

BAB IV

ANALISA DATA

Seperti yang telah dijelaskan pada bab Pendahuluan, maka akan dilakukan analisis situasi yaitu pengembangan dan evaluasi sistematis data masa lalu, sekarang dan mendatang yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta ancaman dan peluang dari luar perusahaan. Kemudian dilakukan analisis Porter *five forces* untuk mengetahui sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri. Terakhir akan dilakukan matriks pemilihan strategi umum, yang diikuti dengan kerangka 7-S McKinsey yang menjelaskan mengenai strategi yang akan diimplementasikan pada perusahaan. Sebelum dilakukan analisis faktor-faktor di atas, terlebih dahulu dilakukan tinjauan dan formulasi terhadap visi dan misi perusahaan.

A. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

PT Metrodata Electronics sebagai perusahaan yang berkonsentrasi dalam penjualan dan pelayanan jasa teknologi informasi, mempunyai visi sebagai berikut:

“Dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam usaha mendapatkan laba, perusahaan mengutamakan kepuasan konsumen dengan menawarkan insentif khusus bagi para konsumen, serta layanan purna jual yang baik, semuanya dilakukan Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia akan jasa di bidang teknologi informasi.”

2. Misi

- a. Menjadi perusahaan teknologi informasi (TI) yang terbaik di Indonesia.
- b. Mengutamakan kepuasan konsumen.
- c. Berpartisipasi aktif dalam pembangunan nasional.

B. Identifikasi Faktor Eksternal

1. Lingkungan Makro (*Remote Environment*)

Lingkungan Makro terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional perusahaan. Lingkungan makro meliputi: faktor ekonomi, sosial politik, dan teknologi..

1.1 Faktor Ekonomi

Sebagian besar produk dan jasa teknologi informasi yang ditawarkan PT. Metrodata Electronics merupakan produk-produk yang berasal dari prinsipal di luar negeri yang nilainya terkait dengan kurs valuta asing. Disamping itu, seluruh pinjaman perusahaan adalah dalam valuta asing. Apabila terjadi fluktuasi yang tajam pada nilai tukar mata uang asing terhadap Rupiah, maka hal tersebut akan memberikan pengaruh yang signifikan pada pendapatan dan kondisi keuangan perusahaan. Pada tahun 1999, hutang jangka panjang menurun sebesar Rp 15,9 milyar atau 17% dari Rp 94,4 milyar (USD 13.000.000) pada tahun 1998 menjadi Rp 78,5 milyar (USD

11.700.000) pada tahun 1999 sehubungan dengan pembayaran cicilan pokok atas hutang sindikasi senilai USD 1.300.000. Peningkatan nilai hutang bank jangka panjang pada tahun 1998 sebesar Rp 34,4 milyar atau 57% dari Rp 60 milyar pada tahun 1997 menjadi Rp 94,4 milyar pada tahun 1998 disebabkan semata-mata oleh depresiasi nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat.

1.2 Faktor Sosial Politik

Naiknya jumlah pengangguran karena banyak perusahaan yang tidak beroperasi lagi, mempengaruhi perusahaan dalam akses tenaga kerjanya. Hal ini menyebabkan perusahaan mempunyai posisi yang lebih kuat dari pada tenaga kerjanya.

Dari identifikasi faktor sosial ini, adanya kemudahan bagi tersedianya tenaga kerja dalam jumlah besar dan murah baik yang berpendidikan tinggi maupun yang berpendidikan rendah.

1.3 Faktor Teknologi

Teknologi komputer adalah salah satu yang paling cepat perkembangannya. Baik pada *Hardware* (perangkat keras) maupun pada *Software* (perangkat lunaknya).

