

**ANALISIS DAN PERANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI PT.  
METRODATA E BISNIS DALAM RANGKA ANTISIPASI  
TERHADAP PERUBAHAN LINGKUNGAN**

**TESIS**

**ANDY KOMALA**

**0606147005**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
APRIL 2009**



**ANALISIS DAN PERANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI PT.  
METRODATA E BISNIS DALAM RANGKA ANTISIPASI  
TERHADAP PERUBAHAN LINGKUNGAN**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**

**ANDY KOMALA**

**0606147005**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
APRIL 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama : Andy Komala**

**NPM : 0606147005**

**Tanda Tangan : **

**Tanggal : 2 April 2009**

## HALAMAN PENGESAHAN

Karya akhir ini diajukan oleh :

Nama : Andy Komala  
NPM : 0606147005  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Analisis dan Perancangan Struktur Organisasi PT.  
Metrodata E Bisnis Dalam Rangka Antisipasi Terhadap Perubahan Lingkungan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Umum Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Sari Wahyuni

Penguji : Bagio N. Karno, MBA

Penguji : Biakman Irbansyah, MBA

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Kamis, 2 April 2009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas berkat dan rahmat yang dilimpahkan-Nya sehingga karya akhir ini yang berjudul "ANALISIS DAN PERANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI PT.METRODATA E-BISNIS DALAM RANGKA ANTISIPASI TERHADAP PERUBAHAN LINGKUNGAN" dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Karya akhir ini dimaksudkan untuk menambah wawasan, baik bagi penulis sendiri maupun untuk pembaca karya akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tanpa dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, karya akhir ini tidak akan terwujud. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan semangat dan membantu penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan karya akhir ini, khususnya kepada Ibu Sari Wahyuni yang telah memberikan bimbingan sebagai Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktunya disela-sela kesibukannya yang padat untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dari awal sampai dengan selesainya karya akhir ini dan juga Ketua Bidang Akademik MMUI, yang selalu siap menerima pertanyaan, memberikan konsultasi dan saran-saran yang penulis butuhkan.

Kepada teman-teman MMUI angkatan 2006 / Malam gelombang I, khususnya teman-teman dari kelas F06 dan PS06 (Adityo Aryo Yudanto, Cindy Cynthiawati, Ardi Syah Reza, Eri Kardijan, dan teman-teman lainnya), kemudian kepada para dosen pengajar, rekan-rekan staf perpustakaan, lab komputer dan bagian administrasi pendidikan, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya dan penghargaan yang tinggi atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis, baik selama penulis menyelesaikan karya akhir ini maupun selama masa perkuliahan di MMUI sehingga penulis dapat melaksanakan studi dengan lancar.

Kepada keluarga tercinta, khususnya Papa dan Mama, Anton, Ming-Ming dan seluruh keluarga yang selama ini memberikan dorongan, dukungan, moral dan materiil serta doa dan juga kasih sayangnya yang besar.

Bapak Kusnadi Sukarja, bapak Agus Honggo Widodo beserta teman-teman Metrodata e-Bisnis yang telah memberikan kesempatan di dalam melakukan wawancara dan penjelasan mengenai perusahaan jasanya di dalam pelaksanaan pembuatan karya akhir ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam proses penulisan Karya Akhir ini. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun sehingga Penulis dapat melakukan lebih baik pada kesempatan mendatang.

Akhir kata, Penulis berharap agar Karya Akhir ini dapat memberikan manfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan pembaca



Jakarta, 23 Maret 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:


Nama : Andy Komala  
NPM : 0606147005  
Program Studi / Departemen : Magister Manajemen / Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Karya akhir

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

ANALISIS DAN PERANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI PT.  
METRODATA E-BISNIS DALAM RANGKA ANTISIPASI TERHADAP  
PERUBAHAN LINGKUNGAN

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan karya akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : Kamis, 2 April 2009  
Yang menyatakan :  
  
(Andy Komala)

## ABSTRAK

Nama : Andy Komala

Program Studi : Magister Manajemen

Judul : Analisis dan Perancangan Struktur Organisasi PT. Metrodata E  
Bisnis Dalam Rangka Antisipasi Terhadap Perubahan Lingkungan

Karya akhir ini mempunyai tujuan utama untuk memformulasikan struktur organisasi terbaik bagi MEB yang dapat meningkatkan *customer intimacy* antara MEB dgn pelanggan / *reseller* dengan menganalisis *existing* struktur dan orientasi strategi perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan permasalahan dalam struktur organisasi MEB sekarang ini yang kurang mendukung adanya pengembangan strategi *customer focused organization*. Hal ini disebabkan peran dan tanggung jawab *sales people* MEB yang terlalu banyak dan tidak fokus sehingga membuat *sales people* menjadi tidak optimal dalam hal pencapaian kinerja, produktivitas perusahaan dan tentunya peningkatan kualitas hubungan dengan para pelanggan.

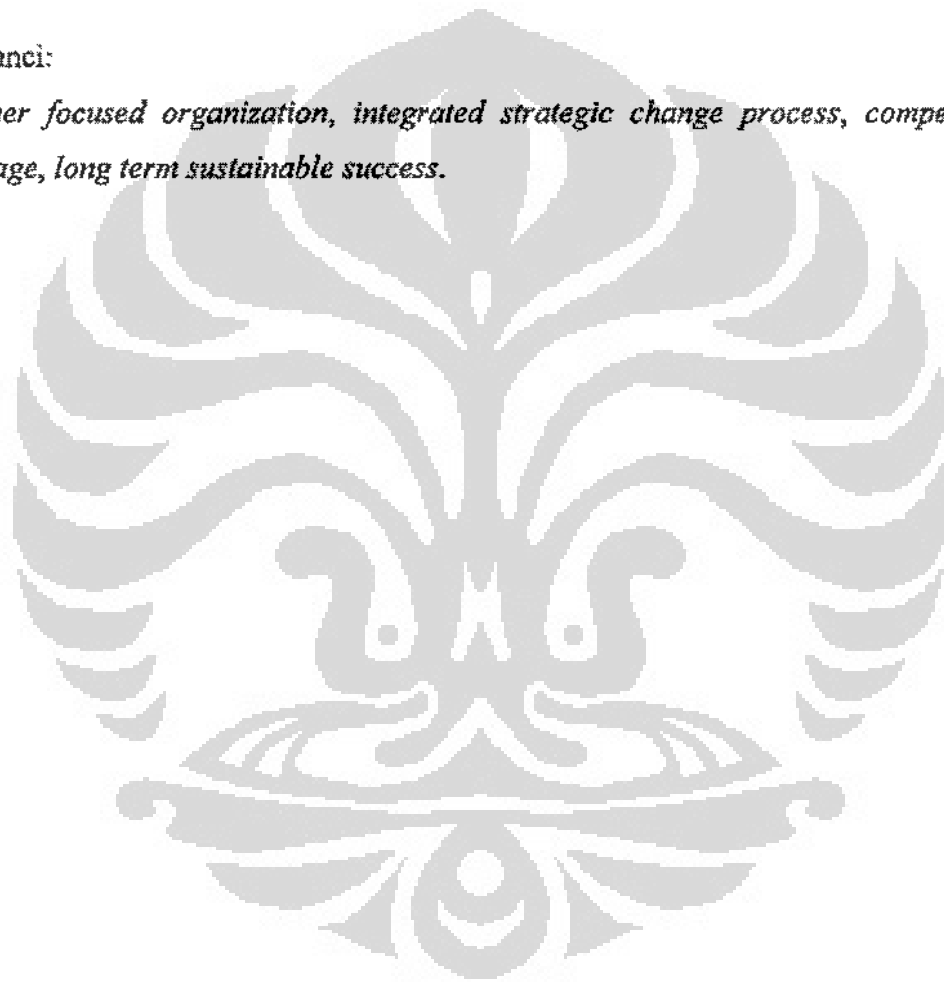
Studi karya akhir ini merupakan penelitian kualitatif dimana proses penelitian dimulai dari tahapan pendefinisian permasalahan, penentuan jenis data, penentuan metode pengumpulan data, penentuan teknik analisis dan unit analisis yang akan digunakan. Untuk pengumpulan data digunakan metode observasi, *indepth interview*, dan studi pustaka. Metode observasi dilakukan dengan mengamati aktivitas bisnis keseharian di MEB oleh penulis sebagai pelaku *marketing*. Untuk *indepth interview* dilakukan terhadap pihak-pihak yang terlibat di dalam proses bisnis yang sedang berjalan saat ini di MEB dengan mengajukan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Sedangkan untuk studi literaturnya menggunakan teori yang berkaitan dengan perancangan struktur organisasi baru MEB.



Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan perlu adanya perubahan orientasi strategi dan struktur organisasi MEB menggunakan *integrated strategic change process* untuk menciptakan suatu nilai tambah untuk mencapai *competitive advantage* yang memungkinkan *long term sustainable success*. Dimana *competitive advantage* dapat dicapai dengan menjadikan MEB sebagai organisasi yang fokus pada pelanggan (*customer focused organization*).

Kata kunci:

*Customer focused organization, integrated strategic change process, competitive advantage, long term sustainable success.*



## ABSTRACT

Nama : Andy Komala

Program Studi : Magister Management

Judul : Analysis and Design for PT. Metrodata E Bisnis Organization Structure In Anticipation For Environment Change

The main purpose of this thesis is to formulate the best structural organization for MEB that can increase customer intimacy between MEB and it's reseller through analyzing current existing structure and company strategic orientation. Related to these objectives, there are problems in MEB existing structural organization that are not supporting customer focused organization development. This situation happen because MEB sales people role and job description are too much and not focus enough, hence these sales people will not achieve high performance, productivity and increased relationship with customer.

This thesis is using qualitative approach. The process start with problem identification, defining type of data, defining methods to gather data, defining unit and analysis technique. Observation and indepth interview are methods of data gathering. Observation method is used to observe daily business activity whereas indepth interview is done by asking series of questions that involves parties in MEB business process.

At the end of this research, we came up with a conclusion that MEB needs a change of strategic and structural organization using integrated strategic change process to create added value. This added value is used to achieve competitive advantage that can leads to long term sustainable success. This all can be done by changing MEB to become customer focused organization.

*Keywords: Customer focused organization, integrated strategic change process, competitive advantage, long term sustainable success.*

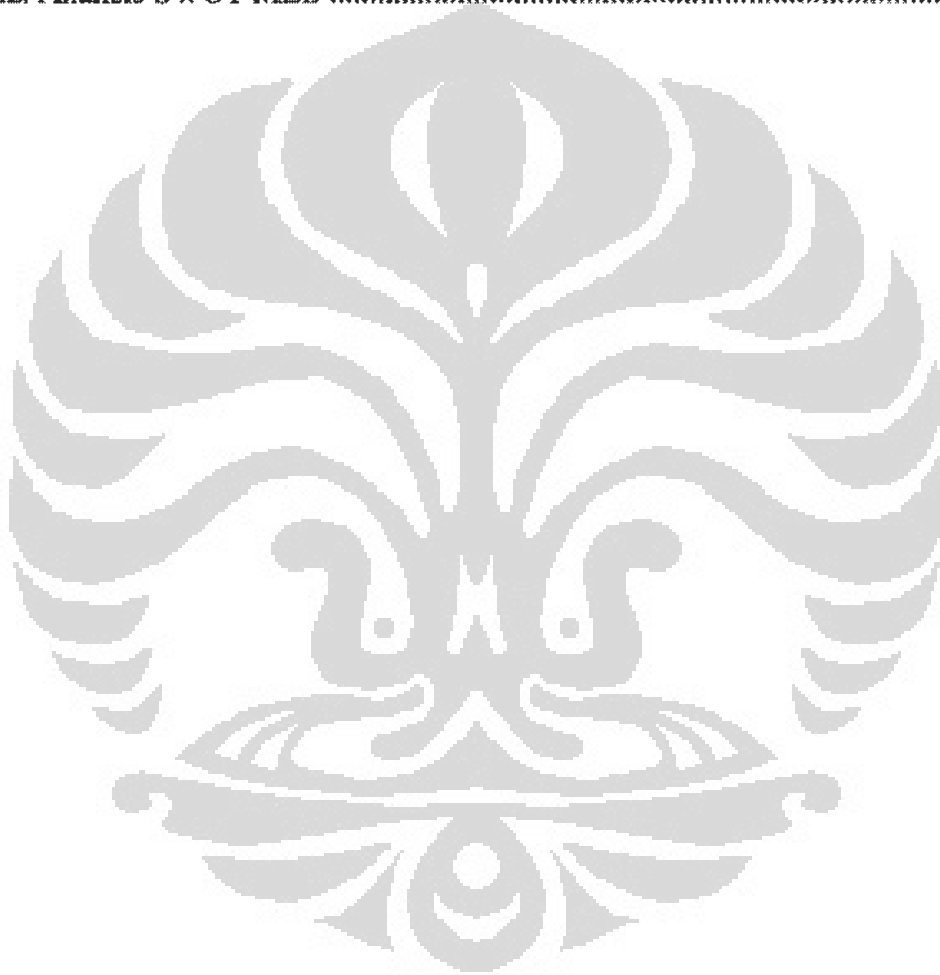
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Ruang Lingkup Penelitian dan Perumusan Masalah .....	2
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Metode Pengumpulan Data dan Kerangka Analisis .....	3
1.5. Sistematika Penulisan .....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
2.1. Definisi Struktur Organisasi .....	6
2.1.1. Definisi Struktur Organisasi Fungsional .....	6
2.1.2. Definisi Struktur Organisasi Divisional.....	7
2.1.3. Definisi Struktur Organisasi Matriks .....	9
2.1.4. Definisi Struktur Organisasi <i>Hybrid</i> .....	10
2.2. Customer Intimacy dan Customer loyalty .....	11
2.3. Analisis Industri .....	12
2.4. Analisis SWOT .....	14
2.5. Teori Perubahan Korporat Force Field – Kurt Lewin.....	15
2.6. Strategi untuk Perubahan .....	17
2.7. Pendekatan Secara Langsung.....	17
2.7.1. Wawancara Mendalam ( <i>Indepth Interview</i> ).....	18
2.8. Teknologi Informasi untuk Manajemen.....	19

<b>BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN PERMASALAHAN</b> .....	22
3.1. Sejarah Perusahaan .....	22
3.2. Visi Dan Falsafah Perusahaan .....	22
3.3. Struktur Organisasi Metrodata.....	23
3.3.1. Bisnis Distribusi - MEB.....	24
3.4. Mitra Bisnis.....	25
3.5. Bisnis Proses MEB .....	28
3.6. Permasalahan Yang Dihadapi.....	29
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	31
4.1. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data .....	32
4.2. Teknik Analisis.....	34
4.3. Unit Analisis .....	34
<b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....	35
5.1. Analisis Strategi.....	36
5.1.1. Analisis Lingkungan pada Industri MEB .....	37
5.1.2. Analisis Strategi dan Desain Organisasi MEB Saat Ini.....	40
5.2. Analisis SWOT .....	42
5.3. Penentuan Pilihan Strategi Baru Organisasi .....	44
5.4. Desain Baru Organisasi MEB.....	44
5.4.1. <i>Job Design</i> .....	44
5.4.2. <i>Organizational Design</i> .....	46
5.5. Metode Pengelolaan dan Implementasi Strategi Perubahan.....	48
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	49
6.1 Kesimpulan .....	49
6.2. Saran .....	50
<b>DAFTAR REFERENSI</b> .....	51
<b>LAMPIRAN</b> .....	53

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Sub Organisasi pada Struktur Matriks .....	9
Tabel 3.1. Anak Perusahaan Dua Bisnis Utama Metrodata .....	24
Tabel 4.1. Daftar Pertanyaan & Rangkuman Jawaban Wawancara .....	32
Tabel 5.1. Analisis Industri TI .....	40
Table 5.2. Analisis SWOT MEB .....	43



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Struktur Organisasi Fungsional.....	7
Gambar 2.2. Struktur Organisasi Divisional.....	8
Gambar 2.3. Struktur Organisasi Matriks.....	10
Gambar 2.4. Struktur Organisasi <i>Hybrid</i> .....	11
Gambar 2.5. Porter Five Forces Model.....	14
Gambar 2.6. Analisis SWOT.....	15
Gambar 2.7. Model Force-Field 3 Tahap.....	16
Gambar 2.8. Strategi Perubahan.....	17
Gambar 2.9. Desain BI.....	21
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Metrodata.....	23
Gambar 3.2. Struktur Organisasi MEB.....	25
Gambar 3.3. Mitra Bisnis PT. Metrodata Electronics, Tbk.....	26
Gambar 3.4. Mitra Bisnis PT. Mitra Integrasi Informatika.....	26
Gambar 3.4. Mitra Bisnis PT. Mitra Integrasi Informatika (sambungan).....	27
Gambar 3.5. Mitra Bisnis PT. Metrodata e-Bisnis.....	27
Gambar 3.6. Mitra Bisnis PT. Metrodata e-Bisnis.....	28
Gambar 3.7. Flow Sales, Reseller, dan Principal.....	28
Gambar 4.1. Proses Riset Kualitatif.....	31
Gambar 5.1. The Integrated Strategic Change Process.....	36
Gambar 5.2. <i>Flow</i> Penjualan Distribusi MEB.....	39
Gambar 5.3. Struktur Organisasi Berjalan MEB.....	41
Gambar 5.4. Struktur Organisasi Baru MEB.....	47
Gambar 6.1. Perbandingan Struktur Organisasi Lama dan Baru.....	50

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Industri komputer tanah air setiap tahunnya terus mengalami peningkatan penjualan. Diperkirakan pertumbuhannya mencapai 20 sampai 25 persen per tahun. Sedangkan untuk jumlah komputer terjual di pasar Indonesia mencapai 2 juta setiap tahunnya. Itu pun masih sedikit karena jumlah yang terjual masih 2 juta unit sedangkan penduduk Indonesia yang sudah mencapai 220 juta orang.

Dengan memanfaatkan momentum perkembangan TI yang pesat dalam 30 tahun terakhir, Metrodata berhasil tumbuh menjadi salah satu perusahaan TI yang cukup disegani di Indonesia. Hal ini terlihat dari peningkatan kinerja keuangan yang konsisten dan berkesinambungan dimana selama 6 bulan pertama 2008 penjualan bertumbuh pesat sebesar 47,69% menjadi 1,5 triliun melalui kontribusi penjualan oleh bisnis distribusi sebesar 41% dan bisnis solusi sebesar 59%.

Namun dalam beberapa tahun terakhir persaingan di pasar lokal menjadi lebih sengit ditandai dengan munculnya banyak perusahaan pesaing yang mempunyai produk dan layanan serupa dengan Metrodata. Ditambah dengan krisis finansial global yang menerpa di akhir tahun 2008 yang mana jika tidak disikapi dengan bijaksana niscaya akan membuat Metrodata kehilangan posisi unggulnya di dalam pasar TI.

Industri komputer di Tanah Air belum menemukan titik terang sejak diterpa krisis ekonomi yang membuat nilai tukar dollar AS melambung. Hal ini membuat harga jual komputer ikut naik dan daya beli konsumen menurun yang membuat industri komputer tanah air sulit mempertahankan kinerjanya di tahun 2008. Dimana pada tahun 2008 penjualan komputer mencapai 2,2 juta unit. Angka tersebut naik 22,2 persen ketimbang penjualan tahun 2007 yang mencapai 1,8 juta unit.

Agar dapat mempersiapkan diri menghadapi tingginya tingkat persaingan dalam situasi pasar terkini yang masih belum pulih dari terpaan krisis ekonomi global, perubahan dengan tujuan untuk menciptakan nilai tambah menjadi sesuatu yang tidak dapat dihindari.

Salah satu cara yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk menciptakan nilai tambah adalah dengan pendekatan strategi *customer focused* untuk membangun *customer intimacy dan loyalty*. Strategi ini menjadi sangat penting di industri TI, dimana pada kondisi hampir semua perusahaan menawarkan produk dan layanan yang hampir sama maka perusahaan perlu berubah menjadi perusahaan yang berorientasi pada pelanggan untuk mencapai *competitive advantage* yang memungkinkan *long term sustainable success*.

## 1.2. Ruang Lingkup Penelitian dan Perumusan Masalah

Penelitian dilakukan pada salah satu anak perusahaan Metrodata yang mengelola bisnis distribusi yaitu PT. Metrodata e-Bisnis (MEB). Penekanan lebih diberikan pada bisnis proses yang sedang berjalan di MEB.

Dihadapi pada tingginya tingkat persaingan di industri TI sekarang ini, diferensiasi menjadi sesuatu yang generik dimana setiap strategi dalam waktu singkat dapat ditiru oleh kompetitor. Namun berdasarkan pengalaman penulis, dalam kondisi pasar TI dimana setiap perusahaan menawarkan produk dan layanan yang hampir sama, kedekatan hubungan dengan pelanggan dapat menjadi faktor pembeda yang dapat menjadi pertimbangan pelanggan untuk membeli produk dari perusahaan kita

Dalam struktur organisasi yang sekarang ada di MEB, kurang mendukung adanya pengembangan strategi *customer focused*. Hal ini disebabkan peran dan tanggung jawab *sales people* MEB yang terlalu banyak dan tidak fokus. Pada satu sisi seorang *sales people* MEB mempunyai tanggung jawab untuk mengejar kuota penjualan yang harus dipenuhi setiap bulannya, melakukan *forecasting* dan negosiasi harga dengan *principal* sebagai pemasok barang, memikirkan aktivitas pemasaran dari produk yang dipegang. Pada sisi lain juga diharuskan memikirkan pengembangan *channel / reseller* yang sekarang sudah ada di perusahaan.



Dengan tugas dan *job description* seperti ini membuat para *sales people* menjadi tidak optimal dalam hal pencapaian kinerja, produktivitas perusahaan dan tentunya peningkatan kualitas hubungan dengan para pelanggan. Hal ini terlihat dari banyaknya keluhan dari pelanggan yang menyebutkan *response time* dari para *sales people* lambat termasuk di dalamnya adalah *response* untuk permintaan harga, *follow up project* dan pengiriman barang yang seringkali terlambat datang ke tempat pelanggan.

Penulis akan memfokuskan penelitian pada membenahan struktur organisasi MEB dengan menganalisis *existing* struktur dan orientasi strategi perusahaan dan juga tugas, tanggung jawab dari lini fungsional yang menjadi bagian dari organisasi MEB.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian karya akhir ini adalah untuk memformulasikan struktur organisasi terbaik yang dapat:

- Meningkatkan *customer intimacy* dan *loyalty* antara MEB dgn pelanggan / *reseller*.
- Memperbesar *bargaining power* dari pihak MEB kepada *principal* selaku pemasok barang.
- Mengembangkan *channel-channel* (pelanggan) baru untuk peningkatan *revenue* penjualan dan pangsa pasar.

