

FORMULASI STRATEGI BISNIS PADA PT. DUTA WARU KENCANA DENGAN PENDEKATAN SWOT ANALYSIS

Henry Gunawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: henrygaomr@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis pada PT. Duta Waru Kencana dengan pendekatan SWOT Analysis di Waru. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kualitatif dengan wawancara terhadap pihak internal PT. Duta Waru Kencana. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah uji reliabilitas data. Penjabaran lingkungan internal menggunakan analisis divisi antar perusahaan yaitu pemasaran, keuangan, produksi, dan sistem informasi manajemen. Analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter Five Forces* dan lingkungan jauh yang terdiri dari ekonomi, sosial, teknologi, dan ekologi. Selanjutnya dianalisis dengan menggunakan matrik SWOT yang nantinya dapat merumuskan beberapa alternatif strategi bagi perusahaan. Akhirnya strategi pengembangan bisnis disusun berdasarkan strategi generik porter. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis yang paling tepat bagi perusahaan adalah strategi kepemimpinan berbiaya rendah.

Kata Kunci - Analisis SWOT, Matrik SWOT, Strategi Pengembangan Bisnis, Analisis 5 Kekuatan Porter

I. PENDAHULUAN

Industri biji plastik di Indonesia saat ini terus berkembang. Hal ini dipicu oleh adanya kebutuhan akan biji plastik dalam jumlah yang besar. Salah satunya adalah sektor elektronik yang membutuhkan komponen bahan plastik seperti PVC Tube, PVC Tape, dan lain sebagainya. Jenis biji plastik yang paling banyak digunakan sendiri adalah PE (Polyethylene) dan PP (Polypropylene) dimana keduanya merupakan bahan baku produk plastik. Menurut data dari AntaraNews pada tahun 2014, Indonesia merupakan negara dengan produksi limbah plastik terbesar di dunia nomor 2 setelah China dengan jumlah sampah plastik yang diproduksi di Indonesia mencapai 5,4 juta ton per tahun. Selanjutnya, jumlah penduduk Indonesia sebanyak 327 juta jiwa dinyatakan berbanding lurus dengan produksi sampah setiap harinya. Dengan demikian, diperkirakan tahun 2025 di Indonesia akan mencapai 130.000 ton per hari. Hal ini disebabkan karena aktivitas masyarakat pada umumnya menuntut untuk selalu berhubungan dengan makanan dalam kemasan plastik. Industri plastik harus terus dikembangkan karena memiliki potensi pasar yang besar, baik dalam maupun luar negeri. Hal ini karena potensi konsumsi produksi plastik di Indonesia masih cukup besar dan merupakan peluang bagi para produsen plastik. Permintaan plastik menjadi banyak karena didorong oleh pertumbuhan plastik makanan dan minuman dan *FMCG (Fast Moving Customer Goods)* sebesar 60%. Meskipun ada kendala karena adanya industri plastik yang lesu akibat ekonomi lesu sehingga banyak perusahaan global mengalihkan ke dalam negeri dengan harga yang lebih murah dan menyebabkan nilai impor plastik di Indonesia juga membengkak dimana impor plastik pada tahun 2013 mencapai USD 2,48 miliar

dan naik sekitar 11,7% dari 2012 yang hanya USD 2,22 miliar. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan internal perusahaan dan kekuatan eksternal perusahaan tersebut. Pengembangan strategi bersaing ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal, yang sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada. Pentingnya perusahaan mengetahui faktor kunci sukses eksternal dan internal lingkungan perusahaan merupakan nilai lebih untuk daya saing perusahaan. Faktor sukses tersebut misalnya kualitas produk dan harga produk. Yang membuat analisis faktor lingkungan sangat penting bagi manajer atau manajemen puncak adalah kenyataan bahwa perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) melainkan berinteraksi dengan lingkungan dan lingkungan itu sendiri dan pengaruh lingkungan sangatlah kompleks dan dapat mempengaruhi masing-masing bagian pada tiap bagian.

PT. Duta Waru Kencana adalah salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang biji plastik. PT Duta Waru Kencana didirikan pada tahun 1984. Kegiatan Operasional di PT Duta Waru Kencana ini meliputi berbagai tahapan yaitu membeli plastik bekas yang diambil dari pemasok, mengolah menggunakan mesin dan diubah menjadi pecahan, menggunakan mesin di bagian produksi untuk selanjutnya diolah menjadi biji plastik. Namun seiring dengan berjalannya waktu, PT Duta Waru Kencana mengalami penurunan penjualan selama beberapa tahun terakhir. Menurut pemilik dari PT Duta Waru Kencana hal ini dikarenakan oleh permintaan pasar tidak lagi sebanyak dahulu sebagai contohnya adalah pada tahun 2012 penjualan menurun sebanyak 298.067.124 juta daripada tahun 2011 dan pada tahun 2013 juga mengalami penurunan sebanyak 611.128.623 juta dibandingkan tahun sebelumnya sehingga kapasitas produksi tidak mampu bekerja secara optimal dan menyebabkan beberapa mesin menganggur

Penelitian ini dilakukan karena hal ini menarik mengingat industri di Indonesia terus mengalami perkembangan khususnya di bidang plastic karena jumlah konsumsi plastik terus meningkat dari tahun ke tahun.

Dari fakta dan fenomena ini maka dilakukan penelitian mengenai bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan strategi bisnis apa yang sebaiknya diimplementasikan di PT. Duta Waru Kencana. Tujuan penelitian adalah menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta menyusun strategi bisnis yang tepat untuk diimplementasikan di PT. Duta Waru Kencana.

