

GREEN STRATEGY PERUSAHAAN PLASTIK DALAM MENGHADAPI REGULASI PEMERINTAH

Theresia Gunawan¹, Michael Alexander Ferdhian²

^{1,2}Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

¹theresia@unpar.ac.id,

²michaelalexanderf21@gmail.com

ABSTRAK

Industri kemasan plastik sebagai salah satu industri yang sedang berkembang di Indonesia sedang menghadapi tantangan dari sisi peraturan pemerintah. Meskipun permintaan untuk produk kemasan plastik masih sangat menjanjikan, namun berbagai upaya berkelanjutan dari pemerintah untuk mengurangi dan bahkan melarang penggunaan kemasan plastik, tentunya akan sangat berpengaruh kepada permintaan akan produk plastik dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, industri kemasan plastik perlu memiliki strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan ini agar dapat terus bertahan. Dalam penelitian ini, penulis menyajikan analisis *green strategy* untuk PT DHI dalam menghadapi ancaman ini. Berdasarkan tinjauan literatur, pengamatan, dan wawancara, ada 15% -46% pelanggan potensial yang lebih memilih produk ramah lingkungan. Berdasarkan analisa berbagai faktor internal dan eksternal, penulis menyarankan PT. DHI untuk mengembangkan strategi diversifikasi *green product*, yaitu dengan mengembangkan produk kantong plastik ramah lingkungan. Diperkirakan, jumlah pelanggan yang sadar akan produk ramah lingkungan akan terus meningkat dimasa yang akan datang.

Kata kunci: *Green Strategy, Green Consumer, Matrix SWOT, Industri Plastik*

ABSTRACT

The plastic packaging industry, as one of the expanding industries in Indonesia, has faced significant challenges from the government regulations. Although the demand for the product is still promising, however, there have been various on-going efforts to reduce or even ban plastic packaging usages, which eventually affects the industry's market. The plastic packaging industry should have an appropriate strategy to cope with these challenges and enables them to survive. Therefore, in this paper, the authors present the analysis of a proper green strategy for PT DHI in facing policy pressures from the government. The authors' analysis indicated that based on literature reviews, observations, and interviews, there are 15%-46% potential customers that may choose green products over traditional products. Based on various internal and external factors as well as SWOT analysis, the authors proposed PT. DHI to adopt the green product diversification strategy by developing environmentally and friendly plastic bag products in addition to the existing products for these potential green product aware customers.

Keywords: *Green Strategy, Green Consumer, Matrix SWOT, Plastic Industry*

PENDAHULUAN

Industri plastik merupakan salah satu penggerak perekonomian di Indonesia. Berdasarkan Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN), Kemenperin menyatakan bahwa industri kemasan plastik berperan penting dalam rantai pasok bagi sektor-sektor strategis seperti makanan dan minuman, farmasi, kosmetika, dan elektronika. Kemenperin mencatat ada 925 perusahaan di Indonesia yang memproduksi berbagai macam produk plastik yang menyerap 37.327 orang tenaga kerja dan memiliki kesanggupan produksi sebesar 4,68 juta ton per tahun. (Kemenperin, 2017, Februari 6). Asosiasi

Industri Plastik Indonesia (Inaplas) memperkirakan industri plastik secara rata-rata akan tetap bertumbuh sekitar 6% per tahun hingga 2030.

Sekretaris Jenderal Inaplas, Fajar Budiyo mengatakan bahwa produksi plastik dalam negeri akan tumbuh 5,2% pada tahun 2019, dimana salah satu pendorong pertumbuhannya adalah pertumbuhan industri makanan dan minuman sebesar 8,9%. Berdasar data Inaplas, kebutuhan plastik nasional akan mencapai 5.290 metrik ton pada 2020. Adapun, angka tersebut akan meningkat 30,92% pada 2025 menjadi 6.986 metrik ton (Arif, 2019, Maret 25). Dengan demikian, kebutuhan masyarakat akan plastik dan

produk olahan plastik akan terus mengalami peningkatan sepanjang waktu.

Green Consumer

Yang menjadi pertimbangan perusahaan berikutnya adalah apakah ada sejumlah konsumen yang bersedia untuk membeli *green product*? Konsumen yang bersedia membeli *green product* seringkali disebut dengan *green consumer* yaitu konsumen yang mau membeli produk-produk yang diproduksi secara bertanggung-jawab dan mau menjaga alam dan lingkungan. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Roper (2002), dalam Ginsberg dan Bloom (2004), konsumen dapat diklasifikasikan dalam beberapa tingkatan kepedulian terhadap lingkungan:

1. *True Blue Greens* (9%): Konsumen yang memiliki nilai lingkungan yang kuat dan dalam kesehariannya mereka secara aktif menghindari dan menolak produk yang dibuat oleh perusahaan yang tidak sadar lingkungan. Mereka adalah para aktivis atau para pegiat lingkungan.
2. *Greenback Greens* (6%): *Greenback* berbeda dari *True Blues Greens* karena konsumen tidak secara khusus aktif dalam gerakan lingkungan namun mereka lebih bersedia untuk membeli produk ramah lingkungan daripada konsumen rata-rata.
3. *Sprout* (31%): Konsumen tipe ini percaya pada teori lingkungan hidup namun cenderung tidak mempraktekannya. Mereka enggan untuk membeli *green product* jika harganya cukup tinggi dibanding non *green product*. Namun mereka dapat dibujuk untuk membeli *green product* jika perusahaan memiliki strategi pemasaran yang tepat.
4. *Grouser* (19%): Konsumen tipe ini cenderung sangat minim edukasinya tentang masalah lingkungan dan kurang percaya akan kemampuan mereka untuk mempengaruhi perubahan. Mereka percaya bahwa *green product* harganya terlalu mahal dan tidak kompetitif.
5. *Basic Browns* (33%): Konsumen tipe ini biasanya terperangkap dalam masalah sehari-hari dan tidak peduli dengan isu lingkungan dan isu sosial.

