

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PT. ANUGERAH DWI ABADI

Imano Santoso Putra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: imanosputra@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang sedang terjadi di perusahaan serta menyusun strategi pengembangan bisnis bagi perusahaan. Analisis lingkungan internal akan menganalisa tiap aspek di dalam lingkungan internal bisnis yaitu pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Sedangkan analisis lingkungan eksternal menggunakan analisa PEST yang berfokus pada faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, dan *Porter's Five Forces Analysis*. Selanjutnya akan dilakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Dari analisis SWOT akan dibentuk matriks SWOT yang nantinya dapat merumuskan beberapa alternatif strategi bagi perusahaan. Penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif ini menggunakan teknik pengumpulan data primer berupa wawancara kepada beberapa informan perusahaan dan juga data sekunder yang berupa studi dokumen. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa strategi bersaing yang paling tepat bagi perusahaan adalah strategi fokus, yaitu memfokuskan perusahaan pada segmen pasar yang lebih sempit serta menjaga efisiensi dan efektivitas produksi.

Kata Kunci— Strategi Bersaing, Analisis PEST, 5 Kekuatan Bersaing Porter, Analisis SWOT, Matriks SWOT

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan perekonomian Indonesia berjalan cukup baik terlihat dari prediksi dari Bank Dunia yang memperkirakan kenaikan ekonomi Indonesia 5,1% pada tahun 2016 serta 5,3% pada tahun 2017, angka tersebut merupakan perbaikan dari 4,8% pada tahun 2015 (The World Bank). Proyeksi yang dilakukan oleh Bank Dunia memiliki perbedaan dari target pemerintah Indonesia, menurut Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro, pemerintah akan menjaga pertumbuhan ekonomi tetap di 5,3% serta nilai tukar rupiah tetap di sekitar Rp. 13.400 per US\$1 (“Laporan Triwulanan Perekonomian Indonesia, Maret 2016: Investasi Swasta Diperlukan”, par. 1-4).

Pemerintah dan Komisi XI telah sepakat mengasumsikan pertumbuhan ekonomi dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Perubahan (APBN-P) 2016 sebesar 5,1% (Kompas). Dengan kurs mata uang dollar yang tidak stabil sangat mempengaruhi kegiatan bisnis di Indonesia, dimana banyak perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur melakukan pembelian bahan baku dan peralatan yang sebagian besar menggunakan mata uang dollar (“Sofyan Djalil Nilai Pertumbuhan Ekonomi 5,1 Persen Sudah Kredibel”, par. 1-6). Pembangunan bidang industri merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang harus dilaksanakan secara

terpadu dan berkelanjutan, sehingga pembangunan bidang industri dapat memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat. Kontribusi sembilan sektor lapangan usaha Indonesia menunjukkan bahwa sektor industri manufaktur tetap sebagai *the leading sector* yang memberikan sumbangan terbesar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sektor industri merupakan komponen utama dalam pembangunan ekonomi nasional.

Sektor ini tidak saja berpotensi memberikan kontribusi ekonomi yang besar melalui nilai tambah, lapangan kerja, dan devisa, tetapi juga mampu memberikan kontribusi yang besar dalam transformasi kultural bangsa ke arah modernisasi kehidupan masyarakat yang menunjang pembentukan daya saing nasional. Selama dua dasawarsa sebelum krisis ekonomi, peran sektor industri terhadap perekonomian nasional hampir mencapai 25 persen (“Perkembangan Indeks Produksi Industri Manufaktur 2013-2015”, p. 1, par. 1).

Industri manufaktur saat ini memperoleh kesulitan pemasaran lebih tepatnya dalam melakukan penjualan dikarenakan konsumsi masyarakat yang tidak signifikan serta banyaknya industri yang saling bersaing untuk memperoleh loyalitas pelanggan. Untuk melakukan persaingan dalam dunia industri tentunya perlu untuk menonjolkan keunggulan dan strategi dalam melakukan persaingan dengan industri serupa.

PT. Anugerah Dwi Abadi merupakan salah satu industri yang bergerak dibidang manufaktur alat tulis yang memproduksi bolpoin sejak tahun 2001. Persaingan yang ada di dalam industri alat tulis kantor (ATK) sendiri sangat ketat mengingat banyaknya jumlah pesaing sesama industri di Indonesia dan pesaing dari luar seperti China, India, dan Vietnam dengan produk yang sangat bervariasi dan harga yang menarik.

PT. Anugerah Dwi Abadi sendiri saat ini berada pada tahap perkembangan (*growth*) dalam *Industry Life Cycle*. Sesuai dengan strategi generik dari Michael Porter, PT. Anugerah Dwi Abadi menerapkan *focus strategy* (strategi fokus) yakni melakukan spesialisasi pada segmen tertentu, PT. Anugerah Dwi Abadi melakukan strategi fokus yakni perusahaan fokus pada segmen pasar tradisional, modern, serta segmen premium/promosional. Perusahaan juga selalu memonitor target pasar yang sesuai untuk proses pemasaran. Strategi fokus sendiri juga memiliki beberapa pilihan yakni menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaing maupun melakukan diferensiasi seperti menghasilkan produk-produk yang unik dan mudah menarik perhatian dari para konsumen. Saat ini, PT. Anugerah Dwi Abadi memiliki keterbatasan yakni dari variasi lini produk yang kurang, serta perusahaan belum melakukan ekspor produk ke luar negeri. Kesulitan

yang dihadapi oleh perusahaan antara lain adalah banyaknya produk dari perusahaan pesaing yang beredar di pasaran sehingga persaingan sangat ketat selain itu tingginya tingkat *turnover* dari karyawan perusahaan juga mempengaruhi perusahaan.

Menurut Michael Porter (1985), strategi adalah alat untuk mencapai suatu keunggulan bersaing. Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun ke depan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi perusahaan (David, 2011, p. 6).

Strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dalam perusahaan bersaing. Strategi bersaing bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan yang menentukan persaingan industri (Porter, 1985, p. 1).

Strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengguguli pesaing dalam industri sejenis (Umar, 2011, p. 32). Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi generik dari Michael R. Porter. Menurut Porter (dalam David, 2013), strategi memungkinkan bagi organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga basis yang berbeda: strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus (p. 178). Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Yang dimaksud dengan analisis ialah penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Hal ini juga melibatkan upaya memilah yang utuh menjadi bagian untuk mengetahui sifat dasar, fungsi, dan hubungannya.