Strategi bisnis yang dipilih menggunakan Strategi Generik Porter yaitu kepemimpinan berbiaya rendah, diferensiasi, dan fokus (David, 2009). Sebelum menyusun strategi yang tepat perlu dilakukan analisis lingkungan

internal dan eksternal. Lingkungan internal mencakup aspek pemasaran, keuangan, produksi, dan sistem informasi manajemen (David, 2009). Sedangkan lingkungan eksternal dianalisis menggunakan strategi porter dan lingkungan jauh (Pearce, 2013). Setelah mendapat gambaran yang jelas mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal maka selanjutnya dilakukan analisis SWOT dan disusunlah matriks SWOTnya (David, 2009).

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan Bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2004). Penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan (observasi), wawancara, atau penelaahan dokumen.

Untuk memperoleh data – data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan teknik wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2012), jenis wawancara ini pelaksanaannya lebih bebas dari wawancara terstruktur. Tujuan dari penelitian menggunakan teknik wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka apabila pertanyaan yang diajukan kepada informan dari panduan wawancara dirasa kurang memuaskan maka dapat menanyakan lebih dalam lagi diluar panduan wawancara tersebut. (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur dengan penggalian data yang lebih mendalam untuk memperoleh jawaban dari informan mengenai gambaran lengkap tentang kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan definisi dari Sugiyono (2012) yang menyatakan bahwa analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Teknik analisa ini dibagi jadi 3 yaitu :

a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat.

c. Menarik Kesimpulan / Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan

pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Lingkungan Internal

a. Pemasaran

Berdasarkan hasil wawancara melalui tiga pihak di bidang internal perusahaan maka pengelolaan kegiatan pemasaran yang selama ini sudah dilakukan dapat dikatakan sudah baik namun perlu ditingkatkan. PT. Duta Waru Kencana hanya fokus kepada avalan biji plastik atau daur ulang biji plastik dan menjual ke pabrik injection termasuk menjawab kebutuhan konsumen akan plastik. Proses pemasaran dan penjualan di PT. Duta Waru Kencana juga menggunakan langganan ke langganan sehingga pelanggan lama tinggal memesan barang melalui telepon apa yang biasa dipakai dan menjadi bahan baku mereka. Kegiatan pemasaran selama ini hanya menjaga hubungan baik dengan pelanggan lama karena pelanggan lama merupakan satu-satunya langganan tetap karena tidak menggunakan aktivitas pemasaran seperti promosi, iklan, dan sales. Mereka sepenuhnya bergantung kepada langganan lama sebagai pusat *revenue*. Dalam menetapkan harga yang dipatok oleh PT. Duta Waru Kencana sendiri tidak asal-asalan karena mengikuti harga beli dan harga produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan juga harga pasaran biji plastik. Jika harga pasaran turun maka harga untuk avalan plastik juga mengikuti.

Proses pendistribusian barang kepada masing-masing konsumen, mempunyai armada sendiri yakni berupa truk dengan menggunakan sopir dari perusahaan yang berjumlah total 5 orang dalam pendistribusiannya jika pembelinya berasal dari Surabaya, Sidoarjo, dan Gresik sedangkan jika pembeli berasal dari luar pulau atau luar kota maka menggunakan ekspedisi atau depo yang sudah menjadi langganan perusahaan.

Perusahaan PT. Duta Waru Kencana juga memiliki prinsip bahwa pembeli adalah raja. Hal ini dapat dilihat dari adanya pemberlakuan khusus bagi konsumen atau pelanggan dari luar seperti layanan antar jemput sehingga pelanggan tidak merasa kesusahan. PT. Duta Waru Kencana juga menjamin bahwa setiap barang yang diproduksi mempunyai kualitas yang bagus dan dapat dipertanggungjawabkan. Apabila ternyata barang tersebut kurang bagus maka PT. Duta Waru Kencana akan langsung memberikan garansi dan retur barang sesuai yang dibeli secepat mungkin sehingga tidak merugikan pelanggan.

Bila dilihat, maka selama ini kegiatan pemasaran di PT. Duta Waru Kencana cukup bagus. Namun kegiatan pemasaran kurang ditingkatkan karena perusahaan hanya fokus kepada pelanggan lama sebagai pusat dari *revenue* perusahaan.

b. Keuangan dan Akuntansi

Keuangan di PT. Duta Waru Kencana saat ini sudah berjalan dengan baik karena para pihak di bagian keuangan selalu mencatat setiap pengeluaran dan pemasukan perusahaan secara terperinci. Untuk memperbesar perusahaan, perusahaan juga terkadang memerlukan suatu investasi. Investasi di PT. Duta Waru Kencana sepenuhnya menjadi tanggung jawab para atasan termasuk bagian

keuangan dan Direktur. Dalam melakukan investasi juga tidak secara asal melainkan melalui perhitungan cermat seperti kondisi keuangan dan posisi serta kebutuhan dari perusahaan. Karena hal ini merupakan perusahaan keluarga maka tidak ada pembagian deviden yang terjadi di PT. Duta Waru Kencana.