Angka-angka klasifikasi konsumen tersebut menunjukkan bahwa ada sekitar 15% dan 46% dari keseluruhan pasar konsumen dapat berpeluang menjadi *green consumers*. Tren sosial, budaya dan ekonomi dapat mendorong ukuran target pasar ini untuk bertumbuh. Pendidikan masyarakat yang semakin tinggi akan mendorong kesadaran mereka tentang hidup lebih berkualitas dan hidup sehat sehingga mereka akan lebih memperhatikan kualitas lingkungan.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Global Web Index melalui Internet, persentase konsumen menurut kelompok umur yang bersedia membayar lebih untuk produk ramah lingkungan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Persentase Jumlah Konsumen yang Bersedia Membayar lebih untuk Produk yang ramah Lingkungan.

Sumber: GlobalWebIndex Q2 (2018)

Dari sajian gambar 1 terlihat bahwa bukan hanya generasi millennial saja yang bersedia untuk membeli produk ramah lingkungan, generasi X dan *baby boomers* pun semakin tinggi minatnya untuk membeli produk ramah lingkungan.

Untuk *green consumer* di Indonesia, Berdasarkan riset yang dilakukan di kalangan menengah atas di Kota Bandung, sekitar 70 % persen dari 500 responden berpersepsi bahwa mereka memiliki kepedulian atas perilaku hidup yang sehat. Kalangan menengah atas ini memiliki daya beli, pengetahuan, pendidikan yang cukup tinggi serta koneksi sosial yang luas membuat kalangan ini merasa cukup mapan dan *open minded* terhadap kesehatan dan lingkungan sekitarnya (Prasetyo et al. 2019). Penelitian lain di Indonesia dilakukan oleh Widjojo dan Yudianto (2015) terhadap 501 mahasiswa di kota-kota besar di Indonesia dan ditemukan bahwa mahasiswa adalah calon *green consumer* yang potensial, baik sebagai target pasar maupun menjadi pemasar

green product di masa depan. Walaupun saat ini jumlah *green consumer* di Indonesia masih rendah jumlahnya namun trendnya akan meningkat karena diperkirakan jumlah masyarakat kelas menengah di Indonesia akan mencapai 85 juta jiwa pada tahun 2020 (Mulyani, 2019).

Strategi Bisnis

Melihat potensi *green consumer* ini, sangat bijak bagi perusahaan untuk mulai memikirkan *green strategy* dalam bisnisnya agar dapat menghadapi pergeseran trend di masyarakat dan berhasil meraih pasar tersebut. Untuk itu perusahaan dapat mempertimbangkan dan mengintegrasikan *green strategy* menjadi bagian dari strategi bisnisnya.

Searah dengan perkembangannya, pengertian strategi saat ini lebih cenderung mengarah kepada dunia manajemen bisnis, diantaranya adalah pengertian strategi menurut Glueck dan Jauch (1990):

“Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan”.

Strategi bisnis yang baik adalah strategi yang diambil dengan memperhatikan perubahan lingkungannya. Dalam upaya untuk pencapaian tujuan tersebut, maka perusahaan harus memperhatikan aspek lingkungan internal dan eksternalnya.

Analisis lingkungan eksternal mencakup seluruh faktor di luar internal perusahaan yang dapat menyebabkan peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Lingkup analisis lingkungan eksternal terbagi menjadi 2 yaitu analisis lingkungan umum dan analisis lingkungan industri. Analisis lingkungan umum dapat dilakukan dengan melihat dari beberapa aspek seperti aspek Sosial, Ekonomi, Teknologi, Pemerintah dan Lingkungan. Sedangkan analisis lingkungan industri dapat menggunakan analisis *Five Forces Model* dari Porter (1985) yaitu: ancaman pendatang baru potensial, persaingan antara perusahaan yang telah ada, tekanan dari produk pengganti, kekuatan

tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok.

Menurut Porter (1985), *value-chain* merupakan *tool* analisis strategi yang digunakan untuk memahami keunggulan kompetitif, yang mencakup identifikasi peningkatan nilai pelanggan, penurunan biaya operasional, dan hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, serta perusahaan lain dalam industri. Terdapat 2 aktivitas dalam *value chain* yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

Analisis *SWOT* dilakukan dengan cara mengidentifikasi berbagai lingkungan, baik lingkungan internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam melakukan persaingan maupun lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan.

Matriks *SWOT* merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan 4 jenis kemungkinan alternatif strategi: *SO* (Strength-Opportunity), *WO* (Weakness-Opportunity), *ST* (Strength-Threat), *WT* (Weakness-Threat) (Rangkuti, 2012).