### 1.4. Metode Pengumpulan Data dan Kerangka Analisis

Penulis melakukan pengumpulan data yang bersumber dari dua data utama yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari observasi pada bisnis proses yang berjalan di MEB dan *indepth interview* terhadap para manajer yang menjadi bagian dari lini fungsional struktur organisasi MEB, selain itu penulis selaku pelaku *marketing* juga akan memberikan *insight* langsung dari lapangan hasil dari pengalaman kerja sehari-hari di MEB.

Adapun beberapa kerangka pikir dan teknik analisis yang digunakan oleh penulis seperti adalah:

- Cummings and Worley *Integrated Strategic Change Process*.
- Analisis SWOT.
- Analisis Industri.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya akhir ini terdiri atas 6 (enam) bab yang antara lain meliputi:

#### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini dibahas mengenai latar belakang, ruang lingkup penelitian dan perumusan masalah yang dibahas, tujuan diadakannya penelitian, dan metode yang akan digunakan dalam memecahkan masalah dan sistematika penulisan yang digunakan dalam penulisan tugas akhir ini.

#### **Bab II Landasan Teori**

Pada bab ini dijelaskan beberapa teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Uraian pada Bab 2 ini akan menjadi dasar teori dari pelaksanaan kegiatan penelitian analisis dan perancangan struktur organisasi baru MEB.

#### **Bab III Gambaran Umum Perusahaan**

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang P.T. Metrodata Electronics, Tbk, sejarah perusahaan yang meliputi waktu berdirinya, visi dan falsafah, struktur organisasi perusahaan, mitra bisnis dan bisnis proses yang sedang berjalan di MEB saat ini.

#### **Bab IV Metodologi Penelitian**

Bab ini membahas mengenai riset kualitatif yang dilakukan oleh penulis termasuk di dalamnya proses riset, metode pengumpulan data, teknik analisis, dan unit analisis yang digunakan di dalam penelitian ini.

### **Bab V Analisis dan Pembahasan**

Pada bagian ini dibahas mengenai hasil pengamatan penulis terhadap sistem yang sedang berjalan serta permasalahan yang ada untuk kemudian diolah dalam kerangka analisis dan perancangan dengan menggunakan dasar-dasar teori yang dijelaskan pada Bab 2 (dua).

### **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini terdapat butir-butir kesimpulan dari karya akhir berdasarkan analisis perancangan struktur organisasi, serta saran untuk penelitian selanjutnya maupun saran perbaikan untuk perusahaan. Di sini juga disimpulkan hasil penelitian apakah menjawab permasalahannya atau tidak. Apabila tidak menjawab permasalahannya, perlu dikemukakan sebab-sebabnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Berikut beberapa teori dan analisis yang penulis gunakan sebagai landasan dan kerangka pikir untuk pembahasan dan pelaksanaan kegiatan penelitian analisis dan perancangan struktur organisasi baru MEB.

#### **2.1. Definisi Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah suatu pola pekerjaan dan kelompok-kelompok pekerjaan di dalam suatu organisasi yang akan menentukan perilaku dari individu dan kelompok di dalamnya (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2008). Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja, fungsi dan kegiatan yang diintegrasikan menjadi satu kesatuan.

Terdapat beberapa jenis struktur organisasi, seperti:

- Struktur organisasi fungsional.
- Struktur organisasi divisional.
- Struktur organisasi matriks.
- Struktur organisasi *hybrid*.

##### **2.1.1. Definisi Struktur Organisasi Fungsional**

Struktur organisasi dimana pengelompokan dilakukan berdasarkan fungsi atau pekerjaan yang dilakukan (Cumming & Worley, 2008). Dalam bentuk organisasi fungsional, bawahan mendapat perintah dari beberapa kepala bagian yang masing-masing merupakan ahli dalam bidangnya.

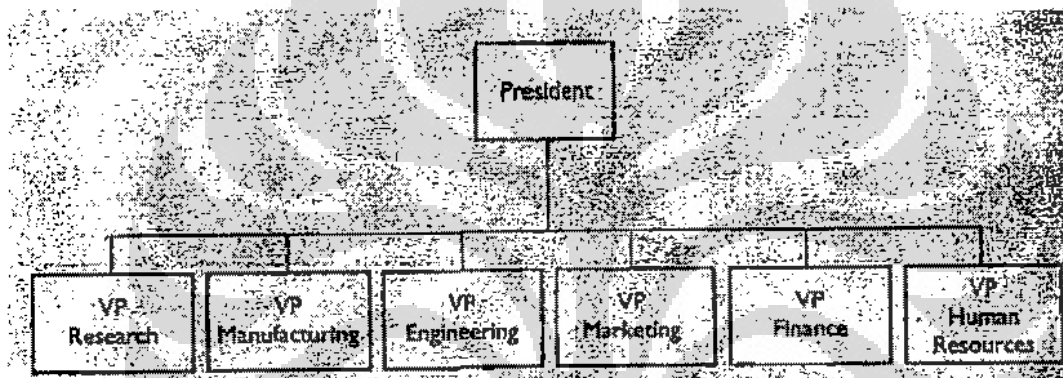
Keunggulannya adalah:

- Pembagian tugas dapat dibedakan dengan jelas.
- Karyawan dapat berkembang dengan optimal sesuai dengan spesialisasinya.
- Memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan fungsionalnya.

- Cocok untuk perusahaan yang hanya mempunyai beberapa jenis produk saja.

Kekurangannya adalah:

- Respon yang lambat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan.
- Banyak keputusan yang menumpuk di level atas (*hierarchy overload*).
- Lemahnya koordinasi horisontal antar sesama departemen.
- Keterbatasan pandangan terhadap tujuan dan strategi dari perusahaan.



Gambar 2.1. Struktur Organisasi Fungsional  
Sumber: Cummings & Worley (2008), h. 316.

### 2.1.2. Definisi Struktur Organisasi Divisional

Struktur organisasi dimana setiap divisi beroperasi sebagai sebuah unit bisnis yang mempunyai target konsumen dan kompetitor yang jelas (Cumming & Worley, 2008). Sebuah divisi dapat secara independen mengambil keputusan, merancang strategi bagi produk yang dipegangnya dan menjadi sebuah *profit and lost center*.

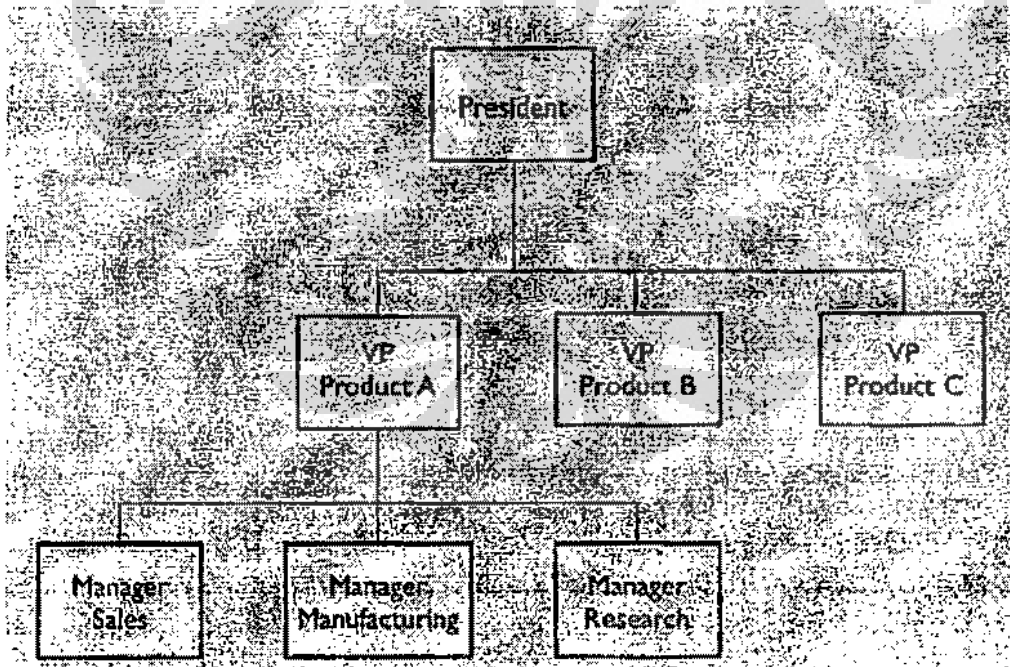
Keunggulannya adalah:

- Cocok untuk lingkungan dimana sering terjadi perubahan.

- Mendukung untuk terjadinya kepuasan pelanggan karena pembagian tanggung jawab produk dan *contact point* yang jelas.
- Berhubungan dengan koordinasi antara fungsi.
- Memungkinkan unit bisnis untuk beradaptasi terhadap perbedaan baik di dalam produk, region, atau di pelanggan.
- Cocok untuk perusahaan berskala besar yang mempunyai banyak lini produk.
- Pengambilan keputusan dilakukan secara desentralisasi.

Kekurangannya adalah:

- Kurangnya koordinasi antar lini produk.
- Mengeleminasi *in-depth competence* dan *technical specialization*.
- Membuat integrasi dan standarisasi antar lini produk menjadi lebih sulit.



Gambar 2.2. Struktur Organisasi Divisional  
 Sumber: Cummings & Worley (2008), h.318.

### 2.1.3. Definisi Struktur Organisasi Matriks

Struktur organisasi matriks merupakan gabungan dari kedua tipe struktur organisasi diatas. Struktur organisasi matriks mencari keseimbangan antara operasional / administrasi dan produk (Cumming & Worley, 2008).

Struktur organisasi matriks mempunyai tiga buah sub organisasi dilihat dari kekuatan manajer produk dan manajer fungsional, yaitu:

Tabel 2.1. Sub Organisasi pada Struktur Matriks

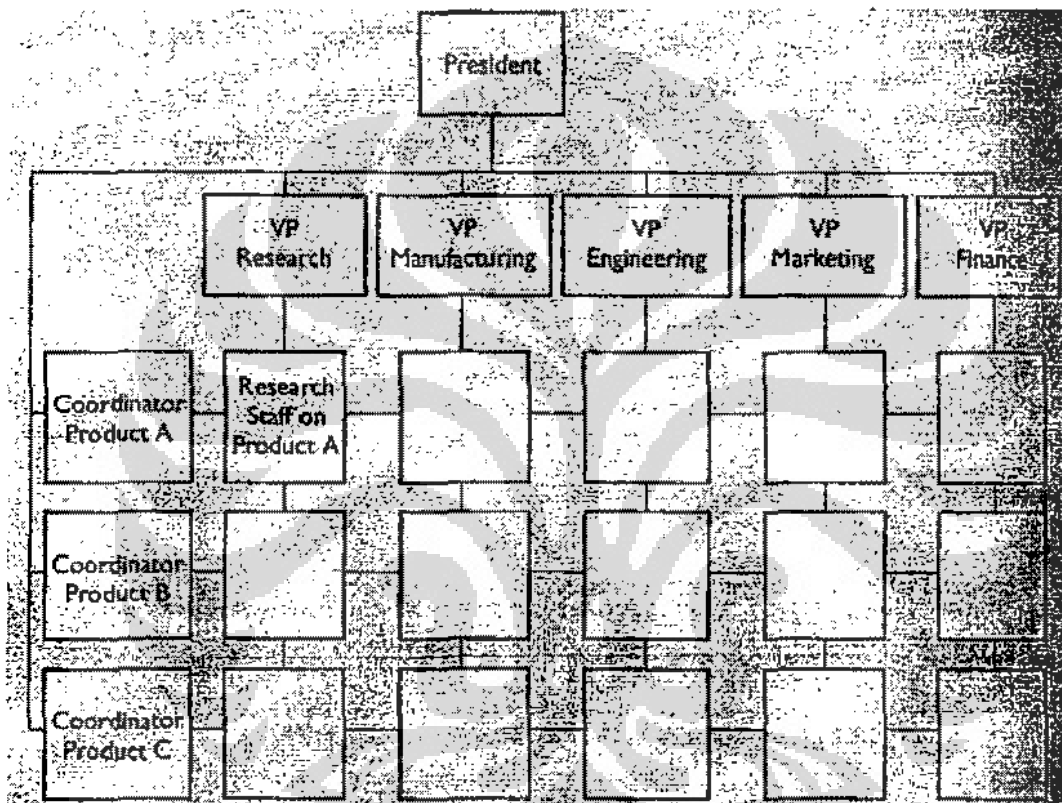
Manajer Fungsional	Manajer Produk	Keterangan
Lemah	Kuat	<i>Weak Matrix.</i> Manajer produk memiliki kekuatan besar, peran manajer fungsional berkurang menjadi sekedar orang yang bertanggung jawab untuk menyediakan sumber daya untuk proyek seperti pelatihan anak buahnya.
Menengah	Menengah	<i>Balanced Matrix.</i> Manajer produk dan fungsional sama-sama kuat, umumnya membutuhkan komunikasi dan prosedur yang jelas agar tidak saling memperebutkan sumber daya manusia.
Kuat	Lemah	<i>Strong Matrix.</i> Manajer proyek hanya berfungsi sekedar untuk koordinasi proyek dan dokumentasi. Dia tidak memiliki kekuatan apapun.

Keunggulannya adalah:

- Pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien.
- *Sharing knowledge* antar divisi yang lebih baik dari tipe fungsional.
- Adanya keterlibatan *stakeholder* yang kuat.

Kekurangannya adalah:

- Karyawan bawah harus melapor pada dua atasan dan hal ini dapat membingungkan.
- Karena adanya dua atasan ini membuat karyawan bingung akan pemahaman peran dan prioritas kerja.



Gambar 2.3. Struktur Organisasi Matriks

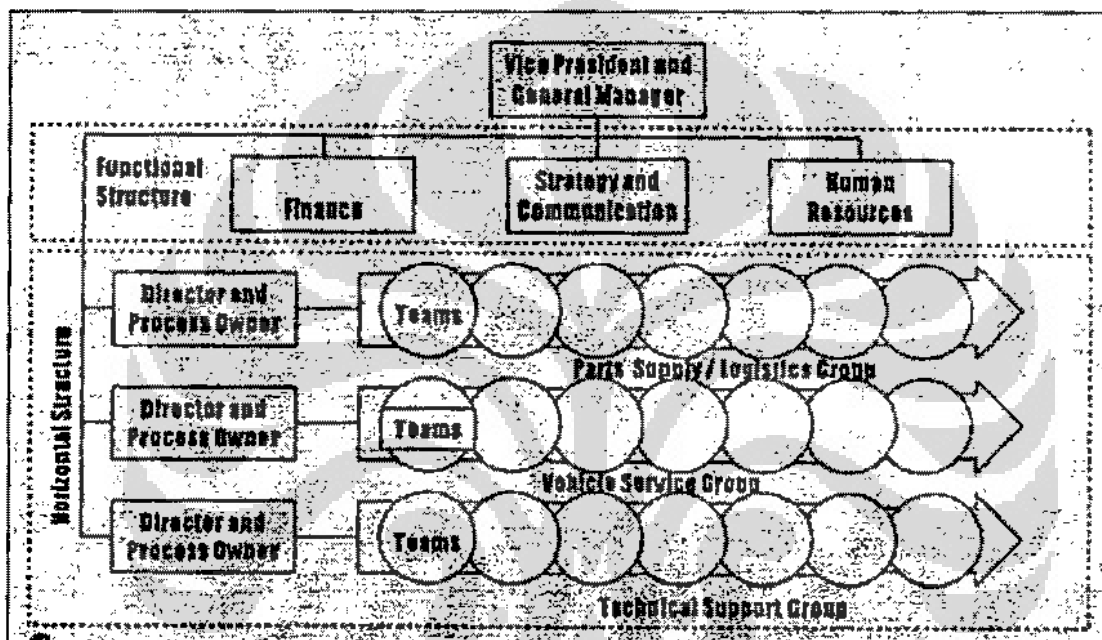
Sumber: Cummings & Worley (2008), h. 320.

#### 2.1.4. Definisi Struktur Organisasi *Hybrid*

Sangat sedikit organisasi yang mengadopsi secara murni struktur organisasi fungsional, divisional, atau matriks. Sebagai gantinya kemudian struktur organisasi ini dikombinasikan dalam beberapa bagian ke dalam struktur *hybrid*.



Pengalaman menunjukkan perlunya keseimbangan antara struktur dan sistem yang memelihara kekuatan yang seimbang, dan menjamin terjadi efektivitas antar fungsional, produk, dan unit bisnis yang fokus pada pelanggan. Sehingga para eksekutif fungsional tidak mendominasi para eksekutif produk, dan sebaliknya para eksekutif produk tidak mendominasi para eksekutif regional dan seterusnya.



Gambar 2.4. Struktur Organisasi *Hybrid*

Sumber: Ackerman (1982), h. 46.

## 2.2. *Customer Intimacy* dan *Customer loyalty*

*Customer intimacy* adalah sebuah kemampuan untuk untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, bahkan jauh sebelum pelanggan menyadari apa yang mereka butuhkan. Dengan adanya *customer intimacy* ini, akan menciptakan nilai diferensiasi yang sulit ditiru oleh pesaing.

Karyawan yang dimiliki oleh perusahaan merupakan salah satu sumber loyalitas pelanggan. Di mata pelanggan tingkat pelayanan dan bagaimana layanan diberikan oleh *front liner* perusahaan *vendor* dapat menjadi suatu keunggulan dalam meningkatkan daya saing bagi perusahaan dan merupakan faktor penting bagi

terciptanya *customer loyalty* (Lovelock, 2007). Hal ini dikarenakan karena terkadang *front line staff* adalah elemen yang paling dapat dilihat dari bisnis jasa yang *intangible*.

Loyalitas pelanggan juga sangat penting bagi pengembangan profitabilitas atau keuntungan perusahaan. Menurut Reichheld dan Sasser (Lovelock, 2007) dalam hal ini terdapat empat faktor yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, yaitu :

- a. Keuntungan yang didapat dari adanya peningkatan pembelian. Dengan berjalannya waktu, bisnis yang dimiliki oleh pelanggan dapat berkembang sehingga membutuhkan pembelian dalam jumlah yang lebih banyak. Keuntungan dalam hal ini juga bisa didapat dengan meningkatkan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan.
- b. Keuntungan yang diperoleh dengan melakukan pengurangan biaya – biaya operasional perusahaan.
- c. Keuntungan yang diperoleh dari referensi pelanggan kepada pelanggan lainnya atau *positive word of mouth*.
- d. Keuntungan yang dapat diperoleh dari strategi harga premium yang diberikan pada beberapa pelanggannya.

### 2.3. Analisis Industri

Untuk mampu mengalahkan kompetitor yang ada perusahaan harus memiliki *competitive advantage* sehingga mampu menunjukkan performa yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitornya (De Kluyver, 2006). Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan perusahaan harus melihat adanya lima kekuatan yang saling mempengaruhi, yaitu (Porter, 1990):

- a. Ancaman dari pendatang baru

Terdapat 6 hal yang dapat menjadi penghalang untuk masuk pada suatu *market* yaitu: adanya *economies of scale*, *product differentiation*, *capital requirement*, *cost disadvantages*, akses pada *channel* distribusi, dan aturan pemerintah.

b. Tingkat rivalitas dari para pesaing yang ada

Ketatnya persaingan dapat terjadi bila banyaknya pesaing yang memiliki kekuatan yang kurang lebih sama pada industri tersebut, lambatnya pertumbuhan pada industri tersebut sehingga terjadi perebutan terhadap pelanggan yang ada, tingginya *fix cost*, peningkatan kapasitas memerlukan tambahan yang besar, tingginya *exit barrier*.

c. Tekanan dari produk pengganti

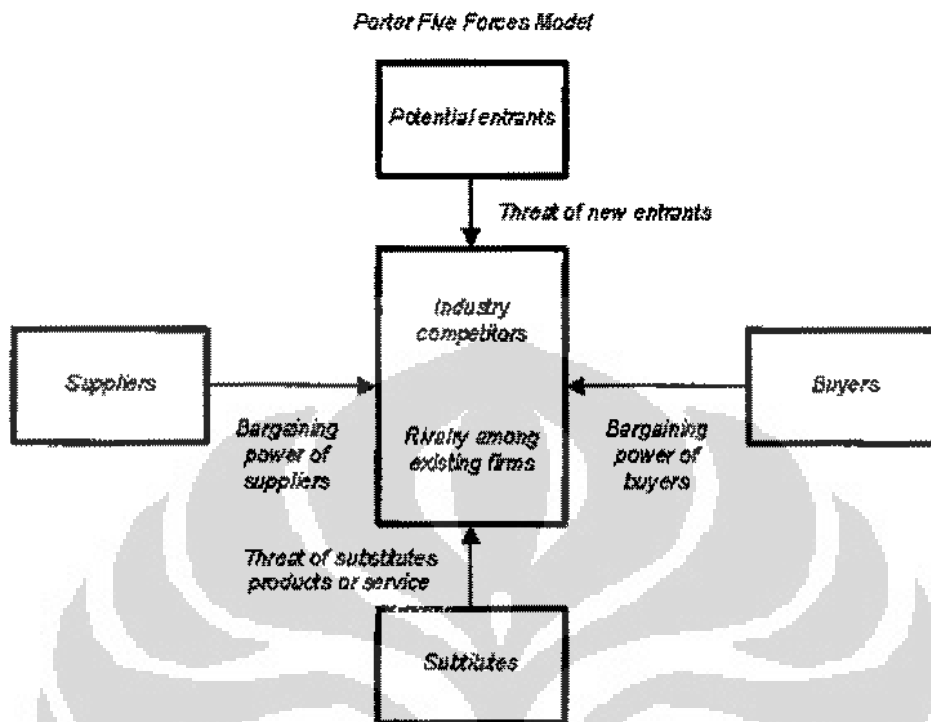
Produk atau *service* dapat dikatakan sebagai pengganti jika mampu menunjukkan performa harga yang tidak begitu berbeda dengan apa yang telah berlaku pada industri, diproduksi oleh perusahaan yang memiliki kekuatan finansial yang baik.

d. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli memiliki kekuatan tinggi saat pasar memiliki sedikit pembeli atau pembeli melakukan pembelian dalam jumlah yang besar, produk atau *service* yang ditawarkan tidak memiliki banyak perbedaan, pembelian pelanggan mewakili sebagian besar pendapatan perusahaan, dan dimana pembeli dapat melakukan *backward integration*.

e. Kekuatan tawar menawar pemasok.

Pemasok memiliki kekuatan tinggi jika terdapat beberapa perusahaan pemasok yang dominan yang menguasai pasar, pemasok memiliki produk yang *differentiated* sehingga sulit untuk berganti pada pemasok lain, terdapatnya sedikit produk pengganti, pemasok dapat melakukan *forward integration*, dan jika industri tersebut hanya menyumbangkan sedikit pendapatan bagi pemasok.