Lingkungan eksternal terbagi menjadi dua, yaitu: lingkungan jauh dan lingkungan industri. Dalam lingkungan industri, Michael E. Porter (dalam David, 2013) mengemukakan konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing atau yang disebut *Five Forces* (p. 106), yaitu: Ancaman Masuk Pendetang Baru, Ancaman Pesaing Sesama Industri, Ancaman dari Produk atau Jasa Pengganti, Kekuatan Tawar-menawar Pemasok, dan Kekuatan Tawar-menawar Pembeli. Sedangkan, lingkungan jauh terdiri dari Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi (PEST). Lingkungan internal terdapat pendekatan fungsional yang analisis internalnya sering diarahkan pada pasar dan pemasaran, kondisi keuangan dan akunting, produksi, sumber daya manusia, dan struktur organisasi dan manajemen (Umar, 2001, p. 84).

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan internal, kemudian dilakukan analisis SWOT. menurut Pearce dan

Robinson (2005), SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) dari perusahaan dan lingkungan *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) yang dihadapi perusahaan (p. 166). SWOT analisis adalah penggunaan teknik pemikiran yang luas dari manajer membuat peninjauan dari situasi strategi perusahaan. Hal tersebut berdasarkan dari asumsi bahwa strategi yang efektif berasal dari kata-kata “fit” antara sumber internal perusahaan (*strengths* dan *weakness*) dan situasi eksternal perusahaan (*opportunities* dan *threats*) (Pearce dan Robinson, 2005, p. 166). Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif ditujukan untuk mengetahui sebab seperti bagaimana dan mengapa suatu masalah terjadi dalam penelitian. Penelitian kualitatif sendiri mencakup teknik interpretasi yang mendalami suatu permasalahan, sehingga dapat mendeskripsikan, mengartikan data, sehingga mencapai suatu kesimpulan (Cooper, 2008, p. 162).

Bila dilihat berdasarkan tujuan, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan (Bungin, 2001, p. 48).

Penelitian jenis deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun, fenomena tertentu (Bungin, 2007, p. 68).

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran penelitian (Arikunto, 2010, p. 188). subjek penelitian yang digunakan adalah Direktur Utama, Manajer Pemasaran, Manajer Kantor dan Marketing Executive.

Pada tahap pengumpulan data, digunakan berbagai teknik termasuk kelompok fokus, wawancara mendalam terhadap individu, studi kasus, etnografi, teori-teori mendalam, action research, dan observasi (Cooper, 2012, p. 144). Dengan demikian objek penelitian yang digunakan adalah strategi bersaing pada PT. Anugerah Dwi Abadi.

Sumber data kualitatif dapat dibedakan menjadi 2 yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitiannya, data tersebut dapat direkam atau dicatat. Data sekunder adalah data berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh dengan cara membaca, melihat dan mendengarkan. Data sekunder biasanya dari data bentuk teks, gambar, suara. (Sarwono, 2006). Sehingga data primer yang digunakan berupa teks hasil wawancara, sedangkan data sekunder yang digunakan berupa teks yang diperoleh dari

website PT. Anugerah Dwi Abadi, buku-buku / literatur referensi, dan lain sebagainya.

teknik *purposive sampling* adalah teknik yang digunakan pada penelitian kali ini. Teknik tersebut adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yakni partisipan memiliki keunikan maupun karakteristik pada pengalaman, perilaku, persepsi, baik secara konseptual maupun teoritis yang dapat dikembangkan selama proses wawancara (Cooper, 2012, p. 152). Informan yang diwawancarai antara lain:

1. Direktur Utama
2. Manajer Pemasaran
3. *Office Manager*
4. *Marketing Executive*

Analisis data adalah proses editing dan mengurangi akumulasi data untuk mencapai ukuran yang mudah dikelola, mengembangkan ringkasan, mencari pola, dan menerapkan teknik statistik (Cooper, 2012, p. 655).

Menurut Miles dan Huberman, ada tiga langkah dalam proses analisis data yaitu (Sugiyono, 2010, p. 430):

1. Reduksi Data (*Data reduction*), dilakukan dengan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.
2. Penyajian Data (*Data Display*), dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2010, p. 430), penyajian data paling sering dilakukan dengan teks yang bersifat naratif. Dengan penyajian data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.
3. *Conclusion Drawing/verification*, Setelah penyajian data, maka akan ditarik kesimpulan dari penyajian data tersebut. Biasanya kesimpulan tersebut adalah kesimpulan awal yang masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mampu mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi kesimpulan awal dapat menjadi kesimpulan yang berkredibel atau menjadi kesimpulan akhir jika kesimpulan awal tersebut didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat kembali ke lapangan mengumpulkan data (Sugiyono, 2010, p. 430).

Menurut Burhan Bungin (2007), salah satu cara paling penting dan mudah dalam uji keabsahan hasil penelitian adalah dengan melakukan triangulasi penelitian, metode, teori, dan sumber data (Bungin, 2007, p. 256). Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan triangulasi sumber data untuk menguji keabsahan data. triangulasi sumber yaitu untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum perusahaan

PT. Anugerah Dwi Abadi merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur alat tulis yakni bolpoin. PT. Anugerah Dwi Abadi pertama kali diresmikan pada tahun 2001 dan merupakan perusahaan keluarga, perusahaan ini awalnya didirikan oleh Bapak Bing Hartojo Tugiarso dan Bapak Hasan Santoso. PT. Anugerah Dwi Abadi berlokasi di Jalan Pembangunan III / no. 11 Batuceper, Tangerang Jawa Barat. Pada awalnya sebelum PT. Anugerah Dwi Abadi didirikan, Perseroan Terbatas dengan nama lain pertama didirikan terlebih dahulu oleh Bapak Bing Hartojo dan Bapak Hasan Santoso mulai pada tahun 1998, namun pada akhirnya berubah nama menjadi PT. Anugerah Dwi Abadi.

Perusahaan PT. Anugerah Dwi Abadi ini sendiri merupakan hasil *partnership* dari kedua *owner* pada waktu itu setelah beliau memiliki pengalaman yang sangat mendalam di bidang alat tulis dan sempat menjadi direktur di perusahaan bolpoin terbesar di Indonesia. Produk yang dimiliki PT. Anugerah Dwi Abadi sendiri adalah pulpen, meskipun hanya terfokus pada industri pulpen namun jenis yang diciptakan sangat beragam dan bervariasi. Untuk target pasar, perusahaan menggolongkan pasar kedalam 3 segmen. Yakni segmen pasar modern, segmen pasar tradisional, dan segmen pasar *premium* / *promosional*.

Segmen pasar tradisional sendiri, PT. Anugerah Dwi Abadi membuat produk merek mereka sendiri yang sudah ternama saat ini yakni; Milky Pop dan AZ Super Fine. Untuk segmen pasar modern, PT. Anugerah Dwi Abadi membuat produk *private label* untuk peritel seperti Indomaret dan Alfamart. Segmen pasar *premium*/promosional sendiri yakni bersifat *customize* untuk Bank dan perusahaan farmasi.