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada tahun 2019 selama 3 bulan di PT. DHI dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara dan observasi lapangan. Wawancara dilakukan dengan metode semi terstruktur kepada Manager Operasional PT. DHI untuk mendapatkan informasi terkait dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta penilaian *SWOT* perusahaan. Sedangkan observasi dilakukan secara langsung ke pabrik PT DHI di Komplek Industri Gedebage untuk melihat bagaimana proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan dan teknologi apa saja yang sudah dimiliki oleh perusahaan saat ini. Data yang diperoleh dianalisis dengan pendekatan menggunakan matriks *SWOT*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pertama-tama akan dibahas terlebih dahulu analisis eksternal perusahaan yang meliputi analisis lingkungan umum dan lingkungan industri menurut Porter. Selanjutnya akan dibahas analisis internal perusahaan yang diawali dengan paparan singkat tentang visi, misi, dan strategi perusahaan. Setelah itu dilakukan analisis rantai pasok untuk menganalisa kegiatan perusahaan. Analisis lingkungan eksternal dan internal tersebut kemudian diolah menjadi matriks SWOT. Berdasarkan hasil SWOT dihasilkan rekomendasi strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan di luar organisasi yang sifatnya kompleks, dinamis dan global. Terkadang, beberapa perusahaan mengalami kesulitan untuk menghadapi lingkungan tersebut. Meskipun demikian, lingkungan eksternal harus dianalisis agar dapat diketahui ancaman dan peluang yang akan dihadapi, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kemungkinan terbaik dan mencegah kemungkinan terburuk. Ada dua metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis *General Environment* untuk lingkungan makro dan analisis Lima kekuatan Porter untuk lingkungan mikro.

Analisis Lingkungan Umum (*General Environment*)

Analisis lingkungan umum adalah sebuah metode yang memberikan manfaat dalam meringkas kondisi lingkungan eksternal dari operasi bisnis. Lingkungan umum melingkupi aspek sosial, ekonomi, pemerintah, teknologi dan lingkungan.

Dilihat dari *aspek sosial*, Kota Bandung merupakan salah satu kota yang memiliki banyak pelaku UMKM. Kepala Dinas Koperasi UMKM kota Bandung mengatakan bahwa Kota Bandung memiliki 300 ribu UMKM berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung. UMKM yang ada di Kota Bandung terbilang bervariasi, dari pedagang kaki lima, pedagang makanan, pedagang *casing handphone*,

hingga pemilik distro pakaian yang tersebar di seluruh penjuru kota Bandung. Banyaknya pelaku UMKM ini tentunya membutuhkan kantong plastik dalam jumlah besar.

Dilihat dari aspek ekonomi, menurut Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN), Bambang Brodjonegoro prediksi pertumbuhan ekonomi akan meningkat sebesar 5,07% pada tahun 2019, terdapat banyak faktor yang mendorong meningkatnya ekonomi, salah satunya ialah momen puasa dan lebaran yang mendorong konsumsi masyarakat. Momen Lebaran adalah siklus bisnis tahunan di Indonesia dimana masyarakat pada umumnya membeli barang-barang baru dan berbagai macam makanan untuk merayakan hari Lebaran. Hal ini tentunya disamping meningkatkan penjualan di industri makanan dan pakaian, juga menyebabkan peningkatan permintaan di industri kantong plastik. INAPLAS memperkirakan pertumbuhan konsumsi plastik pada tahun 2020 bisa mencapai 6,2 juta ton atau naik 5% dibandingkan 2019. Konsumsi plastik yang terbesar adalah untuk kebutuhan kantong belanja plastik yang fleksibel, kemasan produk yakni sebesar 60%. Tercatat juga bahwa konsumsi plastik terbesar saat ini di Jawa Barat 40%, sedangkan Jawa Tengah dan Jawa Timur total 50% dan sisanya 10% tersebar di berbagai daerah di Sumatera dan pulau lainnya (Bisnis, 2020).

Perkembangan teknologi dari waktu ke waktu mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi dan mengikuti perkembangan agar dapat terus bersaing dengan kompetitor lainnya. Teknologi yang digunakan dapat berpengaruh bagi perusahaan terutama dalam hal efisiensi waktu dalam kegiatan produksi. Dengan adanya teknologi, kegiatan produksi dan operasional perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengikuti kemajuan teknologi mesin yang dibutuhkan untuk memproduksi plastik.

Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan hasil-hasil riset Biotechnology yang dapat menghasilkan alternatif kantong plastik dengan bahan dasar alam. Beberapa riset yang telah dilakukan adalah pembuatan kantong kresek yang ramah lingkungan dari bahan dasar seperti

singkong, tepung tapioka, rumput laut, *nanocellulose*, kayu, susu sapi yang di ekstraksi, jamur dan cangkang *arthropoda*.

Dalam dunia bisnis, pemerintah memiliki peran penting dalam membuat kebijakan-kebijakan yang berfungsi untuk mengatur para pelaku usaha. Kebijakan-kebijakan tersebut sejatinya untuk melindungi perusahaan dan juga masyarakat agar tidak ada yang dirugikan. Faktor pemerintah memang sangat mempengaruhi kebijakan yang dibuat oleh perusahaan. Sebagai contoh, pengurangan penggunaan plastik yang telah digaungkan diawal tahun 2019 oleh beberapa pemerintah daerah, sangat berdampak terhadap industri-industri plastik. Kota Bandung pun sudah ikut melakukan upaya pengurangan penggunaan plastik dengan terbitnya Peraturan Daerah Kota Bandung nomor 17 Tahun 2012 tentang pengurangan kantong plastik. Hal ini sangat berdampak terhadap industri-industri plastik di Kota Bandung dan membuat resah pemilik perusahaan maupun karyawan. Sejatinya, peraturan tersebut dibuat untuk kebaikan lingkungan. Akan tetapi, jika tidak diberi jalan keluar maka tentu hal itu akan menjadi masalah baru, mengingat banyaknya pelaku bisnis di industri plastik ini.

