> <p>Ukuran perusahaan dalam industri pertahanan yang diharapkan oleh top manajemen seperti apa?</p>	<p>Jumlah karyawan</p> <p>Naik ke sedang atau besar</p>
d	<p>Sistem manajemen.</p> <p>Apakah sistem manajemen di perusahaan menerapkan system model siklus Deming (<i>Deming Cycle</i>) atau siklus berkelanjutan (<i>Continuous Cycle</i>), yaitu Plan/perencanaan, Do/pelaksanaan, Check/Pemeriksaan, dan Act/evaluasi, perbaikan, penyempurnaan (PDCA)?</p> <p>Apabila tidak, system manajemen yang bagaimana yang diterapkan di perusahaan?</p>	<p>Sistem PDCA</p>
e	<p>Sejarah perusahaan.</p> <p>Uraikan sejarah perusahaan secara singkat.</p>	
f	<p>Pengaruh terhadap institusi pemerintah.</p> <p>Perusahaan dan/atau Pimpinan Perusahaan aktif pada organisasi/kegiatan apa saja yang terkait dengan kompetensi perusahaan?</p> <p>Apakah pernah Perusahaan dan/atau Pimpinan Perusahaan diminta sumbang saran dalam rangka sosialisasi/penetapan suatu</p>	<p>KKIP dan asosiasi terkait lainnya</p> <p>Ya, salah satunya pada saat perumusan Undang-Undang nomor 16 tahun 2012 tentang Industri</p>

No.	Pertanyaan	Jawaban
	(rancangan) undang-undang dan/atau peraturan/kebijakan pemerintah lainnya?	Pertahanan
	Apakah pernah Perusahaan dan/atau Pimpinan Perusahaan mewakili pemerintah dan/atau negara dalam suatu kegiatan resmi?	Ya
g	Dukungan staf perusahaan. Dukungan yang bagaimana yang diharapkan oleh Perusahaan dan/atau Pimpinan Perusahaan dari staf perusahaan?	<i>All out</i>
	Terkait jawaban diatas, apakah hal tersebut sudah tercapai?	Ya
h	Kualitas karyawan. Terkait dengan fungsinya, apakah semua karyawan yang ada di perusahaan sudah sesuai kualitasnya dengan yang diharapkan?	Ya
	Apakah kualitas karyawan diukur menggunakan standar tertentu?	Belum
	Apakah ada program perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan?	Ya
i	Pengalaman kerja dan prestasi manajemen puncak. Sebelum memimpin di perusahaan, manajemen puncak perusahaan pernah bekerja di mana saja?	Penghargaan Adikarya Telekomunikasi Tahun 1996
	Penghargaan apa saja yang pernah	Penghargaan Rintisan

No.	Pertanyaan	Jawaban
	diterima oleh manajemen puncak dan/atau perusahaan?	Teknologi Industri Tahun 2007
j	<p>Hubungan dengan serikat buruh.</p> <p>Apakah ada serikat buruh/serikat pekerja di perusahaan?</p> <p>Apakah manajemen puncak keberatan dengan adanya serikat buruh/serikat pekerja di perusahaan?</p> <p>Dengan adanya serikat buruh/serikat pekerja di perusahaan, apakah akan berdampak positif terhadap perusahaan?</p>	<p>Tidak ada</p> <p>Tidak</p>
k	<p>Kebijakan hubungan kerja.</p> <p>Apakah sudah ada Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) yang berlaku di perusahaan?</p> <p>Apakah ada Peraturan Perusahaan tertulis yang berlaku di perusahaan?</p> <p>Bagian yang menangani masalah hubungan kerja di perusahaan apakah disebut personalia, sumber daya manusia, atau human capital?</p> <p>Apakah seluruh karyawan di perusahaan berstatus karyawan tetap?</p> <p>Apakah ada karyawan di perusahaan dengan status kontrak?</p> <p>Apakah ada sebagai pekerjaan yang ada diperusahaan yang diserahkan</p>	<p>Belum</p> <p>Ya</p> <p>Sumber daya Manusia</p> <p>Tidak</p> <p>Ya</p> <p>Ya</p>

No.	Pertanyaan	Jawaban
	kepada pihak lain untuk dikerjakan?	
1	Informasi manajemen dan sistem computer.	
	Apakah di perusahaan terdapat fasilitas Local Area Network (LAN)?	Ya
	Apakah semua karyawan yang berkepentingan sudah terhubung ke jaringan LAN?	Ya
	Apakah ada personil khusus yang bertugas menangani/memelihara jaringan LAN?	Ya
	Apakah di perusahaan sudah menerapkan/menggunakan sistem informasi manajemen (sistem informasi eksekutif, sistem informasi pemasaran, sistem informasi produksi, sistem informasi keuangan, dan sistem informasi SDM)?	Belum
	Apakah di perusahaan sudah menerapkan/menggunakan Sistem Pendukung Keputusan/SPK (Decision Support Systems/DSS)?	Belum
	Apakah di perusahaan sudah menerapkan/menggunakan sistem pakar (expert system)?	Belum
	Apakah di perusahaan sudah menerapkan/menggunakan model otomatisasi kantor?	Sudah, tapi masih terbatas
	Apakah di perusahaan sudah	Pada tahap uji coba

No.	Pertanyaan	Jawaban
	menerapkan/menggunakan Eterprise Resource Planning (ERP)?	
5	Faktor keuangan dan akuntansi	
a	Total sumber daya keuangan dan kekuatannya meliputi likuiditas, leverage, profitabilitas, aktivitas, dan arus kas	Likuiditas sedang Leverage baik Profitabilitas baik Aktivitas baik Arus kas sedang
b	Biaya modal yang rendah dalam hubungannya dengan industri dan para pesaing karena harga saham dan kebijakan deviden. Dibandingkan dengan perusahaan lainnya dalam industri pertahanan, apakah biaya modal kerja perusahaan relatif lebih rendah? Terkait dengan jawaban diatas, apa penyebabnya?	Relatif lebih rendah Efisiensi SDM dan infrastruktur
c	Struktur modal. Modal kerja bersumber dari mana (modal sendiri atau dari pihak ketiga)? Apabila ada modal kerja yang bersumber dari pihak ketiga, prosentasi modal sendiri seberapa besar? Apabila ada kerja sama dalam hal modal kerja dengan pihak ketiga, apakah kerja sama tersebut bersifat jangka pendek/per proyek, atau bersifat jangka panjang?	Modal gabungan Besar Jangka pendek
d	Hubungan yang bersahabat dengan pemilik dan pemegang saham.	

No.	Pertanyaan	Jawaban
	Saham perusahaan dipegang/dimiliki oleh berapa orang?	Dimiliki oleh 2 (dua) orang
	Apakah ada pemilik saham mayoritas (lebih dari 51%)?	Ada
	Apakah pemegang/pemilik saham juga bertindak sebagai pengurus perusahaan?	Ya
e	Peraturan perpajakan yang menguntungkan dan asuransi untuk meminimumkan risiko.	
	Bagaimana perusahaan menilai peraturan perpajakan yang berlaku?	Baik/menguntungkan
	Bagaimana perusahaan menilai petugas pajak yang menangani perusahaan?	Biasa saja
	Apakah membayar pajak memberatkan perusahaan?	Biasa saja
	Apakah semua sarana dan prasarana (termasuk karyawan) perusahaan diasuransikan?	Tidak
	Apakah proyek yang sedang dikerjakan diasuransikan?	Tidak
	Apakah pernah melakukan klaim asuransi terhadap suatu pelaksanaan proyek?	Tidak
	Apakah mengikuti program asuransi menguntungkan bagi perusahaan?	Tidak mengikuti program asuransi
f	Perencanaan keuangan, modal kerja,	

No.	Pertanyaan	Jawaban
	<p>dan prosedur penganggaran modal.</p> <p>Apakah perusahaan melakukan perencanaan keuangan?</p> <p>Perencanaan keuangan yang dimaksud dibuat untuk kurun waktu berapa lama?</p> <p>Apakah perusahaan melakukan perencanaan modal kerja secara periodik atau secara parsial/eksidental?</p> <p>Apakah ada prosedur baku yang berlaku diperusahaan yang mengatur bagaimana proses penganggaran modal?</p>	<p>Ya</p> <p>1 (satu) tahun</p> <p>Secara parsial</p> <p>Tidak</p>
g	<p>Kebijakan penilaian persediaan?</p> <p>Penyimpanan persediaan menjadi tanggungjawab siapa/bagian mana?</p> <p>Penilaian dan pencatatan persediaan menjadi tanggungjawab siapa/bagian mana?</p> <p>Apakah digunakan cara/metode khusus dalam hal penilaian persediaan?</p> <p>Penilaian persediaan dilakukan intern atau melibatkan pihak ketiga?</p>	<p>Bagian logistic</p> <p>Bagian keuangan</p> <p>Tidak</p> <p>Dilakukan secara intern</p>