Dengan semakin ketatnya persaingan dalam industri teknologi informasi dan internet, teknologi merupakan salah satu basis keunggulan persaingan suatu perusahaan internet. Bidang usaha internet ditandai dengan terus berubahnya teknologi secara cepat. Dengan teknologi yang terkini dan mendukung, para pemain jasa

internet mampu menciptakan produk dan pelayanan yang baik bagi para pelanggan. Apabila perusahaan tidak dapat mengikuti dan mengadaptasi terhadap perkembangan teknologi yang terus berlangsung, maka hal ini dapat berpengaruh terhadap pelayanan kepada pelanggan yang pada gilirannya akan mengurangi minat pasar akan jasa internet yang ditawarkan perusahaan sehingga dapat menurunkan daya saing dan kinerja perusahaan.

2. Lingkungan Industri

Untuk mengidentifikasi lingkungan industri, penulisan ini menggunakan buku Profesor Harvard, Michael E. Porter, *Competitive Strategi* batu pijakan artikel dari *Harvard Business Review* tersebut. Porter menjelaskan lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri.

Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan atau faktor yaitu, ancaman pendatang baru, daya tawar-menawar pembeli, daya tawar-menawar pemasok, ancaman produk dan jasa substitusi, serta pertarungan diantara para anggota industri.

2.1 Masuknya Pendatang Baru

Pendatang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan sumber daya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada.

Khususnya persaingan dalam bidang usaha pelayanan jasa layanan akses internet (ISP), perusahaan akan menghadapi sejumlah operator jasa layanan akses internet (ISP) yang saat ini sudah beroperasi penuh serta menawarkan akses yang tidak terbatas dengan biaya murah atau bahkan cuma-cuma, sebagaimana yang telah dilakukan di beberapa negara tetangga, seperti Singapura dan Thailand.

Hal ini pun dapat dilihat dengan membandingkan tiga sumber utama hambatan masuk:

2.1.1 Diferensiasi Produk.

Identifikasi merek menimbulkan hambatan karena memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya yang besar seperti yang dilakukan PT. Metrodata Electronics guna merebut kesetiaan pelanggan. Iklan, layanan pelanggan menjadi yang pertama dalam industri dan diferensiasi produk merupakan beberapa faktor yang menciptakan merek. PT. Metrodata Electronics menjual produk dan jasa mereka khusus pada bidang Teknologi Informasi (TI)

2.1.2 Kebutuhan Modal.

Keharusan menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menimbulkan hambatan masuk bagi usaha jasa layanan internet, khususnya jika modal tersebut dibutuhkan untuk pengeluaran yang bersifat “tidak akan kembali”

seperti iklan rintisan atau penelitian dan pengembangan (*research & development*).

Dalam perusahaan jasa layanan internet PT.Metrodata Electronics, pengembangan pelayanan banyak dilakukan dengan mengikuti dan mengadaptasi perkembangan teknologi. Kebutuhan modal perusahaan didapat dari penjualan saham perusahaan dan pinjaman modal dari beberapa bank.

2.1.3 Kebijakan Pemerintah.

Pada saat ini, belum ada kebijakan, kerangka hukum dan pengawasan yang berkaitan dengan bidang usaha jasa internet, termasuk jasa portal dan *e-commerce*. Penerapan kebijakan baru dan perubahan kebijakan atau peraturan pemerintah yang berkaitan dengan bidang usaha jasa internet dalam negeri dapat mempengaruhi kinerja dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan karena kemungkinan menuntut dilakukannya penyesuaian-penyesuaian pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.

2.2 Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Pemasok perusahaan meliputi bahan baku, pemasok modal dan pemasok tenaga kerja. Bahan baku perusahaan berupa *Hardware* (perangkat keras) dan *Software* (perangkat lunak) komputer, PT. Metrodata Electronics melakukan perjanjian untuk memasarkan produk-produk dari prinsipal berkelas dunia yaitu Compaq, Acer,

IBM, Epson, Seagate, Creative Technology, 3-Com dan Sun Microsystems.