Dari aspek lingkungan, hasil penelitian Jenna Jambeck dari University of Georgia yang dipublikasikan di Jurnal Science tahun 2015, menunjukkan bahwa Indonesia menduduki peringkat dua dalam melakukan pencemaran sampah plastik dari 192 negara. Adapun urutan lima besar adalah: Tiongkok, Indonesia, Filipina, Vietnam dan Srilanka. Sampah plastik ini dapat mempengaruhi kesehatan manusia karena dapat masuk ke dalam rantai pasok makanan. Sampah plastik yang hanyut ke laut akan dianggap sebagai makanan oleh ikan-ikan di laut. Ketika ikan-ikan dilaut memakan sampah plastik artinya mereka memakan racun dan ketika manusia memakan ikan-ikan tersebut, maka kesehatan manusia pun akan ikut terganggu.

Setiap tahunnya, sampah plastik yang dihasilkan di Indonesia mencapai 64 juta ton per tahun, dimana sebanyak 3,2 juta ton merupakan sampah plastik yang di buang ke laut. Diperkirakan jumlah plastik ini akan terus meningkat seiring dengan perubahan gaya hidup masyarakat yang

menyukai kepraktisan dalam berbelanja makanan dan minuman secara online (Kompas, 2018, Agustus 19).

Mengingat dampak sampah plastik ini sangat signifikan, muncullah berbagai inisiatif gerakan-gerakan masyarakat yang sadar dengan lingkungan seperti misalnya Greenpeace Indonesia, Kangpisman, Gerakan diet Kantong plastik, *No Straw Movement* dan lain sebagainya yang mendukung pengurangan penggunaan plastik. Bahkan pemerintah sudah menargetkan pengurangan dalam penggunaan sampah plastik hingga 70 % pada tahun 2018- 2025 yang dituangkan dalam Rencana Aksi Nasional Penanganan Sampah Laut 2018-2025 (Peraturan Presiden, no 83 tahun 2018).

Analisis Lingkungan Industri (*Five Forces Model by Porter*)

Persaingan antara perusahaan yang telah ada.

Kementrian Perindustrian Republik Indonesia (2020) mencatat ada sekitar 191 perusahaan yang bergerak di industri plastik di Jawa Barat. Tentunya dengan semakin banyaknya jumlah pesaing dengan produk dan harga serupa, semakin tinggi pula tingkat persaingannya. Hal ini biasanya ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya adalah perbedaan kualitas, loyalitas pelanggan, diferensiasi produk, dan lain sebagainya. Persaingan dalam industri plastik sangat tinggi karena produk-produk yang terdapat di pasaran pada dasarnya memiliki kesamaan. Sehingga para kompetitor pun bersaing dengan memberikan tarif yang lebih rendah dibandingkan kompetitor. Akan tetapi, dengan menekan harga jual produk, maka hal itu akan berpengaruh juga terhadap kualitas produk. Maka dari itu, persaingan harga pun menjadi ketat jika kualitas dan jenis produk yang diberikan sama dengan kompetitor. Untuk kondisi saat ini belum banyak kompetitor yang bermain di ranah plastik yang ramah lingkungan.

Ancaman Pendetang baru

Industri plastik terutama pada produksi plastik sekali pakai merupakan industri yang memiliki pangsa pasar yang sangat luas untuk

Indonesia. Di Kota Bandung sendiri terdapat banyak pabrik-pabrik plastik yang memproduksi plastik sejenis. Sehingga mereka berlomba-lomba untuk mendapatkan pangsa pasar di Kota Bandung. Akan tetapi, dibutuhkan modal yang cukup besar serta lahan yang cukup luas untuk membangun satu pabrik plastik. Untuk membangun satu pabrik plastik dibutuhkan setidaknya 2 hingga 3 miliar rupiah untuk pembelian mesin dan beserta kebutuhan instalasi listrik. Biaya tersebut juga belum termasuk biaya bahan baku. Maka dari itu, untuk pendatang baru akan sangat sulit masuk ke dalam industri plastik sehingga ancaman pendatang baru relatif rendah.

Ancaman produk pengganti

Untuk ancaman produk pengganti plastik sampai saat ini belum ada. Akan tetapi, dikarenakan mulai banyaknya lingkungan yang tercemar akibat limbah plastik, hal ini mendorong banyaknya pengurangan penggunaan produk plastik. Beberapa industri mulai mencoba menciptakan barang pengganti plastik dengan plastik berbahan dasar singkong yang lebih ramah lingkungan. Akan tetapi, harga jual dari produk singkong akan jauh lebih mahal dibandingkan dengan plastik pada umumnya. Serta kekuatan yang dimiliki oleh plastik berbahan dasar singkong lebih lemah dibandingkan plastik pada umumnya. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya dalam aspek teknologi, perusahaan juga dapat membuka alternatif untuk membuat kantong kersek yang berbahan dasar rumput laut, nanocellulose, bahan dasar kayu, susu sapi yang di ekstraksi, jamur dan cangkang arthropoda. Alternatif dari kantong plastik yang sudah banyak digunakan selama ini adalah kantong belanja kain dan kertas. Kedepan pelarangan penggunaan kantong kersek plastik akan semakin gencar, sehingga produk pengganti kantong kresek plastik akan semakin diminati dan hal ini dapat menjadi ancaman yang serius bagi keberlanjutan perusahaan.

Kekuatan tawar – menawar pembeli

Hasil wawancara dengan manajer PT DHI menunjukkan bahwa produk HD Plong di pasaran Kota Bandung memiliki harga yang relatif serupa dengan kualitas yang agak sedikit berbeda. Model

bisnis yang diterapkan oleh PT DHI ialah *Business to Costumer* (B2C). PT. DHI memasarkan produk-produknya di toko online store seperti Tokopedia, Bukalapak, Lazada, dan online store lainnya. Selain itu, PT DHI juga sudah melakukan model bisnis *Business to Business* (B2B) dengan konsumennya adalah toko-toko plastik yang di Kota Bandung dan sekitarnya.