Data hasil wawancara tersebut kemudian dijadikan sumber pembandingan dibandingkan dengan data pada tabel 28 Pilihan Strategi Fungsional. Hal ini dilakukan untuk mengetahui keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Tabel 31. Triangulasi Sumber Pilihan Strategi Fungsional

Pilihan Strategi Fungsional	Triangulasi Sumber Hasil Wawancara
<p>1. Rekapitulasi strategi fungsional bagian pemasaran adalah:</p> <p>a. Memperkenalkan/mempromosikan produk sebagai produk dalam negeri, hasil dari penelitian dan pengembangan sendiri sehingga harga relatif lebih murah.</p> <p>b. Mempersepsikan kompetensi inti perusahaan sebagai kompetensi yang bersifat unik dan diperlukan oleh konsumen.</p> <p>c. Mempersepsikan produk dalam negeri setara atau lebih baik dari produk luar negeri.</p>	<p>Struktur persaingan dan pangsa pasar.</p> <p>Apakah struktur pasar persaingan sempurna, monopoli atau oligopoli?</p> <p>Jawaban; Pasar monopoli untuk kategori produk dalam negeri. Pada dasarnya pasar oligopoli.</p> <p>Berapa prosentase pasar yang dikuasai oleh perusahaan terkait dengan kompetensi inti yang dimiliki?</p> <p>Jawaban: Potensi pasar 100% kalau harus produk dalam negeri.</p>
<p>2. Rekapitulasi strategi fungsional bagian keuangan adalah:</p> <p>a. Mengurangi pengeluaran yang tidak perlu/tidak terkait secara langsung</p>	<p>Dibandingkan dengan perusahaan lainnya dalam industri pertahanan, apakah</p>

Pilihan Strategi Fungsional	Triangulasi Sumber Hasil Wawancara
<p>dengan proses produksi.</p> <p>b. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai dan pada waktu yang diperlukan untuk mengoperasikan “kampanye” produk yang dilakukan oleh bagian pemasaran.</p> <p>c. Menjamin ketersediaan anggaran yang memadai untuk meningkatkan kompetensi teknologi/inti perusahaan.</p>	<p>biaya modal kerja perusahaan relatif lebih rendah?</p> <p>Jawaban: Relatif lebih rendah, karena efisiensi SDM dan infrastruktur</p> <p>Struktur modal.</p> <p>Modal kerja bersumber dari mana (modal sendiri atau dari pihak ketiga)?</p> <p>Jawaban: Gabungan</p> <p>Apabila ada modal kerja yang bersumber dari pihak ketiga, prosentasi modal sendiri seberapa besar?</p> <p>Jawaban: Besar</p> <p>Apabila ada kerja sama dalam hal modal kerja dengan pihak ketiga, apakah kerja sama tersebut bersifat jangka pendek/per proyek, atau bersifat jangka panjang?</p> <p>Jawaban:</p>

Pilihan Strategi Fungsional	Triangulasi Sumber Hasil Wawancara
	Kerjasama jangka pendek
<p>3. Rekapitulasi strategi fungsional bagian penelitian dan pengembangan adalah:</p> <p>a. Mengembangkan produk baru hasil proses “diversifikasi terkait” agar bisa memenuhi keinginan/keperluan konsumen.</p> <p>b. Mengurangi fungsi-fungsi tambahan atau asesoris yang kurang fungsional.</p> <p>c. Meningkatkan kompetensi teknologi/inti dengan cara menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang relatif lebih murah dari produk sejenis.</p>	<p>Apakah produk (barang dan/atau jasa) yang dihasilkan perusahaan merupakan produk baru (kategori produk baru) atau hasil pengembangan dari produk yang sudah ada?</p> <p>Jawaban: Ada yang berupa produk baru, ada juga yang berupa pengembangan dari produk yang sudah ada</p> <p>Apakah keistimewaan/kelebihan produk (barang dan/atau jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan dibandingkan dengan produk sejenis yang sudah ada dipasaran?</p> <p>Jawaban: Inovasi teknologi, baik perangkat keras maupun perangkat lunak dan pelayanan purna jualnya</p>

Pilihan Strategi Fungsional	Triangulasi Sumber Hasil Wawancara
<p>4. Rekapitulasi strategi fungsional bagian operasi adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> Menyiapkan dan mengimplementasikan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”. Menggunakan “kurva pengalaman” untuk mengurangi biaya produksi. Menguasai dan menerapkan semua aspek operasi dalam perusahaan yang bersifat efektif dan efisien. 	<p>Apakah proses produksi berdasarkan suatu rancangan/rencana tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya?</p> <p>Jawaban: Ya</p> <p>Apakah rancangan / rencana proses produksi tersebut sudah memuat penjadwalan (waktu) yang memungkinkan?</p> <p>Jawaban: Ya</p> <p>Setelah ditetapkannya rencana proses produksi dan operasi, apakah dalam pelaksanaannya dimungkinkan untuk dilakukannya perubahan?</p> <p>Jawaban: Ya</p>
<p>5. Rekapitulasi strategi fungsional bagian sumber daya adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> Menyiapkan sumber daya manusia terkait dengan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”. 	<p>Kualitas karyawan.</p> <p>Terkait dengan fungsinya, apakah semua karyawan yang</p>

Pilihan Strategi Fungsional	Triangulasi Sumber Hasil Wawancara
<p>b. Melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan melakukan proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.</p> <p>c. Menyiapkan inprastruktur terkait proses produksi produk hasil “diversifikasi terkait”.</p>	<p>ada di perusahaan sudah sesuai kualitasnya dengan yang diharapkan?</p> <p>Jawaban: Ya</p> <p>Apakah ada program perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan?</p> <p>Jawaban: Ya Fasilitas produksi.</p> <p>Apakah memiliki fasilitas produksi milik sendiri?</p> <p>Jawaban: Ya</p> <p>Apakah fasilitas produksi yang dimaksud sudah memadai untuk melaksanakan proses produksi?</p> <p>Jawaban: Belum memadai untuk produksi dalam skala besar</p>

Data yang ditunjukkan pada tabel 31 Triangulasi Sumber Pilihan Strategi Fungsional diatas menunjukkan kesesuaian pada tingkatan yang cukup meyakinkan antara pilihan strategi fungsional dengan hasil wawancara. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pilihan strategi fungsional tersebut sudah sesuai dengan “keinginan” pimpinan perusahaan. Dari hasil wawancara diatas setidaknya ada 3 (tiga) “keinginan” pimpinan perusahaan, yaitu:

1. Ingin “menguasai” 100% potensi pasar.
2. Ingin “mencitrakan” perusahaan sebagai “terdepan dalam teknologi”.
3. Ingin meningkatkan “ukuran” perusahaan dari perusahaan kecil (untuk ukuran Industri Pertahanan) menjadi perusahaan sedang atau menjadi perusahaan besar.

Atau sesuai dengan “keinginan” perusahaan yang dinyatakan dalam Kebijakan Mutu (visi dan misi), serta Sasaran Mutu (tujuan) perusahaan yang dijabarkan lebih jauh melalui *road map* teknologi yang akan dituju oleh perusahaan.

Lampiran

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan¹.

¹ Sumber: www.bpkp.go.id/uu/filedownload/2/89/2281.bpkp,
diunduh hari Jum'at tanggal 6 April 2018.



UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 16 TAHUN 2012
TENTANG
INDUSTRI PERTAHANAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang :

- a. bahwa tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, yang senantiasa diwujudkan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara;
- b. bahwa untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, serta untuk mempertahankan kedaulatan negara dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, pertahanan dan keamanan negara dilaksanakan melalui sistem pertahanan dan keamanan negara yang membutuhkan ketersediaan alat peralatan pertahanan dan keamanan serta didukung oleh kemampuan industri pertahanan dalam negeri yang mandiri untuk mencapai tujuan nasional;
- c. bahwa pengembangan industri pertahanan merupakan bagian terpadu dari perencanaan strategis pengelolaan sumber daya nasional untuk kepentingan pertahanan dan keamanan negara;
- d. bahwa ketersediaan alat peralatan pertahanan dan keamanan selama ini belum didukung oleh kemampuan industri pertahanan secara optimal sehingga menyebabkan ketergantungan terhadap produk alat peralatan pertahanan dan keamanan dari luar negeri;
- e. bahwa untuk mewujudkan ketersediaan alat peralatan pertahanan dan keamanan secara mandiri yang didukung oleh kemampuan industri pertahanan, diperlukan pengelolaan manajemen yang visioner dengan memperhatikan tata kelola pemerintahan yang baik, mengandalkan sumber daya manusia yang memiliki idealisme dan intelektualisme tinggi pada berbagai tingkatan manajemen sehingga mampu mengikuti perkembangan zaman;
- f. bahwa selama ini ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang industri pertahanan belum sepenuhnya mendorong dan memajukan pertumbuhan industri dan keunggulan sumber daya manusia yang mampu mencapai kemandirian pemenuhan kebutuhan alat peralatan pertahanan dan keamanan;
- g. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, huruf c, huruf d, huruf e, dan huruf f perlu membentuk Undang-Undang tentang Industri Pertahanan;

Mengingat :

Pasal 20, Pasal 21, Pasal 30 ayat (5), dan Pasal 33 ayat (5) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

Dengan Persetujuan Bersama
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA
Dan
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA
MEMUTUSKAN:

Menetapkan :

UNDANG-UNDANG TENTANG INDUSTRI PERTAHANAN.



BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

1. Industri Pertahanan adalah industri nasional yang terdiri atas badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan adalah segala alat perlengkapan untuk mendukung pertahanan negara serta keamanan dan ketertiban masyarakat.
3. Dewan Perwakilan Rakyat yang selanjutnya disingkat DPR adalah Dewan Perwakilan Rakyat sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
3. Pemerintah adalah Presiden Republik Indonesia yang memegang kekuasaan pemerintahan Negara Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
4. Pengguna adalah pihak yang menggunakan dan/atau memanfaatkan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang dihasilkan oleh Industri Pertahanan.
5. Komite Kebijakan Industri Pertahanan yang selanjutnya disingkat KKIP adalah komite yang mewakili Pemerintah untuk mengoordinasikan kebijakan nasional dalam perencanaan, perumusan, pelaksanaan, pengendalian, sinkronisasi, dan evaluasi Industri Pertahanan.
6. Setiap orang adalah orang perseorangan, termasuk korporasi.

Pasal 2

Penyelenggaraan Industri Pertahanan dilaksanakan berdasarkan asas:

- a. prioritas;
- b. keterpaduan;
- c. berkesinambungan;
- d. efektif dan efisien berkeadilan;
- e. akuntabilitas;
- f. visioner;
- g. prima;
- h. profesional;
- i. kualitas;
- j. kerahasiaan;
- k. tepat waktu;
- l. tepat sasaran;
- m. tepat guna;
- n. pemberdayaan sumber daya manusia nasional; dan
- o. kemandirian.

BAB II TUJUAN, FUNGSI, DAN RUANG LINGKUP

Pasal 3

Penyelenggaraan Industri Pertahanan bertujuan:

- a. mewujudkan Industri Pertahanan yang profesional, efektif, efisien, terintegrasi, dan inovatif;
- b. mewujudkan kemandirian pemenuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan; dan
- c. meningkatkan kemampuan memproduksi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, jasa pemeliharaan yang akan digunakan dalam rangka membangun kekuatan pertahanan dan keamanan yang andal.



Pasal 4

Penyelenggaraan Industri Pertahanan berfungsi untuk:

- a. memperkuat Industri Pertahanan;
- b. mengembangkan teknologi Industri Pertahanan yang bermanfaat bagi pertahanan, keamanan, dan kepentingan masyarakat;
- c. meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja;
- d. memandirikan sistem pertahanan dan keamanan negara; dan
- e. membangun dan meningkatkan sumber daya manusia yang tangguh untuk mendukung pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan.

Pasal 5

Ruang lingkup Undang-Undang ini meliputi aspek kelembagaan, penyelenggaraan, KKIP, pengelolaan, larangan, ketentuan pidana, ketentuan peralihan, dan ketentuan penutup.

BAB III KELEMBAGAAN

Pasal 6

Kelembagaan Industri Pertahanan meliputi Pemerintah, Pengguna, dan Industri Pertahanan serta hubungan kewenangan dan tanggung jawab yang dilaksanakan secara terpadu dan sinergis.

Pasal 7

Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 mempunyai tugas dan tanggung jawab membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan untuk menjadi maju, kuat, mandiri, dan berdaya saing.

Pasal 8

- (1) Pengguna sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 terdiri atas:
 - a. Tentara Nasional Indonesia;
 - b. Kepolisian Negara Republik Indonesia;
 - c. kementerian dan/atau lembaga pemerintah nonkementerian; dan
 - d. pihak yang diberi izin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Pihak pemberi izin terhadap Pengguna sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.
- (3) Pengguna sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, huruf b, dan huruf c wajib menggunakan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang telah dapat diproduksi di Industri Pertahanan dalam negeri sehingga mendorong terwujudnya kemandirian Industri Pertahanan.

Pasal 9

Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 bertanggung jawab untuk membangun kemampuan dalam menghasilkan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.

Pasal 10

- (1) Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 meliputi:
 - a. industri alat utama;
 - b. industri komponen utama dan/atau penunjang;
 - c. industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan); dan
 - d. industri bahan baku.
- (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.



Pasal 11

Industri alat utama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) huruf a merupakan badan usaha milik negara yang ditetapkan oleh Pemerintah sebagai pemadu utama (lead integrator) yang menghasilkan alat utama sistem senjata dan/atau mengintegrasikan semua komponen utama, komponen, dan bahan baku menjadi alat utama.

Pasal 12

Industri komponen utama dan/atau penunjang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) huruf b merupakan badan usaha milik negara dan/atau badan usaha milik swasta yang memproduksi komponen utama dan/atau mengintegrasikan komponen atau suku cadang dengan bahan baku menjadi komponen utama Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dan/atau wahana (platform) sistem alat utama sistem senjata.

Pasal 13

Industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) huruf c merupakan badan usaha milik negara dan/atau badan usaha milik swasta yang memproduksi suku cadang untuk alat utama sistem senjata, suku cadang untuk komponen utama, dan/atau yang menghasilkan produk perbekalan.

Pasal 14

Industri bahan baku sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) huruf d merupakan badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta yang memproduksi bahan baku yang akan digunakan oleh industri alat utama, industri komponen utama dan/atau penunjang, dan industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan).

BAB IV PENYELENGGARAAN

Pasal 15

Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 berada di bawah pembinaan Pemerintah yang dikoordinasikan oleh KKIP.

Pasal 16

Perencanaan penyelenggaraan Industri Pertahanan yang bersifat strategis disusun oleh KKIP dengan mengakomodasikan kepentingan Pengguna dan Industri Pertahanan.

Pasal 17

Penyelenggaraan Industri Pertahanan dalam menghasilkan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dilaksanakan melalui kerja sama antar-Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1).

BAB V KKIP

Bagian Kesatu Umum

Pasal 18

Presiden membentuk KKIP untuk mengoordinasikan kebijakan nasional dalam perencanaan, perumusan, pelaksanaan, pengendalian, sinkronisasi, dan evaluasi Industri Pertahanan.



Bagian Kedua Kedudukan

Pasal 19

KKIP berkedudukan di ibu kota Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Bagian Ketiga Fungsi, Tugas, dan Wewenang

Pasal 20

KKIP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 menyelenggarakan fungsi merumuskan dan mengevaluasi kebijakan mengenai pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan.

Pasal 21

- (1) Dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20, KKIP mempunyai tugas dan wewenang:
 - a. merumuskan kebijakan nasional yang bersifat strategis di bidang Industri Pertahanan;
 - b. menyusun dan membentuk rencana induk Industri Pertahanan yang berjangka menengah dan panjang;
 - c. mengoordinasikan pelaksanaan dan pengendalian kebijakan nasional Industri Pertahanan;
 - d. menetapkan kebijakan pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
 - e. mengoordinasikan kerja sama luar negeri dalam rangka memajukan dan mengembangkan Industri Pertahanan;
 - f. melakukan sinkronisasi penetapan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan antara Pengguna dan Industri Pertahanan;
 - g. menetapkan standar Industri Pertahanan;
 - h. merumuskan kebijakan pendanaan dan/atau pembiayaan Industri Pertahanan;
 - i. merumuskan mekanisme penjualan dan pembelian Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan hasil Industri Pertahanan ke dan dari luar negeri; dan
 - j. melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Industri Pertahanan secara berkala.
- (2) Rancangan rencana induk jangka panjang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b diajukan kepada DPR untuk mendapatkan pertimbangan.

