

ANALISIS STRATEGI PADA PERUSAHAAN PLASTIK DENGAN *PORTER FIVE FORCES*

Paskalino Jimmy Foris dan Ronny H. Mustamu.

Program Manajemen Bsinis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : jimmyforis1992@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak - Dalam dunia bisnis perlu untuk meningkatkan efisiensi dan memaksimalkan pangsa pasar merek dengan mengoptimalkan kesempatan yang tersedia di pasar dikarenakan persaingan antar perusahaan sangat tajam, dimana pesaing baru dapat masuk dengan mudah serta pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan tawar – menawar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui : strategi apa saja yang dapat dikembangkan PT. Srikandi Plastik saat ini, iklim persaingan perusahaan produsen plastik di Indonesia dengan menggunakan analisis Porter Five Force, dan strategi alternatif yang dapat dikembangkan PT. Srikandi Plastik. Jenis penelitian dalam penelitian ialah penelitian kualitatif deskriptif. Subjek penelitian ini adalah PT. Srikandi Plastik dengan objek penelitian 5 kekuatan porter. Narasumber yang digunakan adalah Manajer PT. Srikandi Plastik, 1 ahli dalam industry biji plastik, dan 2 konsumen menggunakan FGD. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara. Uji keabsahan data menggunakan uji Triangulasi. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh PT. Srikandi Plastik seperti menambah diferensiasi produk, harga yang lebih murah dari pesaing, sistem pengiriman yang baik, dan sistem pembayaran yang lebih mudah. Iklim persaingan yang terjadi pada perusahaan produsen plastik cenderung meningkat dengan dilihat dari jumlah industri sejenis di Wilayah Sidoarjo sebanyak 15 perusahaan, dimana peningkatan pesaing yang ada pertahunnya antara 1-2 industri baik skala kecil maupun skala besar dengan diiringi oleh permintaan pasar yang juga terus meningkat sebesar 10-15%. Selain itu, hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi alternatif yang dapat dikembangkan oleh PT. Srikandi Plastik adalah dengan penambahan modal untuk pengembangan usaha, menambah mesin alat produksi, dan program pelatihan bagi karyawan.

Kata Kunci - *Porter's Five Forces Model*

I. PENDAHULUAN

Persaingan antar perusahaan sangatlah tajam, pesaing baru dapat masuk ke industri dengan relatif mudah, serta pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan tawar menawar, seperti industri karet, barang dari karet dan barang dari plastic yang cukup pesat. Peningkatan industri pengolahan biji plastik didukung oleh meningkatnya tingkat kebutuhan masyarakat akan kebutuhan alat-alat rumah tangga yang memiliki bahan terbuat dari plastik. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam pembuatan biji plastik adalah Perusahaan Plastik di Sidoarjo. Fenomena yang dihadapi oleh Perusahaan Plastik di Sidoarjo adalah tidak mampu mencapai target produksi serta adanya pencapaian yang cenderung mengalami penurunan paada tahun 2013 dan penjualan pada Perusahaan Plastik mengalami fluktuasi dan cenderung belum

cukup stabil. Oleh sebab itu, Perusahaan Plastik di Sidoarjo memerlukan menerapkan startegi yang tepat untuk mencapai tujuan akhir perusahaan dan mempertahankan keunggulan yang dimiliki agar dapat mengungguli pesaingnya.

Untuk mencapai keputusan strategi, maka diperlukan manajemen strategis. Manajemen strategis terdiri dari lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Jauch dan Glueck, (1998) mengemukakan bahwa untuk membantu perencanaan strategi untuk pengembangan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan bagi perusahaan tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan di pasar atau untuk mengembangkan usahanya, maka suatu perusahaan atau industri tergantung pada lima kekuatan porter. Porter (2003) menyebutkan bahwa suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan penawaran tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan di antara para pesaing yang ada.