Kekuatan tawar menawar dalam B2C tergolong sedang karena tingkat permintaan dari masyarakat cukup tinggi. Berbeda dengan B2C, kekuatan tawar menawar B2B sangat tinggi dikarenakan banyaknya pesaing perusahaan lain yang berlomba-lomba menawarkan produk mereka ke toko-toko plastik tersebut.

Kekuatan tawar – menawar pemasok

Kekuatan dari tawar menawar pemasok dapat dikatakan sedang. Hal tersebut dikarenakan harga biji plastik bergantung pada harga minyak bumi, sehingga harga biji plastik dipasaran memiliki nilai yang serupa walaupun berbeda merk. Menurut manajer PT DHI, kualitas biji plastik bervariasi sesuai dengan merk. Salah satu biji plastik yang paling banyak dipakai oleh perusahaan plastik di Indonesia adalah Asrene. Akibatnya, harganya lebih mahal dibandingkan merk lainnya. (Ferdhian, 2019).

Analisis Lingkungan Internal PT DHI Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Sebelum analisis internal lebih lanjut dilakukan, terlebih dahulu akan dipaparkan visi dan misi perusahaan yang akan menjadi tujuan jangka panjang perusahaan dan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan plastik yang terdepan dan terpercaya dalam segi kualitas dan pelayanan terhadap konsumen. Misi perusahaan: menghasilkan plastik standar produksi dan kualitas produk yang prima dengan layanan terbaik kepada konsumen, sumber daya manusia yang terampil dan handal serta sistem informasi dan teknologi terkini dalam kegiatan produksi dan distribusi (Ferdhian, 2019).

Sedangkan strategi perusahaan adalah fokus pada segmen pasar yang menggunakan plastik HD atau yang bernama lengkap HDPE

(High-density Polyethylene). Produk PT DHI seringkali kita jumpai dalam kehidupan kita sehari-hari seperti plastik kantong makanan, kantong kereseak, kantong sampah dan lain sebagainya.

PT DHI memproduksi kantong belanja plastik HD Plong (kantong belanja dengan lobang tangan dan tanpa lipatan) yang dapat dicetak untuk memberikan merek/ logo perusahaan pada plastik tersebut. PT DHI selama ini memilih untuk fokus terhadap pasar yang sudah ada dan meningkatkan penjualan dengan mempertahankan kualitas produk dan layanan pengiriman yang telah dimiliki. Perusahaan juga menyediakan kurang lebih 15 pilihan warna bagi konsumen, dengan kualitas dan harga terbaik yang sepadan, membuat pelanggan tetap konsisten melakukan pembelian ke PT. DHI. Saat ini, produk-produk PT. DHI dapat ditemukan dengan mudah di toko online store seperti Tokopedia, Bukalapak, Lazada, dan online store lainnya. Di toko plastik tradisional, produk REA ini dapat dengan mudah ditemukan di daerah Jl Astana Anyar Kota Bandung.

Pemasaran yang dilakukan oleh PT DHI dengan cara menawarkan produk kepada calon konsumen melalui brosur dan WOM (*words of mouth*). Penggunaan brosur sangat membantu PT DHI dalam melakukan penetrasi pasar khususnya wilayah diluar Kota Bandung. Dari sisi pengembangan produk, PT DHI membuat HD Plong Nopon (tanpa lubang pegangan tangan) yang sangat diminati oleh toko-toko online.

Analisis rantai pasok

Analisis internal perusahaan dilakukan dengan analisis rantai pasokan (*value chain*) yang meliputi aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

Aktivitas Utama

Logistik Masukan (inbound logistic)

Aktivitas ini berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan (bahan baku). Dalam aktivitas ini, penerimaan bahan baku akan diturunkan di lokasi yang sudah disediakan. Sebelum dimasukkan kedalam gudang bahan baku, bahan baku yang dikirim dari supplier akan terlebih dahulu cek kondisi serta jumlah yang sesuai dengan permintaan PT DHI.

Operasi dan produksi

Dalam tahap ini, aktivitas yang dilakukan adalah mentransformasi bahan baku menjadi produk akhir. Bahan baku yang sudah terdapat di gudang barang jadi, akan di campur dengan komposisi yang sudah dimiliki oleh kepala gudang. Setelah campuran bahan baku ini selesai, akan diletakan di dekat area mesin *blowing*. Mesin *blowing* akan memanaskan bahan baku yang telah di campur dan kemudian meniupnya menjadi sebuah balon plastik, yang kemudian akan ditarik oleh mesin roll sehingga menjadi bentuk roll plastik. Roll plastik ini kemudian akan dipotong di divisi *cutting*. Setelah dipotong, roll plastik yang sudah menjadi lembaran plastik akan di pond menggunakan mesin khusus. Setelah itu akan dipacking kedalam kemasan yang di-seal agar terlihat rapih serta dimasukkan kedalam karung sesuai ukuran dan warna.

Jika stok di gudang kosong dan permintaan pasar masih belum terpenuhi, produksi PT DHI akan dilakukan penuh dalam 1 minggu, yang berarti tidak ada hari libur. Akan tetapi jika permintaan sedang turun, maka produksi hanya dilakukan 6 hari kerja.

Logistik Keluaran (outbound logistic)

Aktivitas ini berhubungan dengan pengiriman barang jadi ke pelanggan. Pengiriman pada PT DHI belum terstruktur secara sistematis. Terlihat dari belum adanya aturan baku yang mengatur pengiriman per area. Terlebih lagi armada PT DHI yang terbilang masih belum memadai.