Bagian Keempat Organisasi

Pasal 22

- (1) Ketua KKIP adalah Presiden.
- (2) Ketua Harian KKIP adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.
- (3) Wakil Ketua Harian KKIP adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang badan usaha milik negara.
- (4) Keanggotaan KKIP terdiri atas:
 - a. menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan;
 - b. menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang badan usaha milik negara;
 - c. menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perindustrian;
 - d. menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang riset dan teknologi;
 - e. menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan;



- f. menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang komunikasi dan informatika;
 - g. menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan;
 - h. menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional;
 - i. menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hubungan luar negeri dan politik luar negeri;
 - j. Panglima Tentara Nasional Indonesia; dan
 - k. Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- (5) Dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 dan Pasal 21, KKIP dibantu oleh sekretariat.

Pasal 23

Ketentuan mengenai susunan organisasi dan tata kerja serta sekretariat KKIP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 diatur dengan Peraturan Presiden.

BAB VI PENGELOLAAN

Bagian Kesatu Perumusan Kebijakan

Pasal 24

- (1) Pemerintah dalam membangun dan mengembangkan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi:
- a. perencanaan pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
 - b. perencanaan pembangunan dan pengembangan Industri Pertahanan;
 - c. penentuan teknologi dan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang akan dikuasai dan dikembangkan;
 - d. standarisasi serta kelangkaan produk dan/atau Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
 - e. pembinaan, registrasi, dan sertifikasi Industri Pertahanan;
 - f. supervisi, asistensi, dan fasilitasi pengembangan Industri Pertahanan;
 - g. sumber pendanaan;
 - h. pengendalian dan pengawasan penguasaan teknologi; dan
 - i. promosi, pengendalian, dan pengawasan teknologi dan/atau produk yang dihasilkan.
- (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai kebijakan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Presiden.

Pasal 25

Dalam mewujudkan kemandirian Industri Pertahanan, Pengguna sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (1) huruf a, huruf b, dan huruf c mengusulkan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan yang meliputi:

- a. rencana jangka panjang kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan;
- b. persyaratan operasional dan persyaratan teknis kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan; dan/atau
- c. asistensi dan evaluasi dalam proses produksi dan pengembangan produk.

Pasal 26

Dalam mewujudkan kemampuan produksi dan/atau jasa pemeliharaan dan perbaikan untuk memenuhi kebutuhan dan memelihara Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, Industri Pertahanan menyusun perencanaan bersifat strategis berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh KKIP.



Bagian Kedua Standardisasi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan

Pasal 27

- (1) Pengguna mengusulkan standardisasi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan berdasarkan perencanaan strategis pembangunan kekuatan pertahanan dan keamanan.
- (2) Standardisasi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berupa teknologi dan fungsi asasi peralatan yang dituangkan dalam rancangan rencana induk kebutuhan Pengguna.
- (3) Usulan rancangan rencana induk kebutuhan Pengguna sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh KKIP.

Bagian Ketiga Penelitian dan Pengembangan serta Perekrayasaan

Pasal 28

- (1) Peningkatan kemampuan dan penguasaan teknologi Industri Pertahanan dilakukan melalui penelitian dan pengembangan serta perekrayasaan dalam suatu sistem nasional.
- (2) Pelaksana penelitian dan pengembangan serta perekrayasaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas unsur:
 - a. lembaga penelitian dan pengembangan;
 - b. perguruan tinggi;
 - c. institusi penelitian dan pengembangan, baik lembaga pemerintah maupun swasta nasional di bidang pertahanan dan keamanan;
 - d. Pengguna; dan
 - e. industri alat utama.
- (3) Penelitian dan pengembangan serta perekrayasaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikoordinasikan oleh KKIP bersinergi dengan kegiatan produksi dan pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.

Pasal 29

- (1) Penelitian dan pengembangan serta perekrayasaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 ayat (1) harus menumbuhkembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi guna mendukung Industri Pertahanan menuju kemandirian dan mampu merespon perkembangan teknologi pertahanan dan keamanan.
- (2) Dalam rangka menumbuhkembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Industri Pertahanan menyediakan paling rendah 5% (lima persen) dari laba bersih untuk kepentingan penelitian dan pengembangan.
- (3) Anggaran paling rendah 5% (lima persen) sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dibebankan sebagai komponen biaya.

Pasal 30

- (1) Penelitian dan pengembangan serta perekrayasaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 ayat (1), yang berkaitan dengan formulasi rancang bangun teknologi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan bersifat rahasia.
- (2) Sifat rahasia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh KKIP sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 31

- Dalam rangka penelitian dan pengembangan serta perekrayasaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 ayat (1), Pemerintah:
- a. membangun fasilitas khusus pendukung Industri Pertahanan;
 - b. menyediakan fasilitas program pendidikan dan pelatihan khusus peningkatan mutu sumber daya manusia Industri Pertahanan; dan/atau
 - c. menyediakan anggaran untuk penelitian dan perekrayasaan.



Bagian Keempat Sumber Daya Manusia

Pasal 32

Sumber daya manusia merupakan tenaga potensial yang dapat diandalkan dalam penyelenggaraan Industri Pertahanan.

Pasal 33

- (1) Sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 32 diperlukan untuk menguasai teknologi Industri Pertahanan terdiri atas unsur:
 - a. keahlian;
 - b. kepakaran;
 - c. kompetensi dan pengorganisasian; dan
 - d. kekayaan intelektual dan informasi.
- (2) Setiap unsur sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus ditingkatkan daya guna dan nilai gunanya secara terus menerus sesuai dengan standar, persyaratan, dan sertifikasi keahlian serta kode etik profesi.

Pasal 34

- (1) Pemerintah, Pengguna, dan Industri Pertahanan menyiapkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai teknologi pertahanan dan keamanan yang sarat dengan teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan.
- (2) Penyiapan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai rekrutmen, pendidikan, pelatihan, magang, dan imbalan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 35

Teknologi tinggi dan ilmu terapan Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (1) yang telah dikuasai dari proses Industri Pertahanan dikembangkan pada perguruan tinggi nasional.

Pasal 36

Dalam meningkatkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menguasai ilmu terapan Industri Pertahanan serta teknologi pertahanan dan keamanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (1), Pemerintah wajib mendorong kerja sama antarsemua unsur kelembagaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pengembangan jaringan informasi, ilmu pengetahuan pertahanan dan keamanan, serta teknologi Industri Pertahanan.

Bagian Kelima Produksi

Paragraf 1 Perencanaan Produksi

Pasal 37

- (1) Perencanaan produksi Industri Pertahanan wajib disesuaikan dengan pedoman umum perencanaan produksi yang ditetapkan oleh KKIP.
- (2) Pedoman umum perencanaan produksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan panduan dalam proses menjalankan perencanaan produksi Industri Pertahanan.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai pedoman umum perencanaan produksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan KKIP.



Paragraf 2
Kegiatan Produksi

Pasal 38

- (1) Kegiatan produksi merupakan pembuatan produk oleh Industri Pertahanan sesuai dengan perencanaan produksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 37 ayat (1).
- (2) Dalam kegiatan produksi Industri Pertahanan wajib mengutamakan penggunaan bahan mentah, bahan baku, dan komponen dalam negeri.
- (3) Dalam kegiatan produksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dikembangkan 2 (dua) fungsi produksi Industri Pertahanan.
- (4) Industri Pertahanan dalam kegiatan produksi harus terlebih dahulu memperoleh izin produksi dari kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.
- (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai kegiatan produksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Presiden.

Paragraf 3
Kualitas Produksi

Pasal 39

- (1) Dalam meningkatkan kualitas produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, Industri Pertahanan harus menghasilkan produk yang optimal dan berorientasi pada produk baru dan peningkatan kualitas produk yang telah ada.
- (2) Dalam peningkatan kualitas produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pemerintah mengeluarkan surat keterangan kelainan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.

Bagian Keenam
Perluasan Usaha dan Peningkatan Kapasitas Produksi

Pasal 40

Pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dilakukan melalui perluasan usaha dan peningkatan kapasitas produksi Industri Pertahanan.

Pasal 41

- (1) Pemerintah memberikan perlindungan dalam perluasan usaha dan peningkatan kapasitas produksi Industri Pertahanan.
- (2) Dalam rangka memberikan perlindungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pemerintah memberikan insentif fiskal, termasuk pembebasan bea masuk dan pajak, jaminan, pendanaan, dan/atau pembiayaan Industri Pertahanan atas pertimbangan KKIP.
- (3) Dalam menyiapkan regulasi di bidang fiskal, termasuk pembebasan bea masuk dan pajak, jaminan, pendanaan, dan/atau pembiayaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), KKIP berkonsultasi dengan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perdagangan dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemberian insentif fiskal termasuk pembebasan bea masuk dan pajak, jaminan, pendanaan dan/atau pembiayaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 42

Pemberian perlindungan Pemerintah terhadap Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 41 ayat (1) diberikan pada kegiatan penelitian dan pengembangan, perekayasa, praproduksi, produksi, dan jasa pemeliharaan dan perbaikan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.