Gambar 2.5. Porter Five Forces Model  
Sumber: De Kluyver & Pearce (2006), h. 44.

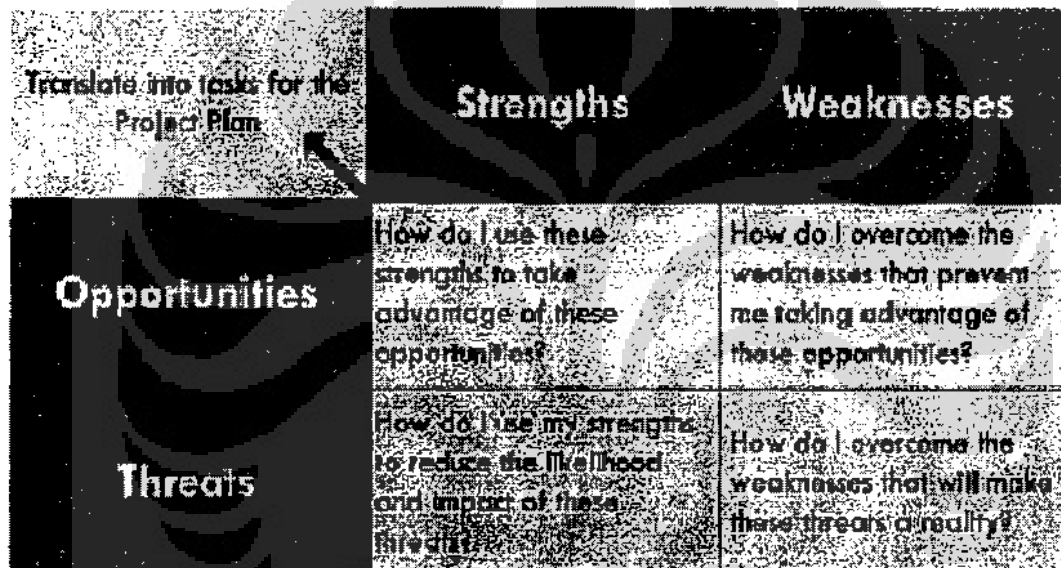
#### 2.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT, yang merupakan singkatan dari *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*, merupakan suatu analisis yang sering digunakan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan informasi mengenai internal perusahaan dan dari lingkungan *macro marketing*. SWOT merupakan *multifactor analysis* yang harus memenuhi persyaratan untuk mampu membawa pada suatu keputusan strategik terhadap perusahaan, data yang ada sesuai dengan kenyataan dan memiliki ruang untuk melakukan kreativitas (Alsem, 2007).

Dengan melakukan analisis ini, manajer dapat melakukan beberapa pilihan alternatif untuk menerapkan apa yang terbaik bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan (Hill & Jones, 2007):

- a. Pengembangan pada *functional level strategy* untuk mengembangkan efektivitas operasional yang dimiliki oleh perusahaan.

- b. Pengembangan pada *bisnis level strategy*, sehingga perusahaan dapat melakukan *positioning* yang tepat terhadap pangsa pasarnya.
- c. Pengembangan pada *corporate level strategy*, sehingga perusahaan mampu memaksimalkan rencana jangka panjangnya untuk meningkatkan *profitability* dan bagaimana menguatkan posisi perusahaan pada pangsa pasarnya.
- d. Pengembangan pada *global strategy*, sehingga perusahaan mampu untuk bersaing dengan standar *global*.



Gambar 2.6. Analisis SWOT

Sumber: De Kluyver & Pearce II (2006), h. 69.

## 2.5. Teori Perubahan Korporat *Force Field* – Kurt Lewin

Kurt Lewin mengklasifikasikan konsep perubahan korporatnya sebagai *power based model* karena mengedepankan kekuatan-kekuatan penekan. Menurutnya, perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Jadi pertanyaan kemudian difokuskan pada mengapa individu-individu, kelompok, atau organisasi berubah. Dari sini dapat diketahui bagaimana perubahan dapat dikelola dan menghasilkan sesuatu. Kemudian dapat disimpulkan

kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistances*) untuk berubah.

Perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat "*driving forces*" itu, atau melemahkan "*resistance to change*". Langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan, yaitu:

a. *Unfreezing*

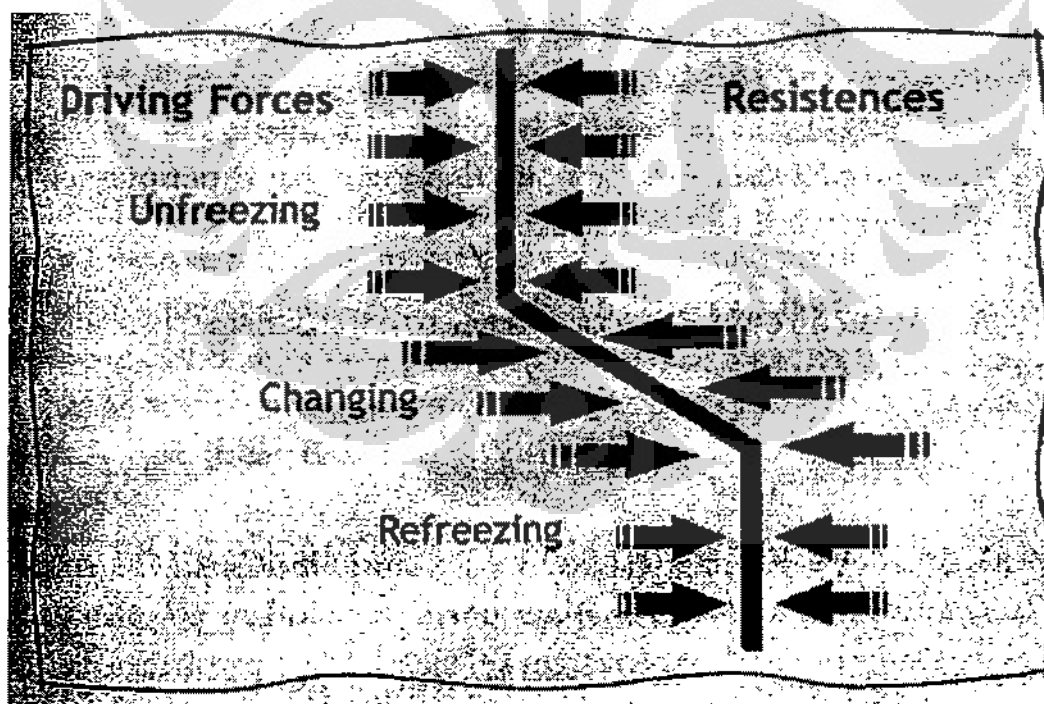
Yaitu suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah.

b. *Changing*

Langkah berupa tindakan, baik memperkuat "*driving forces*" maupun memperlemah "*resistances*"

c. *Refreezing*

Membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*).

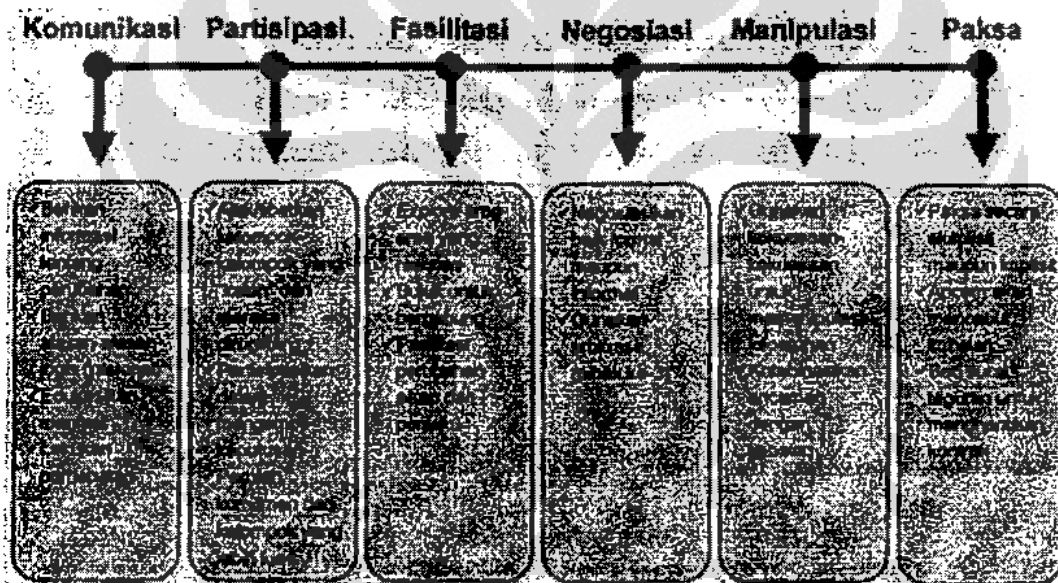


Gambar 2.7. Model Force-Field 3 Tahap

Sumber: Williams, Woodward, & Dobson (2002), h. 284.

## 2.6. Strategi untuk Perubahan

Kotter & Schlesinger (1979) memperkenalkan teori untuk mengatasi keengganan (resistensi) dalam perubahan. Keduanya memperkenalkan 6 (enam) strategi untuk mengatasi resistensi itu, yaitu komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negosiasi, manipulasi, dan paksaan. Menurut teori ini, teknik yang berbeda-beda perlu diterapkan untuk kelompok yang berbeda-beda, tergantung pada tingkat resistensi masing-masing kelompok. Gambar dibawah ini menunjukkan kontinum itu dari sebelah kiri yang cenderung dapat diajak mengerti lebih mudah, sampai di paling kanan yang harus dipaksa melalui sejumlah teknik.



Gambar 2.8. Strategi Perubahan

Sumber: Kasali (2006), h. 107.

## 2.7. Pendekatan Secara Langsung

Pendekatan secara langsung atau (*direct approach*) adalah pendekatan yang dipakai dengan menjelaskan secara jelas tujuan penelitian kepada responden. *Data collection* dilakukan melalui wawancara secara mendalam (*indepth interview*).

### 2.7.1. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Adalah wawancara secara langsung terhadap seorang responden dengan menggunakan teknik "*probing*" oleh seorang pewawancara yang ahli. Tujuannya adalah untuk mengetahui hal-hal yang tersembunyi mengenai responden seperti motivasi, kepercayaan, perilaku, perasaan mengenai suatu topik tertentu. Wawancara mendalam bisa berlangsung 30 menit sampai lebih dari 1 jam.

Tiga teknik dalam wawancara mendalam, adalah:

a. *Laddering*

Adalah proses bertanya yang berubah dari "*product characteristics*" ke "*user characteristics*" atau pendapat menurut kacamata konsumen.

b. Pertanyaan Mengenai Isu Tersembunyi

Adalah pertanyaan yang lebih banyak melibatkan pendapat-pendapat pribadi.

c. Analisis Simbolik

Adalah pertanyaan yang memancing emosi responden dengan menghadapkan hal-hal yang bertentangan.

Kiat Melakukan Wawancara Mendalam:

- Hindari merasa diri superior dan tempatkan responden pada situasi yang menyenangkan.
- Bersikap tanpa prasangka dan objektif.
- Bertanya dengan cara yang informatif.
- Jangan membuat pertanyaan dengan jawabannya "ya" atau "tidak".
- Penggunaan teknik "*probing*".



## 2.8. Teknologi Informasi untuk Manajemen

Pemanfaatan teknologi informasi dalam transaksi bisnis dengan tujuan agar pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat dan tepat sasaran, serta akurat dan efisien. Ini penting untuk menghadapi berbagai kemungkinan dan situasi yang terburuk sekalipun, akibat berbagai masalah dan kebutuhan yang muncul. Misalnya, untuk mengetahui divisi mana yang kinerjanya terbaik, sebuah unit bisnis mengapa menguntungkan, apakah karena kinerja sumber daya manusianya? Atau tiba-tiba ada masalah dengan kinerja penjualan, harga, produk dan bahan baku, efisiensi, bahkan angka kecelakaan di pabrik, dan lain-lain. Apa yang harus diputuskan dan dilakukan?

Agar pengambilan keputusan cepat dan tepat sasaran, serta akurat dan efisien, diperlukan teknologi dan sistem yang mendukung itu semua, yaitu solusi *Business Intelligence (BI)*. Solusi ini relatif merupakan teknologi baru di dalam dunia bisnis di tanah air. Namun potensi pasarnya akan makin tampak dan kuat pada tahun 2008.

Dahulu *Executive Information System* digunakan untuk mengambil keputusan. Pengumpulan seluruh data dan informasi historis yang ditangani divisi TI untuk keperluan pelaporan, sifatnya statis. Dengan aplikasi *spreadsheet* mereka membaca data, serta menulis analisa yang terbatas berikut laporannya. Cara ini hanya mengandalkan sudut pandang yang terbatas dalam membahas suatu persoalan, tanpa dapat melakukan analisis data yang lebih dalam, mengetahui latar belakang permasalahan dan memberi pertimbangan tentang tindakan apa yang harus dilakukan kemudian.

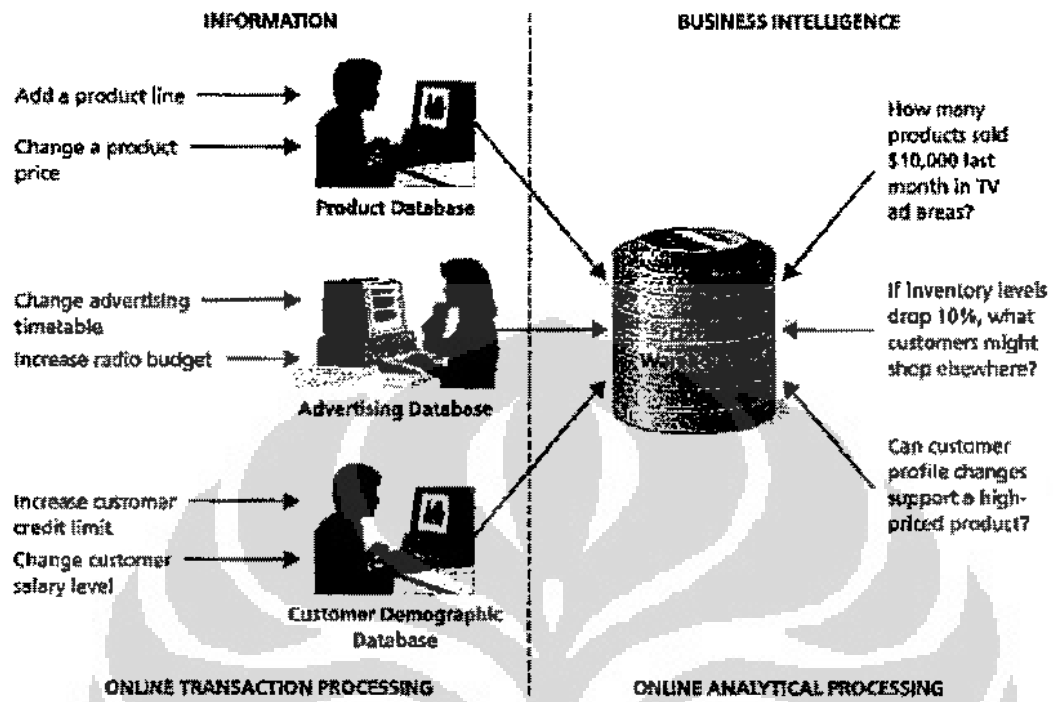
Solusi BI dibangun untuk mendukung dewan direksi/manajemen mengambil keputusan, karena solusi BI merangkum semua data dan informasi secara historikal dari awal hingga sekarang. Lebih jauh, solusi ini sangat unggul karena mampu menilai *Business Performance Management* dengan jumlah sudut pandang yang banyak serta multi dimensi. Pencarian data/informasi mengenai kinerja bisnis dapat dilakukan jauh lebih cepat, akurat dan efisien, dari aspek apapun dan periode kapanpun.

Data historikal yang banyak dan rumit menjadi masukan penting untuk memperoleh sudut pandang multi dimensi. Tidak hanya menganalisis data secara

*cross check*. Solusi BI menyediakan pula *tools* untuk menganalisis anggaran, perencanaan, *forecasting* hingga pelaporan. Walaupun datanya begitu banyak dan rumit. Hasilnya tentu saja sebuah analisis yang sangat akurat. Dalam bisnis, sebuah keputusan yang diambil dari analisis yang akurat tentu akan memacu kemampuan bersaing.

Tentu saja bagi manajemen di level pengambil keputusan, sudut pandang analisis yang lebih luas sangat diperlukan agar keputusan yang diambil jauh lebih cepat dan tepat sasaran, serta akurat dan efisien. Ini sangat penting untuk menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat. Oleh sebab itu BI tidak hanya diperlukan perusahaan besar, tetapi juga perusahaan menengah yang memiliki cukup banyak karyawan, unit usaha, kantor cabang dan jaringan peritel.

Hasil analisis dapat langsung disusun rapi untuk segera sampai di tangan direksi. Sistem ini menyediakan *tools*, akses dan teknologi bagi direksi untuk melakukan sendiri analisis dan pengambilan data yang diperlukan secara lebih mudah, sederhana, akurat dan efisien, tanpa ketergantungan kepada staf teknologi informasi. Para manajer, direksi dan komisaris dapat mengakses sendiri semua data yang dibutuhkan dengan *tools* yang *user friendly*.



Gambar 2.9. Desain BI

Sumber: [http://exonus.typepad.com/mis/business\\_intelligence.jpg](http://exonus.typepad.com/mis/business_intelligence.jpg)

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN PERMASALAHAN**

#### **3.1. Sejarah Perusahaan**

P.T. Metrodata Electronics, Tbk ("Perseroan") didirikan pada tanggal 17 Februari 1983 sebagai salah satu Perseroan dalam kelompok usaha METRODATA yang telah berkiprah di bidang teknologi informasi sejak tahun 1975. Sejak didirikan, Perseroan sempat mengalami perubahan nama beberapa kali dan terakhir pada tanggal 28 Maret 1991 namanya diubah menjadi P.T. Metrodata Electronics, Tbk sampai sekarang.

Pada tanggal 14 Februari 1990, Perseroan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (IDX – Bursa hasil penggabungan antara Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya) dengan kode MTDL sebagai salah satu usaha untuk mendapatkan modal kerja dan modal investasi dan juga dalam usaha untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk dapat ikut ambil bagian dalam perkembangan Perseroan.

Saat ini Perseroan merupakan salah satu Perseroan teknologi informasi terkemuka di Indonesia dan bermitra dengan perusahaan teknologi informasi kelas dunia, di antaranya adalah APC, Blue Coat, BMC Software, CheckPoint, Cisco Systems, Citrix Systems, DELL, EMC, Emerson Network Power, EPSON, Hewlett-Packard, Hitachi Data Systems, IBM, Infor Global Solutions, K2, Lenovo, Microsoft, Network General, Oracle, RSA Security, SAP, Sun Microsystems, Symantec, Trend Micro, Thomson Prometric dan WebMethods.

#### **3.2. Visi Dan Falsafah Perusahaan**

Memaksimalkan nilai bagi pemangku kepentingan dan membangun lingkungan yang ideal untuk bekerja melalui:

- Kebebasan untuk memperdebatkan dan mendiskusikan ide, pendapat dan usul adalah kunci bagi keputusan terbaik.



Secara garis besar kegiatan Perseroan pada saat ini dibagi menjadi 2 unit bisnis utama yakni bisnis distribusi yang menangani bidang usaha distribusi secara wholesale serta bisnis solusi yang menyediakan jasa solusi teknologi informasi dibidang design, implementasi, konsultasi, outsourcing dan pelatihan.

Adapun anak-anak Perseroan yang terbagi menjadi bisnis distribusi dan bisnis solusi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Anak Perusahaan Dua Bisnis Utama Metrodata

Sumber: PT. Metrodata Electronics, Tbk.

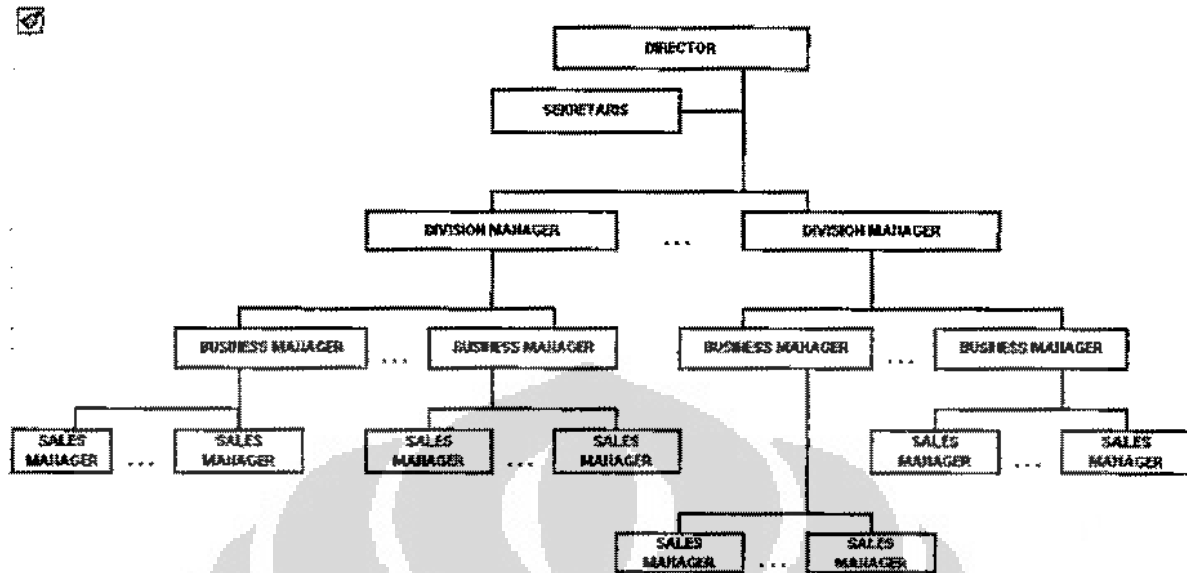
Bisnis Distribusi	Bisnis Solusi
PT. Metrodata Electronics, Tbk.	PT. Mitra Integrasi Informatika
PT. Metrodata e-Bisnis	PT. Sun Microsystems Indonesia
PT. e-Metrodata.Com	

### 3.3.1. Bisnis Distribusi - MEB

MEB adalah anak perusahaan kelompok usaha METRODATA yang didirikan sebagai bagian dari strategi bisnis METRODATA yaitu sebagai distributor produk-produk Teknologi Informasi (TI).

Sebagai distributor, MEB mendistribusikan berbagai produk TI kepada agen, dealer atau *reseller* dalam jumlah besar (grosir) melalui lima sentra distribusi di Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya dan Medan.