PT. Anugerah Dwi Abadi saat ini memiliki karyawan tetap sejumlah kurang lebih 70 orang. Selain itu perusahaan juga memiliki karyawan tidak tetap yang sistemnya *outsourcing* berjumlah sekitar 200 orang rata-rata dari ibu rumah tangga. Perusahaan menjaring para calon karyawan dari media cetak seperti koran, dan juga membagikan brosur di beberapa tempat seperti koperasi dan juga gereja. PT. Anugerah Dwi Abadi juga memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang yang jelas, rencana jangka pendek dari perusahaan sendiri yakni lebih terfokus pada efisiensi kapasitas produksi, sehingga tidak terjadi peredaran produk yang tidak seimbang.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi adalah suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan (Umar, 2011, p. 23). Sedangkan, Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan (Umar, 2011, p. 23). Visi dari PT. Anugerah Dwi Abadi adalah menjadi bagian yang turut mencerdaskan bangsa melalui produk-produk yang berkualitas dan memiliki fungsi serta kemudahan penggunaan. Misi dari PT. Anugerah Dwi Abadi adalah menjadi perusahaan alat tulis multinasional dan mampu menyediakan bolpoin terbaik yang mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat sehingga produknya dikenal dan digunakan masyarakat.

Analisis Lingkungan Eksternal

1. Lingkungan Jauh

a. Faktor Politik

Pemerintah wajib membuat suatu peraturan dan pembinaan berupa bimbingan dan penyuluhan mengenai pelaksanaan pencemaran lingkungan yang diakibatkan oleh proses industri. Mengenai izin usaha dalam pembinaan dan pengembangan industri ditentukan dalam pasal 13 UU No.5 tahun 1984 bahwa setiap pendirian perusahaan industri baru maupun perluasan usaha wajib memperoleh izin usaha. Setiap pemberian izin usaha industri berkaitan dengan pengaturan pembinaan dan pengembangan industri yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu Teknologi Industri, Desain Industri, Rancang Bangun, dan Perencanaan Industri serta Standarisasi diatur di pasal 16, 17, dan 18 UU No.5 tahun 1984. Indonesia mengatur pada Undang-Undang Nomor 40 tahun 2004 yaitu tentang sistem jaminan sosial yang menyatakan bahwa perusahaan wajib untuk mendaftarkan karyawannya dalam jaminan sosial (BPJS Tenaga Kerja, 2004). PT. Anugerah Dwi Abadi melakukan pendaftaran jaminan sosial BPJS kepada seluruh karyawannya untuk turut mensejahterakan para karyawannya, selain itu perusahaan juga mengutamakan kesehatan dan keselamatan kerja untuk mengurangi segala resiko yang ada di dalam lingkungan perusahaan. Faktor politik yang mempengaruhi perusahaan adalah UMP (Upah Minimum Provinsi), menurut keputusan Gubernur Banten nomor 561/Kep.539-Huk/2016 tentang penetapan Upah Minimum Provinsi Banten tahun 2017 menyatakan upah minimum untuk Provinsi Banten berjumlah Rp. 1.931.180.

b. Faktor Ekonomi

Faktor Ekonomi mempengaruhi karena PT. Anugerah Dwi Abadi sebesar 70% perusahaan melakukan impor barang dari luar negeri. Karena impor tersebut perusahaan melakukan transaksi dengan menggunakan mata uang asing yaitu dollar. Pembelian bahan baku yang dilakukan oleh PT. Anugerah Dwi Abadi tentunya memiliki kesulitan jika mata uang asing tidak stabil, ataupun mata uang rupiah menurun, yang tentunya juga menjadi hal yang sangat mempengaruhi pengeluaran dan pendapatan dari perusahaan. Kurs dollar seperti yang diketahui tidak stabil, dari tanggal 3 Desember hingga 5 Desember terjadi kenaikan kurs dollar dari Rp 13.826,00 naik menjadi Rp 13.920,00 (Kurs uang kertas asing, 2015, Desember). Dengan adanya ketidakstabilan kurs mata uang maka sangat mempengaruhi pengeluaran yang dilakukan perusahaan untuk pembelian bahan baku dari luar negeri, hal tersebut tentu berdampak bagi PT. Anugerah Dwi Abadi karena mempengaruhi pendapatan dari perusahaan itu sendiri.

c. Faktor Sosial

Faktor sosial dalam lingkungan eksternal perusahaan meliputi gaya hidup konsumen maupun karyawan, keadaan sosial lingkungan sekitar, semangat kerja karyawan, dan cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya. Seperti yang diketahui bahwa sekarang ini penggunaan media elektronik sangat tinggi dan terus meningkat dan tentunya mempengaruhi penjualan dari PT. Anugerah Dwi Abadi, adanya penggunaan *smartphone* dan *tablet* menjadi ancaman yang secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap permintaan

alat tulis meskipun untuk saat ini belum seberapa. Dengan adanya penggunaan media elektronik dan teknologi terkini sangatlah membantu pihak-pihak di perusahaan untuk selalu memonitori para karyawan dengan lebih efisien. PT. Anugerah Dwi Abadi juga memberikan kontribusi terhadap perekonomian Indonesia melalui pemberian lapangan pekerjaan untuk masyarakat sekitar.

d. Teknologi

Faktor teknologi cukup berpengaruh terhadap produktivitas dari perusahaan, seperti penggunaan mesin-mesin berat untuk proses produksi pulpen dan dengan perkembangan mesin-mesin dan peralatan pabrik maka dapat meningkatkan kualitas dari produk pulpen itu sendiri. Selain itu dengan peralatan yang berbasis komputer memudahkan perusahaan untuk menghasilkan produk yang sesuai dari segi kualitas dan kuantitasnya. Namun masih ada faktor yang dapat menghambat jalannya proses produksi yakni adanya gangguan aliran listrik di wilayah tersebut tentu akan merugikan perusahaan, selain itu juga adanya pemadaman listrik juga menjadi hal yang mengancam perusahaan karena berdampak langsung terhadap produktivitas dan target produksi menjadi tidak terpenuhi. Dari segi mesin yang digunakan di pabrik juga memerlukan biaya *maintenance*/perawatan yang tinggi karena dengan kecanggihan dari mesin itu sendiri maka perlu selalu dimonitori agar tidak terjadi disfungsi terhadap alat-alat/komponen didalamnya. Penggunaan teknologi lainnya seperti komputer, *tablet*, CCTV, *internet*, *printer*, *fax*, dan lain sebagainya juga sangat mempengaruhi kegiatan di kantor maupun pabrik.