Pemasok modal bagi perusahaan adalah dengan menjual saham perusahaan dan dari pinjaman bank. Modal yang dibutuhkan sangat besar karena digunakan untuk penambahan aset serta fasilitas perusahaan yang harus segera diadakan. PT. Metrodata Electronics menanamkan modal di beberapa perusahaan. Pada saat karya tulis ini dibuat, besarnya modal yang ditanamkan perusahaan adalah sebagai berikut:

	Nama Perusahaan	Tanggal dimulainya penyertaan	Jumlah saham (lembar)	Jumlah nilai nominal	Persentase penyer-taan	keterangan
1	PT. Mitra Integrasi Informatika	12 Februari 1996	3.499	Rp 3.499.000.000	99,97%	Beroperasi
2	PT. Metrodata Distribusi	30 Januari 1995	749	Rp. 14.980.000.000	99,87%	Beroperasi
3	Millenium Procurements Pte Ltd	11 Agustus 1997	100.000	SGD 100.000	100,00%	Beroperasi
4	PT. E Metrodata Com	17 Maret 2000	599	Rp. 599.000.000	99,83%	Belum Beroperasi
5	PT. Kepsonic Indonesia	22 April 1992	1.500	Rp. 3.025.500.000	30,00%	Beroperasi

Seperti diungkapkan *Porter*, bahwa tenaga kerja juga harus dipandang sebagai pemasok karena mempunyai kekuatan yang cukup berpengaruh. Untuk mengantisipasi kekuatan tawar-menawar pemasok tenaga kerja ini, PT Metrodata Electronics memberikan solusi dengan cara menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan dipenuhinya standar upah minimum serta diberikannya

berbagai tunjangan dan fasilitas-fasilitas bagi kesejahteraan karyawannya. Dan untuk meningkatkan kualitas, pengetahuan, motivasi, efektifitas, dan efisiensi para karyawan yang terkait untuk mengikuti berbagai pelatihan, seminar dan kursus dalam bentuk tutorial maupun pada lembaga-lembaga pendidikan TI, diantaranya ialah:

- a. Kursus Bahasa Inggris (internal dan eksternal),
- b. Program Orientasi Karyawan Baru,
- c. *Professional Service Excellence*,
- d. *Performance Management Workshop*,
- e. Pelatihan-pelatihan Kepemimpinan.

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak menemui kesulitan untuk mendapatkan pasokan bahan baku, begitu pula dengan pasokan modal dan tenaga kerja.

2.3 Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Secara garis besar, kekuatan tawar-menawar pembeli terhadap produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan tinggi karena pembeli mempunyai banyak pilihan terhadap produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, baik dalam hal kualitas, harga maupun pelayanan, serta comparative advantage yang dimiliki perusahaan menyebabkan perusahaan mampu bersaing baik secara harga maupun kualitas. Kegiatan perusahaan mencakup tiga bidang usaha utama, yaitu: 1) **Distribusi Retail**, 2) **Jasa Solusi TI** yang terdiri atas sistem integrasi, jasa solusi

bisnis dan networking, serta pelatihan, dan 3) **Bisnis Internet**, yang terdiri dari jasa internet (kegiatan usaha sebagai penyedia jasa layanan akses internet/ISP, usaha portal, dan jasa aplikasi), e-commerce atau situs komersial (layanan distribusi situs komersial B2B ditujukan pada rekan usaha dan B2C ditujukan pada konsumen serta e-Servis) dan jasa solusi internet (antara lain jasa pengembangan situs).

2.4 Produk dan Jasa Substitusi

Mengenali produk-produk substitusi adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk-produk dalam industri. Dalam hal ini produk dan jasa PT. Metrodata Electronics bisa dibilang kurang mempunyai ancaman dari produk pengganti.

Seandainya pun ada ancaman dari produk pengganti relatif tidak kuat, karena masing-masing produk tersebut mempunyai segmen yang berbeda. Ancaman produk pengganti belum dapat mendongkel popularitas produk dan jasa industri, setidaknya untuk saat ini.