Dalam segi keuangan, PT. Duta Waru Kencana sudah baik dalam mengelola keuangan perusahaan. Hal ini karena bagian keuangan akan secara otomatis mencatat pengeluaran dan pemasukan perusahaan hingga ke bagian terkecil dan juga membagi profit yang dihasilkan oleh perusahaan serta adanya transparansi dalam mengelola keuangan dan tidak hanya itu melainkan juga membuat proyeksi keuangan perusahaan untuk kedepannya.

c. Produksi

Produksi di PT. Duta Waru Kencana meliputi dari pembelian bahan baku yaitu berupa plastik bekas dan selanjutnya plastik bekas tersebut digiling dan dipisahkan menjadi berbagai macam jenis dan warna sesuai dengan bahan dari plastik tersebut lalu selanjutnya adalah dengan dicuci dan masuk ke mesin peletan dan menjadi biji plastik tersebut yang akhirnya dijual kepada konsumen. Dalam melakukan pemilihan bahan baku sudah ada bagian tersendiri yang mempunyai pengalaman lama di bidangnya.

Hasil biji plastik yang diproduksi oleh PT. Duta Waru Kencana terjamin dari kualitasnya dan memenuhi standar kelayakan karena memiliki QC dan ketika proses produksi di check sehingga tingkat kelalaian menjadi sangat minim supaya pelanggan juga senang.

Dalam kegiatan sehari-hari banyak barang yang keluar masuk. Hal ini disiasati oleh PT. Duta Waru Kencana dengan cara ketika masa produksi pelanggan pesan maka disesuaikan dengan perusahaan dan jika perusahaan kurang maka akan mengambil stock dari perusahaan lain. Ketika melakukan pengelolaan persediaan, perusahaan juga harus mengetahui pelanggan paling sering melakukan pembelian di barang apa sehingga ketika selesai dikemas langsung disalurkan kepada pelanggan. Kapasitas produksi dari PT. Duta Waru Kencana mencapai 1000 ton dalam sebulan.

Menurut hasil temuan ini, maka kegiatan produksi di PT. Duta Waru Kencana telah berjalan dengan baik selama puluhan tahun dan patut terus dipertahankan supaya tidak mengalami penurunan kualitas yang menyebabkan pelanggan lari ke tempat lain.

d. Sistem Informasi Manajemen

Dalam melakukan pengelolaan sistem informasi manajemen, perusahaan menggunakan program Back Office dimana program ini sudah mereka gunakan selama bertahun-tahun dan tidak pernah mengalami kendala. Sistem informasi manajemen di perusahaan juga sudah bagus mengingat perusahaan sudah berjalan sedemikian lama dan tidak pernah ada masalah mengenai sistem informasi manajemen. Program ini menjalankan sistem perusahaan seperti setiap ada pengeluaran dan pemasukan barang maupun sampai kepada pengeluaran dan pemasukan uang ke perusahaan. Hal ini semua tercatat dengan rapi di program yang disediakan oleh perusahaan sehingga ketika perusahaan ingin mengkaji ulang data semuanya sudah tersimpan rapi di program Back Office.

2. Lingkungan Eksternal

a. Porter Five Forces

Ancaman Pendetang Baru

PT. Duta Waru Kencana ada di dalam skala ekonomi yang cukup besar karena biaya produksi yang dihasilkan semakin

kecil dengan meningkatnya jumlah dari output perusahaan. Hal ini didapatkan dari kemampuan perusahaan untuk dapat melakukan peminjaman ke bank dengan bunga yang lebih sedikit dan pembelian melalui kontrak jangka panjang. Diferensiasi produk ada namun tidak besar karena dapat ditemui dengan mudah di perusahaan sejenis. Pendetang baru juga tidak akan mudah jika ingin bersaing dengan PT. Duta Waru Kencana hal ini dikarenakan dalam usaha seperti ini membutuhkan modal yang besar karena pelanggan ingin beli secara kredit sedangkan PT. Duta Waru Kencana beli bahan baku harus secara tunai dan tidak hanya itu tetapi perusahaan harus mempunyai skill dalam memilah plastik yang dikuasai oleh SDM yang berkualitas juga. Beberapa perusahaan kecil memang muncul tapi tidak pernah menjadi masalah bagi PT. Duta Waru Kencana karena dalam kegiatan pemasaran, PT. Duta Waru Kencana selalu melayani konsumen secara baik dan menjaga kualitas dari produksi tersebut. PT. Duta Waru Kencana tidak pernah merasa tertekan dengan adanya pesaing meskipun pesaing tersebut meniru sistem distribusi perusahaan tapi tetap tidak akan dapat menyaingi produksi PT. Duta Waru Kencana

Dalam hal ini, PT. Duta Waru Kencana dalam menghadapi pesaing sudah baik dan percaya bahwa perusahaan kecil tidak akan memberikan dampak bagi kelangsungan produksi perusahaan dikarenakan modal dan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan jauh lebih banyak daripada perusahaannya pesaing terutama perusahaan yang masih baru berdiri atau kecil.

