

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PT. ASIA INOVASI DIMENSI CIPTA

Florensia Dessy Puspitasari dan Ratih Indriyani
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: florensia_desie@yahoo.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

Abstrak - Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat bagi PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dalam menghadapi persaingan usaha dalam industri teknologi informasi dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penetapan narasumber dilakukan dengan metode *nonprobability sampling*. Kemudian data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan melihat fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* terhadap empat aspek, yaitu pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan produksi atau operasional. Sedangkan untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan digunakan *Porter's Five Forces model*. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal kemudian diolah ke dalam analisis SWOT dan matriks *Grand Strategy*. Berdasarkan hasil analisis, dapat disarankan bagi PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta untuk menerapkan strategi intensif, tepatnya strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Kata kunci:
Strategi Bersaing, Strategi Intensif, Teknologi Informasi.

I. PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia sejak tahun 2005 mengalami pertumbuhan yang sangat baik. Perkembangan pertumbuhan ekonomi sejak krisis moneter tahun 1998 mengalami percepatan terutama dalam periode 2004-2008. (Mulyani, 2009). Namun, ternyata pertumbuhan ekonomi Negara Indonesia terus menerus mengalami peningkatan. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada periode 2009-2012 memiliki pertumbuhan ekonomi per tahun yang lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2004-2008. Pertumbuhan ekonomi Indonesia periode 2009-2008 mencapai rata-rata 5,9% per tahun yang merupakan pertumbuhan ekonomi Indonesia tertinggi. (www.bbc.co.uk, 2013)

Dengan adanya fenomena pertumbuhan ekonomi di seluruh daerah yang mengalami peningkatan yang sangat signifikan jelas membuat persaingan usaha di setiap daerah semakin ketat. (www.kppu.go.id, 2013). Hal tersebut menyebabkan manajemen dari setiap perusahaan mendapatkan tantangan agar selalu berusaha secara kompetitif dalam menghadapi persaingan usaha tersebut. Perusahaan tidak boleh hanya menggantungkan diri terhadap cara kerja atau strategi yang terdahulu. Hal itu dikarenakan, dunia yang terus berkembang dan selalu berubah-ubah, peningkatan inflasi, penurunan atau peningkatan tingkat pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan teknologi yang semakin canggih, menyebabkan perubahan

selera konsumen secara cepat. Untuk memenuhi hal tersebut, perusahaan membutuhkan perencanaan strategi.

Perusahaan keluarga sendiri memiliki pengaruh yang cukup besar dalam perekonomian di Indonesia. Pengaruh yang besar ini dibuktikan dengan data Badan Pusat Statistik (BPS) yaitu dari sekitar 195.000 perusahaan swasta di Indonesia sekitar 95 persen dari jumlah tersebut adalah perusahaan keluarga, memiliki kontribusi hingga 82,4 persen terhadap pendapatan domestik bruto (www.bps.go.id, 2013). Menurut Longenecker, Moore, dan Petty (2001), perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang anggota keluarganya secara langsung terlibat di dalam kepemilikan dan/atau jabatan atau fungsi.

Perusahaan keluarga dapat bergerak di berbagai industri, salah satunya yaitu industri teknologi informasi. Dalam beberapa tahun terakhir ini perkembangan industri teknologi informasi di Indonesia mulai berkembang pesat. *International Data Corporation (IDC)* memprediksi bahwa Indonesia akan mengalami pertumbuhan ekonomi yang dipicu oleh berkembangnya industri teknologi informasi (www.koran-sindo.com, 2012).

Indonesia berada pada peringkat 57 dari 64 negara di dunia dalam hal daya saing industri teknologi informasi, dengan skor indeks keseluruhan 23,7 (www.kemenperin.go.id, 2013). Melihat cukup tingginya skor tersebut menandakan bahwa persaingan industri teknologi informasi di Indonesia cukup tinggi.

PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta adalah salah satu perusahaan keluarga yang terletak di kota Surabaya dan bergerak pada industri teknologi informasi tepatnya dalam bidang *Automatic Identification and Data Capturing (AIDC)*. Produk yang dijual oleh perusahaan ini berupa sistem *software* yang dibuat sendiri oleh perusahaan dan *hardware* untuk membantu mempermudah pelanggan dalam memasukkan data secara langsung ke dalam sistem komputer. Mengingat tingginya tingkat persaingan usaha di Industri teknologi informasi, maka dari itu perlu dilakukan penelitian lebih dalam akan strategi-strategi yang diterapkan pada perusahaan untuk menghadapi persaingan usaha dalam industri.

PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta memiliki beberapa kendala dalam sistem manajemen. Menurut Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Dalam Umar, 2000). Menurut Bateman dan Snell (2002), proses Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam membuat keputusan tentang tujuan dan aktivitas yang akan dilakukan di masa depan oleh individu, kelompok, unit kerja, atau organisasi. Proses pengorganisasian merupakan penyusunan dan pengkoordinasian manusia, keuangan, fisik, informasi, dan

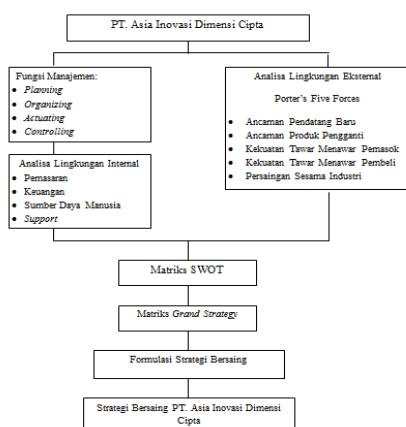
sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Proses pergerakan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan usaha seorang manajer untuk mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi. Proses pengendalian adalah memantau perkembangan dan membuat perubahan yang diperlukan.

Analisis lingkungan internal yang didapatkan dari fungsi bisnis perusahaan yaitu, pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, dan sumber daya manusia (David, 2011). Analisis lingkungan eksternal dilihat dari Porter Five Forces. Persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan dasar, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan persaingan sesama industri (Dess, Lumpkin, Taylor, 2005).

Formulasi strategi dilakukan berdasarkan matriks SWOT dan matriks *Grand Strategy*. Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (*Strength-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strength-Threats*), dan WT (*Weakness-Threats*) (David, 2011). Matriks *Grand Strategy* adalah alat untuk merumuskan strategi alternatif. Semua perusahaan dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran strategi matriks *grand strategy* (Dess, Lumpkin, & Taylor, 2005). Dalam melakukan formulasi strategi, penelitian ini menggunakan 11 strategi alternatif, antara lain: integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, diversifikasi terkait, diversifikasi tidak terkait, pensiutan, divestasi, dan likuidasi (Pearce & Robinson, 2005).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan permasalahan yaitu bagaimana strategi bersaing yang tepat diterapkan oleh PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dalam menghadapi persaingan usaha? Dengan adanya rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat untuk PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dalam menghadapi persaingan usaha.

Kerangka Berpikir dari penelitian ini adalah:



Gambar 1. Analisis Strategi Bersaing Pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta
Sumber: David,2011; Pearce & Robinson,2005; Dess, Lumpkin, & Taylor,2005

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Jenis penelitian kualitatif deskriptif yaitu data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Semua yang dikumpulkan dalam jenis penelitian ini berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2007).

Definisi konseptual dalam penelitian ini terdiri dari analisis lingkungan interna yang terdiri dari pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan support. Kemudian analisis lingkungan eksternal yang menggunakan Porter *Five Forces Model*. Lalu analisis SWOT dan matriks *grand strategy*. Serta jenis strategi alternatif yang disarankan untuk perusahaan.

Metode penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *nonprobability sampling* (Sugiyono, 2012). Untuk membantu penelitian, peneliti memilih 6 narasumber dengan pertimbangan narasumber mengetahui dengan jelas informasi tentang perusahaan. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder (Bungin, 2009). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan dokumen (Moleong, 2007; Sugiyono, 2012). Untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber (Moleong, 2007).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta

PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta merupakan perusahaan keluarga yang bergerak pada industri teknologi informasi tepatnya bidang *Automatic ID and Data Capturing*. PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dikategorikan sebagai perusahaan keluarga karena beberapa anggota keluarga ikut membantu dalam operasional perusahaan. PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta memiliki tenaga kerja sebanyak 33 orang yang terdiri dari dari beberapa divisi yaitu, pemasaran, keuangan, personalia, dan *support*.

B. Analisis Internal pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta

Analisis lingkungan internal yang dilakukan berdasarkan pada fungsi manajemen yang diimplementasikan ke dalam setiap fungsi bisnis yang ada dalam PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta, yaitu:

a. Pemasaran

Dalam tahap perencanaan, proses menganalisa konsumen, perusahaan melakukan survei kepada beberapa pelanggan. Survei yang dilakukan adalah survei mengenai produk apa yang saat ini paling diinginkan oleh pelanggan dan apakah promosi produk yang dilakukan oleh perusahaan bermanfaat bagi perusahaan.

Dalam pemosisian perusahaan dalam pasar, perusahaan ingin dilihat sebagai perusahaan yang menjual produk dengan harga murah namun dengan kualitas tinggi, garansi resmi dan pelayanan untuk pelanggan yang baik.

Dalam penetapan harga, untuk penetapan harga produk *hardware* berdasarkan harga yang diberikan oleh pemasok kepada perusahaan dan harga produk pesaing. Sedangkan

untuk penetapan harga produk *software* berdasarkan tingkat kesulitan dalam pembuatan *software*.

Dalam penetapan biaya, manfaat, dan resiko, Perusahaan akan memberikan *budget* kepada divisi pemasaran sesuai dengan anggaran manajer divisi pemasaran. Dari *budget* tersebut, manajer divisi pemasaran akan menentukan kegiatan pemasaran yang paling bermanfaat dan efektif bagi perusahaan.

