



Posisi dan Penentuan Inisiatif Strategi PT. WDJR Menggunakan Analisis SWOT

Positioning and Initiative Strategy PT. WDJR using SWOT Analysis

Ari Wibowo¹, Bayhaki², Dian Agus Supriadi³, Eko Riwayadi⁴

Info:

Received: 13 Jun
Review: 26 Jun
Accepted: 03 Jul
Online: 06 Jul

Abstrak

Banyak perusahaan melakukan analisis bisnis strategi untuk mengetahui posisi perusahaan ada di posisi mana sehingga perusahaan bisa mengambil strategi yang tepat dalam persaingan bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui posisi strategi PT. WDJR dan menyarankan strategi terbaik. Analisis SWOT di PT. WDJR belum pernah dilakukan dan dipublikasikan sehingga hasil penelitian ini sangat baik untuk direkomendasikan demi kemajuan perusahaan dan ilmu pengetahuan. Penelitian kualitatif ini dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner kepada para pimpinan perusahaan untuk mengetahui aspek internal dan eksternal perusahaan. Selanjutnya data diolah dan dipetakan kedalam grafik SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. WDJR ada di posisi kwadran satu pertumbuhan dan strategi yang cocok untuk perusahaan adalah startegi agresif meliputi melakukan penetrasi dan pengembangan pasar serta melakukan pengembangan dan inovasi produk supaya perusahaan bisa berlangsung untuk jangka panjang (sustain).

Kata kunci: SWOT, Analisis, Strategi Bisnis, Positioning

Abstract

Companies have done performance analysis to understand position of their business, this is very important for company to address the correct business strategy to win competition. This research aim to understand business strategy had done by PT. WDJR and suggest the best strategy based on company position. There is no such similar research has done in this company so this result will definitely contribute positively to the company and science. This qualitative research done with questioners distributed and collected from managerial level to collect internal and external aspects which contributes to the company. Data then analyzed and mapped to the SWOT graph. This research show that PT. WDJR stayed in quadrant number one is growth. The business strategy suitable for this position is to strongly develop and penetrate market by doing development and innovation to win the business competition. This research result imply to the company to sharpen their current business strategy for sustainability.

Keywords: SWOT, Analysis, Business Strategy, Positioning

JEL Codes:

How to cite:

“Wibowo, A.; Bayhaki, B.; Supriyadi, D.A.; Riwayadi, E. (2021). Posisi dan Penentuan Inisiatif Strategi PT. WDJR Menggunakan Analisis SWOT. *Master: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(02), doi: <https://doi.org/10.37366/master.v1i2.188>”

¹ “Prodi Magister Manajemen Universitas Pelita Bangsa”; aribodexwibowo@gmail.com

² “Prodi Magister Manajemen Universitas Pelita Bangsa”; bayhaki88@yahoo.co.id

³ “Prodi Magister Manajemen Universitas Pelita Bangsa”; dianagus.s@gmail.com

⁴ “Prodi Magister Manajemen Universitas Pelita Bangsa”; eridayadi@gmail.com

Pendahuluan

Dunia industri Indonesia mengalami persaingan yang semakin kompetitif dengan hadirnya beberapa pelaku bisnis baru baik dari dalam maupun luar negeri. Terlebih dengan telah dimulainya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) di akhir tahun 2014, mengakibatkan persaingan sangat ketat di dunia bisnis. Untuk bertahan dan bahkan bisa memenangkan persaingan yang semakin kompetitif maka perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif (Pitoy et al., 2016; Sancoko, 2015). Keunggulan-keunggulan kompetitif dapat terbentuk dengan perusahaan merumuskan strategi-strategi bisnis yang merupakan perwujudan dari tujuan didirikannya perusahaan. Keunggulan kompetitif ini perlu didukung dengan ketersediaan sumberdaya yang handal dari sisi finansial dan sisi non-finansial untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Perbaikan secara terus menerus harus dilakukan pada proses bisnis internalnya untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan agar sesuai dengan tuntutan kebutuhan konsumen yang terus berkembang dengan dinamis. Produk atau jasa yang memiliki keunggulan bersaing dari sisi kualitas dan harga maka akan meningkatkan daya saing perusahaan terhadap perusahaan pesaing yang menjadi faktor eksternal perusahaan (Pitoy et al., 2016; Sinarta, 2017; Sulistiani, 2014).

Perusahaan akan selalu berusaha untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan sebelumnya dalam situasi persaingan yang sangat ketat. Upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut akan lebih mudah dilakukan jika bisnis memiliki strategi yang tepat dan menerapkan strategi tersebut dengan benar. Strategi merupakan rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Sebuah perusahaan, baik besar maupun kecil, membutuhkan strategi. Yang membedakannya adalah penekanan dalam membuat strategi dan model yang digunakan (Adhi et al., 2020; Sulistiani, 2014).

Analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) adalah merupakan intisari hasil yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Dari analisis lingkungan eksternal perusahaan dapat diperoleh adanya kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan, sedangkan dari analisis lingkungan internal perusahaan dapat diidentifikasi mengenai kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan. Dari hasil analisis SWOT ini diharapkan adanya kesesuaian antara kemampuan internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahannya dengan situasi eksternal perusahaan yang berupa kesempatan dan ancaman sebagai dasar bagi pembentukan strategi perusahaan di masa yang akan datang. Berdasarkan pada logika bahwa strategi itu memaksimalkan kekuatan dan kesempatan yang ada dan pada saat yang bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi perusahaan (Jatmiko, 2015; Retnowati, 2011; Sinarta, 2017; Sulistiani, 2014; Widagdha et al., 2016).