2.5 Persaingan di antara Para Anggota Industri

Tingkat persaingan pada usaha jasa layanan internet secara umum dapat dikatakan kurang stabil karena hal-hal berikut ini:

2.5.1 Jumlah Pesaing

Sejak 'indo-net' yang pertama kali menawarkan jasa internet pada bulan Mei 1994, jumlah ISP saat ini sudah berkembang menjadi 54 (35 diantaranya adalah operator aktif)

sehingga memungkinkan para pengguna jasa internet melonjak tiga kali lipat menjadi 890.000 di tahun 1999. Pertumbuhan internet diperkirakan akan pesat dibantu oleh semakin terjangkaunya harga komputer serta cepatnya proses dari jaringan internet.

Diantara para penyedia jasa internet di Indonesia, Indosat.net, dioperasikan oleh Indosat, yang telah memperoleh 41.000 pelanggan (merupakan jumlah pelanggan tertinggi menurut Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia atau APJII). Di lain pihak, Wasantara.net, yang dioperasikan oleh jaringan pos milik pemerintah, mengembangkan jaringan terbesar, mencakup keseluruhan 26 propinsi dan menawarkan langganan internet melalui komputer-komputer di kantor-kantor pos. Umumnya ISP hanya meliputi beberapa kota besar seperti Jakarta dan Surabaya.

2.5.2 Pertumbuhan Teknologi yang Cepat

Bidang usaha internet ditandai dengan terus berubahnya teknologi secara cepat. Dengan teknologi yang terkini dan mendukung, para pemain jasa internet mampu menciptakan produk dan pelayanan yang baik bagi para pelanggan. Apabila perusahaan tidak dapat mengikuti dan mengadaptasi terhadap perkembangan teknologi yang terus berlangsung, maka hal ini dapat berpengaruh terhadap pelayanan kepada pelanggan yang

pada gilirannya akan mengurangi minat pasar akan jasa internet yang ditawarkan perusahaan sehingga dapat menurunkan daya saing dan kinerja perusahaan. PT. Metrodata sudah memakai teknologi komputer yang *high end* pada perusahaannya.

2.5.3 *Ketiadaan Diferensiasi*

Produk dan jasa yang terstandarisasi/ketiadaan differensiasi mengakibatkan pilihan pembeli terhadap produk dan jasa banyak didasarkan atas harga dan pelayanannya. Bentuk persaingan ini kurang stabil dilihat dari sudut pandang kemampulabaan. Penurunan harga dengan mudah dan cepat ditandingi dan sekali hal demikian terjadi dapat berakibat turunnya pendapatan semua perusahaan.

2.5.4 *Penambahan Kapasitas dalam Jumlah Besar*

Hambatan berupa skala ekonomis seperti dijelaskan diatas, mengakibatkan kemungkinan pendatang baru maupun pesaing yang ada mengambil resiko masuk dalam skala besar. Bila hal ini terjadi, penambahan tersebut dapat merusak keseimbangan penawaran-permintaan industri.

Dari identifikasi faktor lingkungan industri didapatkan gambaran bahwa berbagai hambatan yang tercipta dari lingkungan industri masih memungkinkan bagi pendatang baru untuk bersaing dalam usaha jasa layanan internet. Tekanan-tekanan yang dihadapi perusahaan, antara lain: dari kekuatan

pembeli cukup kuat, tekanan pemasok lemah dan tekanan produk substitusi lemah.

3. Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional, juga dinamai lingkungan tugas, terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk-produk dan jasanya secara menguntungkan. Beberapa diantara faktor-faktor ini yang terpenting adalah posisi bersaing perusahaan, komposisi pelanggannya, reputasinya dimata pemasok dan kredibilitas perusahaan, serta kemampuannya menarik karyawan yang berkualitas.

3.1 Posisi Bersaing

Menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan.⁵

Posisi bersaing PT. Metrodata Electronics dibandingkan perusahaan lain yang sejenis dalam usaha produk teknologi dan jasa layanan internet adalah sebagai pemimpin pasar. Metrodata Electronics selalu berusaha untuk menjadi pemimpin pasar dimanapun ia bersaing.

⁵ M. Lauenstein, "*The Strategy Audit*," *Journal of Business Strategy*", Winter, 1984.