Dalam tahap pengorganisasian, untuk promosi produk perusahaan dilakukan dengan menggunakan brosur, *yellow pages*, dan *website*. Untuk layanan konsumen, perusahaan akan menyediakan *chat room* dalam *website* yang dapat digunakan sebagai layanan konsumen. Untuk proses distribusi, perusahaan memiliki 2 proses distribusi bagi produk hardware. Yang pertama adalah dengan memesan barang dalam jumlah yang banyak, yang kedua adalah memesan barang sesuai dengan permintaan pelanggan. Sedangkan untuk proses distribusi software, perusahaan akan mengirimkan produk dalam bentuk CD.

Untuk pembagian tugas, divisi pemasaran memiliki dua subdivisi yaitu bagian *direct marketing* dan *indirect marketing*. *Direct marketing* bertanggung jawab atas penjualan, pemasaran secara langsung, serta berkoordinasi dengan divisi *support*. *Indirect marketing* bertanggung jawab untuk mendesain brosur dan *website*, menangani pelanggan yang bertanya melalui *website*. Mekanisme koordinasi dalam divisi pemasaran adalah bagian *direct marketing* akan mengumpulkan informasi pendapat pelanggan tentang kegiatan promosi produk perusahaan. Setelah mendapatkan informasi, bagian *direct* akan mengolah informasi tersebut menjadi data yang berguna bagi bagian *indirect marketing* untuk memperbaiki kegiatan promosi produk perusahaan.

Dalam tahap penggerakan, untuk memotivasi karyawan divisi pemasaran, perusahaan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi karyawan. Untuk bimbingan karyawan akan dilakukan pada saat rapat evaluasi yang diadakan setiap bulan.

Dalam tahap pengontrolan, untuk pengontrolan kinerja karyawan, divisi pemasaran akan mengadakan rapat evaluasi setiap bulan. Rapat ini dipimpin oleh manajer divisi pemasaran dan akan membahas kendala yang dihadapi saat melaksanakan tugas. Untuk pengontrolan kegiatan promosi, akan dilakukan dalam rapat evaluasi. Selain membahas tentang kendala juga akan dibahas tentang hasil survei konsumen dan dari hasil survei tersebut akan diketahui keefektifan kegiatan promosi perusahaan.

b. Keuangan

Dalam tahap perencanaan, untuk perencanaan dan pengelolaan keuangan, perusahaan menggunakan anggaran. Setiap divisi akan memberikan anggaran keperluan setiap bulan kepada divisi keuangan agar divisi keuangan dapat memperkirakan pemasukan dan pengeluaran perusahaan. Perusahaan juga melakukan pemisahan akun, yaitu akun perusahaan dan akun pajak. Akun perusahaan digunakan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Akun pajak digunakan untuk melakukan pembayaran pajak. Pemisahan akun ini dilakukan karena perusahaan tidak ingin menimbulkan kesalahan dalam melakukan kegiatan perusahaan.

Untuk pembagian dana perusahaan, divisi keuangan akan membagi dana kepada setiap divisi berdasarkan

anggaran yang telah diserahkan kepada divisi keuangan. Untuk pengelolaan nota jatuh tempo, divisi keuangan akan mendaftarkan nota yang jatuh temponya dekat kemudian akan memproses nota tersebut sehingga dapat diselesaikan tepat waktu.

Dalam tahap pengorganisasian, untuk pembagian tugas, divisi keuangan memiliki dua sub divisi, yaitu bagian keuangan dan bagian akuntansi. Bagian keuangan bertanggung jawab atas biaya pemasukan dan pengeluaran serta nota pembayaran dan nota penagihan. Bagian akuntansi bertanggung jawab atas pengoreksian, pencatatan, dan pembuatan laporan keuangan serta pembayaran pajak. Untuk koordinasi, bagian keuangan dan bagian akuntansi harus saling menginformasikan kegiatan yang sedang berlangsung.

Dalam tahap penggerakan, untuk memotivasi karyawan, perusahaan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Untuk bimbingan akan diberikan oleh manajer divisi keuangan pada saat rapat pembagian tugas yang diadakan setiap minggu.

Dalam tahap pengontrolan, untuk mengontrol kinerja divisi keuangan, perusahaan akan mengadakan rapat evaluasi setiap bulan, rapat evaluasi bertujuan agar direktur utama dan general manager dapat mengetahui perkembangan tugas divisi keuangan. Untuk mengontrol pengelolaan keuangan perusahaan, divisi keuangan akan menyerahkan laporan keuangan bulanan kepada direktur utama dan general manager.

c. Sumber Daya Manusia

Dalam tahap perencanaan. Untuk proses rekrutmen dan seleksi, perusahaan melakukan beberapa langkah, yaitu memasang iklan lowongan, kemudian pengiriman CV, dan yang terakhir adalah wawancara. Untuk program pelatihan dan pengembangan, perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan berupa kursus terutama untuk karyawan divisi keuangan dan *support*. Untuk sistem pemberian upah, perusahaan memberikan gaji kepada karyawan setiap bulan. Gaji yang diberikan berbeda sesuai dengan divisi tempat mereka bekerja. Divisi *support* memiliki gaji yang paling tinggi, selanjutnya adalah divisi pemasaran dan keuangan, dan kemudian divisi personalia.