Selain mendistribusikan produk-produk TI merek dunia, MEB juga memasarkan produk merek METRODATA sendiri yaitu ION. Rangkaian produk ION yang ditawarkan oleh MEB adalah ION *Personal Computers (PC)*, *Notebook*, *Servers* dan *Media Center*.



Gambar 3.2. Struktur Organisasi MEB

Sumber: PT. Metrodata Electronics, Tbk.

Di samping itu, MEB juga meningkatkan jumlah mitra bisnis dalam upaya memperluas penguasaan pasarnya dengan program-program loyalitas yang berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan penghargaan kepada para mitra MEB. Program-program ini ditujukan untuk memberi penghargaan pada mitra kerja MEB sekaligus untuk membangun komunitas *reseller*.

### 3.4. Mitra Bisnis

Kemajuan Metrodata tak lepas dari keberhasilannya dalam memilih mitra bisnis yang memiliki produk dan solusi terbaik di dunia dan kemudian memelihara aliansi strategis yang setara dengan mitra kerja tersebut. Melalui aliansi-aliansi ini, METRODATA telah menjadi perusahaan yang menyediakan fleksibilitas pilihan produk dan solusi. Dengan memegang teguh falsafah "SALING PERCAYA DAN SALING MENGHORMATI", METRODATA memelihara kerjasama yang efektif dan saling menguntungkan dengan mitra usahanya. Di samping itu, METRODATA juga terus melanjutkan usahanya untuk membangun aliansi-aliansi baru dengan produsen-produsen dan pemilik-pemilik teknologi informasi kelas dunia.



## Mitra Bisnis PT. Metrodata Electronics, Tbk.:

Mitra Bisnis	Peringkat Mitra Bisnis	Produk dan Jasa Layanan
<u>Oracle</u>	Oracle Value Added Distributor	Oracle Database Standard Edition & Standard Edition One.

Gambar 3.3. Mitra Bisnis PT. Metrodata Electronics, Tbk.

Sumber: PT. Metrodata Electronics, Tbk.

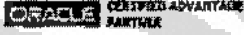
## Mitra Bisnis PT. Mitra Integrasi Informatika:

Mitra Bisnis	Peringkat Mitra Bisnis	Produk dan Jasa Layanan
<u>APC</u>	Gold Partner	Data Center Infrastructure.
<u>Osco Systems</u>	 Cisco Partner	Routers, LAN Switching, Network VPN & Security System, Storage Switching, Wireless Network, Network Design & Implementation, Performance Audit & Tuning, Security Audit & Tuning.
<u>DELL</u>	Distributor	Server (Model Rack, Tower & Blade Server), Desktop PC, Notebook, Storage, Thin Client.
<u>EMC</u>	Velocity Premier Partner	Content Management dan Archiving.
<u>Emerson Network Power</u>	Network Solution Partner	Emerson Liebert Uninterruptible Power Supply (UPS), Liebert Precision Cooling, Knurr Rack Systems.
<u>Hewlett-Packard</u>	Corporate Reseller (Premier Enterprise Business Partner)	Industry Standard Server (HP ProLiant Servers, Blade Servers, Storage Blade, Rack Server), Business Critical System (Integrity Server, Integrity Blade), Storage Work (SAN Storage, NAS Storage, StorageWork Library, Tape Backup), Personal Computing (PC, Notebook, iPaq), Printer & Imaging Peripherals, HP Carepack & Services, HP Software.
<u>Nitachi Data System</u>	Gold Solutions Partner	SMB hingga High-end Storage Solutions (Business Continuity, Consolidation, Enterprise Content Archival, Mainframe Storage, Microsoft Exchange, Midrange, Storage Area Management).
<u>IBM</u>	 Business Partner	pSeries based on UNIX; X Series products based on Intel, Host/Server, Storage.
<u>Lenovo</u>	Business Partner	Desktop PC, Notebook.

Gambar 3.4. Mitra Bisnis PT. Mitra Integrasi Informatika

Sumber: PT. Metrodata Electronics, Tbk.





<b>Adobe</b>	Gold Partner	Flashy Products, Players, Readers & Viewers, Acrobat Family, Digital Imaging, dan lain-lain.
<b>BMC Software</b>	BMC Premier Solution Partner, BMC Consulting Service Partner	IT Service Management, Customer Service & Support, Batch Scheduling, Performance Management, Identity Management.
<b>Check Point</b>	Authorized Value Added Solution Provider (VASP)	VPN-1 Pro, VPN-1 Net, VPN-1 SecureClient, Firewall-1, SmartCenter, Proxifier-1, FloodGate-1, Cluster XL, SmartDefense.
<b>Citrix</b>	Gold Citrix Solution Advisor	Application Delivery.
<b>Infor Global Solutions</b>	InFor Channel Partner, Certified SunSystems Implementer	SunSystems (Financial Management Solution), Vision (Reporting Solution).
<b>Kentham</b>	Authorized Business Partner	EOS.net.
<b>Microsoft</b>	Gold Certified Partner, Large Account Reseller, Premier Support	Licensing Specialist, Advance Infrastructure, Information Worker, Security, Performance Point.
<b>Oracle</b>	Direct Managed Partner, 	Oracle Core Technology (Database & Tools), Oracle Applications & Oracle e-Business Suite (ERP, CRM, HR), Oracle Fusion Middleware (SOA, OIM), Business Intelligence (Data Warehouse, OLAP), Enterprise Performance Management (EPM) dan Professional Implementation Services & Maintenance Support Services.

Gambar 3.4. Mitra Bisnis PT. Mitra Integrasi Informatika (sambungan)

Sumber: PT. Metrodata Electronics, Tbk.

## Mitra Bisnis PT. Metrodata e-Bisnis:

<b>DELL</b>	Authorized Distributor	PC, Notebook, Server, Storage, Workstation.
<b>EMERSON Network Power</b>	Tier-1 Distributor	Emerson Liebert Uninterruptible Power Supply (UPS), Liebert Precision Cooling, Smart Rack Systems.
<b>EPSON</b>	Distributor	Printer (Dot Matrix, Inkjet), Consumables, Scanner, Multimedia Projector.
<b>IBM</b>		Server, Storage, SAN Switch, IBM Server System X, Blade Center & Installation, IBM System Storage (Tape, Disk, NAS & SAN System).
<b>Hewlett-Packard</b>	Value Add Distributor	Commercial PC, Consumer PC, Consumer Notebook, Consumer Printer, Server (ProLiant Server, Blade Server, Rack Server, Storage Server), Storage (SAN Storage, NAS Storage, LTD, StorageWork Library, Tape Backup), Value Product (Integrity Server, Integrity Blade, Carepack & Service).
<b>Lenovo</b>	Distributor	PC/Worktop, Notebook, Projector, LCD Monitor, CRT Monitor.
<b>Sun Microsystems</b>		SPARC (UNIX server), AMD, Intel, Unix server, Storage, Backup & DRG solution, OS Solutions.
<b>SAP</b>	SAP Channel Partner and VAR Certified Support Center	SAP Business All In One Implementer Partner, SAP Business One Implementer Partner.

Gambar 3.5. Mitra Bisnis PT. Metrodata e-Bisnis

Sumber: PT. Metrodata Electronics, Tbk.

*Own Brand* PT. Metrodata e-Bisnis:

IGN	PC Desktop, Notebook, Peripherals, Server.
-----	--

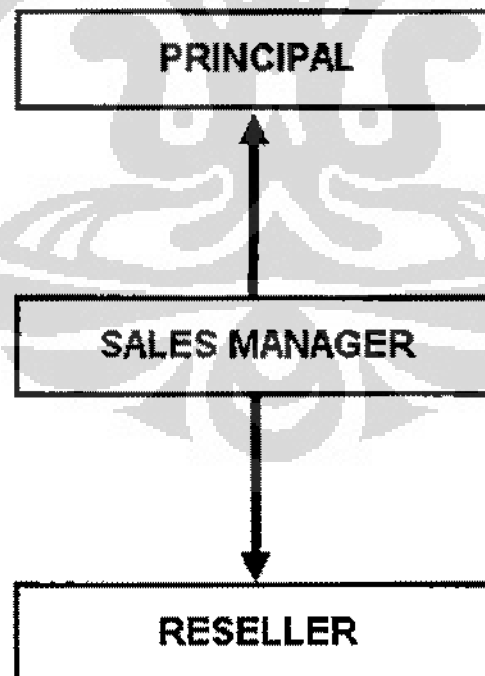
Gambar 3.6. Mitra Bisnis PT. Metrodata e-Bisnis

Sumber: PT. Metrodata Electronics, Tbk.

### 3.5. Bisnis Proses MEB

Sebagai salah satu unit bisnis dalam perseroan Metrodata yang menangani bisnis distribusi, para *sales people* MEB adalah ujung tombak perusahaan untuk menghasilkan *revenue*. Setiap *sales people* bertanggung jawab terhadap satu produk TI yang ditunjuk oleh perusahaan. Dimana setiap produk ini mempunyai target penjualan yang harus dicapai tiap bulannya.

Untuk memenuhi target penjualan ini, maka *sales people* MEB harus berhubungan dengan *principal* sebagai pemegang produk dan *reseller* yang akan membeli produk kita.



Gambar 3.7. Flow Sales, Reseller, dan Principal

Beberapa tugas dan tanggung jawab dari *sales people* MEB yang berkaitan dengan *principal* yaitu:

- Melakukan *forecasting* penjualan dan stok barang yang akan diambil dari *principal* tiap bulannya.
- Memikirkan aktivitas promo produk, insentif program dan *customer loyalty* program untuk para *reseller*.
- Menggali *opportunity* dan *lead project* yang sedang digarap oleh para *account manager principal*.

Sedangkan dengan *reseller*, *sales people* MEB mempunyai beberapa tugas dan tanggung jawab, seperti:

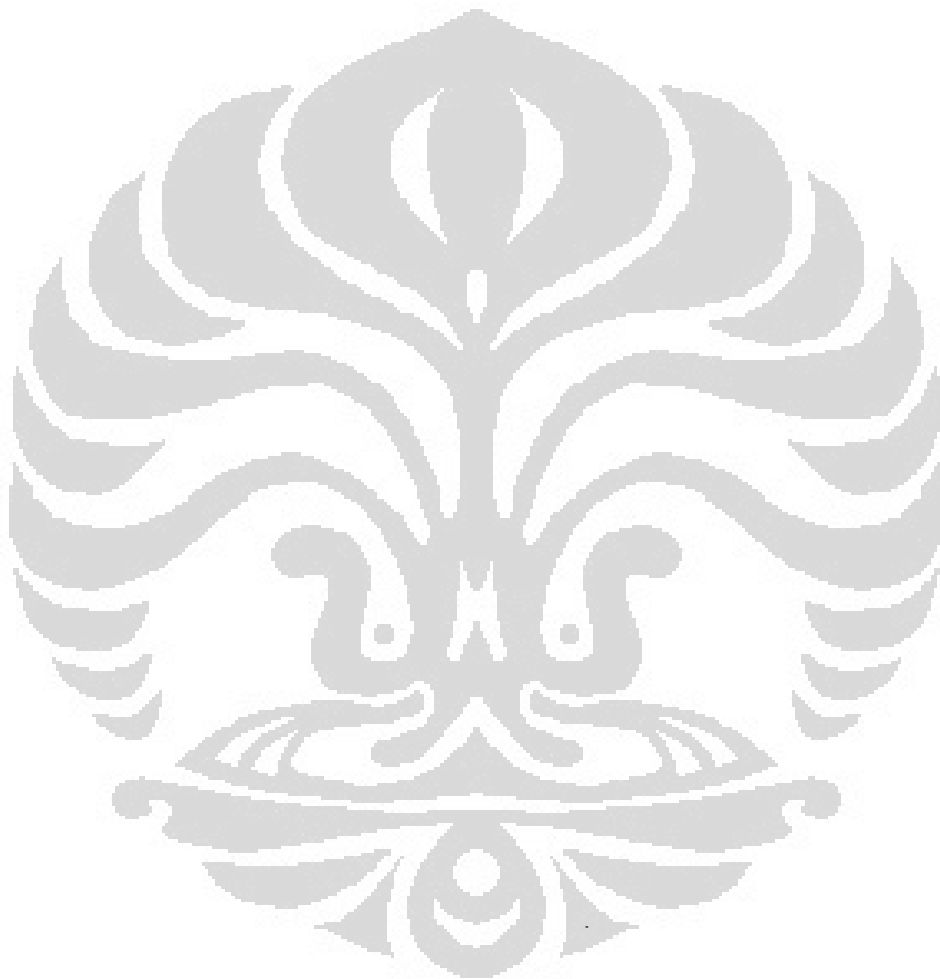
- Berusaha memasarkan produk yang dipercayakan dari perusahaan kepada setiap *database reseller* MEB untuk memenuhi target kuota penjualan.
- Melakukan pendekatan personal dengan setiap *reseller* untuk mengetahui apa yang sedang dibutuhkan oleh mereka.
- Mengembangkan *database reseller* yang sudah ada dalam artian memperbanyak jumlah *reseller* yang membeli produk MEB.

### 3.6. Permasalahan Yang Dihadapi

Tidak dapat dihindari, ketika sebuah organisasi menjadi besar maka akan menjadi lambat, tidak terkelola dengan baik, kurang fleksibel, dan sulit untuk fokus. Dengan struktur organisasi MEB sekarang ini, para *sales people* diharuskan untuk berhubungan baik dengan *principal* sebagai pemasok barang dan *reseller* sebagai pembeli barang, penulis melihat *resources* yang dimiliki oleh *sales people* MEB tidak dapat meng-*cover* dengan baik setiap tugas dan tanggung yang diberikan oleh perusahaan ini. Yang pada akhirnya membuat kerja tidak fokus, tidak maksimal dan produktivitas menjadi menurun, yang berakibat:

- Kurang dekatnya hubungan para *sales people* MEB dengan para *reseller* / pelanggan yang berakibat banyaknya *lead* / *opportunity* yang lari ke perusahaan pesaing.

- Terbatasnya pengembangan *channel / reseller* yang mengakibatkan terbatasnya sumber revenue/penghasilan bagi perusahaan.
- Kurangnya *bargaining power* MEB kepada *principal* dalam hal negosiasi harga dan jumlah barang yang harus distok tiap bulannya.



## BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang berupa studi kasus. Penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan pemahaman atas fenomena yang terjadi di MEB dan industri TI yang sulit diungkapkan dengan menggunakan metode kuantitatif dimana temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya.



Gambar 4.1. Proses Riset Kualitatif

#### 4.1. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Berikut beberapa pendekatan yang penulis gunakan untuk pengumpulan data:

##### a. Sumber Data Primer

Merupakan data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian di lapangan. Data-data ini diperoleh penulis melalui:

- Observasi

Kegiatan pengamatan dilakukan pada aktivitas bisnis keseharian di MEB oleh penulis sebagai pelaku *marketing*.

- *Indepth Interview*

*Indepth Interview* dilakukan selama periode Januari sampai Febuari 2009 terhadap 20 orang yang terlibat di dalam bisnis proses yang sedang berjalan saat ini di MEB, yang terdiri dari 15 orang *sales manager*, 4 orang *business manager* dan 1 orang *division manager*. Durasi wawancara yang dilakukan oleh penulis berkisar antara 30 menit sampai 1 jam. Adapun daftar pertanyaan dan rangkuman jawaban dari tiap-tiap pertanyaan yang diajukan dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini.

Tabel 4.1. Daftar Pertanyaan & Rangkuman Jawaban Wawancara

1	Apakah perusahaan menguntungkan dan produktif? Ya, berdasarkan laporan keuangan terakhir di semester pertama tahun 2008, perusahaan bertumbuh pesat sebesar 47,69% dari tahun sebelumnya.
2	Apa tuntutan lingkungan persaingan dan operasi? Dengan banyak munculnya perusahaan pesaing baru, dirasakan perlu adanya nilai tambah untuk mendiferensiasikan diri dengan pesaing dan mempertahankan kinerja perusahaan di tahun 2008.
3	Seberapa baik pekerja memahami misi dan strategi perusahaan? Strategi perusahaan adalah meningkatkan penjualan produk yang ada di dalam portfolio produk perusahaan yang dituangkan dalam <i>performance plan</i> (kuota penjualan) setiap <i>sales people</i> (lihat lampiran 2).
4	Bagaimana persepsi pekerja terhadap manajemen? Ya, secara garis besar pekerja percaya bahwa setiap keputusan yang diambil oleh manajemen adalah keputusan yang terbaik bagi perusahaan dan karyawan.

Tabel 4.1. Daftar Pertanyaan &amp; Rangkuman Jawaban Wawancara (lanjutan)

5	Apakah pekerja mempercayai manajemen? Ya, karena karyawan diberikan kesempatan untuk memperdebatkan, mendiskusikan peraturan / kebijaksanaan baru yang dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan falsafah perusahaan (lihat lampiran 3).
6	Apakah pekerja menganggap manajemen sebagai motivator yang berhasil? Sebagian besar karyawan setuju perlu adanya pendekatan yang lebih personal terhadap mereka secara individu untuk meningkatkan motivasi kerja. Karena setiap karyawan mempunyai permasalahannya masing-masing.
7	Apa yang dipikirkan oleh pekerja mengenai praktek manajemen, iklim kerja dan isu kinerja? Iklim kerja cukup kondusif, namun <i>sales people</i> MEB merasakan kinerja mereka dapat lebih ditingkatkan dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang lebih baik.
8	Apakah perusahaan mendukung otonomi dan kerjasama tim? Untuk saat ini pengambilan keputusan masih secara sentralisasi, dimana kadang terjadi <i>bottle neck</i> di manajemen atas.
9	Apa yang dipikirkan oleh pekerja mengenai budaya organisasi? Apakah budaya tersebut mendukung atau memberdayakan? Di Metrodata, setiap karyawan dibiasakan untuk mendiskusikan dan memperjuangkan pendapat dan usulnya berdasarkan data.
10	Apakah keahlian pekerja sesuai dengan bidang tugasnya? Apakah para pemimpin berkeinginan menyediakan sumber daya dan menunjukkan upaya yang mendasar? Dirasakan perlu adanya pengelompokan tugas / <i>job description</i> dari yang sudah ada sekarang sehingga setiap karyawan dapat lebih fokus dalam pekerjaannya masing-masing.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data kedua setelah sumber data primer, dimana data-data diperoleh dari sumber data tertulis seperti sumber dari arsip, dokumen resmi, dan pernyataan tertulis kebijakan perusahaan yang dapat dijadikan acuan peneliti dalam melakukan penelitian.

## 4.2. Teknik Analisis

Untuk merevaluasi strategi dan struktur organisasi yang digunakan oleh MEB, penulis di dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik analisis, yaitu analisa industri dengan menggunakan *Porter five forces analysis* (Porter, 1980), analisis SWOT (Lambin, 2007), dan *integrated strategic change process* (Cummings & Worley, 2008).

## 4.3. Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini, adalah:

- a. Lingkungan industri TI dimana MEB berada.  
Melihat bagaimana perubahan yang terjadi dalam lingkungan industri TI.
- b. Struktur organisasi MEB.  
Melihat bagaimana susunan organisasi dan kelompok-kelompok di dalamnya dalam mendukung visi dan tujuan perusahaan.
- c. Bisnis proses pada organisasi MEB.  
Melihat bagaimana cara MEB melakukan transaksi bisnis dan kegiatan operasional sehari-hari.



## BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

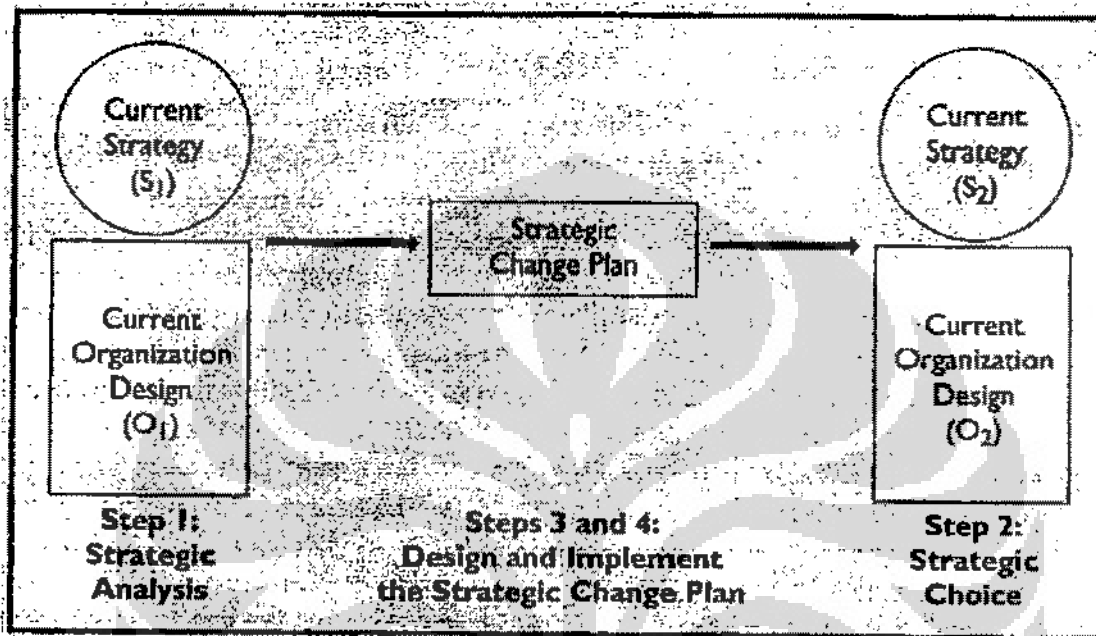
Bisnis komputer di Tanah Air belum menemukan titik terang sejak diterpa krisis ekonomi. Bahkan menurut prediksi Asosiasi Pengusaha Komputer Indonesia (Apkomindo) penjualan di tahun 2009 bisa makin seret dan merosot sampai 90 persen dari penjualan tahun lalu. Bisnis komputer bisa turun 90 persen karena tahun lalu penjualan komputer di Indonesia mencapai 2,2 juta unit. Angka tersebut naik 22,2 persen ketimbang penjualan tahun sebelumnya yang mencapai 1,8 juta unit. Namun, sejak krisis ekonomi melanda, sulit untuk mempertahankan level penjualan yang sama. Dampak krisis ekonomi telah dirasakan pengusaha komputer begitu memasuki kuartal keempat 2008, dimana tingginya tingkat penjualan cuma bertahan sampai kuartal ketiga, begitu memasuki kuartal keempat semuanya turun dan berlanjut hingga sekarang.

Dengan kondisi pasar yang kurang bagus di tahun 2009 ini, harus disikapi dengan serius oleh Metrodata agar dapat mempertahankan posisi unggulnya di pasar. Karena persaingan akan semakin ketat dengan makin banyak bermunculannya perusahaan pesaing yang menawarkan produk dan layanan yang hampir sama dengan Metrodata.