Bagian Ketujuh
Pengadaan, Pemeliharaan, dan Perbaikan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan

Pasal 43

- (1) Pengguna wajib menggunakan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan produksi dalam negeri.
- (2) Pengguna wajib melakukan pemeliharaan dan perbaikan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan di dalam negeri.
- (3) Dalam hal Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dalam negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) belum dapat dipenuhi oleh Industri Pertahanan, Pengguna dan Industri Pertahanan dapat mengusulkan kepada KKIP untuk menggunakan produk luar negeri dengan pengadaan melalui proses langsung antarpemerintah atau kepada pabrik.
- (4) Dalam hal kepentingan strategis nasional, DPR memberikan pertimbangan dalam pengadaan produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan tertentu sesuai dengan politik luar negeri yang dijalankan Pemerintah.
- (5) Pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan produk luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a. Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan belum atau tidak bisa dibuat di dalam negeri;
 - b. mengikutsertakan partisipasi Industri Pertahanan;
 - c. kewajiban alih teknologi;
 - d. jaminan tidak adanya potensi embargo, kondisionalitas politik dan hambatan penggunaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dalam upaya mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara;
 - e. adanya imbal dagang, kandungan lokal dan/atau ofset paling rendah 85% (delapan puluh lima persen);
 - f. kandungan lokal dan/atau ofset sebagaimana dimaksud pada huruf e paling rendah 35% (tiga puluh lima persen) dengan peningkatan 10% (sepuluh persen) setiap 5 (lima) tahun; dan
 - g. pemberlakuan ofset paling lama 18 (delapan belas) bulan sejak Undang-Undang ini diundangkan.
- (6) Partisipasi Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) huruf b merupakan pembelian dengan mekanisme imbal dagang, termasuk ofset.
- (7) Koordinasi pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dilaksanakan berdasarkan ketetapan dari KKIP sebagaimana dimaksud pada ayat (3).
- (8) Berdasarkan kebutuhan operasional, Pengguna dan Industri Pertahanan dapat bersama-sama merumuskan spesifikasi teknis Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.
- (9) Ketentuan lebih lanjut mengenai rincian dan mekanisme imbal dagang, termasuk ofset sebagaimana dimaksud pada ayat (6) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 44

- (1) Pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan produk Industri Pertahanan dilakukan dengan kontrak jangka panjang.
- (2) Kontrak jangka panjang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus diselesaikan sampai akhir masa kontrak dan seluruh prosesnya wajib dievaluasi secara berkala oleh Pengguna.
- (3) Hasil evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaporkan kepada KKIP dan ditransmisikan kepada DPR paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai syarat dan tata cara pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Presiden.



Pasal 45

- (1) Dalam hal kebutuhan mendesak, pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dapat dilakukan dengan pembelian langsung.
- (2) Kebutuhan mendesak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Pemerintah dengan persetujuan DPR.

Bagian Kedelapan Kerja Sama Dalam Negeri

Pasal 46

- (1) Penyelenggaraan Industri Pertahanan diutamakan pelaksanaannya melalui kerja sama dalam negeri.
- (2) Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasa, produksi, pemasaran, dan pembiayaan.

Pasal 47

- (1) Dalam melaksanakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, Industri Pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 dapat melaksanakan kerja sama yang saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional.
- (2) Kebijakan kerja sama dalam negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh KKIP. Bagian Kesembilan Kerja Sama Luar Negeri

Pasal 48

- (1) Penyelenggaraan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan melalui kerja sama luar negeri.
- (2) Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan, baik secara bilateral, regional, maupun multilateral.
- (3) Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas dasar saling menguntungkan dengan mengutamakan kepentingan nasional.
- (4) Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diarahkan bagi percepatan peningkatan penguasaan teknologi pertahanan dan keamanan serta guna menekan biaya pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan.
- (5) Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi pendidikan, pelatihan, alih teknologi, penelitian dan pengembangan, perekayasa, produksi, pemasaran, serta pembiayaan.
- (6) Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan dengan persetujuan KKIP.

Pasal 49

- (1) Industri Pertahanan dapat melakukan kerja sama dengan industri luar negeri dalam penyediaan kebutuhan jangka panjang dengan persetujuan KKIP.
- (2) Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hubungan luar negeri dan politik luar negeri mendukung dan memfasilitasi kerja sama luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Kerja sama luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dalam bentuk perjanjian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kesepuluh Pembangunan Industri

Pasal 50

- (1) Pembangunan Industri Pertahanan mengutamakan penggunaan komponen dan peralatan produksi dalam negeri.



- (2) Dalam hal pembangunan Industri Pertahanan membutuhkan komponen dan peralatan produksi yang belum dapat dipenuhi di dalam negeri, Pemerintah dapat memberikan insentif fiskal termasuk pembebasan bea masuk dan pajak terhadap komponen dan peralatan produksi yang diimpor.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai insentif fiskal termasuk pembebasan bea masuk dan pajak sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Bagian Kesebelas Penyertaan Modal

Pasal 51

- (1) Pemerintah melakukan penyertaan modal untuk pembangunan dan peningkatan kapasitas produksi Industri Pertahanan.
- (2) Penyertaan modal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan kepada Industri Pertahanan milik negara.
- (3) Penyertaan modal Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan kebijakan Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24 huruf a, huruf b, dan huruf g.
- (4) Penyertaan modal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 52

- (1) Kepemilikan modal atas industri alat utama seluruhnya dimiliki oleh negara.
- (2) Kepemilikan modal atas industri komponen utama dan/atau penunjang, industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan), dan industri bahan baku yang merupakan badan usaha milik negara, paling rendah 51% (lima puluh satu persen) modalnya dimiliki oleh negara.

Bagian Kedua Belas Pemasaran

Pasal 53

- (1) Pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dilaksanakan bersama-sama oleh Industri Pertahanan dan Pemerintah.
- (2) Pemasaran produk Industri Pertahanan diutamakan untuk memenuhi kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dalam negeri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24 huruf a.

Pasal 54

- (1) Pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan di dalam negeri dan ke luar negeri dilaksanakan secara periodik, berjangka panjang, dan berkelanjutan.
- (2) Pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan ke luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan dengan dukungan pembiayaan Pemerintah.
- (3) Pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan ke luar negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui koordinasi dengan Pemerintah melalui instansi atau kementerian terkait.

Pasal 55

Setiap orang yang mengekspor dan/atau melakukan transfer alat peralatan yang digunakan untuk pertahanan dan keamanan negara lain wajib mendapat izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan.



Pasal 56

- (1) Pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dilakukan dengan izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan atas pertimbangan KKIP.
- (2) Dalam rangka pertimbangan kepentingan strategis nasional, DPR dapat melarang atau memberikan pengecualian penjualan produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan tertentu sesuai dengan politik luar negeri yang dijalankan Pemerintah.
- (3) Ketentuan mengenai tata cara pemberian izin pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 57

Dalam kegiatan pemasaran Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56 ayat (1), Industri Pertahanan wajib:

- a. memberikan informasi yang benar, jelas, dan jujur mengenai kondisi dan jaminan barang dan/atau jasa serta memberikan penjelasan penggunaan, perbaikan, dan pemeliharaan;
- b. memberikan kesempatan kepada Pengguna untuk menguji dan/atau mencoba barang dan/atau jasa tertentu serta memberikan jaminan dan/atau garansi atas barang yang dibuat dan/atau yang diperdagangkan; dan
- c. memberikan kompensasi, ganti rugi, dan/atau penggantian apabila barang dan/atau jasa yang diterima atau dimanfaatkan tidak sesuai dengan perjanjian.

Pasal 58

Industri Pertahanan yang menjual produk dan/atau jasa wajib memenuhi jaminan dan/atau garansi yang disepakati dan/atau yang diperjanjikan.

Bagian Ketiga Belas Pembiayaan

Paragraf 1 Sumber Pembiayaan

Pasal 59

Pemerintah menetapkan kerangka pembiayaan jangka panjang untuk Industri Pertahanan milik negara melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan/atau instrumen pembiayaan lain.