Dalam tahap pengorganisasian, untuk pembagian tugas, Divisi personalia terdiri dari dua bagian yaitu bagian rekrutmen dan seleksi serta bagian evaluasi. Bagian rekrutmen dan seleksi bertanggung jawab atas proses perekrutan dan seleksi. Bagian evaluasi bertanggung jawab atas proses evaluasi kinerja karyawan dan pemilihan karyawan untuk program pelatihan dan pengembangan. Untuk koordinasi, bagian perekrutan dan bagian evaluasi harus saling memberikan informasi terutama pada saat perusahaan melakukan perekrutan karyawan baru.

Dalam tahap penggerakan, untuk kompensasi, kompensasi finansial yang diberikan hanya berupa gaji, kompensasi non-finansial yang diberikan adalah berupa suasana kerja yang nyaman. Untuk reward and punishment, perusahaan hingga saat ini tidak memiliki reward bagi karyawan, sedangkan untuk punishment, hukuman akan ditentukan oleh direktur utama. Untuk program kesejahteraan karyawan, sampai saat ini perusahaan tidak memiliki program kesejahteraan karyawan.

Dalam tahap pengontrolan, untuk evaluasi kinerja karyawan akan diadakan setiap tiga bulan sekali berdasarkan laporan dari masing-masing manajer setiap divisi. Evaluasi dilihat dari beberapa faktor, yaitu absensi kehadiran kerja, ketepatan dalam menjalankan tugas, kejujuran, dan hubungan dengan atasan dan rekan kerja.

d. Support

Dalam tahap perencanaan, untuk perencanaan persediaan produk, perusahaan menggunakan sebuah program komputer yang terhubung dengan komputer kasir, sehingga apabila terjadi penjualan produk maka secara otomatis program tersebut akan mengurangi data jumlah persediaan produk perusahaan, namun pemeriksaan manual tetap dilakukan setiap satu minggu sekali. Untuk pengelolaan teknologi informasi, Perusahaan melakukan pengelolaan teknologi informasi perusahaan dengan menggunakan teknologi informasi untuk aktivitas *front-office* dan *back-office*. Aktivitas *front-office* meliputi, pemesanan produk melalui *e-commerce*, transfer melalui *internet banking*. Sedangkan *back-office* meliputi, penggunaan internet untuk sarana komunikasi antar karyawan dan pengembangan sistem administrasi bebas kertas.

Untuk pembuatan *software*, langkah pertama yang dilakukan adalah mendiskusikan desain *software* dengan pelanggan, kemudian membuat proposal, setelah pelanggan menyetujui proposal maka *software* dapat dibuat, setelah selesai dibuat maka akan dilakukan uji coba.

Dalam tahap pengorganisasian, untuk pembagian tugas, divisi *support* terdiri dari dua bagian yaitu bagian stok dan bagian teknisi komputer. Bagian stok bertanggung jawab atas pengelolaan persediaan produk dan juga pengiriman barang kepada pelanggan. Bagian teknisi komputer bertanggung jawab atas pengelolaan teknologi internal perusahaan dan membantu pelanggan dalam penggunaan produk. Untuk koordinasi, bagian stok dan teknisi harus saling memberikan informasi terutama pada saat akan melakukan pengiriman barang.

Dalam tahap penggerakan, untuk motivasi karyawan, perusahaan menciptakan suasana yang nyaman untuk bekerja. Untuk bimbingan, manajer akan melakukan bimbingan pada saat rapat evaluasi yang dilakukan setiap bulan.

Dalam tahap pengontrolan, untuk pengontrolan kegiatan pembuatan *software*, manajer divisi *support* akan melakukan pengawasan dengan mengamati karyawan bagian teknisi dan menguji *software* tersebut. Untuk pengontrolan kegiatan pengadaan barang, divisi *support* akan memberikan data persediaan barang dan perkiraan jadwal pemesanan barang serta list barang yang akan dipesan kepada manajer divisi *support*, direktur utama, dan *general manager*.

C. Analisis Eksternal pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta

Untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki oleh PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta maka dilakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis Porter *Five Forces* yang terdiri dari:

a. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Diferensiasi produk merupakan salah satu faktor penentu masuknya pendatang baru. Diferensiasi produk perusahaan terletak pada produk *software*, karena produk

software yang dimiliki oleh perusahaan memiliki keunikan tersendiri yaitu dapat menyesuaikan dengan keinginan pelanggan.

Modal yang dibutuhkan untuk memulai bisnis dalam industri teknologi informasi terbilang tidak besar. Modal yang dibutuhkan adalah lokasi perusahaan dan peralatan kantor seperti meja, kursi, dan komputer.