Persaingan antar Perusahaan

Bisnis tidak akan bertumbuh jika tidak ada persaingan. Hal ini berlaku juga kepada industri biji plastik. Sampai saat ini perusahaan pesaing yang benar-benar menjadi pesaing tidaklah banyak melainkan hanya 4 – 5 perusahaan yang mendominasi. Nama dari perusahaan tersebut antara lain adalah PT. Sumber Plastik, PT. Delta Plastik, PT. Pakar Plastik, PT. Union Plastik, dan PT. Hampan Plastik. Pesaing-pesaing tersebut bisa dikatakan mempunyai kemampuan yang setara dengan PT. Duta Waru Kencana karena dipengaruhi oleh faktor usia perusahaan dan modal dari perusahaan yang sama besar juga channel yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Namun persaingan ini tidak terlalu dihiraukan oleh PT. Duta Waru Kencana karena masing-masing memiliki pelanggan masing-masing dan kualitas yang berbeda-beda juga hubungan yang berbeda pula antara konsumen dengan supplier. Dalam bisnis juga harga menjadi salah satu faktor penentu. Namun PT. Duta Waru Kencana dalam menetapkan harga selalu mengikuti acuan pasar dan pesaing apabila pesaing tersebut mematok harga lebih rendah dengan kualitas yang sama maka perusahaan akan mempertimbangkan hal tersebut dalam berbagai aspek.

Ancaman Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti pada produk yang dijual oleh PT. Duta Waru Kencana bisa dikatakan rendah. Hal ini karena semua biji plastik merupakan hal yang sama dan dapat ditemui di pabrik biji plastik dan yang menjadi pembeda adalah kualitas dari biji plastik tersebut. Produk pengganti menawarkan harga yang lebih murah dan lebih mudah didapatkan karena banyak perusahaan kecil yang menghasilkan produk tersebut. Layanan dari produk pengganti cenderung lebih jelek jika dibandingkan PT. Duta Waru Kencana dikarenakan produk pengganti dengan kualitas yang lebih rendah mayoritas merupakan perusahaan kecil dan tidak memiliki akses distribusi secara cepat dan dapat menimbulkan keterlambatan pengiriman.

Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Hingga saat ini, pemasok yang dimiliki oleh PT. Duta Waru Kencana mencapai angka kurang lebih 50 pemasok. Beberapa pemasok yang memberi paling banyak adalah Bu Holidi, PT. Multiplastindo, PT Alam, Pak Darmawan, dan Pak Paldi. Hubungan dengan pemasok ini pun semuanya berjalan dengan baik dan saling membutuhkan. Hanya saja saat ini, pemasok perusahaan sudah bersifat tetap dan tidak perlu adanya pergantian pemasok karena pergantian pemasok juga memberi dampak buruk bagi perusahaan seperti memberi modal terlebih dahulu. Daya tawar pemasok kepada perusahaan juga rendah karena yang bisa memberikan pengaruh tinggi hanyalah pemasok yang memang sudah merupakan pemain besar dan mempunyai banyak konsumen. Dalam menghadapi hal ini, PT. Duta Waru Kencana mempunyai strategi untuk menekan dengan cara menjalin hubungan yang lebih baik serta membayar sesuai dengan waktu yang ditentukan

Kekuatan tawar menawar pemasok pada PT. Duta Waru Kencana cenderung sedang. Hal ini dapat dilihat dari perusahaan mempunyai strategi khusus untuk menghadapi pemasok.

Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Kekuatan tawar menawar konsumen di bagi PT. Duta Waru Kencana dapat dikatakan tinggi. Hal ini disebabkan karena bila pelanggan lama mengambil dalam jumlah besar maka sebagai pelanggan akan meminta harga yang murah. Hal ini juga berlaku kepada konsumen baru hasil dari lemparan perusahaan biji plastik lain. Konsumen baru akan berusaha mencari yang paling termurah yang bisa mereka dapatkan yang menyebabkan profit yang dapat dihasilkan oleh perusahaan tertekan. Dalam melakukan ini perusahaan mengantisipasi dengan cara memberikan kredit pembayaran yang cukup lama dan tidak hanya itu kalau menutup biaya produksi maka akan langsung dilepas. Konsumen kedepannya jika ingin memperoleh informasi juga mudah karena PT. Duta Waru Kencana akan menyediakan website dan para konsumen dapat dengan mudah mengakses website tersebut untuk mencari stok apa yang tersedia lengkap dengan harga.

b. Lingkungan Jauh

Menurut hasil wawancara dengan tiga pihak internal dari PT. Duta Waru Kencana maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh ekonomi memberikan dampak yang sangat besar bagi kelangsungan perusahaan. Hal ini terbukti dengan wawancara dari pihak pemasaran bahwa penjualan mereka pernah mengalami penurunan omzet hingga 25% karena ekonomi Indonesia yang kacau pada Januari hingga sekarang. Penurunan ini disebabkan karena memang posisi pasar ekonomi yang lagi lesu dan sepi. Penurunan ini disebabkan oleh hancurnya mata uang Indonesia terhadap dollar, kenaikan suku bunga, dan terjadinya kerusuhan baik di dalam maupun diluar Indonesia. Teknologi juga memberikan dampak yang besar bagi perusahaan karena teknologi dapat memberikan akses informasi dan penyebaran informasi serta membuat komunikasi dan pengiriman dokumen menjadi lebih mudah karena mempublikasikan berita melalui internet dapat tersebar lebih luas dari media lainnya. Teknologi juga dapat membuat perusahaan untuk dapat menganalisis produk dan pasar saat ini yang memungkinkan perusahaan dapat melakukan riset pemasaran. Analisis pasar dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan ide baru. Dalam hal ekologi perusahaan juga turut membantu pembangunan jalan didaerah sekitar dan meyumbang untuk proses pelestarian

daerah sekitar Waru supaya lebih hijau dan lebih baik. Contohnya adalah jalanan di daerah Waru sekarang lebih tinggi juga tidak terlepas dari bantuan PT. Duta Waru Kencana untuk mencegah banjir yang beberapa kali terjadi. Gaya hidup juga diketahui memberikan dampak bagi perusahaan ketika banyaknya penggunaan plastik maka jumlah orderan biji plastik sebagai bahan baku plastik pasti juga meningkat.