2. Lingkungan Industri

a. Ancaman Pesaing Baru

PT. Anugerah Dwi Abadi bergerak di bidang industri alat tulis yakni bolpoin, industri alat tulis juga termasuk industri manufaktur yang menjadi salah satu dari sembilan sektor yang memberikan kontribusi terbesar dalam perekonomian Indonesia, tidak heran banyak sekali pihak yang turut memasuki industri manufaktur. Biaya yang diperlukan untuk memulai bermain didalam industri bolpoin memiliki jumlah yang sangat besar, dimulai dari pembelian mesin-mesin berat untuk produksi, mesin cetakan, mesin perakitan bolpoinnya, pembelian lahan serta akses pemasok dan distribusi. Tentunya akan menjadi sulit bagi pemain baru untuk memulai usaha ini karena modal awal yang sangat tinggi. Dari segi pemasok juga membutuhkan biaya yang cukup besar apabila berpindah dari pemasok satu ke pemasok yang lain, apalagi bahan baku yang diperlukan begitu sensitif dan dapat mengubah banyak ciri khas dari produk itu sendiri. Namun pendatang baru cukup mengancam PT. Anugerah Dwi Abadi karena banyaknya produk-produk baru yang beredar di pasar menyebabkan banyaknya pilihan bagi para pembeli dan banyaknya produk-produk baru yang menarik tentunya mengakibatkan perusahaan kesulitan dalam penjualan di pasar.

b. Ancaman Pesaing Sesama Industri

Setiap perusahaan tentu memiliki pesaing, industri alat tulis merupakan industri yang sangat banyak jumlahnya di Indonesia. PT. Anugerah Dwi Abadi sendiri memiliki banyak pesaing mulai dari PT. Standardpen Industries, PT. Altunusa Mandiri, PT. Perdana Kristal Plastik, serta merek-merek impor seperti bolpoin dari India, Vietnam, China yang saat ini banyak beredar di pasar dengan harga yang menarik. Biaya tetap yang dikeluarkan perusahaan menurut wawancara dengan Direktur Utama sebesar 60% dan sisanya sebesar 40% merupakan biaya variabel, karena perusahaan menggunakan tenaga outsourcing dalam proses produksinya. Untuk keluar dari industri pun sulit karena untuk masuk memerlukan biaya dan modal yang besar, selain itu adanya kesulitan dalam pengurusan perijinan usaha. Oleh karena itu, pesaing sesama industri berpengaruh bagi PT. Anugerah Dwi Abadi. Peluang yang dimiliki perusahaan adalah memiliki produk yang memiliki mutu tinggi dibandingkan dengan produk-produk harga setara, dan ancaman yang dimiliki perusahaan adalah banyaknya perusahaan sejenis yang menggunakan promosi gencar yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung.

c. Ancaman Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti di dalam industri bolpoin tentunya sangat beragam dan sangat banyak jumlahnya. Menurut hasil wawancara dengan Direktur Utama PT. Anugerah Dwi Abadi, produk alat tulis terutama bolpoin setiap harinya selalu terdapat produk baru dan terus meningkat seiring berjalannya waktu. Produk bolpoin memiliki karakteristik yang mirip/tipikal sehingga sulit untuk menciptakan loyalitas dari pembeli agar dapat terus konsisten dalam memilih suatu produk terus menerus, mengingat masyarakat Indonesia cenderung suka mencoba produk baru yang menarik. Oleh karena itu, potensi produk pengganti sangat berdampak bagi perusahaan karena permintaan konsumen akan produk tidak menentu, namun dengan segmentasi dan strategi pemasaran yang baik tentunya perusahaan dapat melakukan penjualan secara optimal. Peluang yang ada yaitu perusahaan memiliki koneksi konsumen reguler yang menjadi *partner* perusahaan sehingga produk perusahaan dapat mudah disalurkan dan dijual. Ancaman yang ada adalah banyaknya produk baru yang *dilaunching* setiap harinya dan merupakan pilihan baru bagi para konsumen karena keragaman produk yang beredar..

d. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

PT. Anugerah Dwi Abadi sebagai industri yang bergerak di bidang industri bolpoin menggunakan bahan baku tinta dan mata pena sebagai bahan baku utamanya, dan untuk menghasilkan produk bolpoin yang berkualitas tentunya perusahaan harus memiliki pemasok yang memiliki kredibilitas yang baik dan memiliki produk yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Perusahaan juga memerlukan beberapa pemasok untuk membantu mencukupi kebutuhan produksi, pemasok yang saat ini dipilih oleh perusahaan adalah Jerman dalam produk tinta dan Swiss untuk produk mata pena. Menurut hasil wawancara dari direktur utama PT. Anugerah Dwi Abadi, dijelaskan bahwa pemasok dapat menaikkan

harga barang dikarenakan adanya kenaikan kurs mata uang asing maupun kesulitan memperoleh bahan baku. Dengan terjadi kenaikan harga bahan baku tentunya akan mengurangi keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan, namun perusahaan memiliki pemasok alternatif yang dapat dipertimbangkan apabila terjadi hal-hal yang kurang diinginkan. Oleh karena itu, kekuatan tawar-menawar pemasok berpengaruh terhadap perusahaan. Peluang yang ada adalah banyaknya jumlah pemasok yang menawarkan diri terhadap pabrik saat ini agar dapat saling memperoleh keuntungan, selain itu juga perusahaan memiliki banyak pemasok yang menjadi cadangan perusahaan. Ancaman yang ada adalah sulit untuk menentukan pemasok yang tepat agar perusahaan mendapat bahan baku yang sesuai dengan keinginan, sehingga tidak mudah untuk berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain seandainya terjadi hal yang tidak diinginkan.

e. Kekuatan Tawar-menawar Konsumen

PT. Anugerah Dwi Abadi melakukan penjualan produknya di dalam negeri, sejak perusahaan berdiri sudah banyak yang menjadi pelanggan setia dari produk-produk PT. Anugerah Dwi Abadi, namun pelanggan-pelanggan tersebut cenderung melakukan tawar menawar terhadap harga yang diberikan oleh perusahaan. Menurut hasil wawancara, pembeli biasa melakukan perbandingan harga dengan produk yang dibuat oleh perusahaan lain sehingga perusahaan tidak dapat menutup mata terhadap permintaan yang dilakukan oleh para pelanggan. Penawaran pasti terjadi dalam proses transaksi jual beli barang namun jika terjadi penawaran yang tidak sesuai dengan perhitungan yang dibuat oleh perusahaan maka perusahaan akan menolak penawaran tersebut dan tentu berakibat kehilangan pembeli. Oleh karena itu, tawar menawar konsumen berpengaruh terhadap perusahaan, namun pengaruhnya tidak besar. Peluang dari perusahaan adalah memberikan harga yang sesuai dengan penawaran dari konsumen untuk meningkatkan penjualan dan mampu mencapai proyeksi dari keuntungan perusahaan. Ancaman yang ada adalah produk-produk yang berasal dari luar negeri seperti China, India, dan Vietnam yang memiliki harga yang murah.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari bagian Pemasaran, Operasional, Keuangan, dan Sumber daya manusia. Pembahasan untuk masing-masing bagian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemasaran

Pemasaran merupakan bagian dari perusahaan yang memiliki peran penting. Karena pendapatan perusahaan banyak atau sedikit tergantung dari pemasaran dalam memasarkan produk atau jasa. Dalam pemasaran, perusahaan melakukan analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, penetapan harga, riset pemasaran, dan analisis biaya/keuntungan, berikut adalah masing-masing penjelasannya:

a. Analisis Konsumen

Analisis konsumen yang dilakukan PT. Anugerah Dwi Abadi adalah dengan terjun langsung ke pasar, melakukan riset terhadap produk yang diminati oleh para konsumen. Selain itu melakukan segmentasi produk berdasarkan target pemasarannya untuk mengidentifikasi konsumen dengan efektif.

b. Penjualan produk

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Anugerah Dwi Abadi melakukan penjualan produk melalui *personal approach* yang dilakukan oleh tim *sales marketing*, perusahaan juga menyediakan produk sampel yang bersifat personal sesuai keinginan konsumen yang kemudian akan dibuatkan agar para calon konsumen dapat langsung melihat produk secara riil dan langsung merasakan langsung pengalaman penggunaan produk dari perusahaan PT. Anugerah Dwi Abadi. Selain itu perusahaan juga menggunakan website untuk mendukung penjualan dan promosinya, tim pemasaran juga melakukan penjualan dengan kontak melalui telepon, dan fax serta pembagian brosur di beberapa gerai.

c. Distribusi

PT. Anugerah Dwi Abadi melakukan distribusi melalui jalur darat dan laut, untuk jalur darat menggunakan truk, cargo, atau mobil box sedangkan jalur laut dengan kapal ekspedisi.

d. Penetapan Harga

Penetapan harga yang dilakukan oleh PT. Anugerah Dwi Abadi adalah dengan melakukan perbandingan harga dengan produk-produk pesaing yang beredar dimasyarakat, disesuaikan perkiraan bahan baku, dan biaya produksi sehingga dapat menghasilkan harga yang sesuai dengan keinginan pasar.

e. Riset pemasaran

Riset pemasaran yang dilakukan oleh PT. Anugerah Dwi Abadi adalah riset pemasaran sederhana, yakni dengan menggunakan sistem *sampling* dan menerapkan sistem informasi pemasaran yang bertujuan memudahkan riset. Selain itu juga riset langsung terjun ke pasar untuk melihat adanya perkembangan dari produk terbaru yang muncul di pasar serta produk yang dapat berpotensi menjadi ancaman bagi perusahaan.

f. Analisis biaya

Untuk menganalisis biaya, tentunya diperlukan perhitungan dari mulai bahan baku, biaya produksi, biaya tenaga kerja, dan lain sebagainya. Analisis biaya juga diperkirakan dengan melihat pesaing yang memiliki produk serupa sehingga dapat melakukan penetapan harga agar mudah diterima masyarakat /calon pembeli.

2. Keuangan

Divisi keuangan pada PT. Anugerah Dwi Abadi bertugas untuk melakukan pembayaran serta penganggaran keuangan. Pembayaran tersebut meliputi pembayaran kepada supplier, gaji karyawan, serta pengeluaran perusahaan yang terkait dengan operasional. Modal awal yang digunakan perusahaan berdasarkan modal sendiri, yaitu tanpa menggunakan pinjaman dari pihak lain. Perusahaan juga melakukan investasi yaitu

dengan melakukan pembelian mesin dan menambah aset dengan cara perluasan perusahaan.

Mesin yang digunakan oleh PT. Anugerah Dwi Abadi merupakan investasi yang cukup tinggi karena mesin-mesin yang digunakan untuk produksi berkisar mulai dari Rp. 100 juta - 1 miliar rupiah. Investasi perusahaan dimaksudkan untuk meningkatkan produksi dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Melalui hasil wawancara, perusahaan PT. Anugerah Dwi Abadi memiliki biaya tetap sekitar 60% dan 40% sisanya merupakan biaya lain-lain. Untuk keputusan pembiayaan, tim divisi keuangan melakukan pemaparan kebutuhan pembiayaan kepada direktur dan melalui kesepakatan dari direktur maka pembiayaan dapat dilaksanakan.

3. Produksi dan Operasional

PT. Anugerah Dwi Abadi memiliki divisi produksi dan operasional. Bagian produksi dan operasional berfungsi untuk melakukan kontrol produksi, melakukan pemangkasan terhadap biaya operasi yang tidak diperlukan dalam proses produksi, mengelola dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan.

a. Jaminan Kualitas

Divisi produksi dan operasional juga menerapkan jaminan kualitas / *quality control* sehingga dapat meminimalisir adanya kesalahan dalam produksi. Divisi produksi dan operasional juga bekerja sama dengan divisi lain untuk selalu update mengenai produk terbaru dan teknologi yang mendukung aktivitas produksi perusahaan. Divisi bagian *quality control* melakukan pengecekan barang jadi dengan rasio 100 bolpoin dari 1000 yang diproduksi, hal ini bertujuan untuk memastikan kualitas dari produk yang diproduksi dan mengurangi adanya kerusakan barang saat dipasarkan.

b. Proses Produksi dan Operasional

Proses produksi dilakukan sesuai dengan prosedur SOP (*Standard Operating Procedure*) dan kegiatan pabrik diawasi oleh manajer produksi dan operasional untuk meminimalisir adanya kesalahan dalam produksi. Bahan-bahan baku yang dimiliki perusahaan nantinya akan dimasukkan kedalam mesin khusus, kemudian setelah bahan baku seperti mata pena dan tinta diolah menjadi pena maka akan diproses lagi ke dalam mesin pencetak yang dioperasikan secara seksama oleh bagian produksi. Setelah produk jadi akan dilakukan sistem *sampling* untuk memastikan jaminan kualitas barang (*quality control*) yang nantinya produk dapat langsung dipasarkan.