Biaya beralih yang dibutuhkan pendatang baru agar dapat menarik konsumen tinggi. Hal tersebut disebabkan karena perusahaan yang bergerak pada industri teknologi informasi memiliki produk yang serupa dan juga harga yang kompetitif, oleh sebab itu pendatang baru harus dapat menghasilkan produk yang lebih baik, kreatif, dan lebih mudah untuk digunakan agar konsumen memilih produknya

Perusahaan pendatang baru akan mengalami kesulitan dalam mengakses ke saluran distribusi yang dimiliki oleh PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta. Alasan pertama adalah pemasok dari PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta merupakan perusahaan yang memilih pelanggan sehingga hanya bersedia menjual produknya kepada perusahaan yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaannya, yang kedua adalah pangsa pasar yang telah dikuasai oleh perusahaan-perusahaan industri teknologi informasi yang sudah lebih berpengalaman.

Pemerintah tidak memiliki kebijakan khusus untuk memulai bisnis ini sehingga akan memudahkan pendatang baru untuk memulai bisnis ini.

b. Ancaman Produk Pengganti

produk perusahaan yang berupa solusi *point of sale*, *printerbarcode*, *barcode scanner*, printer kasir, *cash register* dan komputer kasir dapat digantikan dengan produk manual, seperti kalkulator, pencatatan manual dengan menggunakan kertas, dan lain-lain.

Harga dari produk-produk tersebut pastinya akan lebih murah apabila dibandingkan dengan produk perusahaan. Namun dengan menggunakan produk perusahaan tersebut, pelanggan dapat dengan mudah dan secara otomatis memasukkan data barang-barang yang terjual ke dalam komputer.

Biaya yang digunakan untuk membuat produk manual sebagai pengganti produk perusahaan jauh lebih murah dibandingkan dengan produk *hardware* perusahaan seperti solusi *point of sale*, *printer barcode*, *barcode scanner*, printer kasir, *cash register* dan komputer kasir. Sedangkan untuk produk *software* pengganti memiliki biaya yang lebih murah dibandingkan dengan produk *software* perusahaan.

Perusahaan yakin bahwa kualitas produk pengganti tidak dapat menandingi kualitas produk perusahaan. Kualitas produk perusahaan merupakan kualitas yang tinggi, karena perusahaan hanya memesan produk yang berkualitas tinggi namun memiliki harga yang ekonomis. Sedangkan untuk kualitas produk *software*, perusahaan akan membuat *software* sesuai dengan permintaan pelanggan dan *software* pengganti biasanya tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan.

c. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Perusahaan memiliki kira-kira sepuluh hingga dua puluh perusahaan pemasok yang menjual produk yang serupa yaitu solusi *point of sale*. Hal tersebut dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari ketergantungan kepada satu pemasok saja dan juga apabila sewaktu-waktu

salah satu pemasok kehabisan produk yang sedang diinginkan perusahaan maka perusahaan dapat menghubungi pemasok lainnya.

PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta merupakan salah satu perusahaan yang berperan penting bagi penjualan pemasok walaupun PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta bukanlah satu-satunya perusahaan yang memesan produk kepada pemasok. Peran perusahaan yang penting bagi pemasok dapat menyebabkan pemasok tidak memiliki kekuatan tawar menawar yang besar.

Perusahaan dan pemasok memiliki hubungan yang baik dan dapat bekerja sama secara profesional. Hubungan yang baik antara perusahaan dan pemasok menyebabkan kekuatan tawar menawar pemasok menjadi lemah terhadap perusahaan.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli dari PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta terdiri dari dua macam, yaitu *dealer* dan pelanggan akhir. Dealer membeli produk perusahaan dalam jumlah besar, sedangkan pelanggan akhir membeli dalam jumlah yang sedikit. Hal tersebut menyebabkan kekuatan tawar menawar pembeli yang lebih besar terhadap perusahaan.

Diferensiasi produk perusahaan terletak pada produk *software*. perusahaan memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain yaitu produk *software* PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dapat disesuaikan dengan permintaan pelanggan, sehingga pelanggan dapat menggunakan produk dengan mudah.

Apabila pelanggan akan berganti penjual maka pelanggan akan menghadapi biaya peralihan berupa harga dan kualitas. Resiko harga dan kualitas tersebut membuat pelanggan menjadi enggan untuk beralih produk kepada perusahaan lainnya.

e. Persaingan Sesama Industri

Pertumbuhan industri merupakan salah satu faktor penyebab persaingan menjadi semakin ketat. Pertumbuhan industri teknologi informasi di Indonesia saat ini sedang berkembang dengan pesat. Pertumbuhan industri ini menyebabkan persaingan dalam industri teknologi informasi menjadi semakin ketat.

PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta memiliki sepuluh perusahaan yang menjadi pesaing utama bagi perusahaan. Selain itu, perusahaan memiliki sekitar lima puluh perusahaan yang menjadi pesaing umum perusahaan. Dengan banyaknya perusahaan yang menjadi pesaing maka persaingan sesama industri menjadi semakin ketat.