Porter (1993) menyatakan, bahwa “persaingan adalah inti dari keberhasilan”. Persaingan antar perusahaan sejenis yang sangat tajam, pesaing baru dapat masuk ke industri dengan relatif mudah, serta pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka (David, 2006). Agar dapat memenangkan setiap persaingan, setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing. Tujuan akhir strategi bersaing adalah untuk menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan perusahaan. Menurut Hunger & Wheelen (2001), strategi bersaing sering juga disebut dengan strategi bisnis, berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental di mana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan (Porter, 2003).

Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis : a) strategi apa saja yang dijalankan Perusahaan Plastiksaat ini,

b) iklim persaingan industri plastik di Indonesia dengan menggunakan analisis *Porter Five Force*, dan c) strategi alternatif yang dapat dikembangkan perusahaan plastic di Surabaya.

Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga menurut Alfiyah, dkk (2013) adalah sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus merupakan anggota keluarga. Banyak perusahaan keluarga, terutama perusahaan-perusahaan kecil, mempekerjakan orang lain untuk menentukan posisi rendah, sementara posisi tinggi (*top manager*) dipegang oleh dari dalam keluarga pemilik perusahaan.

Strategi

David (2011) mengemukakan bahwa strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetahuan, divestasi, likuidasi dan joint venture. Strategi adalah rencana pelaksanaan dari suatu perusahaan. Rencana tersebut memberikan kerangka untuk keputusan-keputusan manajerial. Dan aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri, Sebuah perusahaan harus berjuang mencapai keuntungan kompetitif secara berkelanjutan, berupa (1) terus beradaptasi untuk berubah dalam tren eksternal dan kapasitas internal, kemampuan dan sumber daya; dan (2) perencanaan efektif, implemetasi, dan evaluasi strategi yang berperan besar. (Robinson, 2009; M.Porter, 2008; David, 2011). Michael Porter (2007), inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya.

Analisis Lima Kekuatan Porter

Kodrat (2009) mengatakan bahwa tujuan dari analisis lima kekuatan Porter adalah untuk menentukan keunggulan bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut David (2006), Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen (David, 2009).

Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan saingan (*Rivalry Among Existing Firms*) biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil jika ia memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan mungkin

akan mendapat serangan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan (David, 2006).

Intensitas persaingan diantara perusahaan sejenis yang bersing cenderung meningkat karena jumlah pesaing semakin bertambah karena pesaing semakin seragam dalam hal ukuran dan kemampuan dan permintaan untuk produk industr menurun, dan karena pemotongan harga semakin umum. Persaingan juga meningkat ketika pelanggan dapat berpindah merek dengan mudah ketika produk mudah rusak, perusahaan pesaing berbeda dalam hal strategis, tempat mereka berasal dan budaya, merger dan akuisisi menjadi umum dalam suatu industry, serta persaingan antar perusahaan sejenis semakin intensif, laba perusahaan menurun, dalam beberapa kasus bahkan membuat suatu industri menjadi sangat tidak menarik (David, 2006).

Perseteruan diantara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat kalau jumlah pesaing bertambah karena perusahaan yang bersaing menjadi setara dalam ukuran dan kemampuan, permintaan produk industri menurun, dan potongan harga menjadi biasa. Strategi yang dijalankan oleh salah satu perusahaan dapat berhasil hanya sejauh bahwa strategi itu menyediakan keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing (David, 2011).

Masuknya Pesaing Baru

Menurut Porter (1987) menyatakan bahwa ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jik rintangan atau hambatan ini besar dan/atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah. Ada enam sumber utama rintangan yang masuk yaitu Porter (1987) yaitu : skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, dan biaya tak menguntungkan terlepas dari skala

Pengembangan Produk Substitusi

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetpkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternative harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Mengenali produk-produk substitusi (pengganti) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Posisi dalam menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara *kolektif*.

Produk pengganti menempatkan batas atas dari harga yang dapat ditetapkan sebelum konsumen akan pindah ke

produk pengganti. Kekuatan persaingan dari produk pengganti paling baik diukur dengan pangsa pasar yang direbut oleh produk tersebut, di samping rencana perusahaan itu yang meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar (David, 2011).