4. Sumber Daya Manusia

PT. Anugerah Dwi Abadi memerlukan sumber daya manusia untuk melakukan kegiatan perusahaan, PT. Anugerah Dwi Abadi memiliki dua macam pekerja, yakni pekerja tetap dan pekerja kontrak. Pekerja tetap yang ada di perusahaan berjumlah sekitar 70 orang, sedangkan pekerja kontrak bersifat *outsourcing* yang berjumlah lebih dari 200 orang.

a. Perekrutan

PT. Anugerah Dwi Abadi memiliki standar dalam perekrutan karyawannya, antara lain adalah persyaratannya adalah pendidikan minimal SMA untuk menjadi karyawan tetap, perusahaan juga mengutamakan pekerja yang sebelumnya sudah memiliki pengalaman bekerja di perusahaan lain, serta perusahaan akan melakukan cek *track record* yang ada pada tiap individu untuk memastikan seorang pekerja memiliki kualifikasi yang sesuai. Untuk melakukan perekrutan, PT. Anugerah Dwi Abadi menyebarkan brosur di beberapa tempat seperti di universitas, sekolah kejuruan, koperasi, dan gereja. Proses seleksi karyawan tetap akan dilaksanakan oleh beberapa *interviewer* termasuk oleh direktur sendiri.

b. Pelatihan dan pembinaan

Pelatihan dan pembinaan pada perusahaan PT. Anugerah Dwi Abadi dilaksanakan dengan didampingi oleh para pengawas yang turut membina para karyawan/pekerja operator baru agar dapat melakukan kegiatan perusahaan dengan baik dan efektif. Divisi bagian SDM akan mengemukakan dan memberikan pengarahan bagi para pekerja untuk mengetahui tata cara yang ada didalam perusahaan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang diperlukan.

c. Sistem Imbalan/Upah

PT. Anugerah Dwi Abadi melakukan penentuan upah pekerja berdasarkan masa kerja dan jabatan. Menurut keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Upah Minimum yang ditetapkan sebesar Rp. 1.931.180 (Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Provinsi DKI Jakarta). Jadi perusahaan juga menggunakan Upah minimum daerah untuk menentukan upah. Untuk karyawan yang memiliki masa bekerja kurang dari satu tahun maka perusahaan akan memberikan upah sesuai Upah Minimum. Untuk pekerja yang sudah memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun makan perusahaan akan memberikan tambahan. Namun, hal tersebut berbeda pada yang memiliki jabatan yang lebih tinggi seperti manajer, kepala seksi, kepala bagian memiliki upah sebesar Rp 3.000.000 sampai Rp 3.500.000 sesuai dengan jabatan dan senioritas dari karyawan.

d. Motivasi karyawan

PT. Anugerah Dwi Abadi melakukan penghargaan terhadap karyawan-karyawannya yang berprestasi melalui pemberian piagam, pemberian insentif, dan penghargaan lainnya. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan semangat dari karyawan dan memacu mereka untuk dapat lebih produktif dan lebih berprestasi di lingkungan kerja. Pihak SDM juga akan terus memantau para pekerja agar mereka dapat merasa terayomi bekerja di perusahaan PT. Anugerah Dwi Abadi.

e. Hubungan karyawan dan buruh/manajemen

Menurut hasil wawancara dengan direktur utama, manajer pemasaran, manajer kantor, serta *sales marketing* dapat disimpulkan bahwa hubungan antara karyawan dan perusahaan berjalan dengan baik terbukti karena tidak pernah terjadi demonstrasi sejak

perusahaan berdiri, tidak pernah terjadi *riot* dan kerusuhan. Perusahaan terus berupaya untuk mengayomi karyawan dan memberikan layanan sehingga para karyawan juga merasa diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan mengutamakan kesehatan dan keselamatan kerja didalam perusahaan. Perusahaan juga memberikan jaminan BPJS ketenagakerjaan. Perusahaan juga memberlakukan hukuman tegas bagi para pelanggar peraturan yang ada di perusahaan agar para pekerja lain tidak merasa terancam dengan adanya pihak yang merugikan, fasilitas lain-lain juga diberikan oleh perusahaan agar para pekerja merasa nyaman berada di lingkungan PT. Anugerah Dwi Abadi.

Analisis SWOT

Tabel 1 Matriks SWOT

Faktor Internal	<i>Strength</i> 1. Jaminan kualitas kepada konsumen 2. Perusahaan memiliki <i>supplier</i> tetap 3. Peralatan dan mesin canggih yang digunakan perusahaan 4. Memiliki layanan tambahan terhadap konsumen	<i>Weakness</i> 1. Produk yang kurang bervariasi/unik 2. Kurangnya media pemasaran untuk menarik pelanggan 3. <i>Turnover</i> karyawan masih tinggi
Faktor Eksternal		
<i>Opportunities</i> 1. Banyaknya konsumen yang membutuhkan alat tulis 2. Kesempatan Perluasan area usaha dan ekspor perusahaan 3. Perkembangan <i>e-commerce</i>	<i>Strategi SO</i> 1. S1-S3-S4-O3: Menciptakan produk berkualitas dan mengikuti tren <i>e-commerce</i> 2. S2-O1-O2: Menambah wilayah produksi dan cakupan pemasaran	<i>Strategi WO</i> 1. W1-O1: Meningkatkan variasi produk dan segmentasi pasar 2. W2-O2-O3: Memaksimalkan penggunaan media internet sebagai sarana promosi
<i>Threat</i> 1. Persaingan ketat dengan industri sejenis 2. Ancaman produk pengganti 3. Biaya peralihan konsumen kecil	<i>Strategi ST</i> 1. S1-S4-T1-T2-T3: Meningkatkan kualitas pelayanan dan hubungan <i>feedback</i> dengan konsumen	<i>Strategi WT</i> 1. (W2-T2): Menambah layanan konsumen untuk dapat menghadapi persaingan.

Berdasarkan Matriks SWOT di atas maka berikut adalah strategi yang dapat digunakan perusahaan:

• **Strategi SO**

1. Menciptakan produk berkualitas dan mengikuti tren *e-commerce* (S1-S3-S4-O3):
PT. Anugerah Dwi Abadi dapat meningkatkan standarisasi produk yang dimiliki perusahaan sesuai dengan standar ISO yang ditetapkan Indonesia sehingga dapat memperoleh kepercayaan konsumen dan dapat melakukan persaingan dengan produk

berkualitas tinggi lainnya. Perusahaan juga harus selalu mengikuti perkembangan *e-commerce* yang ada di global.

2. Menambah wilayah produksi dan cakupan pemasaran (S2-O1-O2):

PT. Anugerah Dwi Abadi dapat menambah wilayah produksi diluar pulau Jawa untuk memperluas pangsa pasar yang bertujuan untuk meningkatkan *brand awareness* perusahaan di mata konsumen.

- **Strategi WO**

1. Meningkatkan variasi produk dan segmentasi pasar (W1-O1):

PT. Anugerah Dwi Abadi dapat menambah variasi produk yang diproduksi perusahaan yang berdasarkan standarisasi yang tinggi. Perusahaan juga dapat meningkatkan segmentasi pasar mengikuti tren perubahan jaman.

2. Memaksimalkan penggunaan media internet sebagai sarana promosi (W2-O2):

PT. Anugerah Dwi Abadi dapat mencoba untuk memaksimalkan penggunaan media internet sebagai sarana promosi dengan demikian pemasaran produk dapat berjalan dengan lebih efisien karena memotong biaya pemasaran yang tidak perlu dan juga lebih efektif karena masyarakat cenderung menggunakan media internet didalam kehidupan sehari-harinya.