PT. WDJR adalah salah satu perusahaan manufaktur yang membuat produk perpipaan berbahan plastic dengan merek Rucika, perusahaan memposisikan diri sebagai penyedia Total Solusi Sistem Perpipaan terbaik di Indonesia. Perusahaan sangat menyadari tingginya persaingan didalam negeri dengan hadirnya puluhan merek pipa baik dari produksi buatan lokal maupun produksi buatan luar negeri. Konsumen pipa bisa dengan mudah mendapatkannya dipasaran sederetan merek pipa buatan perusahaan dalam negeri seperti Maspion, Paralon, Vinylon, Power, Trilion dan juga buatan perusahaan luar negeri seperti JF, Wavin dan Lesso. Perusahaan telah menerapkan strategi dengan Analisis SWOT

untuk mendapatkan gambaran tentang keputusan strategis apa yang akan diambil perusahaan tetapi positioning perusahaan belum pernah di ketahui sehingga strategi yang tepat untuk menunjang kelangsungan hidup perusahaan belum bisa di pastikan sesuai dengan teori manajemen strategi atau tidak.

Dengan melihat adanya permasalahan tersebut peneliti sangat antusias untuk melakukan penelitian di PT. WDJR untuk mengetahui posisi (*positioning*) perusahaan. Mendefinisikan strategi inisiatif (*inisiatif strategi*) terbaik seperti apa yang perlu lakukan sesuai dengan posisi perusahaan. Sehingga terjadi fokus dan optimal dalam mengalokasikan sumber daya dalam mengeksekusi strategi inisiatif. Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan tetapi belum ada yang melakukan penelitian sejenis di PT. WDJR dan juga beberapa penelitian yang ada belum bisa menjawab posisi dan inisiatif strategi yang tepat untuk perusahaan yang akan diteliti (Jatmiko, 2015; Retnowati, 2011; Sinarta, 2017; Sulistiani, 2014; Tjoe & Sarjono, 2010; Widagdha et al., 2016). Penelitian ini di harapkan mendapatkan kebaruan terhadap hasil analisis SWOT, antara lain mendapatkan posisi dan inisiatif strategi perusahaan yang tepat. Rekomendasi penggunaan sumber daya yang fokus dan efektif oleh PT. WDJR sesuai posisi perusahaan yang sangat kritical untuk kemajuan dan keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan.

Metodologi

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Hal tersebut dikarenakan penelitian ini mengambil fenomena yang terjadi tentang faktor lingkungan bisnis dalam merumuskan strategi bersaing di lapangan. Metode kualitatif sangat tepat digunakan untuk memperoleh hasil deskriptif berdasarkan fenomena lapangan atau berdasarkan pendekatan fenomenologi yang selanjutnya akan ditemukan dan dianalisis secara mendalam sesuai dengan situasi dan kondisi suatu objek yang diamati (Mulyanto & Wulandari, 2019).

Data yang diambil dalam penelitian ini adalah data data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan data tertulis dari objek penelitian yang dibutuhkan secara memadai, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka, internet. Data tentang lingkungan bisnis internal dan eksternal diperoleh dari perusahaan tempat penelitian dilakukan.

Analisis SWOT untuk mengetahui positioning perusahaan yang menjadi obyek penelitian meliputi dua variabel yaitu variabel internal dan variabel eksternal perusahaan. Selanjutnya mengidentifikasi indikator-indikator untuk masing-masing variabel internal dan variabel eksternal. Pada variabel internal bisnis proses yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan berhasil diidentifikasi masing-masing 13 dan 20 indikator. Sedangkan pada variabel eksternal bisnis proses yang terdiri dari peluang dan tantangan berhasil diidentifikasi masing-masing 13 dan 11 indikator. Selanjutnya dilakukan skoring masing-masing indikator dari hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan.

Hasil

Hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan ditemukan bahwa pada variabel internal bisnis perusahaan mempunyai kekuatan antara lain mempunyai portofolio produk yang paling lengkap dan inovatif di Indonesia, mempunyai vendor yang banyak

berdasarkan hubungan jangka panjang, mencakup area yang luas karena menjangkau seluruh wilayah Indonesia dengan jumlah jaringan yang banyak. Perusahaan juga mempunyai kekuatan dalam penerapan *manufacturing excellence* sehingga menghasilkan produk-produk berkualitas, mempunyai *strategic partnership* dengan perusahaan-perusahaan pipa terkemuka di dunia, perbaikan berkesinambungan juga telah menjadi budaya di perusahaan serta memiliki brand yang sangat kuat di *retail market*. Dalam hal sumber daya perusahaan memiliki *platform* pengembangan sumber daya manusia yang sejalan dengan pengembangan bisnis perusahaan modern, memiliki *platform* pengembangan IT yang mendukung terciptanya operasional organisasi yang efektif dan efisien, memiliki organisasi yang dinamis dengan melakukan transformasi di seluruh fungsi-fungsi perusahaan.