Pada bab analisis dan pembahasan ini akan membahas pada pembenahan struktur organisasi MEB dengan menganalisis *existing* struktur organisasi dan juga tugas, tanggung jawab fungsional yang menjadi bagian dari organisasi MEB. Dimana hasil analisis ini akan digunakan sebagai input untuk memformulasikan struktur organisasi terbaik yang dapat mendukung orientasi strategi baru perusahaan (*customer focused organization*) untuk menghadapi pesaing dan situasi kondisi pasar terkini.

Langkah-langkah yang akan diambil dalam analisis dan pembahasan ini meliputi *performing the strategic analysis*, *exercising strategic choice*, dan *designing the strategic change plan* dengan menggunakan data-data primer, sekunder, *indepth*

*interview*, dan *insight* langsung dari penulis selaku pelaku *marketing* di MEB. Rincian mengenai proses dari setiap langkah-langkah tersebut akan dijelaskan pada sub bab berikut.



Gambar 5.1. The Integrated Strategic Change Process

Sumber: Cummings & Worley (2008), h. 510.

### 5.1. Analisis Strategi

Proses analisis strategi berhubungan dengan anggota organisasi dengan melakukan serangkaian *indepth interview* dengan beberapa lini fungsional di MEB dengan mengajukan serangkaian pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan ini diajukan untuk mendapatkan gambaran atas fenomena yang terjadi di lingkungan kerja MEB. Kesimpulan yang dapat diambil, adalah:

- Manajemen senior merasa perlu adanya inovasi dalam sistem yang selama ini berjalan di perusahaan.
- Inovasi ini diperlukan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungan industri TI dan juga untuk mempertahankan kinerja perusahaan di tahun 2009 agar bisa lebih tinggi dari tahun 2008.

Dimana MEB pada tahun 2008 membukukan penjualan sebesar 1,035 triliun.

- Inovasi yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah inovasi yang dapat menciptakan suatu nilai tambah di mata patner bisnis termasuk *principal* sebagai pemasok barang dan *reseller* sebagai pelanggan MEB.
- Para *sales people* MEB merasakan iklim kerja yang kondusif di perusahaan dengan adanya kebebasan untuk mengemukakan pendapat dan ide, namun mengharapkan adanya pembagian tugas fungsional yang lebih baik sehingga mereka bisa lebih fokus dalam pekerjaannya.

#### 5.1.1. Analisis Lingkungan pada Industri MEB

Analisis lingkungan untuk mendapatkan *input* dan gambaran atas semua elemen dan *external forces* yang dapat mempengaruhi keefektifan dan kinerja MEB. Berikut lima fundamental kekuatan (*Porter's model of industry attractiveness dan environmental framework*) pada industri TI dimana MEB berada:

##### 1. Ancaman dari pendatang baru.

Walaupun diperkirakan di tahun 2009 ini penjualan produk-produk TI akan menurun namun secara keseluruhan industri ini tetap menarik bagi para pendatang baru karena dengan adanya tren baru konvergensi digital yang didorong oleh industri telekomunikasi, internet, media, dan hiburan yang membuat banyak peluang pasar baru yang akan terbuka. Dimana pendatang baru ini akan hadir dengan produk dan layanan yang hampir sama atau bahkan lebih baik dari perusahaan yang sudah ada.

##### 2. Tingkat rivalitas di antara para pesaing.

Tingkat rivalitas di industri TI tanah air bisa dikategorikan tinggi. Hal ini dikarenakan tingginya tingkat pertumbuhan yang mencapai 20 sampai 25 persen per tahun (sebelum krisis finansial global menerpa di akhir 2008) membuat banyak bermunculannya perusahaan pesaing. Selain itu karena rendahnya *switching cost* membuat pelanggan dengan mudahnya

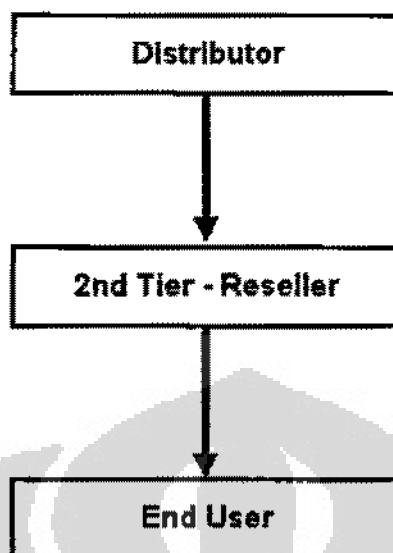
berpindah ke perusahaan pesaing untuk mendapatkan harga yang lebih rendah dan tempo pembayaran yang lebih lama. Dengan kondisi seperti ini membuat MEB harus menciptakan suatu *added value* untuk mendiferensiasikan dirinya dengan yang lain untuk mencapai *competitive advantage* yang memungkinkan *long term sustainable success*.

3. Ancaman dari produk pengganti.

Produk TI seperti *pc desktop*, *notebook*, dan *printer* bisa dibilang belum ada produk substitusinya. Adapun tren yang terjadi belakangan ini adalah banyak pengguna *pc desktop* yang beralih ke *notebook* karena desainnya yang lebih *compact* dan harganya yang sudah mendekati harga *pc desktop*. Namun biasanya sebuah perusahaan penyedia produk TI termasuk MEB di dalam portfolio lini produk yang dijualnya pasti menyediakan baik *pc desktop* maupun *notebook*. Sehingga peralihan ini tidak terlalu berpengaruh karena penjualan hanya berpindah kantong dari yang dulunya dari *pc desktop* sekarang beralih ke *notebook*.

4. Kekuatan tawar pembeli.

Perusahaan penyedia produk dan layanan TI seperti MEB tidak menjual langsung kepada *end user*, namun melalui *2<sup>nd</sup> tier* yang biasa disebut *reseller*. Karena biasanya distributor menjual dalam partai / jumlah besar kepada *reseller*, baru kemudian didistribusikan lagi oleh *reseller* ke *end user*.



Gambar 5.2. *Flow Penjualan Distribusi MEB*

Kondisi terakhir yang terjadi di pasar adalah semakin menurunnya daya tawar dari MEB terhadap pelanggan. Menurunnya daya tawar ini disebabkan oleh:

- Semakin besar suatu *reseller* maka semakin banyak perusahaan yang mendekati *reseller* tersebut dengan berlomba-lomba menawarkan produk dengan memberikan penawaran harga yang paling murah.
  - MEB juga tidak terkecuali ikut dalam perang harga ini karena antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain menawarkan produk dan layanan yang hampir sama tanpa ada perbedaan yang signifikan dalam hal nilai tambah.
5. Kekuatan tawar pemasok (*principal*).
- Principal* sebagai pemasok barang, setiap bulannya menetapkan kuota pengambilan barang yang harus dipenuhi oleh MEB. Kadangkala angka yang diajukan lebih besar dari kemampuan MEB untuk mendistribusikannya kembali ke pasar. Kinerja MEB akan di-*review* setiap 3 bulan sekali, bila dianggap tidak memenuhi target maka hak atau lisensi pemegang produk akan dialihkan ke distributor lain.

Berikut rangkuman dari lima fundamental kekuatan pada industri TI dimana MEB berada:

Tabel 5.1. Analisis Industri TI

1	Ancaman dari pendatang baru.	Tinggi
2	Tingkat rivalitas di antara para pesaing.	Tinggi
3	Ancaman dari produk pengganti	Rendah
4	Kekuatan tawar pembeli.	Tinggi
5	Kekuatan tawar pemasok ( <i>principal</i> )	Tinggi

Karena banyaknya pendatang baru di lingkungan industri TI, MEB perlu menciptakan suatu nilai tambah untuk mencapai *competitive advantage* yang dapat dipertahankan dalam jangka panjang dan tidak mudah ditiru oleh para perusahaan pesaing. Sehingga *competitive advantage* ini dapat menjadi *leverage* untuk meningkatkan kekuatan tawar terhadap pembeli dan pemasok. Selain itu juga MEB perlu menambah portofolio produk yang akan dijual untuk menangkap perubahan tren yang terjadi di lingkungan industri TI.

### 5.1.2. Analisis Strategi dan Desain Organisasi MEB Saat Ini

Analisis ini dilakukan untuk memberikan pemahaman pada strategi dan desain organisasi berjalan untuk mendapatkan gambaran bagaimana MEB berfungsi dan beroperasi. Penulis menggunakan pertanyaan-pertanyaan dibawah ini untuk menentukan strategi dan desain organisasi MEB yang sedang berjalan. Tiga pertanyaan yang diajukan, yaitu:

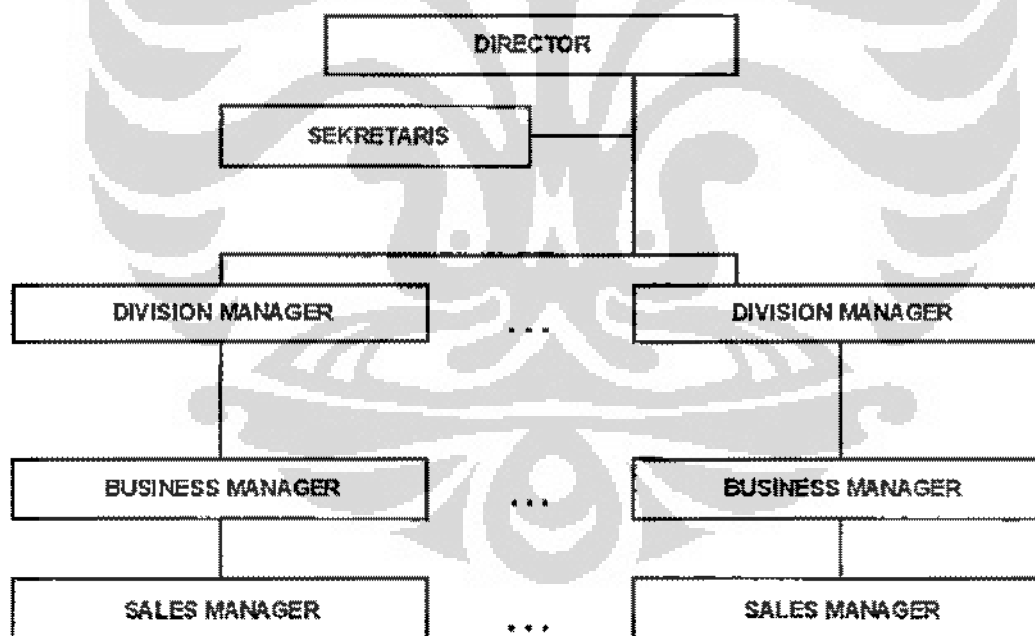
- Apakah yang menjadi visi dari MEB?

Meningkatkan *shareholder values* dengan “*To Be The Most Valuable Business Partner (principal & reseller) In Distribution Through Trust and Innovation*”. Peningkatan *shareholder values* dapat dicapai melalui peningkatan penjualan produk yang ada pada portofolio produk perusahaan. Hal ini terlihat pada data terakhir pada triwulan ketiga 2008, dimana laba

usaha bertumbuh sebesar 31%, penjualan bertumbuh pesat sebesar 44% menjadi Rp 2,3 triliun, dimana kontribusi penjualan dari *solution business* sebesar 55% dan *distribution business* sebesar 45%.

- Bagaimana strategi dan desain struktur organisasi berjalan di MEB?

Struktur organisasi yang sekarang berjalan di MEB adalah struktur organisasi fungsional dimana MEB menunjuk beberapa *sales people* sebagai ujung tombak perusahaan untuk menghasilkan *revenue*. Dimana setiap *sales people* bertanggung jawab terhadap satu jenis produk TI yang ditunjuk oleh perusahaan. Dimana setiap produk TI ini mempunyai target penjualan yang harus dicapai tiap bulannya. Untuk memenuhi target penjualan ini, maka *sales people* MEB harus berhubungan dengan *principal* sebagai pemasok produk dan *reseller* yang membeli produk kita.



Gambar 5.3. Struktur Organisasi Berjalan MEB

Sumber: PT. Metrodata Electronics, Tbk.

- Apakah yang menjadi budaya dari MEB?

Berdasarkan *insight* penulis selaku pelaku *marketing* di MEB dapat disimpulkan budaya yang tertanam adalah memaksimalkan nilai bagi pemangku kepentingan (*shareholder*) melalui penjualan produk TI dan membangun lingkungan yang ideal untuk bekerja melalui kebebasan untuk memperdebatkan dan mendiskusikan ide, pendapat dan usul.

## 5.2. Analisis SWOT

Penulis juga menggunakan analisis SWOT sebagai salah satu landasan pengembangan strategi dan organisasi baru MEB. Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada beserta dengan pilihan strategi yang dapat diambil.

Berdasarkan analisis SWOT MEB ini, dapat diidentifikasi kelemahan dari MEB yang diakibatkan oleh dengan struktur organisasi fungsional yang ada sekarang ini yaitu:

- a. Kurang dekatnya hubungan para *sales people* dengan pelanggan.
- b. Terbatasnya pengembangan *channel / reseller*.
- c. Kurangnya *bargaining power* MEB kepada *principal*.

Penulis melihat kelemahan ini diakibatkan oleh *resources* yang dimiliki oleh *sales person* MEB tidak dapat meng-*cover* dengan baik setiap tugas dan tanggung yang diberikan oleh perusahaan. Yang pada akhirnya membuat kerja tidak fokus, tidak maksimal dan produktivitas menjadi menurun. Rincian dari analisis SWOT dapat dilihat pada tabel 5.2. dibawah ini.



Table 5.2. Analisis SWOT MEB

		INTERNAL	
		STRENGTH	WEAKNESS
EXTERNAL		1. Database pelanggan yang besar.	1. Kurang dekatnya hubungan para sales people dengan pelanggan.
		2. Keunggulan sumber daya manusia MEB.	2. Terbatasnya pengembangan channel / reseller.
		3. Total terdapat 7 kantor cabang yang tersebar diluar Jakarta.	3. Kurangnya bargaining power MEB kepada principal.
OPPORTUNITY		S3 - O1 ; S2 - O2	W1, W2 - O2
	1. Terbukanya peluang pasar baru dengan adanya tren konvergensi digital.	Memfaatkan jangkauan pasar MEB yang luas untuk menangkap peluang / tren baru ini tidak hanya di Jakarta tapi juga pasar di luar Jakarta	Meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan memperkuat channel dengan mengintegrasikan teknologi BI kedalam sistem yang sudah ada.
	2. Perkembangan teknologi informasi terutama teknologi BI.	Dengan SDM yang berpengalaman di bidang TI, akan mempermudah transisi untuk pengintegrasian teknologi BI sehingga mengurangi <i>learning cost</i> .	
THREATS		S1, S3 - O1, O2	S2 - W1, W2
	1. Krisis finansial global.	Menggunakan database pelanggan yang kuat dan jangkauan pasar yang luas sbagai nilai tambah perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan dan krisis finansial global.	Merancang program <i>customer loyalty</i> untuk para pelanggan sehingga tidak beralih ke perusahaan pesaing.
	2. Tingkat persaingan yang semakin tinggi.		

### 5.3. Penentuan Pilihan Strategi Baru Organisasi

Berdasarkan *indepth interview*, observasi dan beberapa analisis yang sudah dijabarkan diatas (analisis industri, analisis strategi dan desain, dan analisis SWOT), penulis mengambil kesimpulan MEB perlu berubah menjadi perusahaan yang lebih berfokus pada bisnis patner (*principal* dan *reseller*) agar dapat menjawab tantangan dalam industri TI ini.

Fokus terhadap *reseller* diperlukan agar *reseller* potensial perusahaan dapat terkelola dengan baik sehingga tidak lari ke perusahaan pesaing. Fokus terhadap *principal* diperlukan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan cara mendapatkan penawaran harga terbaik untuk setiap produk yang diambil dari *principal* sebagai pemasok barang.

Hal ini dapat dicapai dengan merubah desain dan struktur organisasi MEB. Detil perancangan struktur organisasi dapat dilihat dalam sub bab dibawah ini.

### 5.4. Desain Baru Organisasi MEB

Dalam struktur organisasi baru akan mengadopsi struktur organisasi *hybrid* yang merupakan gabungan dari struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi divisonal dimana dalam struktur *hybrid* ini akan memberikan penekanan pada keseimbangan antara struktur dan sistem yang memelihara kekuatan yang seimbang dan menjamin terjadi efektivitas antara kelompok fungsional dan kelompok produk. Penulis akan membahas mengenai 2 aspek penting dalam desain organisasi baru ini, yaitu *job design* dan *organizational design*.

#### 5.4.1. Job Design

*Job design* akan menjelaskan tugas dan hubungan antar setiap sub struktur dalam desain struktur organisasi baru untuk mencapai tujuan organisasi. Tim *sales* dalam *existing* struktur organisasi fungsional, akan dipecah menjadi:

1. Sub struktur fungsional

Dimana sub struktur fungsional ini akan dibagi menjadi 2 tim yaitu:

➤ *Tim sales*

Tim sales akan mempunyai *job description* yang hanya akan terfokus pada *reseller* saja (*reseller focus*). Tidak seperti struktur terdahulu dimana seorang *sales* bertanggung jawab menjual satu macam produk dari portfolio produk MEB ke semua *database reseller* MEB, namun sekarang seorang *sales* akan bertanggung jawab menjual semua portfolio produk yang ada di MEB ke hanya beberapa *reseller* yang ditunjuk oleh perusahaan.

➤ *Tim channel*

Tim ini akan khusus menangani pengembangan *channel / reseller* MEB, dimana tugas *tim channel* adalah:

- Mencari *reseller-reseller* potensial baru yang belum pernah bertransaksi dengan MEB dan berusaha mengidentifikasi permasalahan yang mungkin menjadi alasan mengapa *reseller* ini belum atau tidak mau bertransaksi dengan MEB.
- Melakukan analisis terhadap *reseller* yang sudah bertransaksi dengan MEB untuk mengetahui secara persentase dari nilai transaksi bisnis yang selama ini terjalin. Apakah mungkin untuk memperbesar nilai transaksi bisnis ini. Jika ya, seorang *channel* juga harus memberikan input pada *tim sales* untuk bagaimana memperbesar bisnis ini.
- Memberikan rekomendasi kepada *tim sales*, *reseller-reseller* baru (*white space*) potensial yang bisa dimaintain oleh *tim sales*.
- Merancang program *reseller loyalty*.

## 2. Sub struktur divisional

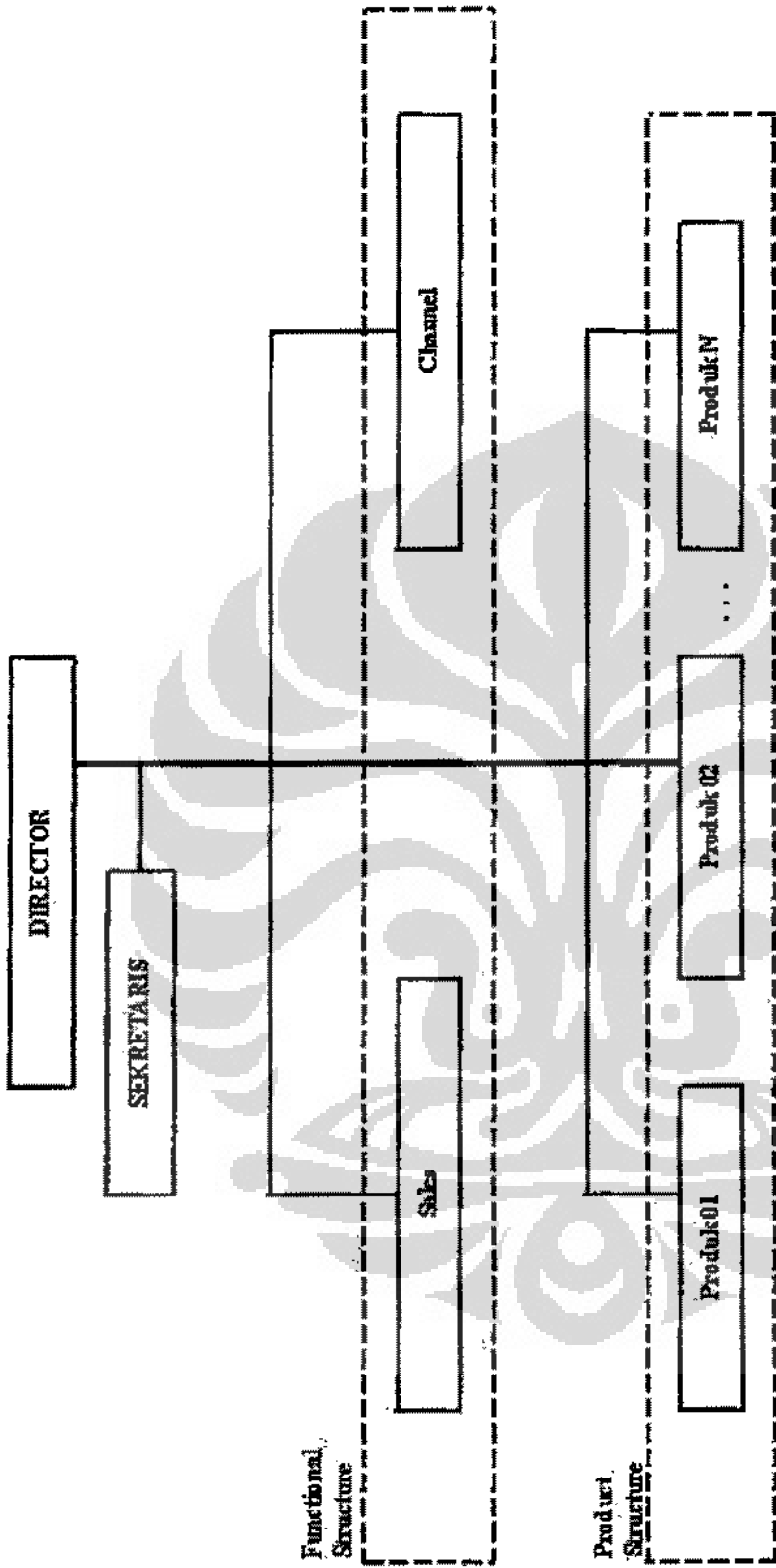
Pada sub struktur divisional ini akan dibentuk divisi-divisi produk sesuai dengan banyaknya portfolio produk yang dipegang oleh MEB. Dimana setiap divisi produk ini akan bertindak sebagai unit bisnis yang dapat secara independen mengambil keputusan dan merancang strategi bagi produk yang dipegangnya. Adapun tugas divisi produk, yaitu:

- Menjalin hubungan dengan *principal* dalam komunikasi sehari-hari untuk menggali *lead* proyek yang sedang ditangani oleh tim *account manager principal*.
- Memberikan *forecast* bulanan kepada *principal* untuk jumlah / kuota yang harus distok berdasarkan analisis data historikal terdahulu, kondisi pasar saat ini dan masukkan dari tim *sales*.
- Memastikan MEB mendapatkan harga terbaik melalui negosiasi untuk produk-produk yang akan distok dari *principal*. Dimana kemudian berdasarkan negosiasi harga ini, tim produk akan membuat standar harga jual acuan untuk tim *sales*.
- Merancang program-program *marketing* yang dapat membantu tim *sales* untuk mempercepat pendistribusian produk ke *reseller*.