Saat ini PT DHI memiliki 2 truk jenis *Engkle* dan 1 mobil box jenis L300. Jika terdapat permintaan luar kota, PT DHI harus bekerja sama dengan ekspedisi lain,, jika permintaan sedang tinggi seperti momen lebaran, banyak barang tidak terkirim sesuai jadwal. Tentu hal ini menjadi nilai negatif bagi PT DHI dalam hal pengiriman.

Pembelian bahan baku di PT DHI juga sudah dilakukan secara terstruktur sehingga perusahaan dapat menghindari masalah terjadinya kehabisan stok bahan baku. Hal serupa juga diterapkan dalam penyediaan stok

barang jadi. Perusahaan juga belum menemukan supplier bahan baku yang ramah lingkungan.

Pemasaran dan Penjualan

Aktivitas ini berhubungan dengan pemasaran dan penjualan. Seperti yang sudah dibahas di paragraf di atas, saat ini pemasaran yang dilakukan oleh PT DHI ialah melalui pemasaran langsung, platform online, penggunaan brosur, dan WOM. Untuk saat ini pemasaran langsung masih sangat penting bagi PT DHI untuk menjangkau area Kota Bandung yang masih belum terjangkau.

Layanan (Service)

Aktivitas ini berhubungan dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan pemeliharaan produk seperti pelatihan, perbaikan, dan perawatan. Dalam aktivitas ini, layanan yang baru diberikan oleh PT DHI adalah perbaikan dan perawatan mesin. Untuk perawatan mesin, mesin-mesin ini selalu di *maintenance* setiap 6 hingga 8 bulan sekali. Jika terdapat kerusakan pada mesin, maka PT DHI akan bergerak cepat dengan melakukan perbaikan. Sayangnya PT DHI belum memberikan pelatihan khusus kepada karyawannya dalam mengenal mesin-mesin yang terdapat di PT DHI. Selain layanan untuk menjaga kualitas mesin, PT DHI juga memiliki layanan konsumen yang menangani konsumen yang melakukan retur dengan sistem yang mudah.

Aktivitas Pendukung

Meliputi infrastruktur perusahaan, management sumber daya manusia, dan pengembangan teknologi.

Infrastruktur perusahaan

Infrastruktur perusahaan mencakup aktivitas yang berhubungan dengan biaya serta aset yang berhubungan dengan manajemen umum dan keuangan, yaitu:

Aktivitas Manajemen Umum

Aktivitas manajemen umum PT DHI terdiri dari perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Perencanaan PT DHI biasanya dilakukan dalam beberapa rapat antara direksi beserta manajer, admin, dan kepala lapangan. Rapat ini biasanya diadakan satu tahun sekali sebelum hari lebaran tiba. Biasanya rapat ini mengevaluasi kinerja perusahaan selama setahun dan kemudian menyiapkan rencana untuk satu tahun kedepan. Selain rapat tahunan, terdapat juga rapat mingguan yang membahas keadaan produksi dan pegawai dalam 1 minggu. Rapat ini berfungsi untuk meminimalisir kejadian-kejadian yang tidak diinginkan.

Pengorganisasian merupakan proses menyusun atau merancang struktur organisasi yang ada agar dapat berkerja dengan efektif diantara divisi-divisi yang terdapat di PT DHI. Setiap divisi sudah terdapat *job description* dan *job specification* dimana setiap divisi dipimpin oleh kepala yang memiliki hak untuk mengawasi para pegawai.

Pengawasan dilakukan untuk menjaga suasana yang kondusif dalam operasi PT DHI. Para kepala di lapangan memiliki peranan penting dalam menjaga dan mengawasi kinerja serta aktivitas pegawai di lingkungan perusahaan. Selain itu, pengawasan juga dilakukan untuk menjaga kinerja pegawai sehingga menghasilkan produk plastik yang baik.

Fungsi Keuangan

PT DHI merupakan perusahaan yang relatif baru dan tertutup, sehingga walaupun laporan keuangannya masih sederhana namun tidak dapat diakses oleh penulis. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan manajer PT DHI menunjukkan bahwa perusahaan tidak pernah memiliki masalah terkait keuangan. Selain itu, sejauh ini PT DHI belum pernah terkena penipuan dari berbagai pihak. Hal ini dikarenakan sebelum melakukan kerja sama dengan konsumen, PT DHI akan terlebih dahulu melakukan penilaian serta pencatatan data konsumen terlebih dahulu.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia di PT DHI masih sangat sederhana, dimana perusahaan masih belum memiliki tim khusus yang mengatur mengenai SDM. Walaupun begitu, PT DHI sudah mulai membuat standard operasi pekerjaan (SOP) sesuai divisi yang ada. Selain itu juga untuk penerimaan calon pegawai baru yang lebih terstruktur dimana, pegawai baru akan memasuki beberapa tahap sebelum dapat benar-benar menjadi pegawai PT DHI.

Pengembangan Teknologi

Di sisi pengembangan Teknologi, mesin-mesin yang digunakan oleh PT DHI sudah lebih modern, terlihat dari beberapa mesin yang sudah menggunakan panel *touch screen* yang memudahkan operator dalam menggunakan mesin. Walaupun begitu, dan belum ada tim khusus yang menangani riset dan pengembangan produk PT. DHI . Selain itu, walaupun sudah memiliki mesin-mesin yang berteknologi modern, PT DHI masih belum memiliki sistem pencatatan yang berbasis computer. Masih banyak pencatatan dilakukan secara manual seperti pencatatan hasil produksi dan penggunaan bahan baku. Hal ini dapat menyulitkan perusahaan karena ketidakakuratan data antara data fisik barang dengan data dicatatan (Ferdhian, 2019).

Analisis SWOT

Untuk menganalisis SWOT Perusahaan, penulis menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman lingkungan eksternal perusahaan yang di rangkum dalam analisis berikut ini:

1. *Strength* (Kekuatan)

- a. Memiliki berbagai macam variasi warna dan jenis produk kantong keresek plastik.
- b. PT DHI selalu menjaga ketersediaan stok di gudang barang jadi. Jika stok salah satu warna sangat tinggi permintaannya maka, produksi akan dengan sigap mengganti warna pada mesin blowing yang sedang berjalan.

- c. Persediaan bahan baku yang terjamin. Dengan kerja sama yang baik dengan supplier, ketersediaan bahan baku dari seri biji plastik hingga biji warna terjamin ketersediannya.
- d. PT DHI sudah memiliki pemasaran yang online dan offline seperti: pemasaran langsung, platform online, penggunaan brosur, dan WOM
- e. PT. DHI menerapkan manajemen risiko yang baik, karena PT DHI cukup selektif dalam melakukan kerjasama.
- f. PT DHI memiliki sistem retur yang mudah untuk konsumen dan komunikasi langsung dengan pelanggan.

2. *Weakness* (Kelemahan)

- a. Armada yang belum memadai
Untuk saat ini PT DHI baru memiliki 3 armada pengiriman yang terdiri dari 2 mobil engkel dan 1 mobil Mitsubishi 1300. Sehingga pengiriman hanya dapat mencakup dalam kota Bandung saja.
- b. Tingkat aval yang tinggi
Dikarenakan menjaga ketersediaan stok warna, dalam sehari PT DHI dapat memproduksi 8 warna dan hal tersebut membuat tingkat aval tinggi.
- c. Perbedaan area antara gudang produksi dan gudang barang jadi
Dikarenakan terbatasnya lahan gudang produksi, maka gudang barang jadi berada di area blok yang berbeda, sehingga dibutuhkan tenaga lebih untuk mengirim barang jadi dari gudang produksi ke gudang barang jadi.
- d. Dari proses dalam *value chain* maupun jenis produk yang dihasilkan, perusahaan belum memiliki berorientasi pada penciptaan nilai tambah kepada lingkungan
- e. Sistem yang masih kurang memadai
Penggunaan program pada aktivitas PT DHI masih manual dan tradisional. Pencatatan masih menggunakan admin khusus secara manual sehingga tingkat kesalahan pun tinggi.

3. *Opportunities* (Peluang)

a. Pangsa pasar yang luas

Tingkat permintaan plastik yang diperkirakan terus bertumbuh seiring dengan sistem penjualan online yang semakin meningkat sehingga delivery produk dengan menggunakan kantong plastik diperkirakan akan terus bertumbuh.

b. Teknologi yang baru

Kemajuan teknologi dapat membantu PT DHI dalam mengikuti perkembangan mesin-mesin plastik yang lebih efektif dan efisien.

4. *Threat* (Ancaman)

a. Kebijakan pengurangan kantong plastik merupakan ancaman terbesar bagi industri plastik di Indonesia. Sejak awal tahun 2019, Kota Bandung mulai diberlakukan himbauan pengurangan kantong plastik.

b. Produk substitusi plastik

Banyaknya tekanan-tekanan untuk mengurangi penggunaan produk plastik, membuat banyak pihak mulai mencari jalan alternative dengan menghadirkan produk plastik dengan bahan dasar singkong, rumput laut, nanocellulose, bahan dasar kayu, susu sapi yang di ekstraksi, jamur dan cangkang arthropoda.

c. Selain pesaing dari kota Bandung, beberapa pesaing dari luar kota terutama Jakarta dapat mengancam kondisi pasar di Kota Bandung.

2	Teknologi yang baru	0,08	3	0.24
THREATS				
1	Pengurangan kantong plastik	0,22	1	0.22
2	Produk Substitusi yang ramah lingkungan	0,14	1	0.14
3	Kompetitor dari Luar Bandung	0,17	2	0.34
TOTAL		1		2.5

Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

No	Indikator	Bobot	Rating	Nilai
STRENGTH				
1	Variasi Warna	0,08	3	0.24
2	Produksi cepat	0,05	4	0.2
3	Persediaan bahan baku	0,12	4	0.48
4	Memiliki pemasaran online dan offline	0,16	3	0.48
5	Manajemen risiko yang baik	0.16	3	0.48
6	Sistem Retur yang mudah	0,05	3	0.15
WEAKNESS				
1	Armada belum memadai	0,07	2	0.14
2	Tingkat aval tinggi	0,11	1	0.11
3	Perbedaan area gudang	0,05	1	0.05
4	Belum memiliki produk dan proses yang ramah lingkungan	0,07	1	0.07
5	Sistem yang kurang memadai	0,08	2	0.16
TOTAL		1		2.56

Keterangan :

Bobot yang diberikan pada kekuatan dan kelemahan berdasarkan faktor strategis yang dimiliki PT. DHI ditunjukkan dengan angka mulai dari 0,00 yang paling tidak penting sampai dengan 1,00 yang paling penting. Rating yang diberikan

Matriks EFAS dan IFAS

Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

No	Indikator	Bobot	Rating	Nilai
OPPORTUNITIES				
1	Pangsa pasar yang luas	0,39	4	1.56

pada masing-masing faktor ditentukan dari kondisi PT DHI terhadap rata-rata industri. Untuk kekuatan, diberikan rating dari angka 1 yang kekuatannya kecil hingga 4 yang kekuatan paling baik. Sebaliknya untuk kelemahan diberikan rating dari angka 1 yang merupakan kelemahan paling besar hingga angka 4 yang kelemahan paling kecil.