3. Analisis SWOT

Kekuatan (*Strength*)

S1)Tenaga kerja yang berpengalaman

Semua karyawan yang bekerja di PT. Duta Waru Kencana diharuskan memiliki kemampuan di bidang plastik terlebih dahulu. Tidak semua karyawan dapat memilah plastik dan membedakan jenis-jenisnya karena perlu suatu pengalaman dan tidaklah mudah. Hal ini merupakan kekuatan internal dari perusahaan tersebut dan dapat mendukung kegiatan produksi dapat maksimal dan optimal. Tenaga kerja yang berpengalaman ini dapat dilihat dari kemampuan para tenaga kerja yang sudah mengikuti teknologi terbaru dan dapat mengoperasikan mesin dengan teknologi canggih.

S2)Kualitas produksi terjamin

Produksi yang dibuat oleh PT. Duta Waru Kencana semuanya selalu mengutamakan kualitas. Penjamin dari kualitas produksi dari PT. Duta Waru Kencana adalah pemberian layanan retur dan garansi bila ada barang yang cacat. Menjaga kualitas produksi merupakan langkah yang baik dalam persaingan bisnis saat ini. Selama ini perusahaan terus menjaga kualitas sehingga meski ada pendatang baru belum tentu para pelanggan lari ke pendatang baru karena kualitas yang dihasilkan belum tentu sama dengan milik PT. Duta Waru Kencana.

S3)Hubungan baik dengan pemasok

Dengan adanya hubungan yang baik dengan pemasok maka kualitas bahan baku yang disetor pemasok akan selalu diberi yang terbagus. Hubungan baik dengan pemasok terus dijaga oleh perusahaan dengan cara pembayaran yang cepat dan kontan sehingga membuat para pemasok menjadi senang.

S4) Hubungan baik dengan konsumen

Pelanggan dari PT. Duta Waru Kencana merupakan pelanggan lama yang sudah sejak dahulu mengambil dari perusahaan. Hubungan baik dengan para pelanggan dijaga perusahaan dengan pemberian kredit pembayaran dan layanan jaminan retur barang bila ada yang cacat. Hal ini terus dijaga oleh perusahaan supaya tidak ada rasa kecewa dari konsumen dengan kualitas yang baik dalam produksi dan memenuhi standar.

Kelemahan (*Weakness*)

W1)Pemasaran kurang maksimal

Dalam melakukan kegiatan bisnisnya, PT. Duta Waru Kencana kurang memanfaatkan divisi pemasaran secara optimal. Perusahaan menggunakan pemasaran hanya untuk sebagai perantara antara pelanggan lama dan perusahaan. Perusahaan kurang menggunakan promosi dan sales sehingga *revenue* yang dihasilkan perusahaan tidak bisa mencapai maksimal.

W2) Pembagian tugas tidak merata

Direktur dalam perusahaan masih memegang peranan penting dalam proses berjalannya perusahaan. Hanya saja sering direktur dari suatu perusahaan terlalu banyak ikut campur dalam divisi suatu perusahaan yang menyebabkan sering terjadinya kebingungan antara karyawan yang bekerja.

Peluang (Opportunity)**O1) Pemasok yang banyak**

Banyaknya pemasok yang dimiliki oleh PT. Duta Waru Kencana yang mencapai 50 menyebabkan perusahaan dapat menekan harga pemasok. Hal ini dapat dimanfaatkan perusahaan untuk menekan biaya produksi serta dapat memberikan harga yang paling murah bagi pelanggan.

O2) Konsumsi plastik meningkat

Peningkatan konsumsi plastik dapat menjadi suatu peluang bagi PT. Duta Waru Kencana untuk menambah hasil produksinya. Pertumbuhan penduduk di Indonesia juga mengalami pertumbuhan pesat dengan jumlah penduduk mencapai 327 juta jiwa yang menyebabkan konsumsi plastik juga pasti meningkat. Hal ini sesuai dengan informasi yang dikutip "Industri plastik harus terus dikembangkan karena memiliki potensi pasar yang besar, baik dalam maupun luar negeri. Hal ini karena potensi konsumsi produksi plastik di Indonesia masih cukup besar dan merupakan peluang bagi para produsen plastik. Permintaan plastik menjadi banyak karena didorong oleh pertumbuhan plastik makanan dan minuman dan *FMCG (Fast Moving Customer Goods)* sebesar 60%."

O3) Lingkungan sekitar yang memadai

Lokasi dari PT. Duta Waru Kencana merupakan suatu keistimewaan sendiri dari perusahaan biji plastik yang lain. Hal ini karena lingkungan sekitar PT. Duta Waru Kencana jika dimanfaatkan dengan baik maka perusahaan dapat memperluas perusahaan karena harga tanah yang relatif lebih murah daripada daerah perkotaan dan sumber daya manusia yang sangat banyak karena dekat dengan area warga juga dekat dengan area tol sehingga memudahkan akses distribusi perusahaan. Hal ini dapat memberikan efek positif bagi perusahaan dan warga sekitar yaitu meningkatnya jumlah produksi dan menambah lapangan pekerjaan baru bagi warga sekitar.