Tabel 1. Faktor Kekuatan

No	Uraian	Bobot	Rating	Skor
1	Memiliki sistem manajemen yang diimplementasikan dengan baik.	0,07	3,67	0,27
2	Dedikasi ke pasar yang kuat	0,07	3,50	0,23
3	Dukungan vendor berdasarkan hubungan kerja jangka panjang.	0,07	3,33	0,25
4	Mencakup area yang luas, menjangkau seluruh wilayah Indonesia dan memiliki jumlah jaringan yang banyak.	0,08	3,83	0,32
5	Memiliki portofolio produk portofolio yang paling lengkap dan inovatif di Indonesia.	0,08	3,67	0,28
6	Strategic partnership dengan perusahaan-perusahaan pipa terkemuka di dunia	0,07	3,50	0,25
7	Memiliki empat pabrik dengan kapasitas produksi terbesar di Indonesia dan didukung tiga lokasi pemasaran untuk mendukung efisiensi biaya dan penetrasi pasar	0,08	3,33	0,27
8	Penerapan Manufacturing Excellence dalam menghasilkan produk-produk berkualitas	0,08	4,00	0,34
9	Budaya perbaikan yang berkelanjutan terbangun di perusahaan.	0,08	3,67	0,30
10	Memiliki brand yang kuat di pasaran retail.	0,08	3,50	0,28
11	Memiliki platform pengembangan sumber daya manusia yang sejalan dengan pengembangan bisnis perusahaan.	0,08	3,33	0,27
12	Memiliki platform pengembangan IT yang mendukung terciptanya operasional organisasi yang efektif dan efisien.	0,07	3,33	0,25
13	Memiliki organisasi yang dinamis dengan melakukan transformasi di seluruh fungsi	0,08	3,50	0,27
		1,00		3,57

Sumber: Data penelitian diolah, 2021

Kelemahan yang ditemukan pada internal bisnis antara lain sinergi antara depo dan prinsipel yang belum terbangun secara maksimal, manajemen pengadaan barang belum efektif, *Supply Chain Management* masih belum terintegrasi dan komprehensif untuk efisiensi biaya, menjalankan aktifitas bisnis masih secara pragmatis, masih menggunakan cara-cara lama dan sulit melakukan perubahan. Dalam hal sumberdaya ditemukan kelemahan diantaranya *internal development* untuk regenerasi kepemimpinan masih rendah, pelaksanaan budaya kerja perusahaan belum optimal, *analytic platform data* dalam menunjang pengembangan bisnis belum ada, kemampuan *IT application development* masih kurang.

Kelemahan lain dalam hal legal antara belum ada kontrak kerja dengan para mitra usaha, manajemen transportasi masih lemah. Pada bagian kualitas masih terjadi keluhan pelanggan yang berulang, pencapaian *service level distribution* masih belum maksimal.

Tabel 2. Faktor Kelemahan

No	Uraian	Bobot	Rating	Skor
1	Sinergi depo dan prinsipel yang belum terbangun secara maksimal	0,05	2,50	0,13
2	Belum ada sistem reporting yang akurat untuk keperluan pengukuran performance perusahaan	0,04	2,00	0,08
3	Internal development untuk regenerasi kepemimpinan masih rendah	0,06	2,67	0,16
4	Pelaksanaan budaya perusahaan belum optimal	0,06	2,00	0,11
5	Belum ada kontrak kerja dengan Mitra Usaha	0,05	2,33	0,11
6	Manajemen transportasi masih lemah	0,05	2,83	0,17
7	Komplain pelanggan kadang masih berulang	0,06	2,50	0,15
8	Belum memiliki sistem informasi yang terintegrasi	0,06	2,00	0,10
9	Pencapaian service level untuk distribusi produk masih belum maksimal	0,05	2,50	0,13
10	Menjalankan aktivitas bisnis masih secara pragmatis, masih menggunakan cara-cara lama dan susah melakukan perubahan.	0,05	1,83	0,08
11	Manajemen resiko perusahaan belum efektif	0,04	1,50	0,05
12	Manajemen pengadaan barang belum efektif	0,03	2,33	0,13
13	Belum memiliki kompetensi T&D yang memadai untuk mengantisipasi bisnis jangka panjang	0,05	2,00	0,09
14	Penggunaan SAP belum optimal dan belum terintegrasi ke seluruh bagian.	0,05	1,83	0,09
15	Program pengembangan kepemimpinan dan bagian-bagian yang membutuhkan masih belum optimal.	0,04	2,00	0,09
16	Belum memiliki proses yang terintegrasi dan sistematis dalam mengembangkan New Product (NPD) sampai dengan road to market.	0,05	2,50	0,13
17	Penggunaan sistem otomatis di area manufacturing dan supply chain masih rendah	0,04	1,67	0,07
18	Supply Chain Management masih belum terintegrasi dan komprehensif untuk efisiensi biaya	0,06	2,17	0,13
19	Platform analytic data untuk menunjang pengembangan bisnis belum ada.	0,05	2,00	0,11
20	Kemampuan IT application development masih kurang	0,05	1,83	0,09
		1,00		2,19

Sumber: Data penelitian diolah, 2021

Variabel eksternal bisnis dari hasil wawancara ditemukan beberapa peluang yang sangat kuat antara lain pertumbuhan ekonomi domestik yang kuat dari kelas menengah yang akan meningkatnya nilai proyek konstruksi khususnya untuk properti, kebutuhan sistem perpipaan baru seiring dengan tumbuhnya beragam industri di Indonesia,

pemerintah masih memiliki fokus dalam pengembangan infrastruktur (RAPBN 2020), pertumbuhan kota mandiri baru dengan adanya penambahan infrastruktur nasional, program konstruksi hijau yang memberi peluang produk baru yang ramah lingkungan, rencana pemindahan Ibu Kota Negara ke Penajaman Pasir Utara dan Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur. Peluang di sektor persaingan bisnis juga sangat baik karena pelaku usaha di bisnis bahan bangunan masih sangat tradisional (*digital literacy* sangat rendah) sedangkan perusahaan memanfaatkan IoT (*Internet of Things*) untuk meningkatkan *performance manufacturing* dan program Indonesia 4.0 yang memberikan banyak peluang untuk perkembangan industri manufaktur. Peluang dari segi kuantitas cakupan perpipaan untuk sistem penyediaan air minum baru 40% dan di segi kualitas perusahaan juga melakukan *benchmarking* dan peningkatan kompetensi dengan patner kerja dari luar negeri. Peningkatan kompetensi menjadi penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Tabel 3. Faktor Peluang