Kekuatan Tawar-menawar Penjual/Pemasok

Daya Tawar Pemasok (*Bargaining power of supplier*) dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan yang selama ini memperoleh input dari pemasok apabila terjadi ketergantungan perusahaan pada salah satu pemasok yang menjadi semakin besar dari waktu ke waktu. Indikator yang dapat digunakan untuk melihat ketergantungan perusahaan kepada salah satu pemasok adalah indikator rasio konsentrasi (*concentration ratio*) yang dapat menunjukkan rasio antara jumlah nilai pasokan dari pemasok tertentu dengan keseluruhan nilai persediaan yang dipasok oleh berbagai pemasok.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengamcam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya (Porter, 1987).

Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli / Konsumen

Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika kondisinya seperti ini, konsumen sering kali dapat bernegosiasi tentang harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesoris hingga ke tingkat yang lebih tinggi (David, 2006). Disamping itu, Kekuatan menawar konsumen juga lebih besar kalau produk yang dibeli standar atau tidak berbeda. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi lebih panjang atau pelayanan khusus untuk memperoleh loyalitas pelanggan kalau kekuatan menawar dari konsumen luar biasa. Konsumen sering dapat melakukan negosiasi harga jual, jaminan, dan asesoris kemasan sampai tingkat tertentu (David, 2011).

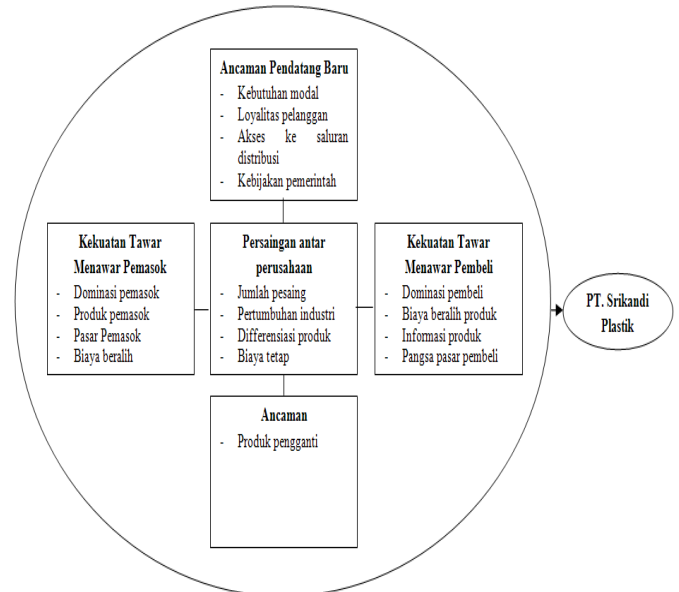
II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif deskriptif. Penulis pada penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena peneliti ingin mengetahui dan mendapatkan kedalaman informasi berkaitan dengan topik (Sugiyono, 2012). Subjek dalam penelitian ini adalah Perusahaan Plastik Surabaya dan yang menjadi objek penelitian ialah indikator dari 5 kekuatan porter. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara semi terstruktur. Uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan uji triangulasi. Triangulasi sumber yang dilakukan peneliti adalah wawancara kepada sumber-sumber yang berbeda. Dalam penelitian ini pengecekan yang dimaksudkan adalah informasi yang diperoleh langsung dari peneliti, misalnya peneliti langsung melakukan pengumpulan informasi di lapangan, dan akan dibandingkan dengan informasi yang langsung dari perusahaan itu sendiri. Sedangkan teknik analisis data dilakukan dengan :

- Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

- Melakukan penilaian untuk masing-masing dari lima kekuatan porter untuk mengetahui faktor eksternal mana yang paling berpengaruh
- Melakukan *content analysis* terhadap hasil wawancara yang akan digunakan sebagai dasar dari analisis lima kekuatan porter.
- Menyusun strategi pemasaran perusahaan.
- Menyusun simpulan atas penelitian

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Kerja Pemikiran

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Five Force Analysis

Five Force Analysis digunakan untuk menganalisa lingkungan eksternal perusahaan berdasarkan persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok (Porter, 1976).

1) Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

No.	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1.	Jumlah Pesaing	Jumlah pesaing yang berada di Wilayah Surabaya dan Sidoarjo sekitar 40 – 50 perusahaan, namun jumlah pesaing yang potensial adalah pesaing di Wilayah Sidoarjo sebanyak 15 perusahaan	Persaingan tinggi
2.	Peningkatan Jumlah Pesaing	Peningkatan pesaing setiap tahunnya sekitar 1 – 2 perusahaan	Persaingan tinggi
3.	Pertumbuhan industri sejenis tiap tahunnya	Pertumbuhan industri terus meningkat seiring dengan meningkatnya permintaan pasar, dimana permintaan pasar meningkat 10-15% dan pertumbuhan industri ikut meningkat hingga 20%	Persaingan tinggi
4.	Dampak pertumbuhan industri pada inflasi	Pertumbuhan industri berdampak pada inflasi, karena inflasi berdampak pada daya beli sehingga penjualan semula 15 ton menjadi 11 ton	Persaingan sedang
5.	Diferensiasi produk dengan pesaing	Industri plastik pada umumnya memiliki diferensiasi produk mencapai 3 produk	Persaingan tinggi
6.	Diferensiasi bahan baku	Mayoritas perusahaan menggunakan bahan baku yang sama	Persaingan rendah
7.	Biaya produksi	Kenaikan biaya bahan baku 0-3% rendah, 3-5% sedang, 5-10% tinggi, dan diatas 10% tinggi Biaya produksi perusahaan tidak tetap, dimana kenaikan berkisar 3-5%	Persaingan sedang

2) Ancaman Pendatang Baru

No.	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1.	Kebutuhan Modal	Kebutuhan modal untuk membuka bisnis biji plastik cukup mahal. Modal untuk mesin rata-rata minimal 50 juta dengan modal lahan, dimana keseluruhan membutuhkan modal rata-rata mencapai 300 juta	Ancaman rendah
2.	Cara mencukupi kebutuhan modal	Mencukupi kebutuhan modal melalui pemegang saham dan pendanaan dari luar. 0-10% dari modal yang disetor dikatakan rendah, 10-15% sedang, 15-20% tinggi	Ancaman rendah
3.	Tingkat loyalitas pelanggan	Tingkat loyalitas fleksibel tergantung pada kecocokan konsumen dengan perusahaan. Perusahaan Plastik memiliki pelanggan tetap diatas 75%	Ancaman rendah
4.	Terbentuknya loyalitas pelanggan	Loyalitas pelanggan tidak terbentuk sendirinya melainkan karena pelayanan dan kinerja yang baik dari perusahaan. Sejahter ini perusahaan telah berkomitmen untuk terus memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga dapat memuaskan pelanggan	Ancaman rendah
5.	Akses ke saluran distribusi	Akses ke saluran distribusi menggunakan armada pengiriman. Perusahaan memiliki 5 armada pengiriman, dibandingkan rata-rata kompetitor yang hanya memiliki 3 armada namun juga dapat menggunakan armada pelanggan	Ancaman sedang
6.	Kebutuhan biaya ke saluran distribusi	Biaya yang digunakan relatif dan tergantung tonase serta jarak distribusi.	Ancaman sedang
7.	Kebijakan pemerintah	Pertumbuhan industri tidak terlepas dari kebijakan pemerintah, dikarenakan pemerintah telah mempermudah perijinan dan pengkondisian sektor industri untuk tumbuh	Ancaman tinggi
8.	Dampak kebijakan pemerintah	Kebijakan pemerintah memiliki dampak cukup besar	Ancaman tinggi

3) Ancaman Produk Substitusi

No.	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1.	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti tidak terlalu tinggi, dimana masyarakat hanya membutuhkan produk pengganti sebesar 5-10%	Ancaman rendah
2.	Kemudahan mendapatkan produk pengganti	Mudah dalam mendapatkan produk pengganti sekitar 30%	Ancaman sedang

4) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

No.	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1.	Tingkat dominasi pembeli	Pembeli didominasi oleh produsen alat rumah tangga yang terbuat dari plastik	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
2.	Dominasi pembeli tiap tahun	Dominasi pembeli tidak konstan tergantung jumlah permintaan	Kekuatan tawar menawar pembeli rendah
3.	Dampak biaya peralihan produk	Besarnya dampak biaya peralihan produk tergantung dari nilai yang ada pada peralihan tersebut. Biaya peralihan < 5 juta rendah, 5-10 juta sedang, 10-20 juta tinggi.	Kekuatan tawar menawar pembeli sedang
4.	Dana cadangan untuk biaya peralihan produk	Dana cadangan < 5 juta rendah, 5-10 juta sedang, 10-20 juta tinggi. Perusahaan memiliki dana cadangan cukup besar untuk biaya peralihan produk.	Kekuatan tawar menawar pembeli sedang
5.	Tingkat kejelasan informasi produk	Adanya sales yang menginformasikan produk kepada pelanggan	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
6.	Izin resmi dari informasi produk	Informasi produk tidak memiliki izin resmi	Kekuatan tawar menawar pembeli rendah
7.	Pertumbuhan pangsa pasar pembeli tiap periode	Pertumbuhan pangsa pasar sekitar 5%-10%	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
8.	Pangsa pasar pembeli tiap tahun	Pangsa pasar pembeli tidak konstan tergantung dari daya beli.	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi

5) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

No.	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1.	Tingkat dominasi pemasok	Pemasok tidak didominasi oleh hanya satu pemasok	Kekuatan penawaran pemasok rendah
2.	Alternatif pemasok	Perusahaan memiliki 1 pemasok tinggi, 2-4 pemasok sedang, > 4 pemasok tinggi. Perusahaan Plastik memiliki 4-7 pemasok.	Kekuatan penawaran pemasok rendah
3.	Tingkat kualitas produk pemasok	Kualitas produk pemasok baik karena perusahaan memiliki standar yang harus dipenuhi oleh pemasok	Kekuatan penawaran pemasok rendah
4.	Kualitas dari produk pemasok selalu konstan	Kualitas produk pemasok tidak selalu konstan karena ketika mengikuti harga beli dengan kualitasnya	Kekuatan penawaran pemasok rendah
5.	Tingkat persaingan pasar pemasok	Pemasok bersaing harga dengan menaikkan harga pada saat limbah sedikit	Kekuatan penawaran pemasok sedang
6.	Persaingan pasar pemasok selalu netral	Persaingan pasar pemasok relatif	Kekuatan penawaran pemasok sedang
7.	Besarnya biaya beralih ke pemasok lain	Biaya beralih tergantung dari pemasok mana yang digunakan	Kekuatan penawaran pemasok tinggi
8.	Biaya peralihan pemasok tiap tahun	Biaya peralihan pemasok tidak selalu konstan tiap tahunnya	Kekuatan penawaran pemasok tinggi

Berdasarkan hasil analisis *Porter Five Force* diatas didapatkan hasil bahwa perusahaan iklim persaingan industri plastik di Indonesia cenderung tinggi. Hal ini diketahui dari jumlah pesaing yang ada di Wilayah Sidoarjo dan Surabaya saat ini mencapai 40 hingga 50 perusahaan yang bergerak di bidang yang sama yaitu industri plastik, sedangkan di Wilayah Sidoarjo sendiri terdapat 15 perusahaan yang merupakan kompetitor dari perusahaan plastik. Tidak hanya itu, peningkatan jumlah industri plastik ini juga dibuktikan dari peningkatan pesaing yang memproduksi sejenis sekitar 1 sampai 2 perusahaan setiap tahunnya. Peningkatan jumlah industri plastik tersebut mengakibatkan persaingan yang semakin kompetitif dengan ditandai permintaan pasar yang juga meningkat hingga 10-15%. Persaingan yang semakin tinggi juga dapat dilihat dari semakin banyaknya perusahaan yang memiliki diferensiasi produk dari pesaing lainnya. Dalam hal ini, Perusahaan Plastik memiliki diferensiasi produk pada produk campuran yang dapat menekan biaya produksi namun tetap memperhatikan kualitas yang ada, sehingga perusahaan dapat memberikan manfaat kepada konsumen dengan memberikan harga yang lebih murah dan namun produk berkualitas. Untuk bahan baku utama sendiri, sebagian besar perusahaan tidak memiliki diferensiasi, sehingga persaingan pada bahan baku yang ada cenderung rendah.

Dalam mengatasi persaingan yang semakin ketat diantara pesaing, strategi yang dapat dilakukan Perusahaan Plastik adalah dengan memperluas permintaan atau memperkuat tingkat diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas produk dan menjaga kualitas produk. Kemudian Perusahaan Plastik juga dapat melakukan pemasaran yang baik, dan menerima saran dari customer tanpa mengubah standar kualitas yang ada.

Loyalitas pelanggan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya ancaman pendatang baru. Dalam hal ini Perusahaan Plastik memiliki pelanggan tetap diatas 75% dari total pelanggan, sehingga ancaman pendatang baru tidak terlalu tinggi, karena dengan adanya

loyalitas pelanggan, otomatis pelanggan akan terus melakukan pembelian pada perusahaan yang sama sehingga tidak akan beralih ke kompetitor baru perusahaan. Namun, untuk membentuk loyalitas pelanggan tersebut tidaklah mudah karena perusahaan harus memiliki kinerja dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan dengan memberikan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau serta dengan segala bentuk kemudahan yang diberikan kepada pelanggan seperti kemudahan pemesanan, kemudahan pengiriman dan lain sebagainya maka dapat membuat pelanggan percaya kepada perusahaan sehingga akan tetap membeli produk pelanggan. Selain itu, kebijakan pemerintah juga akan menjadi ancaman masuknya pendatang baru, karena kebijakan pemerintah telah memberikan kontribusi pada pertumbuhan industri seperti industri plastik ini. Dalam hal ini, pemerintah memiliki kebijakan untuk mempermudah perijinan pendirian industri, selain itu pemerintah juga memberikan dukungan terhadap perkembangan industri di Indonesia salah satunya adalah industri plastik sehingga hal ini akan memudahkan masuknya pendatang baru yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan plastik. Untuk ancaman produk substitusi, Perusahaan Plastik tidak terlalu khawatir karena tingkat kebutuhan pelanggan pada produk pengganti tidak terlalu tinggi yaitu sekitar 5-10%, namun dalam mendapatkan produk pengganti tersebut masih mudah ditemukan sehingga dapat menjadi ancaman yang perlu diperhatikan oleh perusahaan plastik.

Dalam industri plastik, pembeli didominasi oleh produsen alat rumah tangga yang terbuat dari plastik, dimana dominasi pembeli tiap tahun tidak konstan karena tergantung dari jumlah permintaan pembeli. Dalam meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli perusahaan juga dapat memberikan informasi yang jelas mengenai produk yang dimiliki. Dalam hal ini Perusahaan Plastik memiliki sales untuk menawarkan dan memberikan informasi mengenai produk yang dimiliki perusahaan kepada pelanggan, dan pelanggan dapat bertanya langsung mengenai informasi yang dibutuhkan sehingga pelanggan mendapatkan informasi yang jelas mengenai produk perusahaan. Pertumbuhan pangsa pasar pembeli juga dapat meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli, dimana pertumbuhan pangsa pasar sejauh ini mencapai 5-10% tiap periode, hanya saja pangsa pasar pembeli tidak konstan dan tergantung dari daya beli masyarakat.

Dalam memenuhi kebutuhan bahan baku, tentunya perusahaan memiliki pemasok. Dalam hal ini pemasok dalam industri plastik tidak didominasi oleh satu pemasok saja. Demikian halnya Perusahaan Plastik yang memiliki pemasok 4-7 pemasok, hal ini dikarenakan apabila satu supplier bermasalah maka perusahaan dapat memakai supplier lain dan proses produksi dapat tetap berjalan dengan lancar. Kualitas produk dari pemasok tidak selalu konstan, hal ini dikarenakan mengikuti harga beli, semakin rendah harga yang dijual semakin rendah kualitasnya. Namun, Perusahaan Plastik telah memiliki pemasok yang memiliki bahan baku berkualitas, karena perusahaan telah memiliki standart yang harus dipenuhi oleh pemasok, sehingga perusahaan dapat tetap menjaga kualitas produk yang diproduksinya.