Pesaing dari perusahaan memiliki beberapa hal yang lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan. Salah satunya adalah harga produk yang lebih stabil. Namun walaupun harga produk perusahaan tidak stabil perusahaan dapat menutupi dengan pelayanan yang baik. Dengan adanya keunggulan dan kelemahan perusahaan tersebut membuat persaingan menjadi semakin ketat.

Perbedaan produk perusahaan dengan pesaing terletak pada produk *software*. Produk *software* yang dimiliki oleh PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta memiliki keunggulan yaitu pelanggan dapat memesan *software* sesuai dengan keinginannya

D. Analisis SWOT pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, maka diperoleh kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta yaitu sebagai berikut:

- **Kekuatan (*Strength*)**
 1. Perusahaan memiliki produk *software* yang unik
 2. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan memuaskan
 3. Koordinasi dan hubungan antar karyawan berjalan dengan baik
 4. Perusahaan merupakan salah satu perusahaan yang mendominasi pasar
 5. Produk perusahaan memiliki harga yang murah dibandingkan dengan pesaing
- **Kelemahan (*Weakness*)**
 1. Kurangnya media pemasaran untuk menarik pelanggan
 2. Tidak adanya sistem penghargaan atau bonus dan program kesejahteraan karyawan
 3. Harga produk terlalu tergantung kepada harga pemasok.
- **Peluang (*Opportunities*)**
 1. Industri teknologi informasi yang sedang berkembang pesat
 2. Banyak konsumen yang ingin menggunakan sistem teknologi informasi modern
 3. Teknologi yang semakin berkembang
- **Ancaman (*Threats*)**
 1. Persaingan yang cukup ketat
 2. Pendatang baru yang mudah masuk dalam industri karena tidak ada larangan khusus dari pemerintah
 3. Pelanggan mudah beralih kepada perusahaan lain

E. Matriks SWOT pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta

Matriks SWOT adalah sebuah alat yang dapat digunakan untuk mencari strategi perusahaan. Melalui matriks SWOT, peneliti membantu memberikan beberapa strategi alternatif pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta

1. Strategi S-O (Kekuatan-Peluang)

Strategi S-O dibuat dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kekuatan bersaing pada perusahaan PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta:

- Memperluas pasar
- Mengembangkan produk *software*

2. Strategi W-O (Kelemahan-Peluang)

Strategi W-O dibuat dengan tujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kekuatan bersaing pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta:

- Meningkatkan promosi penjualan
- Memberikan apresiasi kinerja karyawan perusahaan

3. Strategi S-T (Kekuatan-Ancaman)

Strategi S-T dibuat dengan tujuan untuk menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kekuatan bersaing pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta:

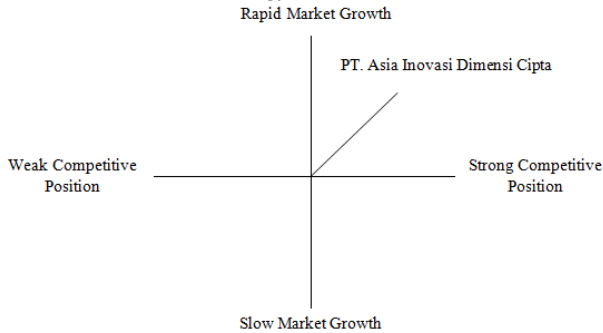
- Mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, baik *dealer* maupun pelanggan akhir.

4. Strategi W-T (Kelemahan-Ancaman)

Strategi W-T dibuat dengan tujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kekuatan bersaing pada PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta:

- Membuat kontrak perjanjian dengan pemasok untuk memperjelas hubungan kerja sama dengan pemasok
- Mempertahankan karyawan

F. Matriks Grand Strategy



Gambar 2. Matriks Grand Strategy PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta

Sumber: Hasil wawancara dan olahan peneliti

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis, penulis mendapatkan kesimpulan bahwa PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta berada pada kuadran I. Dimana perusahaan kuadran I adalah perusahaan yang berada pada posisi strategi yang baik dengan pertumbuhan pasar yang cepat dan posisi kompetitif yang kuat. Penulis memposisikan PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta pada kuadran I, karena berdasarkan hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa di Indonesia, pasar industri teknologi informasi memiliki pertumbuhan yang sangat cepat bahkan *International Data Corporation* (IDC) memprediksi bahwa Indonesia akan mengalami pertumbuhan ekonomi yang dipicu oleh berkembangnya pasar industri teknologi informasi. Selain alasan tersebut, penulis juga menyimpulkan bahwa PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta mempunyai posisi kompetitif yang kuat, karena berdasarkan hasil wawancara dengan perusahaan bahwa PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta memiliki beberapa keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing perusahaan