3.2 *Profil Pelanggan*

Mengembangkan profil pelanggan dan calon pelanggan perusahaan meningkatkan kemampuan manajer perusahaan untuk merencanakan operasi strategi, untuk mengantisipasi perubahan besar pasar dan untuk merealokasikan sumber daya guna mendukung perubahan pola permintaan.⁶

Profil pelanggan PT. Metrodata Electronics adalah konsumen langsung, *retail* dan *reseller*. Perusahaan mengadakan pendekatan pada konsumen dengan mendirikan cabang-cabangnya di lokasi yang dinilai mempunyai prospek yang menguntungkan, dan mengadakan iklan untuk produk dan jasa mereka secara *online* melalui internet, yang dapat di akses kapan saja.

3.3 *Reputasi Perusahaan*

Dalam urusan perusahaan dengan pemasok dan kreditor, perusahaan mempunyai reputasi yang cukup baik. Perusahaan perlu menjaga hubungan baiknya dengan para kreditor, dengan membayar pinjamannya sesuai dengan waktu yang telah disepakati.

3.4 *Sumber Daya Manusia*

Kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkemampuan sangat penting untuk sukses. Akses perusahaan ke karyawan yang dibutuhkan utamanya dipengaruhi oleh tiga faktor; reputasi perusahaan sebagai penyedia kesempatan

⁶ R McGill, *Planning for Strategic Performance in Local Government, "Long Range Planning"*, Oktober, 1988.

kerja, tingkat kesempatan kerja setempat, dan ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan yang dibutuhkan.

C. Identifikasi Faktor Internal

Fokus dari identifikasi faktor internal adalah analisis yang realistis mengenai kemampuan intern perusahaan, pendekatan yang digunakan untuk identifikasi faktor internal adalah menggunakan pendekatan fungsional. Menurut pendekatan fungsional, kompetensi (keunggulan dan kelemahan) perusahaan dapat dilihat pada berbagai fungsi bisnis yang ada dan dikerjakan di dalam perusahaan, yakni; fungsi pemasaran, pembelanjaan (keuangan), operasi dan produksi, sumber daya manusia, riset dan pengembangan dan sistem informasi manajemen.⁷

Untuk mengembangkan atau merevisi suatu strategi, manajer akan memilih beberapa faktor yang paling mungkin menjadi landasan keberhasilan. Manajer mencari faktor-faktor strategis, kapabilitas intern yang paling penting, untuk keberhasilan di suatu bidang bersaing tertentu.

1. Aspek Pemasaran

PT. Metrodata Electronics adalah perusahaan yang berkonsentrasi pada produk dan jasa pada bidang teknologi informasi. Aspek-aspek yang berkaitan dengan fungsi pemasarannya dapat dijelaskan sebagai berikut:

⁷ Suwarsono, *Manajemen Strategik: "Konsep dan Kasus"*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, Edisi Revisi, 1992.

- i. Harga yang ditetapkan oleh perusahaan cukup bersaing dengan produk dan jasa sejenisnya, hal ini karena perusahaan menggunakan strategi keunggulan biaya.
- ii. Iklan dan promosi penjualan yang dilakukan PT. Metrodata Electronics antara lain dengan memperkenalkan produk dan jasa mereka melalui keikutsertaan dalam berbagai kegiatan seminar dan pameran komputer, iklan melalui media elektronik dan media cetak, serta iklan yang dipasang secara *online* melalui internet.

2. Aspek Produksi

Berbagai kegiatan yang berkaitan dengan aspek produksi PT. Metrodata Electronics adalah:

- i. Kemampuan berproduksi perusahaan yang dilakukan selama 8 jam setiap harinya.
- ii. Biaya produksi yang rendah karena pengaruh skala ekonomis, hubungan yang dapat diandalkan dengan pemasok bahan baku dan tingkat ketersediaan bahan baku tersebut.
- iii. Lokasi fasilitas, tata letak perlengkapan fasilitas, yang telah mengalami berbagai penyempurnaan mampu meningkatkan efisiensi biaya dan waktu bagi proses produksi perusahaan.