### 5.4.2. Organizational Design

Dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab diantara tim *sales*, *channel*, dan produk ini akan membuat MEB dapat fokus pada patner bisnisnya. Dimana tim *sales* akan fokus pada *reseller*, divisi produk akan fokus pada *principal*, dan tim *channel* akan fokus pada pengembangan *channel-channel* baru. Diagram struktur organisasi baru MEB dapat dilihat pada gambar 5.4. dibawah ini.

*Organization design* akan menjelaskan keseluruhan struktur organisasi baru yang dapat dilihat pada gambar 5.4. dibawah ini. Dimana struktur ini akan memwadahi peran dan hubungan dari setiap sub struktur yang ada di desain struktur organisasi baru.



Gambar 5.4. Struktur Organisasi Baru MEB

### 5.5. Metode Pengelolaan dan Implementasi Strategi Perubahan

Terdapat beberapa strategi yang dapat dipakai untuk mengimplementasikan strategi perubahan ini, namun penulis melihat ada 3 tahapan proses perubahan yang harus dilalui, yaitu:

- *Change of paradigm / mindset*

Karena bisnis distribusi MEB dengan struktur organisasi lama sudah berjalan lebih dari 20 tahun lamanya, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah merubah paradigma / pola kerja dari para *sales people*. Hal ini dapat dilakukan melalui proses penyadaran pentingnya perubahan yang akan dilakukan melalui sosialisasi dan forum diskusi tanya jawab untuk menjawab setiap pertanyaan yang mungkin akan muncul dengan adanya perubahan ini. Tujuan dari forum diskusi ini adalah untuk mendapatkan komitmen dari anggota organisasi MEB terhadap perubahan yang akan terjadi.

- *Change of job function*

Pola kerja lama yang *end to end* harus diganti sesuai dengan pembagian tugas dan tanggung jawab baru dimana mereka akan ditempatkan (*sales*, produk, atau *channel*). Untuk memperjelas *job function* yang baru dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan. Pelatihan ini dapat dipimpin oleh agen perubahan yang ditunjuk dari beberapa manajemen senior, dimana agen perubahan ini akan memberikan bimbingan untuk memperlancar transisi perubahan ini.

- *Change of structure*

Pada tahapan terakhir ini evaluasi harus dilakukan secara berkala untuk melakukan penyesuaian atau *fine tuning* berdasarkan *feedback* atas isu-isu yang mungkin baru muncul setelah pengimplementasian struktur organisasi baru.

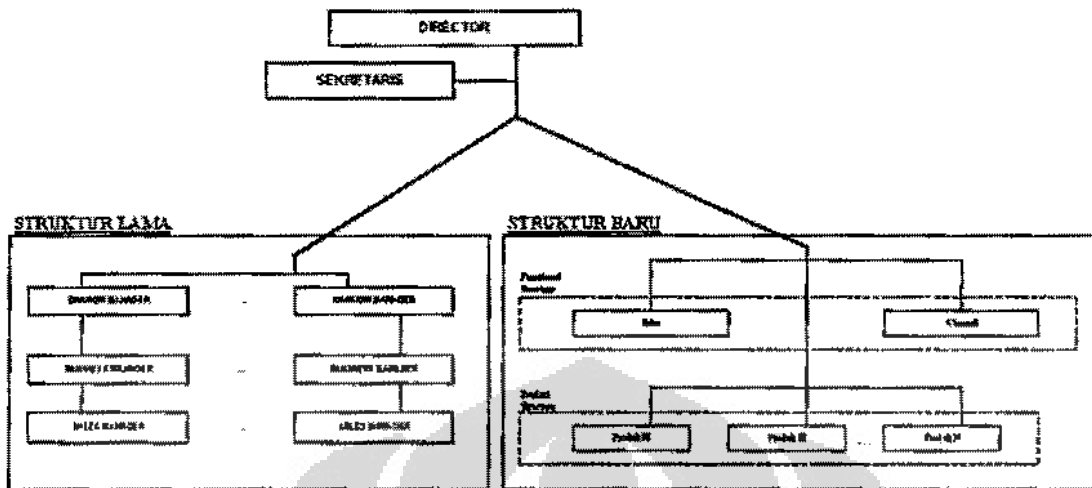
## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan rangkaian analisis dan perancangan struktur organisasi MEB, penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan, yaitu:

- a. Adanya perubahan lingkungan pada industri TI tanah air ditandai dengan munculnya banyak perusahaan pesaing dan prediksi turunnya penjualan di tahun 2009 akibat dampak krisis ekonomi global. Dimana perubahan lingkungan ini membuat perusahaan penyedia produk dan layanan berbasis TI seperti Metrodata (MEB) perlu menciptakan suatu nilai tambah untuk mencapai *competitive advantage* yang memungkinkan *long term sustainable success*.
- b. Dari serangkaian analisis yang dilakukan, dapat diketahui struktur organisasi yang berjalan saat ini tidak mendukung terjadinya *customer focused organization* karena tugas dan tanggung jawab sales people MEB terlalu banyak yang membuat kerja tidak fokus, tidak maksimal, dan berakibat pada produktivitas yang menurun.
- c. Dengan menggunakan pendekatan *integrated strategic change process*, dengan 3 tahapan perubahan yaitu *change of paradigm / mindset*, *change of job function*, dan *change of structure* penulis memformulasikan struktur organisasi baru yang membuat para *sales people* dapat fokus pada pelanggan dengan memisahkan sebagian tugas dan tanggung jawab sales kepada tim *channel* dan tim produk. Dimana tim *channel* dan tim produk adalah divisi baru yang penulis bentuk dalam struktur organisasi baru MEB. Sehingga pada akhirnya *sales people* MEB dapat fokus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan menghabiskan lebih banyak waktu dengan pelanggan untuk mengembangkan tidak hanya hubungan profesional namun juga hubungan personal.



Gambar 6.1. Perbandingan Struktur Organisasi Lama dan Baru

## 6.2. Saran

Adapun beberapa saran pengembangan lebih lanjut yang dapat penulis sarankan, adalah:

- a. Penelusuran strategi lebih lanjut hasil dari analisis SWOT yang penulis lakukan pada bab V. Terutama dari komponen *opportunity* dengan terbukanya peluang pasar baru akibat adanya tren konvergensi digital untuk menyikapi tren penurunan penjualan pada industri TI di tahun 2009 akibat dampak krisis ekonomi global.
- b. Pengintegrasian teknologi informasi khususnya solusi *Business Intelligence* (BI) yang dapat diterapkan di MEB untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas di dalam kegiatan operasional sehari-hari. Dimana solusi BI dapat digunakan manajemen untuk pengambilan keputusan secara cepat dan akurat berdasarkan pencarian data / informasi mengenai kinerja bisnis perusahaan.

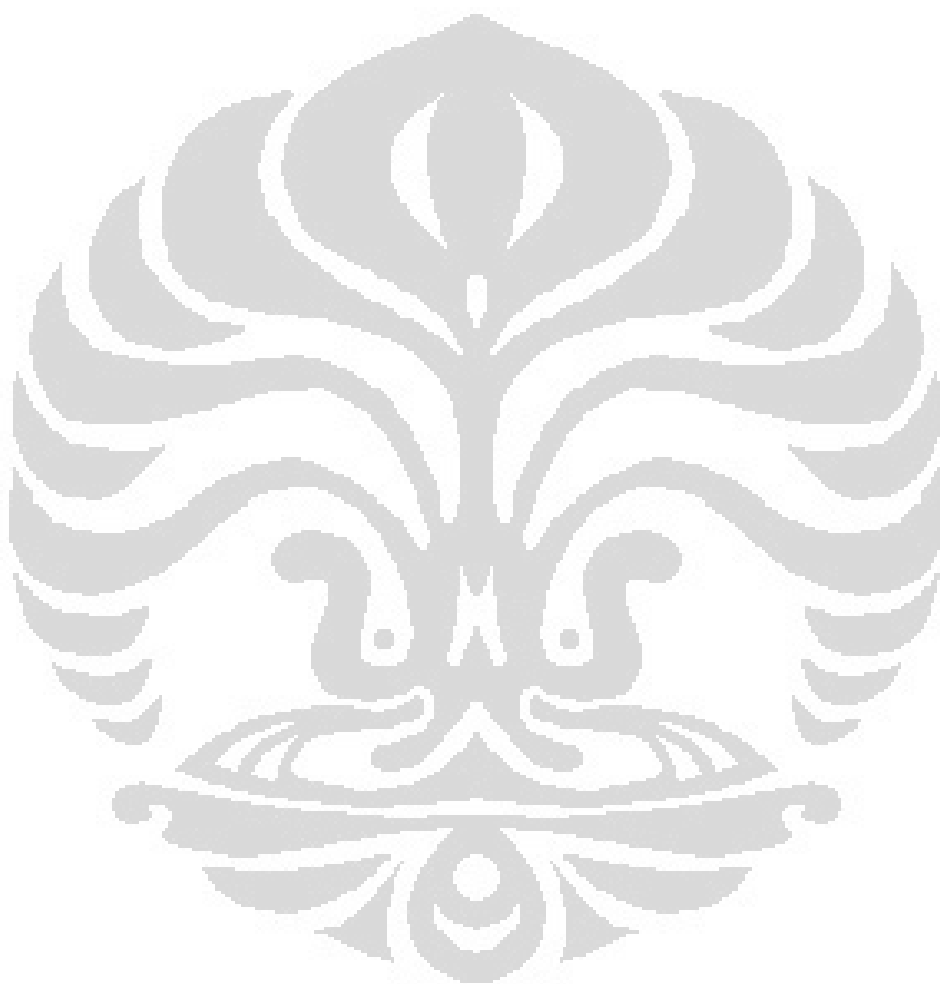


### DAFTAR REFERENSI

1. Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2008), *Organization Development & Change*, South-Western Cengage Learning.
2. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. (2009), *Organizations Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill.
3. De Kluyver, C.A., & Pearce II, J.A. (2006), *Strategy: A View from the Top*, Upper Saddle River, NJ: Person Prentice Hall.
4. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.
5. Mullins, J.W., Orviller, W.C., Boyd, H.W., & Larreche, J.C. (2005), *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, McGraw-Hill.
6. Kasali, R. (2006), *Change!*, PT. Gramedia Pustaka Utama.
7. Turban, E., Leidner, D., & Wetherbe, J. (2007), *Information Technology for Management: Transforming Organizations in The Digital Economy*, John Wiley & Sons, 6th edition.
8. Chaffey, D. (2007), *E-Business and E-Commerce Management*, Prentice Hall, 3rd edition.
9. Lovelock, C.H. (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, USA: Prentice-Hall International, Inc.
10. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
11. Scott, G.M. (1994), *Principles of Management Information system*, New York, McGraw Hill.
12. Ackerman, L.S. (1982), *Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change*.
13. Kotler, P., & Keller, K.L. (2006), *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition.
14. Lambin, J.J. (2007), *Market Driven Management*, Palgrave Macmilan.

15. Yin, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.
16. "Industri Komputer Indonesia Tumbuh 20% Per Tahun", 3 Mei 2007.  
<<http://www.detikinet.com/read/2007/05/03/094702/775641/319/industri-komputer-indonesia-tumbuh-20-per-tahun>>.
17. Susilo, "Rancangan Metode Penelitian Kualitatif".  
<<http://www.scribd.com/doc/4440940/proposalthesissusilo>>.
18. Kotelnikov, V., "*Innovation Management Policies for Large Corporations*".  
<[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/organization\\_flat.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/organization_flat.html)>.
19. Desrinda, "*Creating and Managing Organizational Culture*", 6 December 2008.  
<<http://kelas.wordpress.com/category/organisasi-industri/>>.
20. Krebs, J., "*Type of Organization Structure*", 2009.  
<<http://pandarion.wordpress.com/2008/10/18/struktur-organisasi-organizational-structure/>>.

**LAMPIRAN I**  
**Pedoman Perilaku Bisnis Metrodata**



Universitas Indonesia

# **PEDOMAN PERILAKU BISNIS METRODATA**

## **SAMBUTAN PRESIDEN DIREKTUR**

Rekan-rekan,

Pada intinya, PEDOMAN PERILAKU BISNIS METRODATA yang Anda terima ini membahas tentang nilai-nilai dan standar perilaku yang diharapkan akan membangun citra METRODATA sebagai salah satu perusahaan yang paling dihormati dan dipercaya di lingkungan bisnis kita.

Adalah merupakan kenyataan bahwa kita bekerja di salah satu bidang industri yang paling kompetitif. Hal itu justru semakin menekankan pentingnya kewajiban kita untuk tetap konsisten dalam mengambil pertimbangan bisnis yang tepat dan bertindak etis. Untuk itu dokumen ini diharapkan dapat memberikan pegangan dalam memahami dan menjalankan kewajiban tersebut.

Perilaku yang etis sendiri sudah merupakan sesuatu yang hakiki dan berperilaku etis di dalam bisnis juga akan menumbuhkan salah satu aset utama kita yakni kesetiaan pelanggan. Untuk itu luangkanlah waktu Anda untuk membaca dan menghayatinya. Dengan demikian Anda akan mampu mengamalkannya untuk kepentingan pribadi dan METRODATA selaku PERUSAHAAN.

Lesan Limanardja  
Presiden Direktur  
PT Metrodata Electronics Tbk.

## PENGANTAR

Presiden Direktur dan Jajaran Eksekutif bertanggung jawab untuk menentukan standar etika bisnis yang berlaku, memberi teladan baik, dan mengawasi penerapannya di lingkungan kerja. Namun demikian setiap karyawan PERUSAHAAN memiliki kewajiban untuk mengamalkannya.

Nilai yang dianut oleh PERUSAHAAN adalah : *Selalu berusaha mencapai yang terbaik untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menjunjung tinggi integritas, saling percaya dan saling menghormati.*

Hal ini harap dipahami, sejalan dengan Visi PERUSAHAAN yaitu : *Menjadi Penyuluh Produk dan Jasa Teknologi Informasi Kelas Dunia.*

Pengertian dari komponen-komponen tersebut dapat dinyatakan sebagai :

- **Berusaha mencapai yang terbaik** : Setiap karyawan PERUSAHAAN berusaha melakukan dan mencapai hasil terbaik di dalam setiap tindakan, pelayanan dan produk yang dihasilkannya. Mencapai standar kelas dunia menjadi tujuan kita.
- **Meningkatkan Kualitas Kehidupan** : Setiap karyawan PERUSAHAAN selalu menjaga dan meningkatkan standar mutu kualitas pelayanan yang diberikannya kepada pelanggan, pemegang saham perusahaan, rekan kerja, dan stake-holders yang lain demi kebaikan penerima pelayanan.
- **Integritas** : Setiap karyawan PERUSAHAAN patuh dan tunduk terhadap norma-norma yang berlaku di perusahaan dan masyarakat tempatnya berkarya. Termasuk di dalamnya menjaga kejujuran, kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap apa yang dilakukannya. Sikap menjaga integritas tidak hanya dilihat dari apa yang diperbuat namun juga termasuk menjaga citra terhadap perbuatannya.
- **Saling Percaya dan Saling Menghormati** : Setiap karyawan PERUSAHAAN berkewajiban untuk memberikan kepercayaan dan penghormatan yang pantas kepada seluruh rekan kerja, atasan maupun bawahan sebagai hak si penerima selaku sesama manusia dan selaku sesama rekan kerja yang memiliki tanggung jawab tertentu di lingkungan PERUSAHAAN. Sikap percaya dan menghormati mendasari setiap interaksi individu di PERUSAHAAN dan menjadi jaminan terciptanya suasana kerja yang produktif, saling mendukung dan menyenangkan. Selain itu menjadi tanggung jawab setiap karyawan untuk menjaga tanggung jawab dan perilaku pribadinya sehingga pantas memperoleh kepercayaan dan penghormatan dari sesama rekan kerja di PERUSAHAAN.

Di dalam pekerjaan kita di PERUSAHAAN, kita akan berhadapan dengan berbagai situasi yang membutuhkan berbagai pertimbangan etis dan hukum dan kita harus memutuskan tindakan kita berdasarkan nilai-nilai dan falsafah yang kita anut di PERUSAHAAN seperti di atas. PERUSAHAAN mengharapkan semua karyawannya untuk mengamalkannya dengan berpegang pada Peraturan Perusahaan, Kebijakan Umum Perusahaan dan PEDOMAN PERILAKU BISNIS yang sedang Anda baca ini. PEDOMAN PERILAKU BISNIS ini berlaku untuk seluruh fungsi kerja di lingkungan PERUSAHAAN. Seiring dengan perjalanan waktu dan perubahan di dalam industri, PEDOMAN PERILAKU BISNIS juga akan selalu diperbaharui sesuai kebutuhan.

Setiap bagian dari PEDOMAN PERILAKU BISNIS ini mencakup semua ruang lingkup tanggung jawab kita sebagai karyawan PERUSAHAAN, seperti :

- Perilaku pribadi dan perlindungan terhadap aset PERUSAHAAN.
- Tanggung jawab dalam menjalankan bisnis PERUSAHAAN dan hubungan dengan pihak lain.
- Konflik kepentingan dan pertimbangan lain yang potensial timbul dalam waktu pribadi kita.

Perkembangan industri yang sangat pesat mengisyaratkan bahwa tidak mungkin kita membuat PEDOMAN PERILAKU BISNIS yang mampu mencakup semua aspek secara lengkap dan final sepanjang waktu. Apabila timbul ketidakjelasan dalam mempraktekannya di dalam suatu situasi, Anda diminta menggunakan pikiran sehat Anda untuk mempertimbangkan faktor- faktor sebagai berikut :

- Bagaimana dampak tindakan saya akan dinilai oleh manajemen, rekan kerja dan masyarakat termasuk media massa ?
- Apakah tindakan saya legal ?
- Apakah bertentangan dengan Peraturan Perusahaan, Kebijakan Umum Perusahaan dan PEDOMAN PERILAKU BISNIS ?
- Apakah hal yang saya lakukan dapat dibenarkan ?
- Apakah perbuatan tersebut mengorbankan kepentingan perusahaan dalam jangka panjang demi keuntungan jangka pendek ?
- Siapa saja yang akan terkena dampak perbuatan saya ?
- Apakah perbuatan ini bertentangan dengan kebiasaan dan tata cara yang dianut di lingkungan tempat saya bekerja ?

Atasan Anda adalah orang yang dapat Anda ajak berdiskusi untuk menentukan langkah Anda apabila Anda merasa tidak pasti atas etis tidaknya langkah yang akan Anda ambil.

Pada akhirnya setiap karyawan wajib untuk melindungi dan mempertahankan integritas pribadinya sendiri dalam menjalankan tugas. Karena PEDOMAN PERILAKU BISNIS ini merupakan kewajiban yang harus diamalkan maka setiap pelanggaran terhadapnya, dikenakan sanksi disipliner mulai dari teguran ringan sampai Pemutusan Hubungan Kerja.

# **1. ANDA DAN PEKERJAAN ANDA DI PERUSAHAAN**

## **1.1. Jalur Komunikasi**

Apabila Anda mengetahui atau menemukan pelanggaran di dalam tubuh PERUSAHAAN, maka Anda diminta untuk memberitahukan semua informasi yang Anda ketahui ataupun dengar tersebut kepada PERUSAHAAN. Anda dapat memberitahukannya ke Manager Anda ataupun ke manajemen yang lebih tinggi.

## **1.2. Perilaku Pribadi**

Reputasi PERUSAHAAN ada ditangan Anda sebagai karyawan PERUSAHAAN. Untuk mempertahankan reputasi tersebut, maka setiap karyawan PERUSAHAAN diminta untuk mengikuti PEDOMAN PERILAKU BISNIS ini dan menggunakan penilaian yang layak dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan Anda.

## **1.3 LINGKUNGAN KERJA**

PERUSAHAAN akan menjaga agar lingkungan kerja selalu kondusif, produktif dan bebas dari diskriminasi serta pelecehan berdasarkan Seksual, Suku, Agama, Ras, Antar-golongan, Usia, dan faktor-faktor lain yang tidak ada hubungannya dengan bisnis PERUSAHAAN.

Contoh tindakan tidak terpuji yang dilarang di lingkungan PERUSAHAAN :

1. Pengancaman kepada sesama karyawan termasuk keluarga karyawan di tingkat apapun secara fisik ataupun mental.
2. Tindakan kekerasan, termasuk di dalamnya perusakan aset perusahaan, penyerangan dan perkelahian.
3. Kepemilikan senjata api/tajam
4. Penggunaan beragam alat perekam, audio maupun video, yang tidak sewajarnya digunakan dan tanpa ijin tertulis terlebih dahulu dari manajemen. Secara spesifik penggunaan alat perekam yang tidak sewajarnya di antaranya adalah apabila dilakukan tanpa sepengetahuan pihak yang ikut direkam, hasilnya digunakan atau didistribusikan kepada pihak luar perusahaan atau pihak lain yang tidak berhubungan.
5. Penggunaan, pendistribusian, penjualan dan pemilikan segala jenis narkoba dan minuman keras kecuali diperbolehkan untuk alasan medis. PERUSAHAAN secara tegas tidak mengijinkan Anda berada di lokasi/lingkungan kerja PERUSAHAAN apabila Anda berada didalam pengaruh narkoba ataupun minuman keras
6. Pelecehan terhadap sesama karyawan di tingkat manapun secara seksual, Suku, Agama, Ras, Antar Golongan, Usia yang menyebabkan sesama karyawan merasa tidak nyaman dan terhina. Bentuk pelecehan yang dilarang termasuk tindakan, lelucon dan komentar-komentar yang mempengaruhi suasana kerja yang tidak layak dan tidak nyaman.

7. Tindakan-tindakan lain yang dapat mempengaruhi suasana kerja dan mengganggu terciptanya semangat saling percaya dan saling menghormati yang menjadi nilai PERUSAHAAN.

#### **1.4. Kerahasiaan Pribadi karyawan**

PERUSAHAAN memiliki semua informasi mengenai karyawan, termasuk juga informasi mengenai catatan medis dan santunan yang diterima karyawan. Akses kepada informasi tersebut adalah khusus untuk orang yang memang ada hubungannya misalnya bagian Human Resources dan manager Anda.