G. Strategi Alternatif

1. Pengembangan pasar

Menurut David (2011), strategi pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengembangkan wilayah pasar dari yang semula hanya di daerah Surabaya menjadi daerah di luar Surabaya seperti, Mojokerto, Jombang, dan lain-lain. Untuk mendukung strategi pengembangan pasar tersebut maka dibutuhkan dukungan dari divisi-divisi perusahaan, antara lain:

a. Divisi pemasaran

Dalam mendukung strategi pengembangan pasar, divisi pemasaran perlu untuk melakukan promosi secara langsung dalam rangka untuk memperkenalkan produk-produk perusahaan kepada calon pelanggan. Perkenalan

produk tersebut dapat dilakukan dengan mendatangi calon pelanggan dengan membawa katalog produk perusahaan. Dengan demikian, calon pelanggan dapat melihat jenis produk perusahaan dan tertarik untuk membeli produk perusahaan.

b. Divisi keuangan

Dalam mendukung strategi pengembangan pasar, divisi keuangan perlu untuk menyediakan modal dalam pelaksanaan strategi pengembangan pasar. Penyediaan modal ini dapat dilakukan dengan memproyeksi laporan keuangan perusahaan agar divisi keuangan dapat memperkirakan biaya yang harus dihemat untuk penyediaan modal pengembangan pasar.

c. Divisi personalia

Dalam mendukung strategi pengembangan pasar, divisi personalia perlu mempersiapkan seluruh karyawan untuk perubahan yang akan terjadi apabila perusahaan menerapkan strategi pengembangan pasar. Divisi personalia dapat mempersiapkan karyawan dengan menilai kualitas dari karyawan perusahaan dan memperjelas tanggung jawab setiap peran dalam strategi pengembangan pasar. Dengan melakukan dua hal tersebut, para karyawan perusahaan akan dapat mempersiapkan diri untuk menjalani perubahan dalam perusahaan.

d. Divisi support

Dalam mendukung strategi pengembangan pasar, divisi *support* perlu untuk mempersiapkan produk-produk perusahaan agar dapat diterima oleh calon pelanggan perusahaan. Divisi *support* akan menerima informasi dari divisi pemasaran tentang produk solusi *point of sale* yang paling dibutuhkan oleh calon pelanggan tersebut. Kemudian divisi *support* dapat mempersiapkan produk perusahaan yang sedang dibutuhkan oleh calon pelanggan.

2. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah memodifikasi jasa yang ada saat ini. Jasa pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan sampai saat ini adalah jasa penyusunan *hardware* dan *software* tetapi masih belum memiliki jasa *maintenance*. Maka dari itu, perusahaan dapat menambahkan jasa *maintenance* untuk produk *hardware* dan *software* perusahaan. Jasa *maintenance* yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah membuat salinan untuk data-data aplikasi yang ada pada komputer, membuang sampah yang ada pada komputer dan memperbaiki kesalahan *setting*, pembersihan virus, membangun dan menata ulang kembali sistem yang rusak, dan konsultasi dengan profesional. Untuk mendukung strategi pengembangan produk maka dibutuhkan dukungan dari divisi-divisi perusahaan, antara lain:

a. Divisi pemasaran

Dalam mendukung strategi pengembangan produk, divisi pemasaran perlu melakukan survei kepada konsumen tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan terhadap jasa *maintenance*. Survei dapat dilakukan dengan mewawancarai beberapa pelanggan yang masih menggunakan produk perusahaan. Divisi pemasaran dapat menanyakan tentang kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan perusahaan selama ini dan meminta saran

akan pelayanan perusahaan terutama untuk jasa *maintenance*.

b. Divisi keuangan

Dalam mendukung strategi pengembangan produk, divisi keuangan perlu menyediakan modal untuk pengembangan produk. Penyediaan modal dapat dilakukan dengan memproyeksikan laporan keuangan perusahaan berdasarkan laporan keuangan perusahaan sebelumnya. Apabila ada modal dari kegiatan yang dapat dikurangi maka modal tersebut dapat dialihkan kepada pengembangan produk.

c. Divisi personalia

Dalam mendukung strategi pengembangan produk, divisi personalia perlu untuk lebih berkonsentrasi pada program pelatihan dan pengembangan karyawan terutama karyawan divisi *support*. Dengan mengembangkan kemampuan karyawan divisi *support* maka karyawan tersebut akan dapat mengembangkan produk perusahaan sesuai dengan harapan perusahaan.

d. Divisi *support*

Dalam mendukung strategi pengembangan produk, divisi *support* memiliki peran yang paling besar yaitu, memodifikasi jasa pelayanan bagi pelanggan dengan menambahkan jasa *maintenance*. Dalam pengembangan jasa ini, divisi *support* harus mengembangkan kemampuan mereka agar dapat memberikan pelayanan jasa *maintenance* secara maksimal.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan terhadap PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta, maka dapat diambil kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dalam menghadapi persaingan usaha pada industri teknologi informasi.