Ancaman (Threat)**T1) Pesaing yang semakin banyak**

Industri biji plastik dari tahun ke tahun mengalami peningkatan meskipun tidak signifikan. Total jumlah pesaing besar sebanyak 4 – 5 perusahaan dan hampir sebanding dengan PT. Duta Waru Kencana. Pesaing ini masih belum termasuk perusahaan kecil yang makin banyak bermunculan.

T2) Tingginya daya tawar konsumen

Konsumen memiliki daya tawar yang tinggi karena jika konsumen tersebut merupakan pembeli besar dari produksi perusahaan maka mereka akan menawar dengan harga yang sangat rendah dan akan mengancam melakukan pembelian di tempat lain. Padahal setiap perusahaan memiliki kemampuan masing-masing dan kualitas yang belum tentu sama yang memberikan perbedaan dalam segi harga. Dalam segi harga juga kompetitif dibandingkan dengan usaha para pesaing.

T3) Pesaing baru yang berpotensi

Pesaing baru menjadi ancaman yang sangat penting bagi PT. Duta Waru Kencana. Hal ini menjadi ancaman besar karena jika pesaing memiliki modal yang lebih tinggi maka mereka akan membeli alat-alat yang terbaru dan sumber daya manusia yang lebih pandai dan mencukupi sehingga dapat menekan biaya produksi. Hal ini dikhawatirkan dapat merebut pelanggan lama dari perusahaan sekalipun memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan.

T4) Kesadaran lingkungan masyarakat

Masyarakat dari tahun ke tahun semakin menyadari akan pentingnya lingkungan hidup. Plastik merupakan bahan yang tidak dapat diolah oleh tanah sehingga masyarakat mulai

melihat ke alternatif lain yang bisa ramah lingkungan. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena dapat mengurangi jumlah volume produksi perusahaan.

4. Matriks SWOT

Tabel 1. Matriks SWOT

| | Kekuatan | Kelemahan |
|---|--|--|
| | 1. Tenaga kerja yang berpengalaman 2. Kualitas produksi terjamin 3. Hubungan baik dengan pemasok 4. Hubungan baik dengan konsumen | 1. Pemasaran kurang maksimal 2. Pembagian tugas tidak merata |
| Peluang 1. Pemasok banyak 2. Konsumsi plastik yang meningkat 3. Lingkungan sekitar yang memadai | Strategi S-O 1. Meningkatkan kualitas produksi supaya daya saing meningkat (S1,S2,S3,O2,O3,O1) 2. Fokus kepada barang yang sudah ada dan pengembangan pasar untuk memenangkan persaingan (S1,S2,S3,O1,O3) | Strategi W-O 1. Memaksimalkan penggunaan media promosi lain untuk dapat menangkap konsumen yang lebih banyak (W1;O1,O2) 2. Memaksimalkan permintaan musiman untuk mengatasi harga produk yang mahal (W2;O2) |
| Ancaman 1. Banyaknya pesaing 2. Tingginya daya tawar konsumen 3. Pesaing baru yang berpotensi 4. Kesadaran lingkungan masyarakat | Strategi S-T 1. Tetap menjaga hubungan baik dengan pemasok dan pelanggan serta meningkatkan hubungan pemasok dan pelanggan (S2,S3,S4,T1,T2,T4) 2. Peningkatan produksi perusahaan dengan tenaga kerja yang lebih memadai untuk merespon konsumen (S1,S2,T1,T2,T3) | Strategi W-T 1. Membuat lingkungan kerja yang lebih baik supaya produksi lebih lancar (W2,T1,T3) 2. Meningkatkan kapasitas pemasaran supaya lebih dikenal konsumen baru (W1,W2,T1,T2,T3, T4) |

1. Strategi S-O

Meningkatkan kualitas produksi supaya daya saing meningkat. Hasil dari kualitas produksi PT. Duta Waru Kencana lebih tinggi daripada pesaing terbukti dari hasil wawancara pihak internal perusahaan yang tidak takut kepada pesaing karena kualitas produksi yang dimiliki perusahaan jauh lebih tinggi daripada perusahaan pesaing. Hal ini dapat terus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan dengan menggunakan sumber daya yang lebih baik dan bagus supaya mutu produksi semakin baik dan terjaga. Peningkatan kualitas produksi ini dapat dilakukan dengan pelatihan para karyawan tentang mesin yang akan digunakan untuk proses produksi biji plastik. Pelatihan karyawan ini merupakan bentuk edukasi dari perusahaan supaya proses produksi optimal.

Fokus kepada barang yang sudah ada dan pengembangan pasar untuk memenangkan persaingan. Maksudnya adalah perusahaan fokus kepada barang yang paling banyak dibeli oleh konsumen dan menggunakan semua modal serta

keampilan yang dimiliki oleh para SDM untuk mengembangkan kualitas produk tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memaksimalkan modal dan riset pemasaran sehingga barang yang dihasilkan berkualitas.

Strategi W-O

Melakukan promosi secara besar-besaran seiring dengan bertambahnya konsumsi plastik di masyarakat. Kegiatan pemasaran lebih ditingkatkan lagi dalam promosi supaya dapat menjangkau banyak konsumen baru. Promosi ini dapat dilakukan dengan cara sales menjangkau perusahaan baru maupun iklan yang dipasang untuk perusahaan.

Perbaikan strategi maupun kemampuan para manajer untuk mengatasi pertumbuhan pasar. Pemberian strategi yang tepat dapat meningkatkan produksi perusahaan secara maksimal dan perbaikan kemampuan manajer untuk dapat beradaptasi sesuai dengan pertumbuhan pasar harus terus ditingkatkan untuk menjawab kebutuhan para konsumen atau para pelanggan. Pelatihan merupakan hal yang harus dilakukan perusahaan supaya para manajer dan karyawan lainnya mengerti baik.