Pasal 60

- (1) Pemerintah dapat menyediakan fasilitas pinjaman dalam negeri dan/atau memberikan jaminan pinjaman kepada pihak lain untuk penjualan produk Industri Pertahanan.
- (2) Ketentuan mengenai tata cara pemberian fasilitas pinjaman dalam negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Paragraf 2 Kontrak Tahun Jamak

Pasal 61

- (1) Penelitian dan pengembangan, perengkayasaan, alih teknologi, pembiayaan, pembelian, produksi, peningkatan kapasitas produksi, dan pemasaran dalam penyelenggaraan kegiatan Industri Pertahanan dapat dilaksanakan berdasarkan kontrak tahun jamak.
- (2) Kontrak tahun jamak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.



Paragraf 3
Penjaminan Pemerintah

Pasal 62

- (1) Pemerintah memberikan jaminan kepada perbankan dan lembaga keuangan lain yang mendukung pembiayaan pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan.
- (2) Pemerintah memberikan preferensi harga terhadap biaya kemahalan atas produk yang dihasilkan Industri Pertahanan dalam rangka mewujudkan kemandirian Industri Pertahanan.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai penjaminan dan preferensi harga oleh Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan Peraturan Presiden.

Bagian Keempat Belas
Pertanggungjawaban

Pasal 63

Laporan dan pertanggungjawaban kegiatan penyelenggaraan Industri Pertahanan disampaikan oleh Pemerintah kepada DPR setiap akhir tahun anggaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kelima Belas
Pengawasan

Pasal 64

Pengawasan terhadap penyelenggaraan Industri Pertahanan dilakukan oleh alat kelengkapan DPR yang membidangi masalah pertahanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 65

Pengawasan dan pengamanan terhadap penyelenggaraan Industri Pertahanan oleh Pemerintah dilakukan terhadap:

- a. pelaksanaan kebijakan, program kerja, dan penggunaan anggaran; dan
- b. teknologi yang telah dikuasai dan hak atas kekayaan intelektual yang dimiliki.

BAB VII
LARANGAN

Pasal 66

Setiap orang dilarang membocorkan informasi yang bersifat rahasia mengenai formulasi rancang bangun teknologi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang bersifat strategis bagi pertahanan dan keamanan.

Pasal 67

Setiap orang dilarang memproduksi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan tanpa mendapat izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.

Pasal 68

Setiap orang dilarang menjual, mengekspor, dan/atau melakukan transfer Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang bersifat strategis tanpa mendapat izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.

Pasal 69

Setiap orang dilarang membeli dan/atau mengimpor Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang bersifat strategis tanpa mendapat izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan.



BAB VIII KETENTUAN PIDANA

Pasal 70

- (1) Setiap orang yang karena kelalaiannya mengakibatkan bocornya informasi yang bersifat rahasia mengenai formulasi rancang bangun teknologi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 66 dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (2) Dalam hal tindak pidana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam keadaan perang, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Pasal 71

- (1) Setiap orang yang dengan sengaja mengakibatkan bocornya informasi yang bersifat rahasia mengenai formulasi rancang bangun teknologi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 66 dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- (2) Dalam hal tindak pidana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam keadaan perang, pelaku dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah).

Pasal 72

- (1) Setiap orang yang memproduksi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang bersifat strategis tanpa mendapat izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 67 dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah).
- (2) Dalam hal tindak pidana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam keadaan perang, pelaku dipidana dengan pidana penjara paling lama 15 (lima belas) tahun dan/atau denda paling banyak Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima miliar rupiah).

Pasal 73

- (1) Setiap orang yang menjual, mengekspor, dan/atau melakukan transfer Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang bersifat strategis tanpa mendapat izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 68 dipidana dengan pidana penjara paling lama 12 (dua belas) tahun dan/atau denda paling banyak Rp200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah).
- (2) Dalam hal tindak pidana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam keadaan perang, pelaku dipidana dengan pidana penjara paling lama 15 (lima belas) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000.000,00 (lima ratus miliar rupiah).

Pasal 74

- (1) Setiap orang yang mengekspor dan/atau melakukan transfer alat peralatan yang digunakan untuk keperluan pertahanan dan keamanan negara lain tanpa mendapat izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 55 dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah).
- (2) Dalam hal tindak pidana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam keadaan perang, pelaku dipidana dengan pidana penjara paling lama 15 (lima belas) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000.000,00 (lima ratus miliar rupiah).



Pasal 75

Setiap orang yang membeli dan/atau mengimpor Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang bersifat strategis tanpa mendapat izin menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 69 dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah).

BAB IX KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 76

Pemerintah melakukan restrukturisasi dan penyehatan keuangan termasuk neraca terhadap Badan Usaha Milik Negara Industri Pertahanan sebagai pemadu utama (lead integrator) paling lama 2 (dua) tahun sejak Undang-Undang ini diundangkan.

BAB X KETENTUAN PENUTUP

Pasal 77

- (1) KKIP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 harus dibentuk paling lama 1 (satu) tahun sejak Undang-Undang ini diundangkan.
- (2) KKIP yang sudah ada tetap dapat menjalankan fungsi, tugas, dan wewenangnya dan wajib menyesuaikan dengan ketentuan Undang-Undang ini paling lama 1 (satu) tahun sejak Undang-Undang ini diundangkan.

Pasal 78

Peraturan pelaksanaan dari Undang-Undang ini harus ditetapkan paling lama 18 (delapan belas) bulan terhitung sejak Undang-Undang ini diundangkan.

Pasal 79

Undang-Undang ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Undang-Undang ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditahkan di Jakarta
pada tanggal 5 Oktober 2012
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,
ttd
DR. H. SUSILO BAMBANG YUDHOYONO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 5 Oktober 2012
MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,
ttd
AMIR SYAMSUDIN



PENJELASAN
ATAS
UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 16 TAHUN 2012
TENTANG
INDUSTRI PERTAHANAN

I. UMUM

Tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila tercantum dalam alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu: melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, yang senantiasa diwujudkan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, serta untuk mempertahankan kedaulatan negara dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, sistem pertahanan dan keamanan negara membutuhkan ketersediaan peralatan utama yang didukung oleh kemampuan industri dalam negeri, kepemilikan teknologi canggih dan teknologi tepat guna, penguasaan sumber daya ekonomi, dan percepatan pencapaian tujuan nasional. Selama ini ketersediaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan belum didukung oleh kemampuan Industri Pertahanan secara optimal dan mandiri yang menyebabkan masih adanya ketergantungan terhadap produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dari luar negeri. Memiliki pertahanan dan keamanan yang tangguh merupakan sebuah kebutuhan yang mendasar bagi suatu bangsa dan negara. Kemampuan pertahanan dan keamanan tidak saja penting dalam menjaga keselamatan bangsa dan negara, tetapi juga merupakan simbol kekuatan serta sarana untuk menggapai cita-cita, tujuan maupun kepentingan nasional, baik dalam aspek ekonomi (*economic well-being*) bahkan mewujudkan tatanan dunia yang menguntungkan (*favourable world order*).

Visi yang perlu diterapkan bagi kemajuan dan kemandirian Industri Pertahanan di Indonesia adalah visi yang memuat semangat untuk mewujudkan ketersediaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan secara mandiri. Kemampuan Industri Pertahanan harus didukung oleh pengelolaan manajemen yang visioner serta mengandalkan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan kapabilitas tinggi, sehingga mampu mendukung tercapainya kemajuan teknologi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan sesuai dengan perkembangan zaman. Selain itu, perlu diperhatikan bahwa untuk mewujudkan kemampuan Industri Pertahanan, diperlukan penyelenggaraan dan pengelolaan secara terpadu melalui pemberdayaan Industri Pertahanan, Negara Kesatuan Republik Indonesia telah memiliki industri strategis pertahanan dan keamanan yang dapat menjawab tuntutan dan tantangan tersebut. Namun, patut diakui bahwa kemampuan Industri Pertahanan masih terbatas sehingga diperlukan upaya untuk melakukan pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan. Kemandirian pertahanan dan keamanan memerlukan tekad dan keterpaduan upaya dari semua pihak, serta didukung oleh kebijakan Pemerintah dalam pemberdayaan segenap potensi sumber daya nasional, termasuk perangkat regulasi. Salah satu perwujudan kemandirian pertahanan adalah kemandirian di bidang pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.

Dalam membangun kemandirian tidak terlepas dari peran Industri Pertahanan sebagai pelaku dalam pemanfaatan, penguasaan dan pengembangan teknologi pertahanan dan keamanan yang terpilih. Penyelenggaraan Industri Pertahanan memerlukan sinergitas dan integritas segenap pemangku kepentingan (*stake holders*) Industri Pertahanan, yakni Pengguna, Industri Pertahanan serta Pemerintah. Upaya mewujudkan Penyelenggaraan Industri Pertahanan, memerlukan suatu penataan dan pengaturan yang dapat lebih menjembatani



keserasian dalam memprioritaskan kepentingan pertahanan dan keamanan dengan kepentingan nasional lainnya. Dengan menggunakan perangkat pengaturan yang tegas dan jelas, serta wujud pembangunan sistem industri yang sistematis dan teroganisir, efektivitas dan efisiensi pemberdayaan segenap kemampuan industri nasional dalam mendukung pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan dapat ditingkatkan.