No	Uraian	Bobot	Rating	Skor
1	Pertumbuhan ekonomi domestik yang kuat dari kelas menengah yang akan meningkatnya nilai proyek konstruksi khususnya untuk properti.	0,08	3,17	0,25
2	Kebutuhan sistim perpipaan baru dengan tumbuhnya beragam industri di Indonesia.	0,08	3,33	0,27
3	Pelaku Usaha di bisnis bahan bangunan masih sangat tradisional (<i>digital literacy</i> sangat rendah).	0,07	3,17	0,23
4	Dana pembangunan desa yang besar (tahun 2019 > 80T), sebagian digunakan untuk <i>water system and sanitation</i> .	0,07	2,83	0,21
5	Cakupan perpipaan untuk sistem penyediaan air minum baru 40%	0,08	3,00	0,25
6	Pemanfaatan IoT (<i>Internet of Things</i>) untuk meningkatkan <i>performance manufacturing</i> .	0,08	3,17	0,26
7	Masih belum banyak perusahaan yang menyediakan produk sambungan pipa paralon secara lengkap.	0,08	3,33	0,26
8	<i>Benchmarking</i> dan peningkatan kompetensi perusahaan dengan partner luar negeri.	0,08	3,50	0,27
9	Pertumbuhan kota mandiri baru dengan adanya penambahan infrastruktur nasional.	0,08	3,00	0,25
10	Pemerintah masih memiliki fokus dalam pengembangan infrastruktur (RAPBN 2020).	0,08	3,00	0,23
11	Program Indonesia 4.0 yang memberikan banyak peluang untuk perkembangan industri manufaktur.	0,07	3,00	0,21
12	Program konstruksi hijau yang memberi peluang produk baru yang ramah lingkungan.	0,07	3,00	0,21
13	Rencana pemindahan Ibu Kota Negara ke Penajaman Paser Utara dan Kutai Kartanegara Kalimantan Timur.	0,08	3,17	0,25
		1,00		3,13

Sumber: Data penelitian diolah, 2021

Beberapa ancaman yang menghadang perusahaan ditemukan antara lain harga minyak sempat mengalami fluktuasi dan masih ada potensi naik walaupun tidak signifikan, biaya

pengiriman naik terus. Ancaman di sisi persaingan ditemukan pasar industri pipa adalah pasar komoditi yang berada di wilayah *red ocean* (retail) dengan tingkat *entry barrier* yang rendah dan dengan telah berlakunya MEA ada potensi masuknya kompetitor besar dari luar negeri dan sudah terbukti perusahaan manufaktur dari luar negeri memasuki pasar domestik dengan harga yang lebih kompetitif. Ancaman di sisi sumberdaya antara lain adanya *digital disruption* di industri yang mempengaruhi *value proposition* produk dan jasa serta perlambatan ekonomi dunia dan isu global (contohnya hubungan dagang US-China, demo anarki Hongkong dll) dapat meningkatkan ketidakpastian dalam ekspor-impor.

Tabel 4. Faktor Ancaman

No	Uraian	Bobot	Rating	Skor
1	Harga minyak sempat mengalami fluktuasi dan masih ada potensi naik walalu pun tidak signifikan	0,11	2,67	0,29
2	Desentralisasi keputusan dalam otonomi daerah menyebabkan jalinan hubungan yang lebih tidak stabil	0,08	2,33	0,20
3	Dengan telah berlakunya MEA ada potensi masuknya kompetitor besar dari luar negeri	0,10	2,67	0,26
4	Ada celah yang dapat dimanfaatkan oleh kompetitor untuk menjatuhkan produk Rucika sehubungan dengan proses rebranding (isu Quality)	0,08	2,17	0,18
5	Pasar industri pipa adalah pasar komoditi yang berada di wilayah <i>red ocean</i> (retail) dengan tingkat <i>entry barrier</i> yang rendah	0,10	2,50	0,24
6	Isu tenaga kerja di Indonesia terjadi setiap tahunnya dimana Upah Minimum akan dituntut selalu naik dan penghapusan sistem outsourcing	0,09	2,33	0,21
7	Kembalinya Wavin ke pasar pipa Indonesia	0,07	2,33	0,15
8	<i>Delivery Cost</i> (biaya pengiriman) yang naik terus	0,10	2,83	0,27
9	Adanya <i>digital disruption</i> di industri yang mempengaruhi <i>value proposition</i> produk dan jasa	0,10	2,33	0,22
10	Perusahaan manufaktur dari luar negeri memasuki pasar domestik dengan harga yang lebih kompetitif	0,10	2,33	0,22
11	Perlambatan ekonomi dunia dan isu global (contohnya hubungan dagang US-China, demo anarki Hongkong, dan lain-lain) dapat meningkatkan ketidakpastian dalam ekspor-impor	0,09	2,33	0,21
		1,00		2,45

Sumber: Data penelitian diolah, 2021

Pembangunan nasional Indonesia khususnya di bidang property dan infrastruktur terus berkembang dan kebutuhan akan perpipaan terus meningkat. PT. WDJR sebagai pemain bisnis perpipaan yang sangat terus berusaha meningkatkan bisnisnya. Dari analisis SWOT yang dilakukan pada obyek penelitian di temukan beberapa kekuatan dan kelemahan di sektor internal perusahaan demikian juga disektor eksternal bisnis ditemukan beberapa peluang untuk kemajuan bisnis perusahaan dan ditemukan juga ancaman yang bisa mengganggu jalannya perusahaan apabila tidak di hadapi dengan baik.