Kesimpulan

1. Fungsi manajemen PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sudah ada dan diimplementasikan dengan baik pada tiap-tiap fungsi bisnis dalam PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta, yaitu pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, serta *support*.
2. Dengan melakukan analisa SWOT melalui matriks SWOT didapat beberapa strategi alternatif berupa strategi SO yaitu memperluas pasar dan mengembangkan produk *software*. Strategi WO yaitu meningkatkan promosi penjualan dan memberikan apresiasi kinerja karyawan perusahaan. Strategi ST yaitu mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan baik *dealer* maupun pelanggan akhir. Strategi WT yaitu membuat kontrak perjanjian dengan pemasok untuk memperjelas hubungan kerja sama dengan pemasok dan mempertahankan karyawan. Sedangkan dengan menggunakan matriks *grand strategy* didapat beberapa strategi alternatif yang cocok untuk PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta yaitu, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi terkait.
3. Dengan melihat matriks SWOT dan matriks *Grand Strategy* maka strategi yang tepat digunakan oleh PT.

Asia Inovasi Dimensi Cipta adalah strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Saran

1. Perusahaan disarankan untuk membuat kontrak perjanjian kerja sama dengan pemasok. Hal tersebut dilakukan guna menghindari hal-hal yang tidak diinginkan di masa depan. Kontrak kerja sama tersebut dapat memperjelas hubungan kerja sama antara perusahaan dengan pemasok. Dengan adanya kontrak kerja sama tersebut diharapkan dapat mengatasi masalah ketidak stabilan harga produk perusahaan dan supaya kedua pihak mengetahui dengan jelas hak dan tanggung jawabnya.
2. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan kegiatan promosi penjualan agar pelanggan menjadi lebih tertarik untuk membeli produk perusahaan. Promosi dapat dilakukan dengan memberikan penawaran asuransi kepada pelanggan akhir yang membeli produk dari perusahaan dan memberikan kemasan berbentuk buku yang berisi panduan manual penggunaan *software*, profil perusahaan, serta produk yang dijual perusahaan.
3. Perusahaan disarankan untuk memberikan apresiasi kinerja kepada karyawan perusahaan. Dengan adanya apresiasi kinerja karyawan maka karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaannya.
4. Perusahaan disarankan untuk melakukan inovasi terhadap jasa pelayanan dengan menambahkan jasa *maintenance*. Jasa *maintenance* yang dapat dilakukan adalah membuat salinan untuk data-data aplikasi yang ada pada komputer, membuang sampah yang ada pada komputer dan memperbaiki kesalahan *setting*, pembersihan virus, membangun dan menata ulang kembali sistem yang rusak, dan konsultasi dengan profesional.

DAFTAR REFERENSI

- Adrian, F. (2012). Formulasi Strategi Pengembangan Produk Terhadap Tingkat Volume Penjualan. *Jurnal Manajemen Magma*, 1(1), 28-37
- BBC Indonesia. (2013). *Pertumbuhan Ekonomi RI Capai Angka Tertinggi*. Retrieved from http://www.bbc.co.uk/indonesia/berita_indonesia/2013/08/130816_rapbn_2014_sby.shtml diakses 23 September 2013
- Berita Daerah. (2012). *Cegah Persaingan Tak Sehat, Asosiasi Industri Teknologi Informasi Indonesia Dibentuk*. Retrieved from www.pekalongankab.go.id/2011/12/berita-teknologi/cegah-persaingan-tak-sehat-asosiasi-industri-teknologi-informasi-indonesia-dibentuk/ diakses 23 September 2013
- BPS. (2013). *Statistik Indonesia*. Retrieved from www.bps.go.id/statistik-indonesia.html diakses 23 september 2013
- Bungin, B. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dess, G. G., Lumpkin, G.T. & Taylor, M. L. (2005). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hsu, H.C., Wen, C.H. (2006). Application of a SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43(1), 158-169. Retrieved from www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0895717705004796 diakses 20 September 2013
- IDC. (2012). *Teknologi Akan Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Indonesia*. Retrieved from www.koran-sindo.com
- Kemenperin. (2013). *Mendongkrak Daya Saing Industri Teknologi Informasi*. Retrieved from www.kemenperin.go.id
- KPPU. (2013). *Pertumbuhan Ekonomi dan Kebijakan Persaingan*. Retrieved from www.kppu.go.id
- Mojaveri, H., Fazlollahabbar, H. (2012). Designing SWOT Analysis to Prioritize Formulating Strategies of Iran Agriculture. *Review of International Comparative Management*, 13(1), 117
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muljani, N. (2002). Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), 108-122.
- Nuryanta, N. (2008). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi). *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 55-69. Retrieved from www.xa.yimg.com/kq/groups/24709041/760385128/name/buat+gw.pdf diakses 20 September 2013
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rauch, P. (2007). SWOT analysis and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria. *European Journal of Forest Research*, 126(7), 413-420. Retrieved from www.link.springer.com/article/10.1007/s10342-006-0162-2.pdf diakses 19 September 2013
- Redman, T. & Wilkinson, A. (2001). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta
- Susanto., Susanto, P., Wijanarko & Mertosono. (2007). *Family Business*. Jakarta: Jakarta Consulting Group
- Wintoro, D. (2012). *Tantangan Strategis CFO Indonesia dan Asia*. Retrieved from www.swa.co.id