Berdasarkan hasil analisis diatas menunjukkan bahwa Perusahaan Plastik memiliki beberapa strategi yang dapat dikembangkan untuk dapat menghadapi persaingan dalam industri plastik yang semakin kompetitif. Beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh perusahaan antara lain:

1. Menambah diferensiasi produk yaitu produk plastik campuran yang dapat menekan biaya produksi namun tetap memperhitungkan kualitas produk.
2. Harga yang lebih murah dari pesaing, dalam hal ini perusahaan dapat mempertahankan harga yang lebih murah dari pesaing namun dengan tetap konsisten pada kualitas produk.
3. Sistem pengiriman yang lebih baik, dimana perusahaan dapat menambah armada untuk pengiriman agar saat terjadi *over delivery* maka perusahaan tidak menggunakan armada dari pelanggan.
4. Memberikan sistem pembayaran yang lebih mudah dengan memberikan tempo waktu pembayaran paling lambat 10 hari dari pengiriman barang. Selain itu perusahaan juga memiliki beberapa strategi alternatif yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dalam industri plastik. Strategi tersebut adalah:
 1. Mengembangkan usaha dengan menambah modal pinjaman dari bank, karena penambahan modal dengan pinjaman bank bisa menjadi pilihan untuk lebih mengembangkan perusahaannya.
 2. Dengan penambahan modal, perusahaan dapat menambahkan mesin alat produksi sehingga dapat menambah kapasitas volume produksi.
 3. Perusahaan dapat memberikan program pelatihan bagi karyawan agar karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan ketrampilannya.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Strategi yang dijalankan Perusahaan Plastik saat ini.
 - a. Menambah diferensiasi produk
 - b. Harga yang lebih murah dari pesaing
 - c. Sistem pengiriman yang lebih baik
 - d. Sistem pembayaran yang lebih mudah
2. Iklim persaingan industri plastik
Persaingan industri plastik cenderung semakin meningkat karena jumlah perusahaan pada industri sejenis di Sidoarjo dan Surabaya sebanyak 40-50 perusahaan, sedangkan di Wilayah Sidoarjo sendiri terdapat 15 perusahaan, dimana peningkatan pesaing yang ada pertahunnya antara 1-2 industri baik skala kecil maupun skala besar dengan diiringi oleh permintaan pasar yang juga terus meningkat sebesar 10-15%.
3. Strategi alternatif yang dapat dikembangkan PT. Srikandi Plastik.
 - a. Penambahan modal untuk mengembangkan usaha
 - b. Menambahkan mesin alat produksi
 - c. Program pelatihan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiyah., A. Yudawanto., C. Paranita., dan F. Aditya. (2013). Makalah Kewirausahaan dan Manajemen Inovasi: Kesempatan Bisnis Keluarga. *Skripsi*. Malang: Universitas Brawijaya
- David, F. R. (2006). *Strategic Management*. New Jersey. Prentice Hall.

- _____. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2011). *Strategic Management Concept and Cases*. England: Pearson Education Limited
- Hunger, D., dan T. Wheelen. (2001). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Prentice.
- Jauch, L. R., dan W. F. Glueck. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga
- Kodrat. (2009). *Konsep Lima Kekuatan Porter*. Jakarta : PT. Binarupa Aksara.
- Porter, M. E. (1976). "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.57, No.2, pp.142- 167.
- _____. (1987). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- _____. (1993). *Keunggulan Bersaing*. Alih Bahasa Agus Dharma dan Agus Maulana. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama
- _____. (2003). "Strategy and The Internet, Harvard Business Review on Advances in Strategy", *Harvard Business Review*, pp.1-20, March 2001.
- Porter, M. E., dan A. Maulana. (2008). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga
- Pearce, J. A., dan R. B. Robinson. (2009). *Strategi Manajemen*. Jakarta: Binarupa Akasara