Karyawan yang memiliki akses kepada informasi tersebut harus memastikan bahwa informasi tersebut tidak bocor dan tidak melanggar Kebijakan Umum Perusahaan

Dalam kaitannya dengan penempatan barang, informasi dan pesan pribadi di lokasi kerja, PERUSAHAAN memberikan toleransi sepanjang barang-barang tersebut tidak mengganggu aktivitas pekerjaan yang bersangkutan maupun seluruh karyawan lain di lingkungan PERUSAHAAN. Manajemen berhak melarang penempatannya apabila tidak sesuai dengan kriteria di atas, apabila Anda merasa ragu silakan mendiskusikannya dengan Atasan Langsung Anda. Khusus untuk informasi dan pesan pribadi kerahasiaannya merupakan tanggung jawab Anda secara pribadi.

#### **1.5 Menjaga Aset PERUSAHAAN**

PERUSAHAAN memiliki beragam aset yang sangat berharga bagi kelangsungan bisnis PERUSAHAAN secara keseluruhan.

Menjaga Aset ini adalah hal yang sangat penting. Kehilangan, Pencurian dan Penyalahgunaan Aset ini akan mengancam masa depan PERUSAHAAN.

Anda secara pribadi bertanggung jawab untuk menjaga Aset PERUSAHAAN dan Anda dipercaya untuk membantu menjaga seluruh aset perusahaan secara umum. Anda diharapkan menyadari dan mengerti prosedur pengamanan PERUSAHAAN. Anda juga harus siaga terhadap suatu situasi dan kejadian yang akan membawa kepada kejadian kehilangan, penyalah-gunaan dan pencurian milik perusahaan. Anda diharapkan melaporkan situasi tersebut kepada manajemen secepatnya.

PERUSAHAAN akan mengambil langkah-langkah pengamanan yang diperlukan, termasuk menempuh jalur hukum untuk menjaga seluruh asetnya.



Apa saja Aset PERUSAHAAN yang harus dijaga dan apa tanggung jawab Anda dalam hal ini ?

### **1.5.1 Aset Fisik**

Aset Fisik PERUSAHAAN seperti perangkat komputer, fasilitas telpon, office-supplies dan lain-lain harus digunakan hanya untuk menjalankan bisnis PERUSAHAAN dan untuk tujuan yang diperkenankan oleh manajemen.

### **1.5.2 Sistem Komunikasi PERUSAHAAN**

Sistem komunikasi PERUSAHAAN termasuk jaringan telpon dan koneksi ke jaringan komputer dan internet adalah hal yang sangat vital dalam bisnis PERUSAHAAN, setiap karyawan harus menggunakannya sesuai dengan tujuan yang sebenarnya.

PERUSAHAAN masih memberikan toleransi penggunaan fasilitas komunikasi seperti telepon, email dan koneksi internet untuk keperluan pribadi sepanjang :

1. Dibutuhkan dalam keadaan mendesak.
2. Tidak mengganggu aktivitas PERUSAHAAN sebagai Perusahaan. Dalam hal ini Anda diminta memprioritaskan penggunaan untuk pekerjaan di atas kebutuhan pribadi.
3. Tidak melanggar hukum, termasuk di dalamnya hak cipta dan kekayaan intelektual.
4. Tidak mengganggu reputasi dan citra PERUSAHAAN di masyarakat, misalnya penyebaran virus, spam, gossip, materi yang merugikan masyarakat.
5. Tidak berkaitan dengan pornografi dalam bentuk apapun.
6. Tidak bertentangan dengan Peraturan Perusahaan dan Kebijakan Umum Perusahaan secara keseluruhan.

Anda diminta untuk bertanggung jawab terhadap penggunaan system komunikasi dengan selayaknya. Penggunaan yang tidak sesuai, akan dianggap pelanggaran terhadap penggunaan Aset PERUSAHAAN.

### **1.5.3 Informasi Proprietary**

Informasi Proprietary PERUSAHAAN adalah semua informasi yang dimiliki oleh PERUSAHAAN termasuk Database PERUSAHAAN. Informasi ini adalah bersifat rahasia dan mungkin saja bersifat copyright, patent, mengandung Hak Atas Kekayaan Intelektual dan mungkin juga mengandung aspek hukum.

Informasi tersebut bisa berupa : Business & Marketing Plan/Projection, data-data finansial, informasi mengenai personel, perubahan organisasi, dan lain-lain.

Informasi ini adalah hasil dari ide dan kerja keras para karyawan dan merupakan

investasi untuk jangka panjang PERUSAHAAN, dan mungkin merupakan salah satu kunci keberhasilan PERUSAHAAN dalam menghadapi persaingan, sehingga akan sangat membahayakan apabila jatuh ketangan pesaing bisnis, analis keuangan, anggota press dan konsultan.

Sebagai karyawan PERUSAHAAN Anda mungkin memiliki akses kepada informasi yang dianggap sebagai Informasi yang 'Proprietary', Anda juga mungkin memiliki hubungan dengan orang-orang yang mempunyai keinginan untuk memperoleh informasi tersebut. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi Anda untuk tidak membuka dan menyebarkan informasi tersebut kecuali apabila diminta oleh PERUSAHAAN.

#### **1.5.3.1 Penyebaran yang tidak disengaja**

Anda harus selalu berhati-hati dan selalu menghindari penyebaran informasi secara tidak sengaja, misalnya dengan tidak mendiskusikannya dengan orang-orang yang tidak berkepentingan.

Contoh :

Anda diharapkan untuk tidak mendiskusikan hal-hal yang rahasia ditempat umum manapun, misalnya di resepsi, lift, pameran, kendaraan umum ataupun ketika menggunakan hand-phone apabila ada orang lain disekitar kita . Anda juga diharapkan untuk berhati-hati apabila mendiskusikan informasi ini dengan anggota keluarga ataupun dengan teman yang mungkin secara tidak sengaja dapat membocorkan informasi ini kepada orang lain.

Harap Anda ingat, bahwa kebocoran yang berbahaya dimulai dari kebocoran informasi kecil. Kepingan-kepingan informasi kecil yang didapat dari Anda tersebut dapat digabungkan dengan kepingan kecil informasi dari sumber lain dan akan berubah menjadi sebuah gambaran besar mengenai PERUSAHAAN yang akan berbahaya bagi kelangsungan bisnis PERUSAHAAN.

#### **1.5.3.2 Permintaan Informasi langsung dan hubungan dengan Press, Analis dan lainnya**

Kegiatan Bisnis PERUSAHAAN selalu dimonitor dengan ketat oleh para reporter, konsultan dan analis sekuritas. Apabila ada pertanyaan dari pihak-pihak tersebut, sebaiknya Anda meminta mereka menghubungi : Corporate Secretary PERUSAHAAN

#### **1.5.3.3 Menggunakan Informasi Proprietary**

Selain kewajiban Anda untuk menjaga informasi proprietary PERUSAHAAN dari penyebaran, Anda juga diminta untuk menggunakan informasi tersebut hanya untuk kepentingan yang berhubungan dengan bisnis PERUSAHAAN.

#### **1.5.4 Hak Atas Kekayaan Intelektual PERUSAHAAN**

Semua ide, penemuan dan dokumen yang dihasilkan sebagai hasil dari pekerjaan ataupun

tugas yang dikerjakan selama Anda dalam status sebagai karyawan PERUSAHAAN, dikategorikan sebagai Kekayaan Intelektual PERUSAHAAN.

Anda berkewajiban untuk menyerahkan hak atas Kekayaan Intelektual yang Anda kembangkan tersebut kepada PERUSAHAAN dan kewajiban ini berlaku untuk semua Kekayaan Intelektual yang dihasilkan pada saat jam kantor ataupun setelah jam kantor. Contoh-contoh Kekayaan Intelektual antara lain : Modifikasi aplikasi, Pembuatan Program, Proposal Tender, Business Plan dokumen Human resources (Job Description, dan lain-lain).

### **1.5.5 Meninggalkan PERUSAHAAN**

Apabila Anda meninggalkan perusahaan karena alasan apapun, termasuk pensiun, maka Anda harus mengembalikan semua milik PERUSAHAAN, termasuk dokumen dan media yang berisi informasi PERUSAHAAN yang proprietary dan Anda tidak diperkenankan untuk membuka informasi proprietary dan rahasia. Semua Kekayaan Intelektual yang Anda hasilkan selama bekerja di PERUSAHAAN adalah tetap menjadi milik PERUSAHAAN.

Anda wajib merahasiakan seluruh informasi proprietary yang pernah Anda ketahui dan miliki selama di PERUSAHAAN . Untuk itu Anda diminta untuk menandatangani Non Disclosure Agreement saat Anda bergabung dan meninggalkan PERUSAHAAN.

### **1.6 Pencatatan dan Pelaporan Informasi**

Setiap karyawan mencatat informasi dalam berbagai bentuk yang disampaikan kepada perusahaan, misalnya : Teknisi mengisi laporan hasil test maupun hasil service, tenaga penjual mengisi laporan forecast dan Sales Order, bagian akuntansi mencatat semua laporan revenue dan cost dan lain-lain. Dalam setiap kesempatan Anda harus melakukan pencatatan dan pelaporan semua informasi tersebut secara tepat dan jujur.

Contoh laporan yang sangat penting adalah laporan Expense. Karyawan yang berhak untuk melakukan reimbursement diharuskan untuk melakukan 'reimbursement' sesuai dengan yang digunakan atau biaya yang dikeluarkan. Apabila Anda melakukan reimbursement untuk biaya makan dan transportasi yang tidak digunakan atau melebihi dari yang sesungguhnya, maka Anda dianggap telah melakukan pencatatan dan pelaporan yang tidak jujur dan hal itu berarti telah melanggar kompetensi integritas.

## **2. MELAKSANAKAN BISNIS PERUSAHAAN**

Anda diminta menjaga norma-norma etika dan hukum dalam menjalankan bisnis di PERUSAHAAN, apapun profesi Anda di PERUSAHAAN. Untuk itu Anda diminta memperhatikan dan mematuhi standar-standar umum di bawah ini.

### **2.1. Menghindari Kesalahpahaman**

Dalam berkomunikasi Anda diminta untuk menghindari kesalahpahaman yang mungkin terjadi di pihak lain tentang hubungan bisnis dengan PERUSAHAAN. Segera lakukan koreksi apabila Anda mengetahui bahwa pihak lain telah salah memahami Anda. Kepercayaan merupakan hal yang prinsip dalam membentuk dan menjaga hubungan kerja sama jangka panjang yang baik.

### **2.2. Hubungan dengan Pemasok**

Dalam melakukan pemilihan pemasok, PERUSAHAAN mempertimbangkan fakta-fakta yang ada secara adil dan menyeluruh untuk menentukan pemasok terbaik. Anda diminta melaksanakannya dengan konsisten terlepas apapun fungsi Anda di PERUSAHAAN maupun besarnya pesanan yang akan Anda lakukan.

Terlepas dari seberapa besar peran Anda dalam memilih pemasok, Anda diminta untuk tidak meminta perlakuan khusus dari pemasok yang bersangkutan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lebih jauh dari itu, Anda bahkan diminta untuk menghindarkan terciptanya kesan mengharapkan perlakuan khusus yang dapat dinilai membahayakan integritas prosedur PERUSAHAAN. PERUSAHAAN akan menilai pemasok melalui kompetisi yang sehat, di mana harga, informasi yang diberikan dan hasil penilaian PERUSAHAAN merupakan rahasia perusahaan. Karyawan maupun mantan karyawan tidak diperkenankan menggunakan informasi di atas di luar PERUSAHAAN tanpa persetujuan tertulis terlebih dahulu dari pihak Manajemen. Perlu diingat bahwa integritas proses seleksi pemasok harus dijunjung tinggi sehingga pemasok merasa yakin dalam melakukan bisnis dengan PERUSAHAAN.

Dalam kasus di mana ada kemungkinan pemasok PERUSAHAAN dapat juga merupakan pelanggan PERUSAHAAN, maka proses pembelian kepada pemasok yang bersangkutan harus dilihat secara terpisah dan independen dari hubungannya sebagai pelanggan.

### **2.3. Hubungan dengan Organisasi Lain**

#### **2.3.1. Kontak Bisnis dengan Pesaing**

Kontak bisnis dengan organisasi lain merupakan hal yang tidak mungkin dihindarkan, termasuk juga dengan pesaing. Dari waktu ke waktu kontak dan pertemuan dapat terjadi di dalam berbagai kesempatan. Untuk itu Anda diminta untuk bersikap hati-hati untuk tidak melakukan hal-hal yang merugikan seperti membocorkan rahasia perusahaan dalam bentuk apapun.

Apabila Anda ragu, Anda dipersilakan meminta nasehat dari Manager langsung Anda.

### **2.3.2. Larangan**

Dalam setiap kontak dengan pesaing secara tegas Anda dilarang mendiskusikan hal-hal seperti kebijakan harga, kontrak, biaya, persediaan barang, rencana pemasaran, survey atau riset pasar dan informasi-informasi rahasia lainnya.

Pembicaraan tentang hal-hal tersebut dapat saja terjadi secara informal. Apabila hal tersebut terjadi, Anda harus dengan tegas menghentikan pembicaraan dan apabila perlu menegaskan kepada lawan bicara Anda bahwa Anda tidak bersedia mendiskusikannya. Apabila terpaksa dilakukan Anda diminta untuk menghentikan pertemuan.

Sebagai karyawan PERUSAHAAN Anda tidak diperkenankan berpartisipasi dalam segala kegiatan yang illegal dengan pesaing dan diminta membatasi komunikasi sepanjang hal itu benar-benar sah dan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Apabila disinyalir atau menemukan adanya penyimpangan atau pelanggaran terhadap kebijakan di atas, Anda diwajibkan langsung melaporkannya kepada Perusahaan.

## **2.4. Mendapatkan dan Menggunakan Informasi mengenai Pihak Lain**

Memperoleh informasi mengenai pihak lain di antaranya pelanggan, pesaing maupun pihak terkait lain dalam bisnis merupakan hal yang umum dan dinilai etis dan penting untuk dilakukan.

Meskipun demikian ada batasan yang perlu diperhatikan mengenai cara memperoleh informasi tersebut. Di antaranya informasi tidak boleh diperoleh dengan cara-cara illegal seperti penyadapan, perampokan, pencurian ataupun melalui usaha membayar anggota organisasi yang bersangkutan. PERUSAHAAN memandang cara-cara memperoleh informasi itu sebagai perbuatan tercela dan tidak akan memberikan toleransi.

Informasi mengenai pihak lain harus diperlakukan dengan hati-hati dan bijak. Setiap perusahaan berhak untuk menjaga reputasinya masing-masing. Di samping itu privacy individu termasuk di dalamnya pelanggan, karyawan dari pelanggan, mitra bisnis dan pemasok juga harus dilindungi. Di dalam era di mana penggunaan Internet telah sangat meluas PERUSAHAAN tetap berprinsip untuk melindungi privacy dari informasi personal dengan hanya menggunakannya sesuai dengan konteks bisnis dan hanya dapat dipergunakan oleh pihak yang berhak. Dalam kondisi di mana penyebutan sumber informasi bukan merupakan keharusan, informasi dapat diberikan tanpa menyebutkan sumbernya.

## **2.5. Informasi yang Dimiliki Pihak Lain**

Informasi pihak lain seperti kekayaan intelektual termasuk di dalamnya informasi rahasia pihak lain dapat saja diterima oleh PERUSAHAAN dalam tujuan tertentu. Penggunaan informasi di atas oleh PERUSAHAAN harus memperhatikan kaidah-kaidah yang ada untuk menghindari keberatan dan tuntutan dari pemilik informasi yang bersangkutan.

### **2.5.1. Menerima Informasi yang Bersifat Rahasia dan**

Memiliki Keterbatasan Penggunaan Informasi rahasia atau terbatas yang diterima oleh PERUSAHAAN dari pihak lain hanya dapat digunakan sepanjang telah disepakati penggunaannya oleh pihak yang terkait. Penerimaan informasi tersebut harus dikonfirmasi oleh pejabat PERUSAHAAN yang berwenang dan setelah diterima informasi tersebut tidak boleh digunakan, digandakan, didistribusikan atau diungkapkan tanpa persetujuan pihak pemberi informasi sesuai dengan kondisi yang disepakati.

### **2.5.2. Kepemilikan Perangkat Lunak**

Perangkat lunak termasuk dalam kekayaan intelektual yang dilindungi oleh hak cipta, hak paten atau hukum dagang yang berlaku. Perangkat lunak yang dimaksud termasuk di antaranya yang berbentuk versi beta ataupun lengkap, database dan dokumentasi lain yang terkait. Perangkat lunak tersebut dapat diperoleh dalam bentuk CD-ROM, diskette, ataupun bentuk elektronik lainnya. Anda perlu memperhatikan prosedur yang ada di PERUSAHAAN untuk memperoleh perangkat lunak yang dimaksud di atas dan setelah Anda memilikinya Anda diminta tunduk pada kondisi-kondisi yang ditetapkan, seperti larangan menggandakan dan mendistribusikannya. Anda bertanggung jawab untuk meyakinkan bahwa semua perangkat lunak yang digunakan memiliki lisensi resmi dan digunakan dalam batasan-batasan yang ditetapkan dalam perjanjian lisensinya.

### **2.6. Penggunaan Merk Dagang**

Anda diminta untuk menghargai dan menggunakan setiap merk dagang dan atau jasa PERUSAHAAN maupun pihak ketiga lainnya secara tepat, misalnya dalam cara penulisan, peletakan dan ejaannya. Apabila timbul ketidak-jelasan tentang tata cara penggunaan merk dagang dan jasa PERUSAHAAN, Anda diminta mengkonsultasikannya terlebih dahulu dengan pihak yang berkepentingan.

### **2.7. Pemberian dan Januan**

Pemberian dalam suatu hubungan bisnis sangat beragam bentuknya, termasuk di dalamnya uang, benda fisik, maupun layanan jasa, promosi dan potongan harga. Namun demikian perlu disadari bahwa Anda harus selalu dapat menjaga integritas pribadi dan perusahaan sebagai salah satu kompetensi inti yang diharapkan dari setiap karyawan. Meskipun tidak mungkin diatur secara lengkap, beberapa panduan dalam menilai boleh tidaknya suatu pemberian diterangkan sebagai berikut

### **2.7.1. Larangan Memberi dan Menerima Pemberian**

Anda sebagai karyawan PERUSAHAAN maupun anggota keluarga Anda tidak diperkenankan memberi atau menjanjikan apapun baik dalam bentuk uang, barang, jasa ataupun fasilitas yang bertentangan dengan Foreign Corrupt Practice Act (FCPA), Undang Undang Anti Korupsi atau perjanjian kerja sama PERUSAHAAN dengan mitra bisnisnya (misalnya : *Distributorship Agreement*).

Lebih jauh lagi Anda maupun anggota keluarga Anda tidak diperkenankan memberi/ menjanjikan atau menerima apapun yang dapat memberi kesan (baik langsung maupun tidak langsung) berusaha mempengaruhi keputusan bisnis pelanggan/ mitra bisnis terhadap PERUSAHAAN.

Apabila Anda ragu, Anda dianjurkan mempelajari Kebijakan Umum Perusahaan tentang Integrity yang berlaku atau meminta persetujuan Manager Anda.

### **2.7.2. Jasa Referensi**

Dengan persetujuan PERUSAHAAN, Anda dapat memberikan referensi tentang pihak ketiga seperti mitra bisnis, dealer, perusahaan jasa keuangan dan lain-lain kepada pelanggan.

Namun demikian Anda tidak diperkenankan menerima imbalan apapun dari pihak tersebut atas jasa yang Anda berikan.

### **2.7.3. Kunjungan Publik, Undangan Pembicara dan Honoraria**

Sebagai karyawan PERUSAHAAN Anda dimungkinkan untuk memberikan keterangan publik termasuk di dalamnya menjadi nara sumber berita, pembicara dalam satu aktivitas seperti seminar, konsultasi dan menerima honoraria. Aktivitas yang diatur di sini termasuk aktivitas yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Untuk itu hak dan kewajiban Anda diatur dalam Peraturan Perusahaan dan Kebijakan Umum Perusahaan yang terkait. Anda diminta mempelajari Peraturan Perusahaan dan Kebijakan Umum Perusahaan yang berlaku dan memperoleh ijin dari Manager Anda untuk melakukannya.

## **3. WAKTU PRIBADI ANDA**

### **3.1 Benturan Kepentingan**

Kehidupan pribadi Anda merupakan milik Anda secara pribadi. Walaupun begitu benturan kepentingan dapat terjadi apabila Anda terlibat dalam suatu kegiatan yang dapat merugikan PERUSAHAAN. Keputusan terletak ditangan Anda untuk menghindari situasi dimana loyalitas Anda dapat terbagi. Keadaan yang dihadapi oleh setiap individu mungkin berbeda-beda, dan dalam menilai situasi Anda sendiri banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Beberapa kegiatan yang sering menimbulkan benturan kepentingan akan dibahas dibawah ini untuk membantu Anda membuat keputusan.

### **3.1.1 Membantu Pesaing**

Salah satu bentuk benturan kepentingan yang jelas adalah apabila Anda memberikan bantuan kepada organisasi yang memasarkan produk dan jasa yang bersaing dengan PERUSAHAAN baik itu produk dan jasa yang saat ini dipasarkan ataupun yang berpotensi akan dipasarkan dimasa yang akan datang. Anda tidak diperbolehkan untuk bekerja dengan perusahaan tersebut dalam kapasitas sebagai apapun juga baik sebagai karyawan, konsultan ataupun anggota direksi tanpa persetujuan dari PERUSAHAAN. Kegiatan tersebut dilarang sebab akan menyebabkan loyalitas Anda terbagi antara PERUSAHAAN dan organisasi tersebut.

### **3.1.2 Bersaing Dengan PERUSAHAAN**

Anda tidak diperkenankan untuk secara komersial memasarkan produk dan jasa yang bersaing dengan produk dan jasa yang saat ini dipasarkan ataupun berpotensi dipasarkan oleh PERUSAHAAN. Suatu kegiatan pemasaran menjadi komersial apabila Anda menerima penghasilan baik secara langsung ataupun tidak langsung dalam bentuk apapun juga. Kegiatan pemasaran secara non komersial, seperti keikutsertaan dalam proyek yang disetujui oleh PERUSAHAAN, biasanya dapat disetujui, namun akan ditolak apabila PERUSAHAAN berpendapat bahwa kegiatan tersebut dapat menimbulkan pengaruh bisnis yang cukup besar baik pada saat ini ataupun disaat yang akan datang.