2. Strategi S-T

Tetap menjaga hubungan baik dengan pemasok dan pelanggan serta meningkatkan hubungan pemasok dan pelanggan. Dengan dijaganya hubungan yang sangat baik antara pemasok dan pelanggan maka kapasitas produksi serta penjualan akan terus terjadi secara konstan. Konsumen dan pemasok merupakan aset berharga perusahaan yang harus terus dijaga dan dipertahankan. Semakin banyaknya pesaing menyebabkan daya tawar konsumen semakin lama menjadi semakin tinggi. Kekuatan konsumen bisa bergerak dari lemah menjadi kuat jika biaya pindah ke perusahaan lain tidak sulit dan relatif lebih murah dari sebelumnya. Oleh karena itu perlu dijaga hubungan baik dengan konsumen maupun dengan pemasok supaya tetap setia atau loyal dengan peningkatan mutu produksi dan menghubungi pelanggan atau pemasok bila ada informasi baru yang bisa didapat. Hubungan baik ini dapat dilakukan dengan cara membayar tepat waktu dan terus menerus memberi yang terbaik bagi konsumen maupun pemasok.

Peningkatan produksi perusahaan dengan tenaga kerja yang lebih memadai untuk merespon konsumen. Dengan memiliki tenaga kerja yang jauh lebih cukup dan pintar maka perusahaan akan semakin dapat menghasilkan produk bermutu yang dapat meningkatkan kualitas produksi supaya para konsumen dapat terus menerus membeli karena mempunyai kualitas yang bagus karena berbeda dengan pesaing lainnya. Peningkatan produksi dapat dilakukan dengan cara mencari sumber daya yang lebih bagus ataupun pelatihan tenaga kerja

3. Strategi W-T

Membuat lingkungan kerja yang lebih baik supaya produksi lebih lancar. Hal ini karena ketika perusahaan dapat menciptakan lingkungan pekerjaan yang lebih baik maka para karyawan perusahaan tersebut akan merasa lebih santai dan menjadi betah untuk terus menerus bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini juga menyebabkan para karyawan menjadi maksimal dalam pekerjaan sehari-hari karena lingkungan yang tenang. Lingkungan kerja yang lebih baik ini diwujudkan dengan cara mengadakan acara *gathering* setiap bulan supaya hubungan antar divisi jadi lebih baik dan erat.

Meningkatkan kapasitas pemasaran supaya lebih dikenal konsumen baru. Meningkatkan pemasaran supaya para konsumen lebih tahu dan lebih mau untuk mengambil barang di perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara

peningkatan layanan perusahaan supaya konsumen lebih mengetahui melalui kinerja pemasaran yang semakin baik dan promosi dari pihak pemasaran tersebut. Layanan perusahaan dapat berupa proses pendistribusian yang semakin cepat dari sebelumnya.

5. Strategi Pengembangan Bisnis

Melalui analisis dan formulasi strategi bisnis dengan menggunakan analisis SWOT maka dapat diterapkan strategi yang cocok untuk PT. Duta Waru Kencana adalah strategi kepemimpinan berbiaya rendah.

Dalam strategi ini perusahaan berusaha untuk mencapai biaya yang paling rendah dibandingkan perusahaan yang lain yang berada dalam satu industri. Keunggulan ini dapat berupa produk dari PT. Duta Waru Kencana sudah bagus dalam kualitas produksi dan lebih dikenal di kalangan pelanggan atau konsumen. Penerapan teknologi dalam hal produksi yang tepat membuat proses produksi di PT. Duta Waru Kencana dapat maksimal dan mendukung untuk memenuhi kapasitas produksi setiap harinya. Hal ini juga terlebih lagi didukung oleh sumber daya manusia yang memadai dan bahan baku yang mudah didapat karena mempunyai banyak pemasok serta modal yang besar sehingga perusahaan dapat mempengaruhi harga.

Berikut ini merupakan penjelasan bagan rencana pengembangan pada PT. Duta Waru Kencana yaitu :

Strategi : Kepemimpinan Berbiaya Rendah

Tujuan :

1. Melipatgandakan pendapatan perusahaan melalui strategi kepemimpinan berbiaya rendah. Pelaksanaan strategi ini didukung dengan adanya pembuatan produk dalam jumlah yang besar dan daya tawar pemasok yang kecil membuat perusahaan dapat menekan harga semaksimal mungkin. Pembuatan produk di PT. Duta Waru Kencana juga dalam volume besar dapat mengurangi biaya produksi dan memenangkan persaingan harga antar pesaing.
2. Menjadi salah satu yang terbaik diantara para pesaing karena sudah mempunyai teknologi yang canggih yang dapat memaksimalkan volume produksi dan terus menjaga kualitas produksi atau bahkan meningkatkan lagi kualitas produksi sehingga para konsumen dapat mengerti dan mengambil barang dari PT. Duta Waru Kencana.