- **Strategi ST**

Mengontrol kualitas pelayanan dan hubungan *feedback* dengan konsumen. (S1-S4-T1-T2-T3):

PT. Anugerah Dwi Abadi dituntut untuk selalu menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan layanan terhadap konsumen sehingga konsumen tidak mudah untuk berpindah produk dari perusahaan lain. Loyalitas dari pelanggan sangat dipengaruhi oleh kualitas produk dan layanan perusahaan terutama bagaimana perusahaan dapat menjaga dan memberikan konsumennya *feedback* yang baik.

- **Strategi WT**

Perusahaan lebih mengayomi para pekerjanya sehingga produktivitas dari perusahaan berjalan stabil (W3-T1):

PT. Anugerah Dwi Abadi harus mampu mempertahankan para pekerjanya agar waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dan perekrutan tidak sia-sia, selain itu dengan berkurangnya *turnover* yang terjadi maka produktivitas dapat berjalan baik dan persaingan dengan sesama industri lebih terjamin. Perusahaan dapat memperhatikan kesejahteraan para pekerjanya dengan memberikan layanan berupa jaminan kesehatan, tambahan insentif serta memberikan *support* sehingga pekerja lebih terfokus dalam bekerja dan turut meningkatkan kesejahteraan dari perusahaan itu sendiri.

Analisis Strategi

PT. Anugerah Dwi Abadi adalah industri yang bergerak dibidang alat tulis yaitu industri bolpoin, perusahaan sudah berdiri sejak 2001 dan sampai saat ini terus berkembang. PT. Anugerah Dwi Abadi

memiliki visi dan misi yang jelas dalam perusahaan, visinya adalah perusahaan ingin turut mencerdaskan bangsa Indonesia melalui produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Misi dari PT. Anugerah Dwi Abadi sendiri adalah menjadi perusahaan bolpoin yang bertaraf multinasional dan produknya dapat tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Strategi yang diterapkan selama ini oleh PT. Anugerah Dwi Abadi adalah strategi fokus pada segmentasi yang dimiliki perusahaan yakni segmen pasar tradisional, modern, dan premium. Perusahaan juga mengutamakan efisiensi produksi dan kualitas produk. Dilihat dari variasi produk yang dimiliki perusahaan belum banyak namun kualitasnya yang cukup tinggi sehingga perusahaan memiliki banyak perusahaan yang mempercayakan produk alat tulisnya kepada PT. Anugerah Dwi Abadi. Strategi pemasaran yang selama ini digunakan perusahaan adalah strategi pemasaran langsung terjun ke pasar untuk memberikan pendekatan yang baik. Disini PT. Anugerah Dwi Abadi menekankan keahlian dari para *sales marketing* untuk dapat memberikan penjelasan yang baik untuk menarik minat para calon konsumen terhadap produk dan layanan perusahaan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada lingkungan internal dan eksternal PT. Anugerah Dwi Abadi, maka dapat ditelusuri bahwa di lingkungan internal perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dari PT. Anugerah Dwi Abadi antara lain; memiliki jaminan kualitas terhadap konsumen, perusahaan memiliki *supplier* tetap, peralatan dan mesin canggih yang digunakan perusahaan serta memiliki layanan tambahan terhadap konsumen

Namun di sisi lain perusahaan juga memiliki kelemahan, kelemahan tersebut antara lain adalah; produk yang dimiliki oleh perusahaan kurang bervariasi/unik, selain itu kurangnya media pemasaran untuk menarik pelanggan, serta *turnover* karyawan yang masih tinggi. Pada bagian lingkungan eksternal PT. Anugerah Dwi Abadi memiliki peluang dan ancaman, peluang dari PT. Anugerah Dwi Abadi yaitu; Banyaknya konsumen yang membutuhkan alat tulis, kesempatan perluasan area usaha dan ekspor perusahaan, dan perkembangan *e-commerce*.

Untuk ancaman, PT. Anugerah Dwi Abadi memiliki ancaman antara lain; adanya persaingan ketat dengan industri sejenis, ancaman produk pengganti, serta biaya peralihan konsumen kecil. Perusahaan PT. Anugerah Dwi Abadi sudah memiliki rencana jangka pendek yang jelas yakni dengan selalu bergerak cepat memonitori adanya perkembangan yang ada di dunia alat tulis baik dari segi pasar, produk, maupun layanannya.

Perusahaan saat ini terus mencoba untuk mengikuti tren yang ada dipasar sehingga dapat terus bersaing dengan industri-industri sejenis, rencana jangka pendek lain yang dilakukan PT. Anugerah Dwi Abadi adalah terus mengutamakan efisiensi dalam produksi sehingga tidak terjadi *overstock* barang produksi yang

beredar di pasar, selain itu juga mampu mengurangi biaya yang tidak perlu dan memaksimalkan perhitungan keuntungan dari perusahaan. PT. Anugerah Dwi Abadi juga memiliki rencana jangka panjang yang jelas, yakni perusahaan selalu melakukan *forecast*/prediksi akan hal-hal yang menjadi kemungkinan dan dapat berdampak terhadap perusahaan. Hal konkrit yang dilakukan PT. Anugerah Dwi Abadi dalam rencana jangka panjang adalah dengan melakukan *partnership* dengan perusahaan dan pihak-pihak yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri sehingga memudahkan PT. Anugerah Dwi Abadi dalam melakukan kontrol terhadap pasar, sekaligus memberikan kemudahan untuk akses pasar maupun bahan baku.

Menurut Direktur utama PT. Anugerah Dwi Abadi, *partnership*/penggandengan pihak-pihak lain juga bertujuan untuk memangkas biaya-biaya yang tidak diperlukan. Dengan segala keunggulan yang dimiliki perusahaan saat ini tentunya masih belum cukup untuk melakukan persaingan melawan perusahaan-perusahaan sejenis lain terutama perusahaan sejenis yang merupakan pemain raksasa di industri ini, dengan jenis produk yang dimiliki perusahaan saat ini tentu belum cukup untuk menciptakan keuntungan maksimal dari perusahaan. Jenis produk yang dibuat oleh perusahaan masih sedikit, namun kedepannya melalui adanya pengembangan didalam perencanaan produk maka perusahaan tentu dapat menghasilkan banyak jenis produk lain. Keunggulan kualitas perusahaan saat ini juga harus terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan lagi untuk mendongkrak penjualan ataupun meningkatkan segmentasi produk yang ada.