Karena PERUSAHAAN berkembang dengan cepat ke berbagai bidang usaha baru, maka perusahaan akan selalu menetapkan kembali batas-batas kegiatan yang dapat diterima. Tidak mungkin Anda akan menemukan semua jawaban yang pasti atas pertanyaan Anda yang berhubungan dengan batasan kegiatan yang dapat diterima dalam panduan ini. Adalah kewajiban Anda untuk berkonsultasi dengan manajemen Anda untuk menentukan apakah rencana kegiatan Anda bersaing dengan usaha PERUSAHAAN saat ini ataupun usaha potensial yang mungkin akan dijalankan oleh PERUSAHAAN. Hal ini harus dilaksanakan sebelum Anda melaksanakan kegiatan apapun yang dapat menimbulkan benturan kepentingan dengan PERUSAHAAN.

### **3.1.3 Pemasok PERUSAHAAN**



Anda tidak diperbolehkan menjadi pemasok PERUSAHAAN, bekerja dengan pemasok PERUSAHAAN atau menjadi anggota direksi dari pemasok PERUSAHAAN selama Anda masih bekerja di PERUSAHAAN. Lebih dari itu, Anda juga tidak diperbolehkan menerima uang atau keuntungan apapun dari jasa ataupun saran yang Anda berikan kepada pemasok dalam hubungan bisnisnya dengan PERUSAHAAN.

### **3.1.4 Menggunakan Waktu dan Aset PERUSAHAAN**

Anda tidak diperkenankan untuk melakukan kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan Anda di PERUSAHAAN ataupun mencari kegiatan tersebut dengan menggunakan aset dari PERUSAHAAN selama dalam waktu kerja Anda, termasuk untuk menyelesaikan pekerjaan pribadi. Anda tidak diperkenankan untuk menggunakan aset dari PERUSAHAAN termasuk peralatan, telepon, data, ataupun sumber informasi PERUSAHAAN untuk pekerjaan di luar PERUSAHAAN.

### **3.1.5 Kepentingan Keuangan Pribadi**

Anda tidak diperkenankan mempunyai kepentingan keuangan dengan organisasi yang berhubungan bisnis ataupun organisasi yang bersaing dengan PERUSAHAAN jika kegiatan itu menimbulkan atau dapat menimbulkan kesan benturan kepentingan dengan PERUSAHAAN. Organisasi tersebut termasuk pemasok, pelanggan, distributor dan perusahaan terkait. Kepentingan keuangan dengan pesaing biasanya akan menyebabkan benturan kepentingan.

#### **3.1.5.1 Surat Berharga Yang Diperdagangkan Secara Publik**

Untuk menentukan apakah investasi Anda mengandung maksud yang tidak dapat dibenarkan, jawablah pertanyaan dibawah ini,

- Bagaimana tingkat persaingan ataupun hubungan antara PERUSAHAAN dengan perusahaan lain?  
Apabila perusahaan tersebut mempunyai lebih dari satu bidang usaha, berapa signifikankah bidang usaha yang bersaing ataupun yang menjadi pemasok PERUSAHAAN?
- Berapa besar investasi saya dibandingkan dengan gaji dan penghasilan keluarga saya, termasuk pendapatan dari investasi lainnya? Apakah cukup signifikan untuk menyebabkan saya melakukan suatu tindakan, sebagai seorang karyawan PERUSAHAAN, untuk melindungi atau meningkatkan investasi saya?
- Dilihat dari jenis pekerjaan saya di PERUSAHAAN, apakah tindakan saya sebagai karyawan PERUSAHAAN dapat mempengaruhi nilai dari investasi saya di perusahaan lain? Dapatkah tindakan saya secara signifikan dapat meningkatkan investasi saya walaupun secara relative tidak terlalu besar?

Kepentingan keuangan tidak dapat dibenarkan apabila pekerjaan Anda, jumlah investasi Anda, ataupun perusahaan dimana Anda menanamkan investasi dapat

– jika dinilai oleh orang lain secara objektif – mempengaruhi tindakan Anda sebagai seorang karyawan PERUSAHAAN.

Dalam kasus dengan pemasok ataupun organisasi terkait lainnya, jika Anda berada dalam posisi untuk menentukan, baik secara langsung ataupun secara tidak langsung, hubungan bisnis PERUSAHAAN dengan organisasi tersebut, Anda tidak diperkenankan mempunyai kepentingan keuangan sama sekali di organisasi tersebut.

Sebagai tambahan, ada kemungkinan bahwa pemasok, rekanan bisnis ataupun pelanggan PERUSAHAAN saat ini atau yang berpotensi dikemudian hari, menawarkan opsi saham ataupun surat berharga lainnya kepada sekelompok kecil investor terpilih sehubungan dengan penawaran saham perdananya. Anda tidak diperkenankan menerima ataupun membeli surat berharga tersebut apabila terdapat kecurigaan bahwa penawaran tersebut dikarenakan secara jelas ataupun tersamar dikarenakan Anda bekerja di PERUSAHAAN atau dikarenakan investasi itu tidak diperkenankan dalam Pedoman Perilaku Bisnis PERUSAHAAN.

Anda tidak diperkenankan menghindari peraturan ini dengan melakukannya secara tidak langsung lewat pihak ketiga.

### **3.1.5.2 Organisasi yang tidak dimiliki oleh publik**

Investasi dalam organisasi yang sahamnya belum dimiliki oleh publik -biasanya erat kaitannya dengan perusahaan, kerjasama usaha (partnership), ataupun perusahaan yang dimiliki oleh perorangan (sole proprietorships)- memerlukan perhatian tambahan dibandingkan dengan perusahaan yang sahamnya telah diperdagangkan secara publik; karena makin dekatnya investor dengan organisasi tersebut. Sebagai contoh, biasanya investor atau pemilik dari perusahaan tersebut tidak banyak sehingga mereka mempunyai pengaruh yang lebih besar dalam perusahaan tersebut; mereka dapat mempunyai kesempatan berpartisipasi dalam kegiatan harian perusahaan, dan investor tersebut dapat dianggap mewakili perusahaan tersebut. Hubungan yang relatif dekat ini dapat menimbulkan kesan kepada pesaing dari perusahaan yang belum dimiliki oleh publik tersebut bahwa organisasi itu menarik keuntungan dari PERUSAHAAN.

Hubungan tersebut juga dapat memberikan kesan pada karyawan PERUSAHAAN lainnya bahwa karyawan yang mempunyai investasi di perusahaan tersebut menggunakan jam kerja, fasilitas dan informasi rahasia dari PERUSAHAAN untuk kepentingan dari organisasi investasinya. Oleh karena pertimbangan itulah maka karyawan tidak diperkenankan untuk melakukan investasi di organisasi (pesaing, pemasok, distributor atau organisasi yang memasarkan kembali produk yang dijual oleh PERUSAHAAN) yang sahamnya belum dimiliki oleh publik. Pengecualian hanya dapat diberikan dengan persetujuan dari Manajemen Puncak dari PERUSAHAAN.

### 3.2 Menggunakan informasi orang dalam dan insider trading

Dalam melaksanakan pekerjaan Anda di PERUSAHAAN, Anda mungkin akan mendapatkan informasi tentang PERUSAHAAN ataupun organisasi lainnya yang belum di sebarakan kepada publik. Memanfaatkan informasi yang belum disebarakan kepada publik atau informasi orang dalam tentang PERUSAHAAN ataupun organisasi lainnya untuk mendapatkan keuntungan secara keuangan untuk Anda ataupun untuk pihak lain bukan saja tidak etis namun melanggar peraturan pasar modal. Pasar modal melarang pihak yang memiliki informasi orang dalam untuk memperdagangkan saham atau surat berharga lainnya ataupun memberikan informasi orang dalam tersebut kepada pihak lain yang dapat mengambil keuntungan dengan memperdagangkan saham perusahaan tersebut. PERUSAHAAN tidak akan mentoleransi penggunaan informasi orang dalam.

Informasi orang dalam adalah informasi yang belum tersedia bagi publik dan yang mana dapat mempengaruhi investor untuk membeli, menjual atau menahan saham atau surat berharga lainnya. Walaupun tidak mudah untuk mengidentifikasi di muka informasi apa saja yang dapat dianggap sebagai informasi orang dalam, beberapa contoh tentang informasi yang belum tersedia bagi publik adalah data tentang posisi keuangan PERUSAHAAN termasuk pendapatan dan pembagian deviden, akuisisi ataupun penggabungan usaha, divestasi, pengumuman produk baru, dan hal lain yang dapat mempengaruhi PERUSAHAAN. Berikut adalah beberapa contoh bagaimana Anda dapat menghindari penyalahgunaan informasi orang dalam,

- Apabila Anda mengetahui bahwa PERUSAHAAN akan melakukan kerjasama atau akan mengumumkan produk baru ataupun akan melaksanakan suatu pembelian yang akan mempengaruhi harga saham dari pemasok PERUSAHAAN atau organisasi lainnya, Anda tidak diperkenankan membeli atau menjual saham organisasi tersebut sampai informasi itu di sebarakan kepada publik.
- Apabila Anda mengetahui bahwa PERUSAHAAN akan mengeluarkan pengumuman yang akan mempengaruhi harga sahamnya, Anda tidak diperkenankan membeli atau menjual saham PERUSAHAAN sampai pengumuman itu dikeluarkan.
- Anda tidak diperkenankan untuk membeli ataupun menjual saham pelanggan ataupun organisasi terkait berdasarkan informasi orang dalam yang diperoleh dari organisasi tersebut.
- Apabila Anda memiliki informasi yang belum disebarakan kepada publik bahwa PERUSAHAAN akan membangun fasilitas baru, Anda tidak diperkenankan untuk membeli tanah ataupun usaha apapun didekat fasilitas yang akan dibangun tersebut.
- Anda tidak diperkenankan untuk memberikan informasi orang dalam kepada karyawan PERUSAHAAN yang tidak berkepentingan terhadap informasi tersebut ataupun kepada pihak lain diluar PERUSAHAAN.

Sehubungan dengan hal investasi, Anda tidak diperkenankan menghindari peraturan ini

dengan melaksanakannya lewat pihak lain ataupun memberikan informasi orang dalam kepada pihak lain untuk keuntungan mereka walaupun Anda sendiri tidak mendapatkan keuntungan daripadanya.

Apabila terdapat keraguan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh Anda lakukan dalam area ini Anda harus bertanya kepada manager Anda.

### **3.3 Partisipasi dalam kegiatan Politik**

PERUSAHAAN tidak akan memberikan sumbangan, pembayaran ataupun persetujuan yang dapat dianggap sebagai bentuk dukungan baik secara langsung ataupun tidak langsung kepada partai politik tertentu, termasuk kepada organisasi perantara, seperti komite politik atau dana kampanye. Sebagai contoh PERUSAHAAN tidak akan membeli tiket atau membayarkan dana untuk Anda atau siapapun juga untuk menghadiri suatu acara dimana dana yang diperoleh baik sebagian ataupun seluruhnya akan digunakan untuk kampanye politik. Perusahaan juga tidak akan memberikan dukungan dalam bentuk apapun yang dapat dianggap sebagai sumbangan kepada organisasi politik tertentu.

Anda tidak diperkenankan memberikan sumbangan politik dengan mengatasnamakan PERUSAHAAN. Anda tidak dapat meminta penggantian uang atas sumbangan pribadi yang telah Anda berikan. Sebagai tambahan, Anda harus sadar bahwa penggunaan waktu kerja Anda ataupun aset PERUSAHAAN dapat di samakan dengan sumbangan. Oleh karena itu Anda tidak akan dibayar oleh PERUSAHAAN untuk waktu yang Anda pergunakan untuk pelayanan sosial, sebagai petugas yang terpilih atau berkampanye untuk partai politik tertentu, kecuali hal itu diwajibkan secara hukum. Akan tetapi Anda dapat mengambil waktu cuti yang tidak dibayar dengan waktu yang masuk akal untuk melaksanakan kegiatan tersebut apabila diizinkan oleh manager Anda. Anda juga dapat menggunakan jatah cuti tahunan Anda untuk melaksanakan kegiatan politik tersebut.

#### **3.3.1 Pernyataan**

Apabila Anda berbicara tentang masalah umum, pastikan bahwa Anda melakukannya dalam kapasitas sebagai individu. Jangan menimbulkan kesan bahwa Anda berbicara atau berlaku mewakili PERUSAHAAN.

### **3.4 Seorang yang dekat dengan Anda bekerja di Industri yang sama**

Dengan bertumbuhnya keluarga dengan dua penghasilan/ karir dan dengan perkembangan dalam industry, mungkin Anda dapatkan bahwa pasangan Anda, salah satu sanak saudara Anda, ataupun teman dekat Anda adalah pesaing atau pemasok PERUSAHAAN ataupun bekerja dengan pesaing atau pemasok PERUSAHAAN.

Walaupun semua orang berhak untuk memilih dan mengejar karirnya, ada situasi tertentu dimana diperlukan kehati-hatian untuk menjaga keamanan, kerahasiaan dan menghindari benturan kepentingan. Kedekatan dengan pihak tertentu dapat menyebabkan Anda tanpa

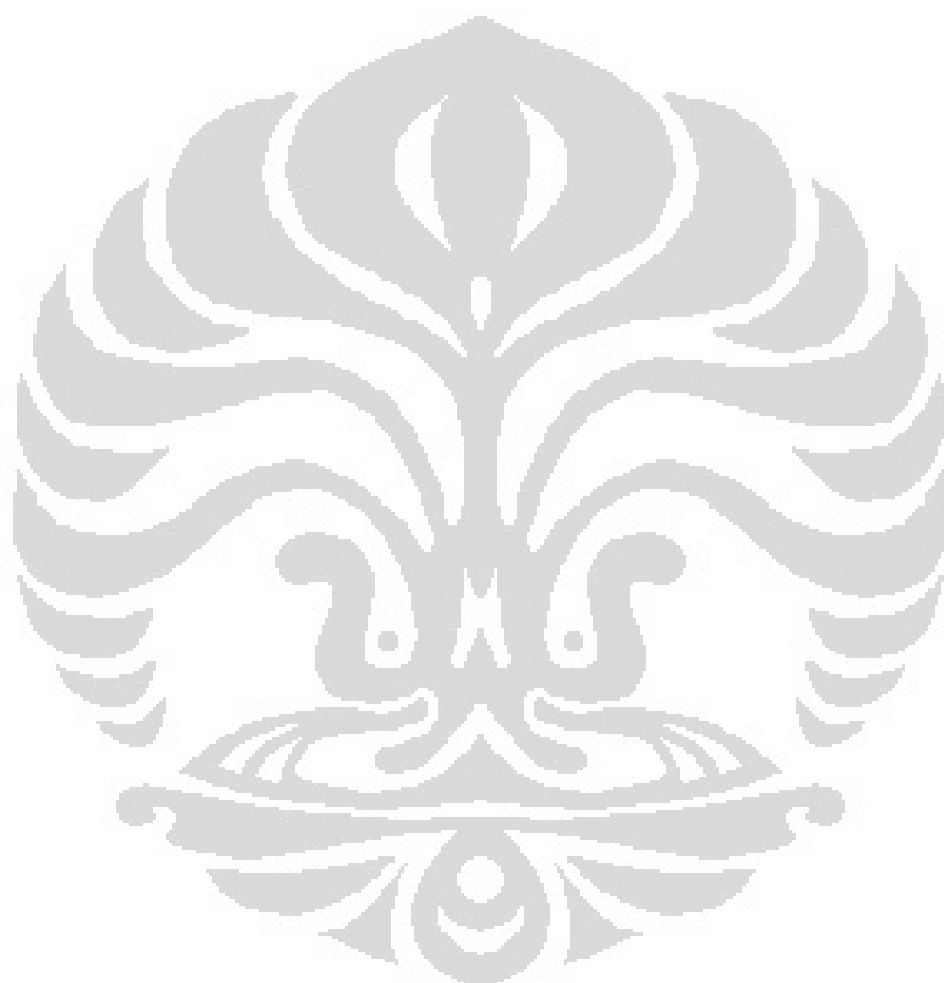
sengaja mengkompromikan kepentingan PERUSAHAAN.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menilai situasi seperti ini. Diantaranya adalah hubungan antara PERUSAHAAN dengan perusahaan lain, jenis dari tanggungjawab Anda sebagai karyawan dari PERUSAHAAN dan juga pihak yang dekat dengan Anda, selain itu juga seberapa jauh Anda dan pihak yang dekat dengan Anda dapat memperoleh informasi yang rahasia dari perusahaan masing-masing.

Apabila Anda mempunyai pertanyaan tentang situasi yang dihadapi, Anda harus membicarakannya dengan manager Anda untuk menilai jenis dan keadaan lain yang mungkin timbul dan bagaimana masalah tersebut dapat terselesaikan. Apabila resiko kepada PERUSAHAAN tidak terlalu besar, biasanya manager Anda hanya perlu mengingatkan Anda untuk tidak secara tidak sengaja mengungkapkan informasi rahasia dari PERUSAHAAN. Akan tetapi apabila dipandang perlu, perubahan tanggungjawab salah seseorang mungkin dibutuhkan.



**LAMPIRAN 2**  
**Form Self Evaluation MEB**





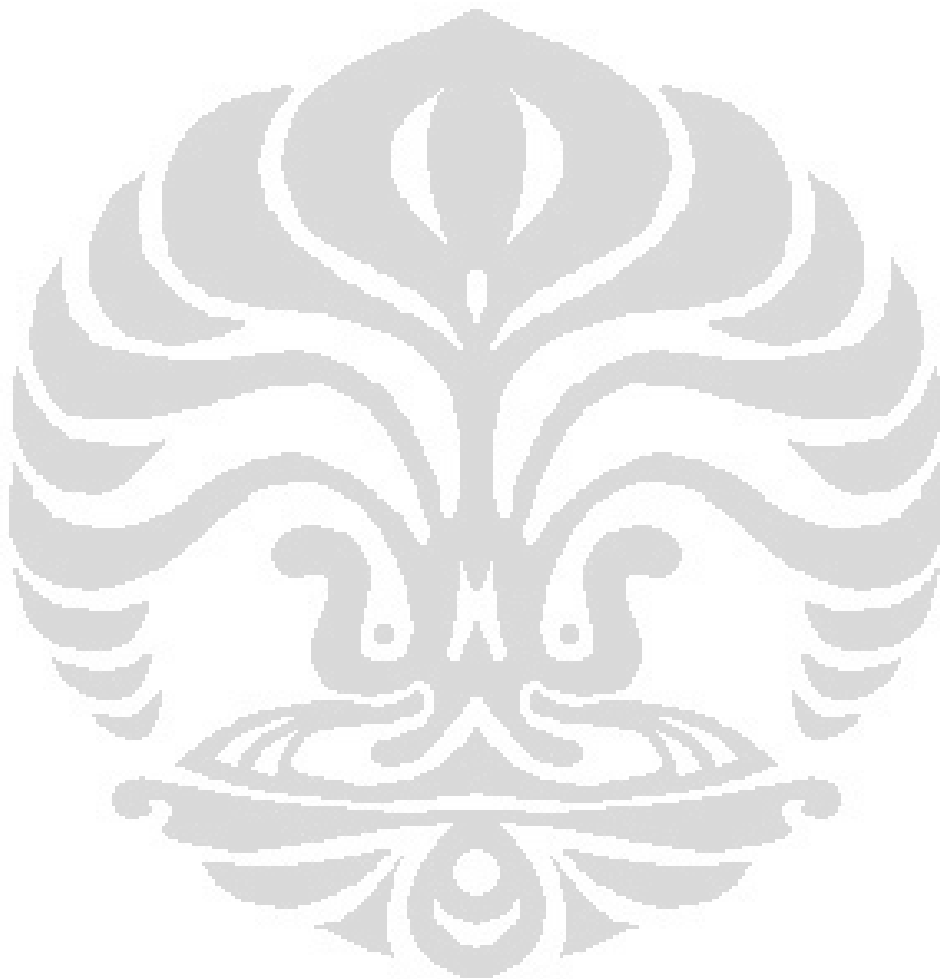
# SELF EVALUATION

Nama :  
 Nomor Karyawan :  
 PT/Divisi/Departemen :  
 Posisi :

Nama Atasan Langsung  
 Nama Atasan dari Atasan  
 Tanggal Rencana Kinerja (PP)  
 Tanggal Evaluasi Kinerja (PE)

Area Pengukuran Kinerja	Bobot	Achievement					
		1 <75%	2 75%-95%	3 95%-103%	4 103%-115%	5 >115%	
<b>1 Business Result</b>							
Rev	5,000,000,000.00	25%	X ≤ 75%	75% < X < 100%	100% ≤ X ≤ 110%	110% < X < 140%	≥ 140%
GP	600,000,000.00	15%	X ≤ 75%	75% < X < 100%	100% ≤ X ≤ 110%	110% < X < 140%	≥ 140%
<b>2 Business Process</b>							
Distribution		20%	3 missed	2 missed	1 missed - all meet	2 over 10%	4 over 10%
Bandung	150,000,000.00						
Jogja	120,000,000.00						
Medan	200,000,000.00						
Surabaya	275,000,000.00						
AR (AR overdue > 45 hari)		15%	> 4 case	3-4 case	1-2 case	0 case	pembayaran sli tepat waktu
To Sell ML 150 = 284 unit till end of Dec		10%	5 missed	3-4 missed	2 missed	1 missed	never missed
Aging stock		15%	> 5 case	4-5 case	2-3 case	1 case	0 case
<b>3 Personal Development</b>							
		100%					

**LAMPIRAN 3**  
***Vision dan Value Corporate Metrodata***







## VISION & VALUE CORPORATE

Sebagaimana umumnya perusahaan-perusahaan yang sudah mapan, METRODATA memiliki seperangkat prinsip panduan yang menjadi acuan bagi manajemen maupun karyawan dalam mengembangkan strategi perusahaan serta dalam membangun reputasi Perusahaan. Falsafah korporat METRODATA tercermin dengan baik dalam pernyataan-pernyataan berikut:

# Vision

### VISI PERUSAHAAN

Memaksimalkan nilai bagi pemangku kepentingan dan membangun lingkungan yang ideal untuk bekerja.

### FALSAFAH PERUSAHAAN

- Kami percaya bahwa kebebasan untuk memperdebatkan dan mendiskusikan ide, pendapat dan usul adalah kunci bagi keputusan terbaik.
- Kami berbicara dan bertindak berdasarkan data.
- Kami tumbuh pesat berkat integritas dan selalu mengupayakan hasil cemerlang dalam segala sesuatu yang kami hasilkan.

# Value

### CORPORATE VISION

*To maximize stakeholders' value and to build a great place to work*

### CORPORATE VALUES

- *We believe that the freedom to challenge and discuss ideas, opinions and suggestions is the main ingredient for best decisions.*
- *We speak and act based on hard data.*
- *We thrive on integrity and strive for excellence in everything that we deliver.*