Skor total untuk kekuatan/*strength* (S) 3.57, kelemahan/*weakness* (W) 2.19, peluang/*opportunity* (O) 3.13 dan ancaman/*treat* (T) 2.45. *Positioning* perusahaan berada pada kwadran 1 dimana $S-W = 1.38$ dan $O-T = 0.68$ seperti tertera pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil SWOT Analisis PT. WDJR

O	
<p style="text-align: center;"><u>Kwadran 2</u></p> <p>Posisi: Stabilitas Strategi: Turn-around</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrasi Kedepan - Integrasi Kebelakang - Integrasi Horizontal 	<p style="text-align: center;"><u>Kwadran 1</u></p> <p>Posisi: Pertumbuhan Strategi: Agresif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penetrasi Pasar - Pengembangan Pasar - Pengembangan Produk - Inovasi
<p style="text-align: center;"><u>Kwadran 3</u></p> <p>Posisi: Bertahan Strategi: Defensif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penciutan - Divestasi - Likuidasi - 	<p style="text-align: center;"><u>Kwadran 4</u></p> <p>Posisi: Diversifikasi Strategi: Diversifikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversifikasi Konsentrik - Diversifikasi Konglomerat
T	

Sumber: Data penelitian diolah, 2021

Beberapa faktor pada masing-masing bagian faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang memiliki skor final terbesar adalah pada sisi kekuatan, dalam hal ini adalah *Penerapan Manufacturing Excellence* dalam menghasilkan produk-produk berkualitas dengan skor 0.338, dan kelemahannya adalah manajemen transportasi masih lemah dengan skor 0.17. Pada sisi peluang di temukan kebutuhan sistim perpipaan baru dengan tumbuhnya beragam industri di Indonesia dengan skor 0.273 sedangkan ancamannya adalah *cost of delivery* (biaya pengiriman) yang naik terus dengan skor 0.271. Beberapa faktor terbesar (*dominant*) tersebut bisa menjadi acuan prioritas untuk dilakukan tindak lanjut untuk perbaikan berkesinambunagn (*continual improvement*).

Pembahasan

Posisi Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan posisi perusahaan berada pada kwadran satu (pertumbuhan) di titik koordinat S-W 1,38 dan O-T 0,68 yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki kekuatan internal (S-W 1,38) cukup bagus sekaligus peluang untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada. Perusahaan memiliki modal lingkungan internal yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitor, sehingga situasi ini sangat mendukung perusahaan untuk menjalankan kebijakan pertumbuhan yang agresif (Rusmawati, 2017). Akan tetapi jika memperhatikan posisi lingkungan eksternal (O-T 0,68) berdekatan dengan

kuadran empat, dimana ancaman cukup menekan perusahaan dalam persaingan pasar maka juga dirasa perlu memperhatikan strategi diversifikasi dalam menjalankan strategi agresifnya. Pembukaan unit bisnis baru atau anak perusahaan baru baik dalam lini bisnis yang sama dengan yang sudah ada ataupun lini bisnis yang berbeda untuk menunjang pertumbuhan perusahaan.

Posisi perusahaan pada kuadran pertumbuhan dapat dimanfaatkan untuk menciptakan deferensiasi yang unik di mata pelanggan sehingga terbentuk citra atau *image merk* yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Positioning meliputi aktifitas bagaimana menggunakan komunikasi agar didalam benak konsumen tertanam suatu citra tertentu. Positioning dalam bentuk image merk harus bisa didefinisikan oleh konsumen sehingga produk bisa dibedakan dengan produk pesaing di dalam benak konsumen. Image merk yang baik dan tertanam dalam benak konsumen akan menjadikan produk menjadi pilihan prioritas dibandingkan produk pesaing dan bahkan bisa membentuk konsumen yang loyal. Portofolio produk yang paling lengkap dan inovatif di Indonesia yang dimiliki oleh PT. WDJR serta telah mencakup area yang luas, menjangkau seluruh wilayah Indonesia dan memiliki jumlah jaringan yang banyak sangat mendukung peningkatan *image merk* produknya. Tiga langkah peningkatan positioning produk dalam pemasaran berikut bisa dilakukan yakni pertama melakukan segmentasi pasar dengan membagi pasar menjadi beberapa kelompok pembeli yang memungkinkan membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda. Kedua adalah melakukan penargetan pasar dengan mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar yang digarap, ketiga adalah melakukan positioning pasar untuk penentuan posisi bersaing produk dan penetapan bauran pemasaran yang lebih rinci (Jayanti et al., 2019; Rusmawati, 2017).

Inisiatif Strategi

Perusahaan berada posisi yang sangat menguntungkan dengan menerapkan strategi SO (strength-opportunity). Perusahaan harus memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang secara maksimal dengan tetap memperhatikan segenap ancaman yang muncul dari para *competitor* di pasar. Beberapa inisiatif strategi agresif (pertumbuhan) yang dapat diambil.

Strategi Penetrasi Pasar

Perusahaan perlu melakukan strategi penetrasi pasar untuk memperluas cakupan pangsa pasar untuk produk-produk maupun layanan jasa Rucika untuk bisa meningkatkan pencapaian tujuan strategis perusahaan ataupun laba perusahaan. Beberapa hal yang bisa dilakukan untuk penetrasi pasar adalah dengan meningkatkan jumlah penjualan, meningkatkan *brand equity*/ekuitas merek dan meningkatkan *product positioning*. Penambahan distribution centre, penambahan sales representative, mengemas (packaging) produk dengan kuantitas yang cocok untuk kebutuhan pelanggan.

Sejalan dengan penelitian terdahulu strategi-strategi penetrasi pasar yang bisa dilakukan adalah melakukan penyesuaian harga, peningkatan promosi, perbaikan kualitas produk, meningkatkan jumlah pengguna dengan kampanye/*gathering* pengguna, memetakan/mengatur kanal/jalur distribusi, membuat barrier to entry produk competitor, berfikir di luar kotak/kreatif, melakukan diversifikasi dan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain (Feriyanto, 2017; Malonda et al., 2019; Riyanto, 2019).

Strategi Pengembangan Pasar

Perusahaan perlu melakukan pengembangan pasar sebagai bagian dari penetrasi pasar dan pengembangan produk. Keputusan pengembangan pasar ini tidak harus mengubah sistem penjualan dan pemasaran yang sudah ada berjalan. Pengembangan pasar ini dilakukan untuk meningkatkan kegiatan penjualan untuk mendapatkan hasil maksimal dari keseluruhan produk yang dibuat oleh perusahaan. Pengembangan pasar ini diantaranya bisa dengan perluasan pasar regional, perluasan pasar nasional dan bahkan pasar internasional. Membuka pasar export keluar negeri seperti Malaysia (create new market), memperkenalkan produk baru.

Beberapa pilihan yang bisa dijadikan alternative strategi yang telah didukung penelitian terdahulu untuk melakukan pengembangan pasar adalah dengan memaksimalkan Tehnologi Digital sebagai media iklan dan pemasaran, menentukan harga ideal berdasarkan survey dan pengumpulan harga di pasaran, memahami persaingan pasar, membuat inovasi varian produk baru atau meningkatkan layanan dan memperluas wilayah market regional dan nasional (Sulitiani, 2014; Sutiarkoro, 2017).

Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah proses perubahan yang dilakukan terhadap produk yang sudah ada sekaligus proses pencarian inovasi untuk menambah nilai terhadap produk lama dengan mengkonversikannya ke dalam produk tersebut. Dengan adanya pengembangan produk ini artinya perusahaan sudah memahami tentang kebutuhan dan keinginan pasar. Pengembangan produk adalah semua kegiatan yang dilakukan oleh pabrikan atau produsen dalam menentukan dan mengembangkan produknya, memperbaiki produk lama, memperbanyak kegunaan dari produk yang sudah ada dan mengurangi biaya produksi dan biaya pembungkus.

Beberapa alasan perusahaan melakukan pengembangan produk yaitu memenuhi keinginan konsumen, menambah omset penjualan, mendayagunakan sumber daya produksi, memenangkan persaingan, meningkatkan keuntungan dengan bahan yang sama, mendayagunakan sisa-sisa bahan, mencegah kebosanan konsumen dan menyederhanakan produk pembungkus. Pengembangan produk juga merupakan satau alternatif strategi yang bisa dilakukan untuk perusahaan di posisi kwadran 1 dan telah didukung oleh beberapa penelitin terdahulu (Feriyanto, 2017; Malonda et al., 2019; Riyanto, 2019; Sulitiani, 2014; Sutiarkoro, 2017).

Strategi Inovasi (Produk dan Jasa)

Inovasi adalah usaha untuk memperbaiki, meningkatkan dan mengembangkan produk dan jasa layanan yang diproduksi selama ini. Proses inovasi yang dilakukan terus-menerus akan membuat produk terus berkembang, memiliki peningkatan kualitas hingga mencapai kesempurnaan dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Beberapa tujuan inovasi pada produk dan jasa layanan adalah untuk meningkatkan kualitas, memenuhi kebutuhan pelanggan, menciptakan pasar baru di tengah masyarakat, mengembangkan dan mengaplikasikan pengetahuan-wawasan, mengganti produk atau layanan dan meningkatkan efisiensi produk. (Feriyanto, 2017; Malonda et al., 2019; Riyanto, 2019; Sulitiani, 2014; Sutiarkoro, 2017).

Strategi Penerapan Manufacturing Excellence

Manufacturing excellence terdiri dari rangkaian ikatan nilai yang tak terputus (*value chains*) dimana setiap aktifitasnya adalah memberikan nilai tambah bagi kepuasan pelanggan dan kemakmuran perusahaan. Mulai dari pemasok, penyimpanan, *manufacturing, finance, accounting, HRD, back-office, sales, marketing* hingga produk tersebut aman dan dinikmati ditangan pelanggan. Semua bagian tahapan terlibat dan semuanya memberikan andil, tidak terkecuali.

Manufacturing excellence ada yang menyebutnya dengan istilah *lean manufacturing* atau *lean enterprize*. Dengan *manufacturing excellence* perusahaan dapat mengatasi kurangnya pemanfaatan sumber daya, baik bahan baku produksi maupun pekerjanya. Jumlah bahan baku produksi akan terkendali dan meminimalisir terjadinya pemborosan, sedangkan karyawan akan menjadi lebih disiplin. Beberapa tool yang biasa digunakan untuk mencapai *manufacturing excellence* adalah TPM, Kaizen, ISO9001, OHSAS 18001 dan lean six sigma.

Sedangkan pondasi atau landasan untuk menerapkan *manufacturing excellence* adalah sikap kerja (budaya) dari seluruh komponen perusahaan dari level eksekutif sampai ke karyawan level terbawah dalam menjunjung visi dan misi perusahaan. Sikap kerja akan jelas tercermin, terlihat dan terasa ada di setiap tempat kerja baik bagian produksi, quality, maintenance, logistik, keuangan, personalia, sales dan seluruh komponen dibawah payung perusahaan. Tujuan dari sikap kerja ini adalah hidupnya suasana kerja yang bermoral tinggi, hilangnya pemborosan ditempat kerja dan peningkatan produktifitas kerja. Tempat kerja seperti ini akan menumbuhkan jiwa perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau Kaizen. Pondasi atau landasan itu disebut dengan 6S atau *working place management* yakni 5S di tambah faktor Keselamatan kerja (*safety*) didalamnya (Alvarez & Perry, 2015; Ciptono & Im, 2016).

Strategi Peningkatan Manajemen Transportasi SCM

Transportasi berperan penting dalam manajemen rantai pasok (Supply Chain Management / SCM). Dalam praktek rantai pasok, transportasi memiliki peran penting karena sangat jarang suatu produk diproduksi dan dikonsumsi dalam satu lokasi yang sama. Strategi rantai pasok yang diimplementasikan dengan sukses memerlukan pengelolaan transportasi yang tepat.

Transportasi yang dikelola secara efisien dan efektif akan tercapai tujuan pengiriman barang yang utama yaitu sampai di tempat pelanggan dengan tepat baik dari segi jumlah, waktu dan kualitas. Biaya pengangkutan juga merupakan komponen biaya paling besar dalam rincian biaya logistik. Kurang lebih 60% dari seluruh biaya logistik perusahaan adalah biaya logistik. Kualitas kinerja pelayanan sangat perlu untuk dipertimbangkan sebelum keputusan tentang pengelolaan pengangkutan di putuskan. Pengiriman yang tepat waktu akan sangat menguntungkan perusahaan karena akan mengurangi *inventory* barang, biaya penyimpanan (*storage*), serta *material handling* di gudang perusahaan. Pada akhirnya nilai proposisi pengangkutan yang diberikan oleh kegiatan pengangkutan tidak semudah pemindahan barang dari satu tempat ke tempat lainnya (Zaroni, 2015) . Perlu ada analisa dan manajemen perencanaan yang terintegrasi antara manajemen operasi perencanaan produksi (kapasitas), rencana penjualan (*forecasting*) dengan rencana pengiriman dan manajemen *stock level inventory*.

Salah satu metode yang sering dilakukan adalah mengoptimalkan kapasitas alat transportasi dengan mengirim bersamaan lebih satu jenis/ukuran produk yang berbeda dan menghindari transportasi perpindahan barang antar site diinternal perusahaan. Banyak metode untuk mengurangi biaya transportasi yang diterangkan oleh para pakar manajemen rantai pasok, akademisi dan praktisi. Manajemen perusahaan dapat memilih metode yang paling tepat untuk perusahaan dalam rangka menurunkan biaya atau menaikkan keuntungan. Pengelolaan pengangkutan melibatkan beberapa pihak yang secara langsung mempengaruhi hasil kerja pengangkutan atau transportasi. Pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan pengangkutan antara lain (1) pengirim (*shipper*) atau seringkali disebut *consignor*, (2) penerima (*receiver*) atau lebih dikenal dengan *consignee*, (3) perusahaan pengelola jasa pengangkutan (*carrier or agent*), (4) pemerintah atau *government*, (5) teknologi informasi serta komunikasi atau ICT (*Information and Communication Tecchnology*), (6) masyarakat atau *public* (Haryotejo & Kusumawardhani, 2015; Muhammad & Sarinah, 2016). Strategi-strategi yang bisa dilakukan untuk perusahaan di kwadran 1 tersebut sejalan dengan teori Michael Porter tentang Porter Five Forces (Sinarta, 2017).

Dengan mempertimbangkan nilai S (kekuatan) sebesar 3,57 dan O (peluang) sebesar 3.13, perusahaan bisa memanfaatkan kekuatannya untuk mewujudkan peluang menjadi hasil bisnis yang optimal. Kekuatan dalam penerapan *manufacturing excellence* sehingga menghasilkan produk-produk berkualitas, mempunyai *strategic partnership* dengan perusahaan-perusahaan pipa terkemuka di dunia, perbaikan berkesinambungan juga telah menjadi budaya di perusahaan serta memiliki brand yang sangat kuat di *retail market* dapat digunakan untuk menggapai peluang yang sangat kuat antara lain pertumbuhan ekonomi domestik yang kuat dari kelas menengah yang akan meningkatnya nilai proyek konstruksi khususnya untuk properti, kebutuhan sistim perpipaan baru seiring dengan tumbuhnya beragam industri di Indonesia, pemerintah masih memiliki fokus dalam pengembangan infrastruktur (RAPBN 2020), pertumbuhan kota mandiri baru dengan adanya penambahan infrastruktur nasional, program konstruksi hijau yang memberi peluang produk baru yang ramah lingkungan, rencana pemindahan Ibu Kota Negara ke Penajaman Pasir Utara dan Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur.

KESIMPULAN

Analisis SWOT yang telah dilakukan menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran satu artinya perusahaan ada pada kuadran pertumbuhan. Inisiatif strategi yang harus dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan inovasi. Faktor internal dan eksternal yang dominan dan menjadi prioritas strategi untuk melakukan perbaikan atau peningkatan adalah dengan menerapkan *manufacturing excellence* dan meningkatkan manajemen transportasi *Supply Chain Management* (SCM).