3. Aspek Riset dan Pengembangan

Usaha riset dan pengembangan produk dan jasa dilakukan perusahaan dengan selalu mengikuti perkembangan teknologi. Dengan mempertimbangkan bahwa para pemakai (*users*) internet di masa depan

akan bersumber dari para pembeli PC baru, perusahaan merencanakan untuk melakukan jasa layanan akses internet (ISP) dengan nama komersial Metronet. Target pengguna Metronet adalah para pelanggan korporasi yang membutuhkan jasa layanan akses internet dengan kualitas yang baik, disamping para pengguna individual yang membeli PC perusahaan, yaitu dengan strategi *membundle* produk PC-nya dengan jasa ISP.

Perusahaan akan mengadopsi teknologi dan strategi pemasaran Loxinfo dalam mengembangkan jasa layanan internet, yaitu antara lain menetapkan pelanggan korporasi sebagai target utama pemasarannya dalam strategi jangka panjang.

4. Aspek Personalia

Sistem ketenagakerjaan PT. Metrodata Electronics diatur berdasarkan kesepakatan kerja bersama yang mengatur syarat-syarat kerja, hak-hak dan kewajiban karyawan maupun pengusaha. Kesepakatan ini bertujuan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis serta dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.

Berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan peningkatan potensi sumber daya manusia adalah:

- i. Tenaga kerja perusahaan direkrut melalui seleksi yang ketat
- ii. Program pengembangan sumber daya manusia terus dilakukan melalui program-program pendidikan dan pelatihan, seminar, serta sistem promosi dan mutasi jabatan.

- iii. Pemberian berbagai jaminan dan tunjangan kesejahteraan karyawan sesuai dengan kesepakatan kerja yang telah disepakati.

5. Aspek Keuangan

Kemampuan PT. Metrodata Electronics mendapatkan modal di dapat dari saham yang ditawarkan perusahaan dan modal yang didapat melalui pinjaman bank. Biaya modal yang ditanamkan cukup tinggi untuk masuk dalam industri teknologi informasi dan menghadapi para pesaing.

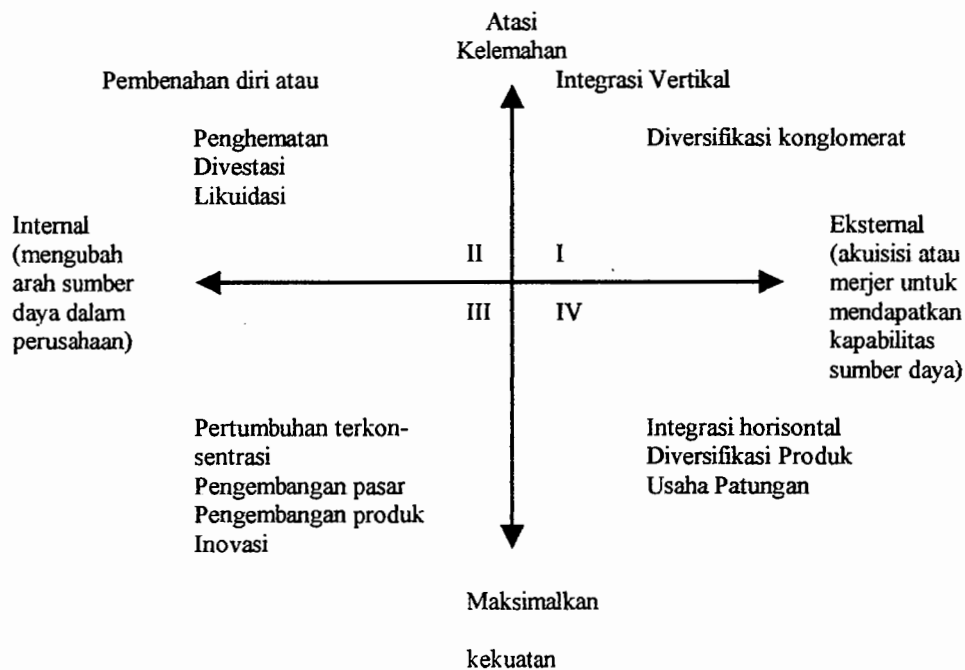
6. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen yang diterapkan PT. Metrodata Electronics telah menggunakan teknologi tinggi (*high end*), serta perusahaan juga meningkatkan kemampuan karyawannya untuk menggunakan teknologi dan informasi yang tersedia.

D. Analisis dan Pilihan Strategik

Untuk mengembangkan bisnisnya agar tetap berkelanjutan seperti yang telah disebutkan dalam misi perusahaan, perlu adanya pencapaian skala ekonomis. Sementara itu dari analisis SWOT di atas terlihat bahwa perusahaan mempunyai kekuatan internal yang membuat perusahaan mempunyai keunggulan bersaing. Dengan demikian pencapaian skala ekonomis akan relevan jika perusahaan berusaha untuk memaksimalkan kekuatannya dengan pilihan pengutamaan sumber daya internal.

Perusahaan yang berusaha untuk memaksimalkan kekuatannya dengan memilih penekanan sumber daya internal berada pada kuadran tiga dalam matrik pemilihan strategi umum.



Dalam kuadran tiga tersebut terdapat empat alternatif strategi yang dapat digunakan, yaitu: *pertumbuhan terkonsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan inovasi.*

Hasil analisis lingkungan perusahaan, dapat diuraikan secara ringkas sebagai berikut:

- i. Lingkungan industri perusahaan dapat bertahan dan mengikuti terhadap kemajuan teknologi, tingkat permintaan produk dan jasa cukup stabil, dan mempunyai hambatan industri tinggi.
- ii. Pasar sasaran perusahaan belum jenuh, hal ini terlihat dari analisis penjualan perusahaan yang meningkat dari tahun ke tahun, sehingga

memungkinkan perusahaan mencari alternatif untuk tumbuh selain merebut bagian pasar pesaing.

Pasar produk yang permintaan produknya cukup stabil dan hambatan industri tinggi serta dapat bertahan terhadap perubahan teknologi industri akan menguntungkan bagi *strategi pertumbuhan terkonsentrasi*. Dalam kondisi yang stabil tersebut, pertumbuhan terkonsentrasi memberikan resiko lebih rendah daripada strategi umum yang lain. Strategi pertumbuhan terkonsentrasi dikatakan mempunyai resiko lebih rendah karena dengan strategi pertumbuhan terkonsentrasi yang hanya memusatkan perhatian pada satu kombinasi produk dan jasa serta pasar tertentu, perusahaan tidak memerlukan banyak sumber daya tambahan dan menghindari situasi yang menuntut keterampilan yang belum/tidak dimiliki seperti melayani pasar dan pelanggan baru, menggunakan teknologi baru, dan menghadapi pesaing baru.

Pasar sasaran perusahaan yang belum jenuh memungkinkan perusahaan mencari alternatif untuk tumbuh dalam area bersaing yang dimasuki selama ini. Dengan berkonsentrasi pada satu lini produk-pasar yang terbatas, perusahaan dapat mengembangkan dan memanfaatkan sepenuhnya keahliannya, dan meraih keunggulan bersaing karena memusatkan perhatian hanya pada segmen produk pasar yang dikenal perusahaan secara baik. Selain hal tersebut, strategi pertumbuhan terkonsentrasi juga menyebabkan naiknya kinerja karena perusahaan akan lebih mampu menilai kebutuhan pasar, pengetahuan tentang perilaku konsumen, kepekaan pelanggan terhadap harga serta efektifitas promosi.

Alternatif strategi kedua, yaitu *pengembangan pasar* mempunyai resiko yang cukup besar karena tingkat *attractiveness* yang tinggi pada industri ini menyebabkan tingkat persaingan cenderung menjadi keras. Akibat lebih lanjut jika perusahaan lengah dan tidak memusatkan perhatian, posisi perusahaan yang sudah mantap dapat saja menjadi goyah. Selain itu pengembangan pasar juga membutuhkan investasi biaya yang sangat besar baik untuk membangun saluran distribusi maupun promosi penjualannya.