Kebijakan bagi masing-masing divisi perusahaan untuk mendukung ini yaitu :

1. Pemasaran

Perusahaan memaksimalkan fungsi pemasaran dengan sebaik mungkin dan seefektif mungkin sehingga semua produksi dapat terjual dengan baik dan melakukan riset pemasaran dalam hal ini untuk mengurangi biaya pemasaran perusahaan. Melakukan promosi secara besar, melakukan perbaikan strategi untuk mengatasi pertumbuhan pasar, meningkatkan kapasitas pemasaran dengan menjangkau lingkungan baru serta pembaharuan layanan perusahaan, dan menjaga hubungan antar pemasok dan konsumen juga membuat lingkungan yang aman dan nyaman merupakan hal yang harus dilakukan oleh pemasaran

2. Keuangan

Perusahaan harus bisa mengelola keuangan dengan mengutamakan biaya-biaya tetap yang harus dikeluarkan. Para karyawan di bagian keuangan harus teliti memeriksa setiap pengeluaran dan pemasukan perusahaan apapun itu supaya tidak terjadi kerugian besar bagi perusahaan. Kegiatan keuangan tidak hanya itu namun juga wajib membayar tagihan tepat waktu kepada para pemasok supaya hubungan dapat terjaga dengan baik dan tiap divisi bertanggung jawab untuk membuat lingkungan perusahaan yang baik dan nyaman.

3. Produksi

Memperhatikan dan meningkatkan proses produksi biji plastik di PT. Duta Waru Kencana dan juga meningkatkan kemampuan para karyawan dalam menjalankan mesin berteknologi tinggi supaya barang yang sudah diproduksi makin kecil peluang produk cacat. Tiap divisi dari PT. Duta Waru Kencana harus dapat membuat lingkungan kerja yang baik supaya timbul suasana yang baik.

4. Sistem Informasi Manajemen

Karyawan harus memperhatikan sistem informasi yang ada di perusahaan dan melakukan pemeliharaan sistem informasi tersebut dan juga menjaga supaya tidak ada gangguan ketika proses penyampaian informasi di perusahaan dan dapat menimbulkan suasana yang baik dan nyaman di lingkungan perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dari pengelolaan lingkungan internal terkait dengan analisis *Strength* dan *Weakness*, diketahui perusahaan memiliki kekuatan yaitu memiliki tenaga kerja yang berpengalaman, kualitas produksi yang baik yang berasal dari pelaksanaan divisi produksi, dan hubungan antar konsumen dan antar pemasok dapat terjalin dengan sangat baik diketahui merupakan pelaksanaan dari divisi pemasaran di dalam perusahaan. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah pemasaran yang kurang maksimal dan pembagian tugas yang kurang merata. Dari pengelolaan lingkungan eksternal terkait dengan *Opportunity* dan *Threats* diketahui perusahaan memiliki peluang yaitu dengan mempunyai pemasok yang banyak yang menyebabkan perusahaan tidak akan kekurangan pemasok, konsumsi plastik yang terus meningkat, serta lingkungan sekitar yang memadai dapat menjadi salah satu kesempatan perusahaan untuk berkembang. Sedangkan ancaman bagi perusahaan adalah banyaknya pesaing yang baru dan memiliki potensi untuk bersaing dengan perusahaan serta kesadaran lingkungan masyarakat.

Selanjutnya strategi yang tepat untuk diimplementasikan di perusahaan sesuai dengan kondisi saat ini adalah strategi kepemimpinan berbiaya rendah karena sudah memiliki pasar yang bagus atau dominan juga memiliki modal yang besar.

2. Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka diperoleh beberapa

saran yang dapat dikemukakan yaitu :

1. Kegiatan pemasaran perusahaan harus terus ditingkatkan. Tidak hanya sebagai jembatan bagi perusahaan dengan pelanggan lama. Pemasaran harus dapat menjaring pelanggan – pelanggan baru dengan *sales* dan promosi
2. produk yang digencarkan sehingga hasil keuntungan atau pendapatan perusahaan meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan menjaring konsumen baru dengan cara keliling menawarkan produk perusahaan ke perusahaan yang membutuhkan dan menggunakan iklan melalui brosur ataupun media lainnya.
3. Perusahaan harus dapat menekan konsumen atau pelanggan lama dengan mengikuti kebijakan perusahaan. Perusahaan harus dapat memberikan kualitas yang terbaik yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing sehingga daya tawar konsumen tidak terlalu tinggi
4. Pembagian divisi dan pendelegasian tugas harus lebih merata. Setiap divisi harus punya agenda kegiatan masing-masing dan tidak turut campur dalam divisi lain sehingga tidak ada miskomunikasi divisi.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- De Kluyver, Cornelis A., dan John A. Pearce II. (2006). *Strategy: A View From The Top*. New Jersey: Pearson.
- Industri Plastik Harus Terus Dikembangkan (10 September 2013). Retrieved September 15, 2015 from <http://kemenperin.go.id/artikel/7336/Industri-Plastik-Terbatas-Kapasitas-Produksi>
- Moleong, J.L. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda
- Rangkuti, Freddy. (2005). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robinson, B.R. & Pearce II, A.J. (2014). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Sampah diproduksi oleh Indonesia (16 April 2014). Retrieved September 4, 2015, from <http://medialingkungan.com/index.php/component/k2/item/213-sebanyak-130-000-ton-sampah-perhari-diproduksi-oleh-indonesia>
- Sampah Plastik Indonesia 5,4 juta ton (6 Juni 2014). Retrieved September 9, 2015 from <http://www.antaranews.com/berita/417287/produksi-sampah-plastik-indonesia-54-juta-ton-per-tahun>
- Sugiyono, P. D. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Robinson, B.R. & Pearce II, A.J. (2014). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat