

ANALISA STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MELALUI METODE *COMPETITIVE POSITIONING ANALYSIS* PADA PT SURYA POLYPLAS UTAMA

Surya Wignyo dan Ritzky Karina, M.R. Brahmana
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: suryawignyo95@gmail.com; karina@petra.ac.id

Abstrak— Pada karya ilmiah ini peneliti ingin meneliti industri kantong plastik. Persaingan di industri plastik semakin meningkat dan untuk mempertahankannya dibutuhkan strategi yang baik, salah satunya dengan membuat keunggulan kompetitif melalui posisi di pasar. Pada penelitian ini, objek yang diteliti adalah PT Surya Polyplas Utama yaitu salah satu industri yang bergerak pada industri plastik di kota Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengimplementasikan strategi pengembangan bisnis dan untuk mendiskripsikan cara perusahaan memposisikan dirinya di pasar melalui analisa *competitive positioning*. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, pengumpulan data melalui wawancara dan observasi, dan keabsahan data diuji dengan menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa arah strategi yaitu menjaga posisi yang dominan di pasar. Selain itu strategi pengembangan bisnis lebih mengandalkan kualitas plastik, teknologi produksi dan perusahaan memposisikan produknya sebagai produk berkualitas *premium*.

Kata Kunci— Pengembangan Bisnis, Bauran Pemasaran, Analisa *Porter Five Force's*, Analisa SWOT, *Competitive Positioning*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan dalam dunia bisnis semakin luas, modern, dan banyak munculnya pesaing baru dengan mudah masuk dalam dunia perindustrian dan adanya APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) yang semakin mendorong perdagangan bebas di seluruh Asia-Pasifik. Dalam pengemasan, plastik merupakan komoditas yang berperan bagi banyak produk, karena selain harganya relatif terjangkau dibandingkan dengan produk non-plastik dan memiliki ketahanan yang lama. Asosiasi Olefin Aromatik dan Plastik Indonesia (Inaplas) mengatakan konsumsi plastik di Indonesia diproyeksikan mencapai 1,9 juta ton hingga kuartal I-2013. Jumlah tersebut meningkat sekitar 22,58% dibandingkan semester yang sama tahun lalu sebanyak 1,55 juta ton, konsumsi plastik nasional bisa mencapai 1 juta ton pada kuartal II-2013 dari kuartal sebelumnya 900 ribu ton (Kemenperin, 2014).

Sebagian besar dari barang di sekitar banyak yang terbuat dari bahan plastik ataupun campuran bahan plastik. Namun, melihat dari banyaknya kegunaan dari bahan plastik,

menyebabkan perkembangan industri plastik di Indonesia semakin besar. Tiap tahunnya, rata-rata pertumbuhan industri kemasan mencapai 7%. Pertumbuhan industri kemasan sejalan dengan geliat industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) dan *Food & Beverages* (F&B) yang faktanya membutuhkan kemasan untuk membungkus produk. Data ini menyatakan bahwa produksi plastik nasional telah menyentuh 4,68 juta ton. Bahkan, mampu menyerap lebih dari 30 ribu tenaga kerja. (Chrisbiyanto, 2016).

Melihat fenomena perkembangan bisnis kemasan plastik saat ini, perusahaan plastik dituntut untuk lebih berinovasi untuk membedakan produk dengan pesaing, serta meningkatkan kualitas produk. Agar perusahaan dapat tetap bertahan dalam perindustri diperlukan adanya strategi untuk menghadapi tekanan yang dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan secara berkelanjutan. Salah satu analisis yang dapat digunakan untuk merancang strategi kompetitif perusahaan adalah *competitive positioning analysis*, dengan analisis ini, diharapkan perusahaan dapat membuat perencanaan strategis yang berkaitan dengan posisi kompetitif-nya (Fleisher & Bensoussan, 2007, p.103). Industri manufaktur di era modern ini harus lebih meningkatkan daya saing dengan memperhatikan segmentasi, target, dan posisi yang sesuai dengan lingkungan perusahaan agar para konsumen merasa puas dan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pasar (Kotler dan Armstrong, 2016).

PT Surya Polyplas Utama adalah perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur plastik yang berlokasi di Kota Surabaya. Perusahaan ini didirikan sejak tahun 1980 yang merupakan sebuah perusahaan keluarga dan terus berkembang sebagai salah satu perusahaan yang memproduksi plastik kemasan di daerah Surabaya. PT Surya Polyplas Utama merupakan perusahaan yang memproduksi produk plastik kemasan, *poly bag* dan tali rafia dengan menggunakan mesin-mesin produksi yang mengikuti perkembangan teknologi. PT Surya polyplas Utama melakukan produksi selama 24 jam *non-stop* agar dapat memenuhi permintaan dari konsumen. Hingga saat ini, karyawan yang dipekerjakan pada perusahaan ini adalah sebanyak 130 orang yang terbagi pada bagian administrasi, produksi, dan distribusi.

Berdasarkan fenomena yang ada pada PT Surya Polyplas Utama, penulis tertarik untuk meneliti bagaimana strategi bersaing yang digunakan oleh PT Surya Polyplas Utama dalam perkembangannya di industri plastik kemasan dengan menggunakan *competitive positioning analysis* untuk mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan pasar dengan

perusahaan plastik lainnya. Strategi pemasaran yang selama ini digunakan kurang efektif dan kurangnya inovasi dalam mengembangkan bisnis perusahaan, sehingga dibutuhkannya perbaikan dan penerapan *positioning* dan strategi yang tepat, agar PT Surya Polyplas Utama dapat terus berkembang di dalam industri plastik kemasan dimana tingkat persaingan dalam industri ini semakin tinggi dan berkembang dengan pesat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi pengembangan bisnis pada PT Surya Polyplas Utama dan mendeskripsikan posisi PT Surya Polyplas Utama pada industri plastik kemasan melalui analisa *competitive positioning*. Sehingga dari analisa dapat diketahui kelebihan dan kelemahan implementasi strategi oleh PT Surya Polyplas Utama dan juga *competitive positioning* dari usaha ini.

Analisis *competitive positioning* merupakan salah satu alat untuk mengetahui posisi suatu perusahaan dalam suatu pasar, sehingga dari analisis tersebut suatu perusahaan dapat mengetahui langkah-langkah apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi tantangan industri melalui peta struktur persaingan yang ada. Posisi kompetitif merujuk pada posisi perusahaan di dalam industri atau pasar dan membandikannya dengan kompetitor, dengan menggunakan *competitive positioning analysis* maka akan menambah referensi bagi perencanaan dan pengelolaan strategi oleh perusahaan (Fleisher dan Bensoussan, 2007, p.103).

Menurut Fleisher dan Bensoussan (2007) implemmentasi *competitive positioning analysis* dibagi menjadi tiga tahap, yaitu (p.107):

1. Mengidentifikasi Strategi, Pasar, dan Produk Perusahaan

Menilai dari arus strategi bisnis dan pemasaran perusahaan akan memberikan gambaran terhadap perusahaan atas arus posisi di pasar dan langkah awal dalam menentukan rencana timbulnya strategi dari proyek *competitive positioning*. Dalam penelitian ini akan menggunakan bauran pemasaran (4P) untuk mengidentifikasi strategi perusahaan dalam memasarkan produk berdasarkan empat variabel *marketing mix*.

2. Membangun Analisis

Dengan memanfaatkan analisis STP (*segmentation, targeting, positioning*) suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang yang digunakan untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan. Pada awalnya perusahaan membagi pasar menjadi beberapa kelompok atau segmen, langkah selanjutnya menentukan segmen manakah yang akan dijadikan target, dan langkah terakhir adalah menentukan bagaimana suatu perusahaan memposisikan produk dan jasanya untuk memenuhi kebutuhan target pasar yang telah ditentukan (Grewal dan Levy, 2010, p.42).

Analisis *Five Forces* ini dicetuskan oleh Porter yang seringkali digunakan untuk mencari tahu kondisi dari industri tersebut berada. Analisis indsutri menyediakan penilaian strategi dari posisi kompetitif masing-masing pesaing yang terdapat dalam suatu pasar. Analisis ini mempertimbangkan persaingan yang ada dalam sebuah industri, ancaman pendatang baru, daya tawar dari konsumen, daya tawar pemasok, dan ancaman produk pengganti. Analisis *Five Forces model* membahas tentang lima bentuk kekuatan utama dalam tahapan unit bisnis strategi dan secara sistematis dari

masing-masing variabelnya akan membantu dalam mengidentifikasi kunci dari persaingan dalam industri yang diteliti. Dan kelima variabel tersebut diantaranya (dalam Hooley, Saunders, dan Piercy, 2004, p.118): Persaingan, Ancaman Pendatang Baru, Ancaman Produk Pengganti, Daya Tawar Pemasok, dan Daya Tawar Konsumen.

3. Menentukan Strategi dari Analisis

Fleisher dan Bensoussan (2007) menyatakan bahwa salah satu alat yang dapat digunakan untuk menentukan strategi dari analisa-analisa yang ada dengan menggunakan analisis SWOT, dimana dapat berguna untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang di dapat dari pesaing.

Menurut David (2011, p.210) Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting dalam membantu manajer untuk mengembangkan empat jenis strategi: SO (*strength-opportunities*) Strategi, WO (*weakness-opportunities*) Strategi, ST (*strengths-threats*) Strategi, dan WT (*weakness-threats*). Strategi SO menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada, Strategi WO memanfaatkan peluang eksternal untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan internal yang ditemukan dalam perusahaan, Strategi ST memanfaatkan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal yang berpotensi memberi dampak negatif bagi perusahaan, sedangkan Strategi WT merupakan strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal, dan strategi ini cenderung bersifat defensif.

Dalam ketidak stabilan situasi bisnis yang di rasakan oleh perusahaan pada saat ini, maka dibutuhkannya wawasan mengenai situasi yang dihadapi oleh perusahaan secara internal maupun eksternal, dalam hal ini menggunakan analisis SWOT agar perusahaan dapat mengetahui potensi dan permasalahan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan kedepannya, Grewal dan Levy (2010) menyatakan bahwa analisis SWOT menilai lingkungan internal melalui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta lingkungan eksternal melalui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) (p.41).

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang datanya terkumpul dalam bentuk verbal, sehingga tidak menekankan pada angka, Sugiyono (2014) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail. Menurut Moleong (2007), pengertian penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll., secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus dan alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto,

videotape, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya.

Informan yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari internal dan eksternal dari perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui lebih dalam tentang PT Surya Polyplas Utama. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu suatu teknik pengumpulan informan yang lebih mengutamakan tujuan penelitian dengan pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu (Sujarweni dan Endrayanto, 2012).

Sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh, berdasarkan sumbernya, data yang akan diperoleh pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah suatu data yang diperoleh atau dikumpulkan dari hasil wawancara dengan informan penelitian yang berupa jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti secara langsung. Data sekunder yang diperlukan berupa informasi perusahaan, di antaranya adalah struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan, serta buku dan data esensial lainnya. Data-data ini didapat dari dokumen tertulis perusahaan, karya tulis rekaman perusahaan, dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini (Silalahi, 2009).

Ada beberapa teknik yang dapat dilakukan untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, yaitu:

1. Teknik Observasi

Penulis memilih observasi menurut Purhantara (2010) karena penulis akan menggunakan observasi dengan membuat panduan pengamatan dan memotret hal-hal yang dianggap penting sebagai bukti pengamatan. Peneliti menggunakan teknik observasi karena pengambilan data berdasarkan fakta yang ada, serta dapat mengetahui lebih jauh dan lebih dalam mengenai kegiatan perusahaan. Selain itu, teknik observasi digunakan untuk memperkuat data sehingga hasil observasi dapat digunakan sebagai media untuk mencocokkan data dan informasi dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti.

2. Teknik Wawancara

Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu peneliti memilih beberapa orang yang dirasa mampu untuk menjadi informan bagi wawancara. Namun, apabila data yang diperoleh masih kurang memadai untuk penelitian ini, maka peneliti akan mencari orang lain untuk dipandang dapat melengkapi data yang dibutuhkan. Disamping itu, untuk membantu proses pengumpulan data dari informan.

Menurut Sugiyono (2011, p.233), teknik wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, yang dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat atau merekam apa yang dikemukakan oleh informan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif, maka data yang diperoleh adalah berupa kata-kata dan bukan berupa, menurut Moleong (2007, p.330). Tahapan-tahapan analisis data kualitatif dalam penelitian ini, adalah:

- a. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
- b. Reduksi data, cara yang dilakukan dalam penelitian adalah merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok dan berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar didapat gambar yang lebih tajam.
- c. Kategorisasi dengan mengelompokkan, memilah-milah, mengklarifikasi, mensintesis, membuat ikhtisar dan membuat indeks data yang telah ditelaah dan direduksi.
- d. Pemeriksaan keabsahan data, dalam menguji keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan narasumber lain untuk memastikan hasil yang diperoleh.
- e. Menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi, kesimpulan yang ada dirumuskan berdasarkan rumusan masalah.

Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2014), triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada. Peneliti menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Mengidentifikasi Fokus Strategi dan Pasar Perusahaan

1. Product

Perusahaan plastik Surya Polyplas Utama menghasilkan beberapa jenis produk plastik berupa kantong kresek, sehingga bisa dikatakan adanya *product mix* yang bervariasi, jenis-jenis dari produk yang dihasilkan yaitu:

- a) PE (*Polyethylene*)
Perusahaan mengeluarkan jenis plastik PE dengan merk kelut, kelut ungu dan radio. Perbedaan dari merk kelut dan radio hanya pada ketebalan plastik dan isinya, dari mutu dan kualitasnya tetap sama.
- b) PP (*Polypropylene*)
Perusahaan memproduksi jenis PP dengan merk kelut dan kelut premium yang membedakan dari segi kualitas serta harganya. Kelut premium memiliki kualitas super dengan campuran biji plastik pilihan sehingga lebih kuat, produk dari kelut premium yaitu plastik lempur, PP mika.
- c) HDPE (*High Density Polyethylene*)
Perusahaan memproduksi jenis HDPE dengan merk kelut yang memiliki beragam warna mulai dari warna hitam, merah, biru, kuning, orange, hijau, perusahaan juga dapat membuatkan warna sesuai dengan permintaan konsumen. Produk dengan merk kelut premium juga diproduksi di jenis HDPE dengan bentuk kresek sampah.

Setiap harinya perusahaan memproduksi selama 24jam non-stop menggunakan 130 karyawan tetap dengan dua *shift* kerja

yang dibagi menjadi *shift* pagi dan *shift* malam, dikarenakan agar dapat memenuhi permintaan pelanggan dan pasar.

2. Price

Kantong plastik yang diproduksi oleh perusahaan Surya Polyplas Utama dijual dengan kuantiti sesuai dengan permintaan pelanggan, perusahaan membuat sesuai dengan *job order* yang telah ditentukan. Kuantiti produksi setiap harinya tidak sama karena perusahaan memproduksi beragam kuantitas sesuai dengan permintaan pelanggan, tetapi produksi dengan produk pokok setiap harinya di produksi untuk menyediakan stock gudang agar tidak sampai kehabisan penjualan produk plastik bilamana terjadi *order* yang besar. Harga yang dikirimkan ke toko-toko berdasarkan hasil perhitungan yang ditetapkan oleh perusahaan, pada jenis plastik PE dan PP dihitung per kg nya, pada jenis plastik HDPE dihitung sesuai per lembarnya, dan harganya dapat berubah mengikuti kebijakan perusahaan atau pengaruh eksternal lainnya seperti kenaikan harga minyak yang mempengaruhi harga bahan baku yang digunakan sehingga mempengaruhi harga penjualan plastik.

Produk yang diberikan oleh perusahaan menggunakan bahan yang orisinil tanpa campuran bahan *pellet* (biji plastik daur ulang) agar lebih kuat dan bermutu tinggi dibandingkan produk kompetitor, tetapi perusahaan juga mengikuti harga pasaran dengan memberikan merek radio yang memiliki harga bersaing, namun bahan yang diberikan tetap berkualitas, hanya pada kuantitas dan ketebalan per lembarnya saja yang dikurangi untuk menyeimbangkan harga dengan pesaing, hal ini selaras dengan salah satu teori yang diberikan oleh Armstrong (2016), yaitu *above the market*, dengan cara perusahaan memasang harga premium dengan dukungan melalui suatu keunggulan kompetitif, seperti merk ketut premium yang diberikan oleh perusahaan dengan kualitas super dari segi ketebalan, tekstur, warnanya. Sedangkan *at the market*, perusahaan memutuskan untuk menyeimbangkan harga dengan kompetitor, dengan cara mengeluarkan merk berbeda untuk membedakan kuantitas dari sisi ketebalan plastik sehingga mampu menekankan harga lebih rendah dibanding kualitas premium.

3. Place

Sistem distribusi perusahaan ini didukung oleh tiga unit truck yang digunakan untuk mendistribusikan plastik yang dipesan ke tiap pelanggan di wilayah Surabaya dan ke tempat ekspedisi, pada pelanggan yang berada di luar Surabaya barang yang dikirimkan sesuai dengan ekspedisi yang diminta oleh pelanggan, sehingga perusahaan hanya mengantarkan barang hingga ke tempat ekspedisi di Surabaya sesuai permintaan. Perusahaan memiliki kerja sama pendistribusian produknya dengan toko-toko besar, dari toko inilah yang menjadi agen distributor produk perusahaan, sehingga perusahaan Surya Polyplas Utama menjadikan toko-toko sebagai agen distributor sekaligus penghubung perusahaan dengan konsumen akhir, sehingga aktifitas pemasaran terhadap konsumen akhir dilakukan sepenuhnya oleh toko-toko distributor. Setiap harinya terdapat banyak permintaan dari pelanggan di Surabaya maupun luar pulau, perusahaan langsung menangani permintaan dan segera memenuhi pesanan tersebut, dan langsung mengirimnya ke pelanggan, setiap permintaan memiliki tingkat minimum yang harus dibuatkan oleh perusahaan, sehingga biasanya permintaan

pembuatan produksi memiliki kuantiti yang dalam jumlah besar, sehari perusahaan Surya Polyplas Utama dapat memproduksi sekitar 5-10 ton semua jenis kantong plastik untuk memenuhi jumlah permintaan pasar.

4. Promotion

Salah satu teknik promosi yang dilakukan oleh perusahaan adalah mengiklankan hasil produksi melalui media iklan. Perusahaan plastik Surya Polyplas Utama melakukan pengiklanan melalui *yellow pages* cara ini digunakan supaya menambah peluang untuk konsumen di luar Surabaya juga mengetahui keberadaan perusahaan dan memudahkan untuk mengetahui informasi kontak dengan perusahaan, sehingga konsumen dapat segera menghubungi perusahaan Surya Polyplas Utama melalui nomor telepon dan fax yang tertera apabila hendak melakukan pemesanan plastik.

Pemanfaatan media iklan menggunakan media maya juga digunakan oleh perusahaan Surya Polyplas Utama, dengan dibuatnya website perusahaan serta mengiklankan nama perusahaannya pada beberapa situs. Hal ini digunakan karena perusahaan juga mengikuti perkembangan jaman dengan banyaknya masyarakat yang menggunakan teknologi internet sebagai hal utama dalam mengetahui keberadaan perusahaan. Sebelum adanya teknologi canggih, dalam meningkatkan *awerness* merek perusahaan melakukan distribusi secara tidak langsung yaitu dengan mengandalkan pada *word-of-mouth-marketing* (WOMM).

Membangun Analisis

1. Analisis STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)

Perusahaan memiliki segmen yang disesuaikan dengan jenis-jenis produk yang dikeluarkan oleh perusahaan, perusahaan memberikan merk ketut untuk segmen pasaran menengah dan untuk ketut premium untuk segmen menengah keatas karena harganya lebih mahal dibandingkan merk ketut biasa, serta isi dan ukurannya berbeda pula, sedangkan untuk segmen menengah kebawah produk yang ditawarkan perusahaan dengan merk radio memiliki harga yang lebih murah dibandingkan merk ketut karena untuk menyetarakan segmen produk dengan produk pesaing yang menjual produk dengan harga murah, namun kualitas yang diberikan tetap orisinil dan memiliki mutu yang tetap terjaga walaupun harga memiliki selisih yang cukup signifikan. Menurut Grewal and Levy (2010), maka perusahaan plastik Surya Polyplas Utama termasuk menggunakan *differentiated strategy* karena perusahaan membagi konsumennya menjadi ke dalam segmen tertentu, mengingat bahwa plastik yang di produksi perusahaan tidak hanya pada jenis kantong plastik HDPE saja, tetapi perusahaan juga menawarkan produk lainnya seperti plastik lempur, plastik PP dan plastik PE yang memiliki manfaat yang berbeda bagi penggunaan konsumen, karena walaupun konsumen yang membeli produk plastik merk ketut tidak hanya untuk konsumsi keseharian, namun untuk dijual kembali, tetapi pada akhirnya plastik yang dijual kepada konsumen akhir akan kembali digunakan sebagai komoditas yang dikonsumsi sehari-hari.

Perusahaan Surya Polyplas Utama menargetkan pasar ke toko-toko distributor yang khusus untuk berjualan plastik kemasan, namun setiap jenis yang diproduksi oleh perusahaan memiliki target tersendiri sesuai dengan segmen dari produk

plastiknya. Untuk kantong plastik jenis PP, PE, HD memiliki segmen yang signifikan, karena setiap jenis plastik tersebut akan memiliki kegunaan yang berbeda-beda dari setiap jenis kantong plastiknya, seperti pada produk plastik lempur yang ditargetkan adalah konsumen yang berjualan jajan lempur, sedangkan untuk plastik HD kresek sampah cenderung lebih ke segmen kalangan menengah keatas karena plastik sampah memiliki harga yang mahal dan hanya beberapa konsumen yang menggunakan kresek sampah seperti rumah sakit, puskesmas, rumah makan yang telah bekerja sama dengan perusahaan.

Dalam identifikasi segmen dan target pasar diketahui bahwa pasar yang dikuasai oleh perusahaan diisi oleh konsumen yang berpendapatan menengah, namun daya beli konsumen masih cukup kuat dengan *range* harga yang ditawarkan oleh perusahaan plastik Surya Polyplas Utama, lalu kebutuhan dari target pasar primer perusahaan adalah untuk dijual kembali oleh toko-toko ke konsumen akhir, dari analisa diatas dapat disimpulkan bahwa produk plastik perusahaan Surya Polyplas Utama memposisikan produknya sebagai plastik dengan kualitas *premium*.

2. Analisa Industri (Porter Five Force's Model)

a) Persaingan (*Rivalry*)

Ada banyak perusahaan plastik kemasan yang menjadi pesaing perusahaan Surya Polyplas Utama yang berskala besar seperti perusahaan besar, dari wilayah Jawa Timur ini hanya di kota Surabaya saja yang tingkat persaingannya tinggi, sehingga dapat dikatakan persaingan perusahaan plastik kemasan di Surabaya cukup ketat. Beberapa perusahaan besar yang memiliki kesetaraan dan merupakan pesaing yang cukup kuat di kelas perusahaan Surya Polyplas Utama diantaranya adalah: perusahaan Sunrise, perusahaan Surya Plasindo, perusahaan Tiga Jaya, dari keseluruhan pesaing yang ada, perusahaan Surya Polyplas Utama dapat terbilang cukup meraup pangsa pasar di Surabaya dengan produk plastik lempurnya yang paling terkenal, terutama daerah Kembang Jepun di Surabaya Utara.

Perusahaan plastik Surya Polyplas Utama cukup waspada dengan ancaman yang muncul dari setiap kompetitor, namun tidak menjadikan patokan untuk perubahan ketika kompetitor berusaha meraih pangsa pasar sebanyak mungkin dengan menjual plastik dengan harga yang lebih murah, perusahaan Surya Polyplas Utama tetap bertahan dengan harga premium agar tetap dapat menjaga kualitas plastik premiumnya, walaupun plastik yang dijual di pasaran jenisnya sama (PP, PE, HD), namun secara campuran bahan baku yang orisinal dapat mempengaruhi kualitas dari tekstur dan kekuatan plastiknya, sebagaimana ketiga narasumber menekankan bahwa perusahaan Surya Polyplas Utama memprioritaskan kualitas dan mutu pertama yang terpenting, karena jika mutu tidak terjamin maka penjualannya pun akan tidak terjamin pula.

b) Ancaman Pendetang Baru

Adanya ancaman pendatang baru muncul di industri plastik di kota Surabaya ini dapat terbilang sedikit, menurut hasil wawancara narasumber pertama karena banyaknya perusahaan yang sudah cukup lama memproduksi plastik dan memiliki merek yang cukup terkenal di masyarakat Surabaya yang hampir kebanyakan konsumen sudah fanatik dengan merek

lama, dan lahan perindustrian di Surabaya sudah cukup padat dan memiliki harga lahan yang mahal, selain itu mesin yang dibeli juga memiliki harga yang mahal dengan upah karyawan yang tinggi dan margin keuntungan yang didapatkan dalam produksi plastik kecil sehingga pendatang baru yang ingin berkiprah di industri plastik harus berpikir dua kali untuk menanamkan modal di perusahaan plastik di kota Surabaya. Pendatang baru tidak hanya dilihat dari dimana perusahaan itu berada, melainkan produk yang didatangkan dari luar wilayah Surabaya dapat terbilang sebagai ancaman pendatang baru dengan menawarkan produk yang mirip dan harga yang bersaing.

Kesulitan dalam mendirikan perusahaan plastik juga dilihat dari surat ijin yang terdapat di perusahaannya, perusahaan plastik Surya Polyplas Utama sudah memiliki ijin lengkap yang didapatkan sejak didirikan pertama kalinya, dan terus diperbaharui, ijin usaha yang terdapat pada perusahaan seperti:

- a. Surat Keterangan Domisili Usaha (SKDU)
- b. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
- c. Surat Ijin Tempat Usaha (SITU)
- d. Surat Ijin Usaha Industri (SIUI)
- e. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)
- f. Tanda Daftar Perusahaan (TDP)
- g. Tanda Daftar Industri (TDI)
- h. D2W *Oxo Biodegradeable* London

Kelengkapan ijin tersebut membuat perusahaan Surya Polyplas Utama memiliki kepercayaan kepada konsumen dan pemerintah, selain itu tidak hanya surat ijin saja yang terus dilengkapi, namun perusahaan Surya Polyplas Utama mendapatkan surat sertifikat D2W *Oxo Biodegradeable* dari London karena perusahaan mampu membuat kantong plastik dengan bahan yang mudah terurai dan tidak memberikan limbah pabrik.

c) Ancaman Produk Pengganti

Pesaing dari perusahaan Surya Polyplas Utama selain dari sesama perusahaan plastik, juga dari perusahaan lain yang memproduksi jenis kantong yang mudah terurai, yaitu perusahaan yang menjual kantong yang terbuat dari kertas dan perusahaan kantong kain, kedua komoditas perusahaan produk pengganti tersebut cukup kuat dan umum dalam permintaannya. Menurut ketiga narasumber, walaupun kantong kertas, tas kain, dan kantong plastik saling bersaing, namun penjualan plastik masih tetap stabil dan paling banyak peminatnya dibandingkan produk penggantinya. Kelemahan produk pengganti plastik untuk kategori kantong kertas (*paper bag*) dan tas kain yaitu kalah dari segi kekuatannya bila terkena air dan harga yang ditawarkan lebih mahal dibandingkan produk plastik, sedangkan kelebihan dari produk pengganti adalah bahan yang digunakan lebih ramah lingkungan dan mudah terurai dibandingkan produk kantong plastik.

Menurut wawancara terhadap narasumber bahwa plastik *biodegradeable* juga bisa menjadi produk pengganti plastik, karena sifat dari plastik *biodegradeable* bersifat cepat terurai, akan tetapi perusahaan tidak memasukan list produk tersebut sebagai ancaman produknya karena perusahaan mampu membuat produk tersebut. Dengan adanya sertifikat khusus dari London D2W *Oxo Biodegradeable* yang diberikan untuk perusahaan Surya Polyplas Utama membuat perusahaan lebih

mempersiapkan diri apabila produknya wajib digantikan dengan produk ramah lingkungan. Perusahaan Surya Polyplas Utama dapat membuat produk *biodegradeable* apabila terdapat permintaan khusus dari konsumennya, perusahaan tidak menyediakan stock gudang dan tidak memproduksi sebagai produk utama perusahaan karena sifat dari plastik *biodegradeable* bila disimpan di gudang dalam jangka waktu yang lama akan terurai sebelum dipasarkan, sehingga perusahaan hanya memproduksi bila terdapat permintaan dengan kuantitas yang besar dari konsumennya. Lain halnya bila dari pemerintah diharuskan untuk memproduksi plastik dengan jenis *biodegradeable*, maka perusahaan akan memproduksi sebagai produk utamanya.

d) Daya Tawar Pemasok

Pemenuhan kebutuhan bahan baku yang berupa PE, PP, HD didapatkan dari tiga pemasok terbesar. Para pemasok yang dipilih adalah pemasok yang mampu menyediakan bahan baku orisinil dan bermutu bagus, masud dari orisinil ini adalah bahan baku yang bukan merupakan hasil daur ulang dengan merek yang sudah dipercaya oleh industri plastik. Tiga pemasok terbesar pada perusahaan Surya Polyplas Utama adalah Akinowahana, Akino Indonesia, Duta Budi. Bahan baku orisinil yang paling sering digunakan perusahaan adalah *marlex*, *asrene*, dan *trilene*, perusahaan memilih ketiga bahan baku tersebut karena dapat memberikan takstur yang baik pada produk plastik kemasannya. Perubahan harga pada bahan baku dapat terjadi karena kenaikan harga bahan baku minyak bumi dunia (8% dari minyak bumi di dunia digunakan untuk membuat plastik), permintaan dunia terhadap kebutuhan akan plastik dapat mempengaruhi harga plastik dan nilai tukar mata uang terhadap dollar juga mempengaruhi harga plastik.

e) Daya Tawar Konsumen

Faktor-faktor yang mempengaruhi ketertarikan konsumen dalam membeli produk plastik adalah dari segi kualitasnya, harganya, hingga kekuatan mereknya seberapa terkenal merek plastiknya, sehingga atas pertimbangan tersebut konsumen dapat beralih ke produk merek lainnya, bila dilihat dari analisa-analisa sebelumnya, produk plastik perusahaan Surya Polyplas Utama memiliki keunggulan dari segi kualitas dan merek yang sudah dikenal sejak lama, namun kalah dari segi harga (bila dibandingkan dengan kompetitor lainnya) dan inovasi produk yang diberikan. Konsumen beralih dari merek kelut ke merek pesaing karena harga yang ditawarkan cukup tinggi (antara Rp.1000 – Rp.2000 per kg), kekurangan ini yang dimanfaatkan oleh kompetitor agar dapat bersaing dengan perusahaan Surya Polyplas Utama. Kemungkinan beralihnya konsumen ke produk alternatif sangat kecil, karena mayoritas masyarakat Surabaya lebih banyak menggunakan plastik kantong sebagai kantong utama mereka saat berbelanja sesuatu, karena semua market selalu menyediakan kantong plastik sebagai alat pembungkus yang dibeli konsumen.

Menentukan Strategi dari Analisis

Setelah mendapatkan data melalui analisa bauran pemasaran dan analisa STP, dapat diketahui yang menjadi kelemahan dan kekuatan perusahaan dan melalui analisa *five force's* dapat ditemukan data-data terkait peluang dan

ancaman yang dihadapi perusahaan dari sisi eksternal, Fleisher dan Bensoussan (2007) menyatakan bahwa salah satu alat yang dapat digunakan untuk menentukan strategi dari analisa-analisa yang ada dengan menggunakan analisis SWOT, dimana dapat berguna untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang di dapat dari pesaing.

	Strength 1. Kualitas Produk 2. Teknologi Produksi 3. Menerima <i>Job Order</i> 4. Kemudahan dalam Retur	Weakness 1. Harga Plastik Tinggi 2. Tidak Ramah Lingkungan 3. Pangsa Pasar
Opportunities 1. Peningkatan Produksi <i>Biodegradeable</i> 2. Ketertarikan Konsumen 3. Daya Tawar Pemasok	S-O Strategy 1. Menambah Jumlah Agen Distributor (S1,S2,O1) 2. Mengembangkan Varian (S2,O1,O2,O3) 3. Ekspansi Pasar (S1,S2,S3,S4,O2)	W-O Strategy 1. Memanfaatkan Inovasi (W1,W2,O1) 2. Menghasilkan Produk lain (W3,O2,O3)
Threat 1. Daya Tawar Konsumen 2. Distribusi Kompetitor	S-T Strategy 1. Menerapkan <i>Distribution Selling</i> (S3,S4,T1,T2) 2. Kerjasama Bisnis lain (S1,S2,S4,T2) 3. Menambah Unit Mesin Produksi (S3,S4,T2)	W-T Strategy 1. Mengurangi Ketebalan isi Plastik (W1,W3,T1) 2. Diskon dalam Pengambilan Jenis Tertentu (W1,W2,T1,T2)

Tabel 1. Matrix SWOT

Arah Strategis

Dari keseluruhan analisa dapat disimpulkan bahwa arah strategis pada perusahaan Surya Polyplas Utama adalah menjaga posisi yang dominan, perusahaan keluarga yang bergerak dalam industri produksi plastik dan telah berdiri hingga 40 tahun ini mendominasi pangsa pasar di wilayah Surabaya khususnya di wilayah Surabaya Utara dan luar pulau bagian Indonesia Timur. Usaha yang dilakukan untuk bertahan dalam persaingan adalah dengan mempertahankan konsistensi kualitas produk yang tinggi melalui standar dan teknologi produksi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Fleisher dan Bensoussan (2007) bahwa perusahaan yang menjaga posisi dominan dapat mengaplikasikan strategi-strategi yang dapat merujuk pada persaingan langsung dengan para kompetitor, salah satunya dengan mengisi celah di pasar yang dituju oleh kompetitor, khususnya pada pemain baru. Sehingga strategi yang direkomendasikan dengan Matrix SWOT untuk arah strategis ini adalah: Menambah jumlah agen distributor, mengemebangkan varian, ekspansi pasar, menerapkan *distribution selling*, kerjasama bisnis lain, menambahkan unit mesin produksi, memanfaatkan inovasi, menghasilkan produk lain, mengurangi ketebalan isi plastik, diskon dalam pengambilan jenis tertentu.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan analisa strategi pengembangan bisnis melalui metode *competitive positioning analysis* terhadap PT Surya Polyplas Utama dalam berkecimpung pada industri plastik, dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan penelitian ini dapat diketahui bahwa perusahaan memiliki strategi pengembangan bisnis dengan menggunakan teknologi produksi dan mengandalkan pada kualitas produk plastiknya.
2. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan memposisikan produknya sebagai produk berkualitas premium bagi para konsumennya, selain itu bahwa arah strategis perusahaan adalah untuk menjaga posisi yang dominan.
3. Sejauh ini belum ada perusahaan baru yang mengancam dalam keunggulan yang dimiliki PT Surya Polyplas Utama, karena produk yang ditawarkan harus memiliki kekuatan merek, kualitas yang baik, dengan harga yang ditawarkan lebih rendah dibandingkan pesaing, namun margin keuntungan yang didapatkan sedikit dari penjualan kantong plastik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, G. And Kotler, P. (2016) Principles of Marketing 16th Ed. Pearson Education Limited
- BPS. (2014). Jumlah Perusahaan Industri Besar Sedang Menurut Sub Sektor , 2008-2013. Retrieved 28 Mei 2014. From <http://www.bps.go.id/index.php/>
- Chrisbiyanto, Anton. Industri Packaging di Indonesia Tumbuh 7%. Retrieved 7 September 2016. From linkTabelStatis/1054 <http://ekbis.sindonews.com/read/1137285/34/industri-packaging-di-indonesia-tumbuh-7-1473182827>
- David, F.R. (2011). Strategic Management Concept and Cases (13th Ed.). England: Pearson Education Limited
- Fleisher and Bensoussan (2007), Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. New Jersey: Pearson Education Inc
- Fleisher and Bensoussan (2015), Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods (2nd Ed). New Jersey: Pearson Education Inc
- Grewal and Levy (2010). Marketing 2nd Ed. New York: McGraw-Hill
- Hooley, G.J., Saunders, J.A. and Piercy, N. (2004). Marketing Strategy and Competitive Positioning 3rd Ed, London: Prentice-Hall International
- Kotler, P. (2003). Dasar-dasar Pemasaran edisi 9 jilid 1. Jakarta: Kelompok Gramedia
- Moleong, Lexy J. (2007). Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2014). Metodologi Penelitian Manajemen. Bandung: Alfabeta