Namun untuk saat ini, kondisi perkembangan dari perusahaan terus berjalan naik secara perlahan membuktikan bahwa dengan strategi dan reputasi yang dimiliki perusahaan, perusahaan dapat terus melakukan penjualan secara optimal. Penjualan yang dilakukan perusahaan tidak hanya dalam pasar modern dan tradisional namun perusahaan juga melakukan kontrak pembuatan produk untuk beberapa instansi selama beberapa periode, dengan kata lain lain perusahaan terus berupaya menggandeng perusahaan lain demi meningkatkan keuntungan dan reputasi yang dimilikinya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan data hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Lingkungan internal dari PT. Anugerah Dwi Abadi yang meliputi Pemasaran, Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Operasional. Di dalam lingkungan PT. Anugerah Dwi Abadi terdapat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dari perusahaan antara lain adalah; produk berkualitas tinggi, perusahaan yang memiliki reputasi dan kredibilitas tinggi, peralatan dan mesin terbaik yang digunakan perusahaan, sikap transparansi dan kekeluargaan dalam perusahaan, serta memiliki layanan

ambahan terhadap konsumen. Terdapat pula kelemahan dari perusahaan yaitu; produk yang kurang bervariasi/unik, kurangnya media pemasaran untuk menarik pelanggan, dan *turnover* karyawan yang tinggi.

2. Lingkungan eksternal dari PT. Anugerah Dwi Abadi yaitu lingkungan industri dan lingkungan jauh. Lingkungan industri meliputi; ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen, ancaman produk substitusi, dan persaingan dengan perusahaan sejenis. Selain itu lingkungan luar perusahaan meliputi; politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Faktor yang paling berdampak terhadap PT. Anugerah Dwi Abadi adalah faktor persaingan dengan perusahaan sejenis dan faktor politik.
3. Strategi yang digunakan perusahaan saat ini merupakan strategi fokus yakni perusahaan memfokuskan diri pada segmentasi yang lebih sempit sehingga perusahaan mengambil peluang yang tidak disadari oleh para pesaingnya. Segmen pemasaran yang dimiliki perusahaan antara lain adalah segmen pasar tradisional, pasar modern, dan pasar premium/promosional.
4. Dari kondisi perusahaan saat ini, dapat disimpulkan bahwa strategi yang saat ini digunakan oleh perusahaan cukup baik dan dapat digunakan untuk melakukan persaingan yang ada.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan, maka saran saran yang dapat diberikan terhadap PT. Anugerah Dwi Abadi adalah:

1. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menambah variasi produk sehingga *brand awareness* dari perusahaan dapat lebih dikenal oleh para calon konsumen dan dengan tambahan variasi produk tentu perusahaan dapat meningkatkan segmen pemasaran.
- 2.
3. Perusahaan dapat mencoba untuk melakukan ekspansi/membuka pabrik usaha di wilayah lain selain pulau Jawa, bahkan perusahaan dapat kembali melakukan ekspor. Dengan meningkatkan wilayah usaha, PT. Anugerah Dwi Abadi akan dikenal banyak pihak dan masyarakat akan lebih mudah dalam mengakses produk yang ditawarkan oleh PT. Anugerah Dwi Abadi. Dari segi ekspor, perusahaan dapat ekspansi penjualan ke luar negeri sehingga perusahaan dapat mengembangkan pangsa pasar serta jaringannya diluar Indonesia.
4. Perusahaan dapat terus menjaga kualitas produk dan layanan yang dimiliki yakni dengan melakukan standarisasi produk yang tinggi dengan standar ISO sehingga mutu produk perusahaan dapat tersampaikan kepada para konsumen maupun para calon konsumen. Untuk pemasaran, perusahaan dapat lebih memaksimalkan penggunaan media internet sebagai sarana promosi dikarenakan media internet merupakan media yang paling mudah dijangkau oleh masyarakat dewasa ini. Layanan yang baik seperti pemberian promosi, diskon serta *aftersales service* tentu harus terus ditingkatkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta
- Awwad, A. S., Khattab, A. A., & Anchor, J. R. (2013). "Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing". *Journal of Service Science and Management*, 6, 69-79. Retrieved November 12, 2016, from <http://www.google.com/search?q=agora.petra.ac.id&ie=utf-8&oe=utf8#q=Competitive+Priorities+and+Competitive+Advantage+in+Jordanian+Manufacturing>
- Azwar, S. (2013), *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Burhan, B. (2009), *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Offset
- Cooper (2008). *Business Research Methods*. Singapore: McGraw Hill.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management : Concepts and Cases*, 13th edition. England: Pearson Education
- Fauzi, A. (2016). Sofyan Djalil Nilai Pertumbuhan Ekonomi 5,1 Persen Sudah Kredibel. Retrieved June, 7, 2016 from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2016/06/09/153000026/Sofyan.Djalil.Nilai.Pertumbuhan.Ekonomi.5.1.Persen.Sudah.Kredibel>
- Husein, U. (2011). *Metode Penelitian dan Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum
- Indiatsy, C. M., Mwangi, M. S., Mandere, E. N., Bichanga, J. M. & George, G. E. (2014). "The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd". *European Journal of Business and Management*, 6(16), 75-85. Retrieved November 12, 2016, from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/13364/13622>
- Karacaoglu, K. & Ozkanli, O. (2011). "Competitive Strategies of the Turkish Manufacturing Enterprise". *Journal of International Business and Management*, 2(2), 66-76. Retrieved November 12 2016, from <http://www.cscanada.net/index.php/ibm/article/view/j.ibm.1923842820110202.008/1593>
- Laporan Triwulanan Perekonomian Indonesia, Maret 2016: Investasi Swasta Diperlukan. (2016). Retrieved June 1, 2016 from <http://www.worldbank.org/in/news/feature/2016/03/15/indonesia-economic-quarterly-march-2016>
- McGuinness, D. & Hutchinson, K. (2013). "Utilising Product Knowledge: Competitive Advantage for Specialist Independent Grocery Retailers". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(6), 461-476. Retrieved November 15, 2016, from <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09590551311330834>
- Parnell, J. A. & Robinson, R. B. Jr. (2011). "Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance among Retailers in Argentina, Peru and the United States". *Management Decision*, 49(1), 139-155. Retrieved November 15, 2016, from <http://emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251741111094482>
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*, 13th edition. New York: McGraw Hill
- Pertumbuhan Indeks Produksi Industri Manufaktur 2013-2015 (2015). Retrieved June 9, 2016 from <https://www.bps.go.id/index.php/publikasi/1141>
- Pertumbuhan produksi IBS naik sebesar 5,44% dan IMK naik 4,57% pada QII-2015 dari QII-2014 (2015). Retrieved June 9, 2016 from <https://www.bps.go.id/Brs/view/id/1166>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, 1st edition. New York: The Free Press
- Soni, G dan Kondali, R. (2011). "The strategic fit between 'Competitive Strategy' and 'Supply Chain Strategy' in Indian manufacturing industry: an empirical approach". *Journal of Measuring Business Excellent*, 15 (2), 70-89. Retrieved November 15, 2016, from <http://emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13683041111131637?journalCode=mbe>
- Sugiyono (2010), *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Yusuf, M dan Trondsen, T. (2014). "Competitive forces and innovation strategies: a study of the Indonesian crab industries". *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 4(1), 78-96. Retrieved November 16, 2016, from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JAD-EE-02-2013-0008?journalCode=jadee>