Alternatif strategi lainnya adalah pengembangan produk dan jasa. Kondisi lingkungan industri yang cenderung dapat bertahan dan mengikuti terhadap perubahan teknologi, membuat strategi pengembangan produk cukup sesuai. Strategi pengembangan produk dan jasa perlu dilakukan perusahaan dengan cara peninjauan secara berkala terhadap produk dan jasa yang ditawarkan dan mencermati model-model baru yang sedang menjadi trend.

Strategi lain yang menjadi alternatif pada kuadran tiga adalah inovasi. Untuk mendukung strategi fokus yang membutuhkan peningkatan kualitas dan tingkat harga yang bersaing, strategi inovasi perlu diterapkan perusahaan. Strategi inovasi yang dimaksudkan disini adalah meliputi modernisasi pada perangkat keras dan perangkat lunak komputer serta jaringan pendukung.

Dari seluruh uraian diatas secara ringkas dapat disimpulkan bahwa strategi yang sesuai dan menguntungkan digunakan perusahaan adalah *strategi pertumbuhan terkonsentrasi dan strategi inovasi*.

E. Implementasi Strategi Umum

Untuk mengimplementasikan strategi di atas, diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia

Meningkatkan kemampuan pegawai melalui pelatihan operasional perangkat lunak komputer, pelatihan operasional mesin-mesin baru, serta pelatihan-pelatihan yang mendukung untuk kemajuan perusahaan.

PT. Metrodata Electronics sebaiknya dapat mempertahankan eksekutif dan tenaga ahlinya serta tidak menemui kegagalan dalam merekrut penggantinya

2. Kultur Organisasi

Mereaktualisasi nilai-nilai baru yang sesuai dengan strategi perusahaan dan untuk menghadapi era globalisasi yang akan menjadikan nilai-nilai tersebut menjadi landasan gerak langkah anggota perusahaan.

Keyakinan yang mempengaruhi kultur organisasi yang cocok untuk diterapkan di PT. Metrodata Electronics adalah keyakinan untuk menyemangati karyawan untuk berbuat sebaik-baiknya, apapun kemampuan mereka. Keyakinan akan pentingnya komunikasi informal serta keyakinan bahwa pertumbuhan dan laba sangat penting bagi kesejahteraan perusahaan.

3. Struktur Organisasi

Merestrukturisasi organisasi dari struktur organisasi fungsional menjadi struktur organisasi divisi sehingga memungkinkan pengambilan

keputusan dengan cepat, karena masing-masing divisi mempunyai wewenang untuk manajemen strategik dari unit bisnis dalam menanggapi berbagai lingkungan persaingannya.

4. Sistem Imbalan

Membuat suatu sistem imbalan yang dapat memotivasi dan menghargai prestasi individu dan unit organisasi, dengan cara penerapan sistem imbalan yang jelas dan erat terkait dengan prestasi strategik. Cara yang dapat ditempuh adalah dengan penerapan sistem bonus jika perusahaan mampu mencapai target yang ditetapkan, ataupun melampaui target. Juga menerapkan insentif yang memadai bagi para manajer agar manajer-manajer tersebut punya komitmen yang tinggi terhadap target divisinya dan lebih luas lagi pada visi perusahaan.

5. Kepemimpinan

Perlu penyegaran wawasan eksekutif perusahaan yang dapat membangun dan merubah arah strategi baru perusahaan melalui program promosi jabatan dan penetapan persyaratan yang ketat untuk jabatan-jabatan kunci.

PT. Metrodata Electronics perlu memberi keleluasaan kepada para pegawainya, agar dapat melakukan pengembangan-pengembangan yang sesuai dan dibutuhkan oleh setiap cabangnya. Hal ini untuk mendukung implementasi strategi yang di pilih.