Oleh karena itu, diperlukan adanya Undang-Undang tentang Industri Pertahanan dalam upaya memberikan landasan hukum bagi pelaksanaan di bidang industri pertahanan nasional yang sepenuhnya dapat mendorong dan memajukan pertumbuhan industri yang mampu mencapai kemandirian pemenuhan kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.

Undang-Undang ini mengatur tentang tujuan, fungsi, dan ruang lingkup Industri Pertahanan. Selain itu, diatur pula hal-hal yang berkaitan dengan kelembagaan, Komite Kebijakan Industri Pertahanan, pengelolaan Industri Pertahanan, pemasaran produk yang dihasilkan dari seluruh proses produksi yang dilakukan Industri Pertahanan. Pengaturan hal tersebut merupakan suatu upaya untuk mengembangkan dan memanfaatkan Industri Pertahanan menuju kemandirian dalam memenuhi kebutuhan dan jasa pemeliharaan alat peralatan Tentara Nasional Indonesia, Kepolisian Negara Republik Indonesia, kementerian dan/atau lembaga pemerintah nonkementerian, dan pihak yang diberi izin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Di samping itu, Undang-Undang ini juga memberikan pengaturan kepada semua pihak yang terlibat dalam kegiatan produksi Industri Pertahanan agar bekerja secara sinergis sehingga pada akhirnya Industri Pertahanan dapat berkembang dan dimanfaatkan secara optimal.

II. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1
Cukup jelas.

Pasal 2
Huruf a

Yang dimaksud dengan "asas prioritas" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan dilaksanakan sesuai dengan prioritas pembangunan dan kemampuan pertahanan dan keamanan negara secara bertahap.

Huruf b

Yang dimaksud dengan "asas keterpaduan" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan yang melibatkan berbagai pihak terkait dan pelaksanaannya harus terpadu serta terkoordinasi.

Huruf c

Yang dimaksud dengan "asas berkesinambungan" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan yang berkesinambungan serta harus dilaksanakan secara dini agar dapat menghasilkan barang dan jasa yang dapat didayagunakan untuk kepentingan pertahanan dan keamanan negara.

Huruf d

Yang dimaksud dengan "asas efektif dan efisien berkeadilan" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan perlu dikelola secara profesional dengan menggunakan prinsip manajemen modern, demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan, kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional agar mencapai hasil guna dan daya guna yang optimal.

Huruf e

Yang dimaksud dengan "asas akuntabilitas" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Huruf f

Yang dimaksud dengan "asas visioner" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan harus memberikan solusi yang bersifat strategis jangka panjang dan menyeluruh.

**Huruf g**

Yang dimaksud dengan "asas prima" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan secara keseluruhan mulai tahap awal sampai dengan tahap akhir sehingga dapat memberikan hasil yang optimal.

Huruf h

Yang dimaksud dengan "asas profesional" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan dan seluruh lembaga yang berkaitan dengan Industri Pertahanan serta sumber daya manusia yang ada di dalamnya harus dapat menjalankan fungsinya masing-masing sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya yang mengacu pada ketentuan di dalam Undang-Undang ini.

Huruf i

Yang dimaksud dengan "asas kualitas" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan beserta produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang dihasilkan harus memenuhi kriteria atau standar yang telah disepakati sesuai dengan perkembangan kemajuan teknologi.

Huruf j

Yang dimaksud dengan "asas kerahasiaan" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan yang berkaitan dengan formulasi rancang bangun produk pada proses atau kegiatan penelitian dan pengembangan teknologi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan tidak boleh diketahui oleh pihak-pihak di luar Industri Pertahanan serta di luar instansi yang berkaitan dengan Industri Pertahanan.

Huruf k

Yang dimaksud dengan "asas tepat waktu" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan yang berkaitan dengan penyampaian atau distribusi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang diproduksi oleh Industri Pertahanan kepada Pengguna harus dilakukan sesuai dengan batas waktu yang telah disepakati.

Huruf l

Yang dimaksud dengan "asas tepat sasaran" adalah bahwa penyampaian atau distribusi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang diproduksi oleh Industri Pertahanan harus diterima dan digunakan oleh Pengguna yang memesan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.

Huruf m

Yang dimaksud dengan "asas tepat guna" adalah bahwa Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang diproduksi oleh Industri Pertahanan serta yang diterima oleh Pengguna harus digunakan sesuai dengan peruntukannya.

Huruf n

Yang dimaksud dengan "asas pemberdayaan sumber daya manusia nasional" adalah bahwa anggaran pertahanan dan keamanan yang ada harus dipergunakan secara efektif untuk membayar jam kerja yang dilakukan oleh tenaga kerja nasional dalam proses produksi Industri Pertahanan.

Huruf o

Yang dimaksud dengan "asas kemandirian" adalah bahwa penyelenggaraan Industri Pertahanan mampu memenuhi kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan berdasarkan sebagian besar dan/atau sepenuhnya pada sumber daya yang ada di dalam negeri.

Pasal 3**Huruf a**

Yang dimaksud dengan "inovatif" adalah rancang bangun dan hasil produksi menghasilkan rancang bangun yang merupakan temuan baru.

Cukup jelas.

Huruf c

Cukup jelas.

Pasal 4

Cukup jelas.



Pasal 5
Cukup jelas.

Pasal 6
Cukup jelas.

Pasal 7
Cukup jelas.

Pasal 8
Cukup jelas.

Pasal 9
Cukup jelas.

Pasal 10
Cukup jelas.

Pasal 11
Yang dimaksud dengan "alat utama" adalah produk berupa alat utama sistem senjata (alutsista) untuk tujuan sistem pertahanan dan keamanan negara.
Yang dimaksud dengan "komponen utama" adalah produk berupa bagian besar dan/atau vital atau penting dari alat utama. Yang dimaksud dengan "komponen" adalah produk berupa bagian terkecil dari komponen utama atau alat utama yang tidak bisa diuraikan lagi.
Yang dimaksud dengan "bahan baku" adalah bahan dasar dalam pembuatan komponen utama, komponen dan/atau pendukung termasuk suku cadang.

Pasal 12
Yang dimaksud dengan "wahana (platform)" adalah landasan dari bagian besar dan vital dari alutsista yang belum dilengkapi dengan sistem persenjataan dan/atau teknologi yang khusus untuk kerahasiaan dan keamanan operasi militer.
Contoh: kapal cepat yang belum dilengkapi senjata, radar, dan alat komunikasi yang dapat digunakan untuk keperluan komersial atau sipil.

Pasal 13
Yang dimaksud dengan "industri komponen dan/atau pendukung (perbekalan)" adalah industri tier 3 (tiga) yang memproduksi suku cadang untuk alutsista dan/atau komponen utama serta perbekalan.

Pasal 14
Cukup jelas.

Pasal 15
Cukup jelas.

Pasal 16
Yang dimaksud dengan "Industri Pertahanan yang bersifat strategis" adalah Industri Pertahanan yang menghasilkan produk strategis termasuk formulasi rancang bangun dan/atau penguasaan teknologi yang ditentukan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan sebagai Ketua Harian KKIP.

Pasal 17
Cukup jelas.

Pasal 18
Cukup jelas.



Pasal 19
Cukup jelas.

Pasal 20
Cukup jelas.

Pasal 21
Cukup jelas.

Pasal 22
Cukup jelas.

Pasal 23
Cukup jelas.

Pasal 24
Cukup jelas.

Pasal 25
Cukup jelas.

Pasal 26
Cukup jelas.

Pasal 27
Ayat (1)
Yang dimaksud dengan "perencanaan strategis pembangunan kekuatan pertahanan dan keamanan" adalah perencanaan yang berkaitan dengan penyiapan kemampuan produksi peralatan yang bernilai strategis misalnya kapal selam, pesawat tempur, kendaraan tempur, dan peluru kendali.

Ayat (2)
Cukup jelas.
Ayat (3)
Cukup jelas.

Pasal 28
Cukup jelas.

Pasal 29
Ayat (1)
Cukup jelas.
Ayat (2)
Ayat ini tidak melarang mengalokasikan dana penelitian dan pengembangan bagi perusahaan yang mengalami kerugian.
Ayat (3)
Cukup jelas.