Perusahaan hendaknya meningkatkan penetrasi pasar dan pengembangan pasar baik di tingkat nasional dan internasional dengan terus mengembangkan produk serta meningkatkan inovasi produk. Penerapan *manufacturing excellence* dan peningkatan manajemen transportasi juga merupakan dua faktor internal dan eksternal yang perlu dipertimbangkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan *sustainability* perusahaan. Penelitian ini bisa dilanjutkan dengan menggunakan pendekatan yang berbeda seperti analisis SOAR untuk bagaimana kekuatan internal dan peluang eksternal disesuaikan dengan aspirasi dan hasil yang terukur.

Daftar Pustaka

- Adhi, N., Arif, M. A., & Mubin, A. (2020). Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Analytical Network Process Pada Perusahaan Manufaktur Lampu. *Matrik : Jurnal Manajemen Dan Teknik Industri-Produksi*, 20(2), 33–42. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30587/matrik.v20i2.1039>
- Alvarez, J. C., & Perry, C. M. (2015). Manufacturing Excellence Approach to Business Performance Model. *European Journal of Business and Economics*, 10(1). <https://doi.org/10.12955/ejbe.v10i1.556>
- Ciptono, W. S., & Im, M. A. (2016). Operational Excellence and Good Manufacturing Practices in Hospital Pharmacy. *Business and Entrepreneurial Review*, 6(2), 145. <https://doi.org/10.25105/ber.v6i2.1135>
- Feriyanto, N. (2017). Dengan Menggunakan Analisis Grand Matrix Swot. *Dengan Menggunakan Analisis Grand Matrix Swot*, 02(01), 44–57. <http://journal.uii.ac.id/index.php/ajie/article/download/7472/6521>
- Haryotejo, B., & Kusumawardhani, A. (2015). ANALISIS PENGARUH KINERJA LOGISTIK PEMASOK TERHADAP KINERJA BISNIS (Studi Pada Bengkel AHASS di Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(2002), 1–6.
- Jatmiko, W. D. (2015). Penulisan Artikel Ilmiah. In *Fakultas Ilmu Komputer Universitas Indonesia*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40548-3_40
- Jayanti, G. D., Pribadiyono, P., & Noviandari, I. (2019). *Analisis SWOT Untuk Mengetahui Positioning Perusahaan dalam Menentukan Strategi Perusahaan pada UD. Mahkota Gempol*. 1–10.
- Malonda, P. M., Moniharapon, S., Loindong, S. J. R., Swot, A., Menentukan, D., Pemasaran, S., & Rumah, P. (2019). MAKAN BAKSO BAPER JOGJA SWOT ANALYSIS IN DETERMINING MARKETING STRATEGIES AT THE JOGJA BAPER *Jurnal EMBA Vol . 7 No . 3 Juli 2019 , Hal . 3827 - 3836. Jurnal Riset Ekonomi , Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 3827–3836.
- Muhammad, R., & Sarinah. (2016). Pencapaian Pendistribusian Barang Melalui Jumlah Armada Dan Ritase. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik, Vol. 2(3)*, 480–495.
- Mulyanto, H., & Wulandari, A. (2019). *Penelitian : Metode dan Analisis* (H. Mulyanto & A. Wulandari (eds.); 4th Editio). CV. Agung Semarang.
- Pitoy, V., Tumbel, A., Tielung, M., Manajemen, J., & Ekonomi, F. (2016). Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Usaha Bisnis Document Solution (Studi Kasus Pada Pt. Astragraphia, Tbk Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(3), 302–312.
- Retnowati, N. D. (2011). Analisis CSF, SWOT dan TOWS Studi Kasus: PT Intan Pariwara Klaten. *Jurnal Buana Informatika*, 2(1), 31–37.
- Riyanto, J. (2019). Pengembangan Strategi Pengelolaan Sanggar Srengenge Mas Bantul. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 4(1), 49–62. <https://doi.org/10.24821/jtks.v4i1.3082>
- Rusmawati, Y. (2017). Penerapan Strategi Segmentasi Pasar Dan Positioning Produk Dengan Pendekatan Analisis Swot Untuk Peningkatan Penjualan Pada Ud. Surya Gemilang Motor Di Surabaya. *Jurnal Ekbis*, 17(1), 911–923. <https://doi.org/10.30736/ekbis.v17i1.74>
- Sancoko, A. H. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Makanan Dan Minuman Pada depot Time To Eat Surabaya. *Agora*, 3(1).
- Sinarta, A. (2017). Analisis Strategi Bersaing pada Perusahaan Rafting yang Ada di Bali. *Agora - Online Graduate Humanities Journal*, 5(3).

- Sulistiani, D. (2014). Analisis SWOT Sebagai Strategi Perusahaan Dalam Memenangkan Persaingan Bisnis. *Jurnal Buana Informatika*, 2(1).
- Sulitiani, D. (2014). Analisis SWOT Sebagai Strategi Perusahaan dalam Memenangkan Persaingan Bisnis. *El Qudwah*, 10. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/lemlit/article/view/2725/4665>
- Sutiarkoro, A. (2017). *Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Katalog Rainbow Creative Semarang dengan Menggunakan Metode SWOT*. 1–10.
- Tjoe, T. F., & Sarjono, H. (2010). *Strategi Bisnis Pada Pt Ctl*. 1(9), 434–447.
- Widagdha, P. A., Fathoni, A., Malik, D., Pd, S., & Si, M. (2016). Strategi Peningkatan Volume Penjualan Obat Generik Melalui Analisis SWOT (Studi Kasus PT. Bernofarm Pharmaceutical Semarang). *Jurnal Manajemen*.
- Zaroni. (2015). *Manajemen Risiko Rantai Pasok dalam Model SCOR*. Supply Chain Indonesia. <https://supplychainindonesia.com/manajemen-risiko-rantai-pasok-dalam-model-scor/>