Pasal 30
Ayat (1)
Yang dimaksud dengan "formulasi rancang bangun teknologi Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan bersifat rahasta" adalah formulasi rancang bangun yang merupakan inovasi asli dari sumber daya manusia pada lembaga penelitian dan pengembangan, perguruan tinggi, institusi penelitian dan pengembangan, baik institusi pemerintah maupun swasta di bidang pertahanan dan keamanan, Pengguna, dan/atau industri utama.
Ayat (2)
Cukup jelas.

Pasal 31
Cukup jelas.



Pasal 32
Cukup jelas.

Pasal 33
Cukup jelas.

Pasal 34
Cukup jelas.

Pasal 35
Cukup jelas.

Pasal 36
Cukup jelas.

Pasal 37
Cukup jelas.

Pasal 38
Ayat (1)
Cukup jelas.
Ayat (2)
Cukup jelas.
Ayat (3)

Yang dimaksud dengan "kegiatan produksi" di antaranya mengenai pengaturan pendanaan dua fungsi produksi Industri Pertahanan dan Keamanan. Yang dimaksud dengan "dua fungsi produksi Industri Pertahanan dan Keamanan" adalah kemampuan Industri Pertahanan dan Keamanan untuk menghasilkan produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan, dan/atau produk lainnya untuk kepentingan sipil.

Ayat (4)
Cukup jelas.
Ayat (5)
Cukup jelas.

Pasal 39
Cukup jelas.

Pasal 40
Cukup jelas.

Pasal 41
Cukup jelas.

Pasal 42
Cukup jelas.

Pasal 43
Ayat (1)
Cukup jelas.
Ayat (2)
Cukup jelas.
Ayat (3)

Pengguna dan Industri Pertahanan dapat mengusulkan kepada KKIP untuk menggunakan produk luar negeri dengan pengadaan melalui proses langsung atau pabrikasi tanpa perantara/pihak ketiga.

Ayat (4)
Dalam rangka melaksanakan pemberian pertimbangan, Pemerintah memberikan informasi kepada DPR tentang asal negara pembuat.
Ayat (5)



Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b

Cukup jelas.

Huruf c

Cukup jelas.

Huruf d

Cukup jelas.

Huruf e

Yang dimaksud dengan "kandungan lokal" adalah semua produk dalam negeri yang dimiliki oleh orang perseorangan/badan hukum Indonesia yang mengandung unsur komponen (hardware dan software), Hak Kekayaan Intelektual, perekayasa (engineering), man hour, customer support, dan pelatihan (training).

Huruf f

Cukup jelas.

Huruf g

Cukup jelas.

Ayat (6)

Yang dimaksud dengan "partisipasi industri" (offset) adalah pengaturan antara Pemerintah dan pemasok senjata dari luar negeri untuk mengembalikan sebagian nilai kontrak kepada negara pembeli, dalam hal ini Negara Republik Indonesia sebagai salah satu persyaratan jual beli.

Partisipasi industri dapat diwujudkan dengan beberapa bentuk seperti produksi bersama (coproduction), saham patungan (joint venture), beli kembali (buy-back), alih pengetahuan (knowledge transfer), dan pelatihan.

Ayat (7)

Cukup jelas.

Ayat (8)

Cukup jelas.

Ayat (9)

Cukup jelas.

Pasal 44

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan "kontrak jangka panjang" adalah pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang dilakukan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun atau lebih.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Ayat (4)

Cukup jelas.

Pasal 45

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan "kebutuhan mendesak" adalah suatu kondisi pada saat Negara Kesatuan Republik Indonesia mendapatkan ancaman, baik dari dalam maupun luar negeri sehingga perlu segera dibutuhkan pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang memadai agar dapat mengatasi ancaman tersebut dengan efektif.

Yang dimaksud dengan "pembelian langsung" adalah pembelian Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang sudah tersedia.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 46

Cukup jelas.



Pasal 47
Cukup jelas.

Pasal 48
Cukup jelas.

Pasal 49
Cukup jelas.

Pasal 50
Cukup jelas.

Pasal 51
Cukup jelas.

Pasal 52
Cukup jelas.

Pasal 53
Ayat (1)
Yang dimaksud dengan "pemasaran" adalah penjualan alat dan/atau jasa pemeliharaan dan perbaikan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan.
Ayat (2)
Cukup jelas.

Pasal 54
Cukup jelas.

Pasal 55
Cukup jelas.

Pasal 56
Cukup jelas.

Pasal 57
Cukup jelas.

Pasal 58
Cukup jelas.

Pasal 59
Cukup jelas.

Pasal 60
Ayat (1)
Penjualan produk Industri Pertahanan mencakup penjualan yang dilakukan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Ayat (2) Cukup jelas.

Pasal 61
Ayat (1)
Yang dimaksud dengan "kontrak tahun jamak" meliputi kontrak induk dan kontrak tahunan.
Ayat (2)
Cukup jelas.

Pasal 62
Ayat (1)
Cukup jelas.



Ayat (2)

Yang dimaksud dengan "preferensi harga" adalah hak Industri Pertahanan untuk didahulukan dan diutamakan daripada harga produk luar negeri.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Pasal 63

Cukup jelas.

Pasal 64

Cukup jelas.

Pasal 65

Huruf a

Yang dimaksud dengan "program kerja" meliputi penelitian dan pengembangan, perekayasa, alih teknologi, pembiayaan, pembelian, produksi, dan peningkatan kapasitas produksi.

Huruf b

Cukup jelas.

Pasal 66

Cukup jelas.

Pasal 67

Cukup jelas.

Pasal 68

Cukup jelas.

Pasal 69

Cukup jelas.

Pasal 70

Cukup jelas.

Pasal 71

Cukup jelas.

Pasal 72

Cukup jelas.

Pasal 73

Cukup jelas.

Pasal 74

Cukup jelas.

Pasal 75

Cukup jelas.

Pasal 76

Cukup jelas.

Pasal 77

Cukup jelas.

Pasal 78

Cukup jelas.



www.strategis.id

Pasal 79
Cukup jelas.

TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5343

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. 1998. *Manajemen Produksi Dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Barnes, James G. 2003. *Secrets Of Customer Relationship Management*. Terjemahan Andreas Winardi, SPd. Yogyakarta: Andi.
- Burtonshaw-Gunn, Simon A. 2011. *Alat dan Teknik Analisis Manajemen*. Terjemahan Peni Rahmawati. Jakarta: Indeks.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management* Manajemen Strategis Konsep. Terjemahan Dono Sunardi, Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Terjemahan Julianto Agung S. Yogyakarta: Andi.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée. 2011. *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudra Biru). Terjemahan Satrio Wahono. Jakarta: Serambi.
- Kotler, Philip. 2010. *Kotler On Marketing*. Terjemahan Ir. Agus Maulana, M.S.M. Tangerang: Karisma.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran* Edisi 12 Jilid 1. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Indeks.
- Kurniawan, Fitri Lukiausti, S.E., M.M. dan Hamdani, Muliawan, S.E. 2008. *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Jakarta: Medpress.
- Moleong, Lexy J. Prof., Dr., M. A. 2013. *Metodologi Penelitian*

- Kualitatif. Bandung: Rosda.
- Porter, Michael E. 2007. Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*) Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing. Terjemahan Sigit Suryanto, S.Sos. Tangerang: Karisma.
- Prasetijo, Ristiyanti, Dra., MBA. Dan Ihalauw, John J.O.I., Prof., Ph.D. 2005. Perilaku Konsumen. Yogyakarta: Andi.
- Rudito, Bambang. 2009. Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan. Bandung: Rekayasa Saint.
- Silalahi, Ulber. DR., MA. 2011. Asas-Asas Manajemen, Bandung: Refika Aditama.
- Sopiah, Dr., MM., M.Pd. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Andi.
- Supranto, J., Prof., M.A., APU dan Limakrisna, Nandang, H. Dr., Ir., M.M., CQM. 2007. Perilaku Konsumen Dan Strategi Pemasaran Untun Memenangkan Persaingan Bisnis. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Susanto, Azhar. 2009. Sistem Informasi Manajemen. Bandung: Lingga Jaya.
- Tampubolon, Manahan P., Prof., Dr., M.M. 2008. Perilaku Keorganisasian (*Organization Behavior*) Perspektif Organisasi Bisnis Edisi Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W. 2010. Dasar-Dasar Manajemen. Terjemahan G. A. Ticoalu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2013. Desain Penelitian Manajemen Strategik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.
- www.bpkp.go.id/uu/filedownload/2/89/2281.bpkp, diunduh hari Jum'at tanggal 6 April 2018.