Analisis Matriks IFAS EFAS

		TOTAL IFE		
		Kuat 3,0 - 4,0	Sedang 2 - 2,99	Lemah 1 - 1,99
TOTAL EFE	Tinggi 3,0 - 4,0	I	II	III
	Sedang 2 - 2,99	IV	V	VI
	Lemah 1 - 1,99	VII	VIII	IX

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis dari Matriks IFAS dan EFAS, total skor untuk IFAS merupakan 2.50 dan untuk EFAS adalah 2,56. Hal ini menunjukkan bahwa PT DHI berada dalam kuadran V yang merupakan strategi pertahankan dan pelihara yang terdiri dari penetrasi pasar (*Market Penetration*), pengembangan Produk (*Product Development*), dan pengembangan pasar (*Market Development*). Berdasarkan hasil matrix tersebut diatas dan berdasarkan matrix SWOT, maka hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut:

a. (SO)- (*Product Development*) Perusahaan sudah harus berpikir untuk dapat menjadi perusahaan *ambidexterity* yang melakukan exploitasi dan explorasi secara simultan. Selain memproduksi produk yang masih berjalan dengan baik saat ini, dengan bantuan perkembangan teknologi perusahaan seharusnya dapat mengembangkan produk-produk baru yang ramah lingkungan. Karena itu perusahaan dapat memanfaatkan hasil-hasil riset dari pemerintah atau lembaga riset yang telah berhasil mengembangkan bahan alternatif plastik, seperti misalnya tapioca.

b. (S0)- (*Market Development*) Ada peluang yang terbuka bagi perusahaan untuk meraih *green consumer* yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan yaitu konsumen True Blue Greens (9%), Greenback Greens (6%) dan Sprout (31%). Kalau dijumlahkan maka potensi ada sekitar 15-46 % calon konsumen akan bersedia untuk membeli *green product* jika perusahaan dapat melakukan pendekatan baik

c. (ST) (*Market Penetration*) Dengan tuntutan Peraturan Presiden no 83 tahun 2018 yang sudah menetapkan target pengurangan sampah plastik sebesar 70% pada tahun 2025, perusahaan dapat bekerjasama dengan pemerintah untuk melakukan kampanye maupun edukasi kepada masyarakat agar memilah dan memanfaatkan sampah kantong kresek. Dengan perusahaan ikut serta dalam program-program penyadaran masyarakat maka perusahaan akan mendapatkan citra merek yang baik dari masyarakat dan pemerintah, sehingga dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan dan menjangkau target konsumennya.

d. (WT)- (*Product Development*) Untuk mengurangi tingkat Aval yang tinggi, perusahaan dapat mengidentifikasi warna-warna mana saja yang paling diminati oleh pasar dan menghapus warna yang kurang diminati. Semakin sedikit warna yang digunakan akan semakin efisien biaya produksi perusahaan dan pencemaran lingkunganpun dapat semakin dikurangi. Biaya yang berkurang dari aval tersebut dapat dialihkan menjadi pengurangan harga jual ataupun biaya riset bagi perusahaan.

e. (WO)- (*Product Development*) Dengan semakin berkembangnya pemasaran online dan diprediksi gaya hidup online ini akan semakin meningkat, maka perusahaan dapat mengembangkan produk-produk plastik pengemasan yang juga ramah lingkungan, mengingat penggunaannya hanya sekali penggunaan, karena biasanya plastik kemasan produk di sobek/ digunting dan langsung dibuang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis SWOT yang dikaitkan dengan lingkungan maka strategi yang harus mulai mendapat perhatian dari perusahaan adalah melakukan *green strategy* dengan cara memulai strategi *Product Development* agar perusahaan dapat menjangkau *green consumer* dan memperkuat strategi *market penetrationnya*.

Mempertimbangkan kondisi lingkungan eksternal yang cukup mengancam industri plastik di Kota Bandung, PT DHI harus dapat mengembangkan produk yang lebih ramah lingkungan. Banyaknya produk-produk pengganti yang mulai digunakan oleh masyarakat akan dapat mengurangi penjualan PT DHI. Untuk itu perusahaan harus mulai mencoba mengembangkan produk keresek dengan bahan baru yang ramah lingkungan. Untuk menjaga keberlangsungan bahan baku yang ramah lingkungan, maka perusahaan harus memilih bahan baku yang bermuatan lokal dan mudah untuk diproduksi di Jawa barat.

Oleh karena itu pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh PT DHI adalah menggunakan biji plastik yang berbahan dasar singkong. Mungkin hal ini dapat dicoba oleh PT DHI mengingat bahan dasar singkong lebih mudah terurai dibandingkan dengan biji plastik murni. Selain itu PT DHI dapat membuat produk plastik dengan konsep *biodegreable* yang dapat membantu lingkungan dalam proses penguraian sampah plastik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adialita, T (2015). "*Green Marketing Dan Green Consumer Behavior di Indonesia: Sebuah Studi Literatur*", Portofolio. Vol: 12, pp. 88 – 106
- Andriyawan, D (2019, Juni 24). "Pemkot Bandung Minta ASN Kelola Sampah lewat Kang Pisman & Drumpori", diambil dari <https://kabar24.bisnis.com/read/20190624/15/937010/pemkot-bandung-minta-asn-kelola-sampah-lewa-kang-pisman-drumpori>
- Arif, A M. (2019, Maret 25). "Investasi Asing Banjiri Industri Plastik", diambil dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190325/257/904206/investasi-asing-banjiri-industri-plastik>
- Bisnis. (2020, Januari 10). "Konsumsi Plastik 2020 Diperkirakan Naik 5 Persen", diambil dari <https://surabaya.bisnis.com/read/20200110/532/1188995/konsumsi-plastik-2020-diperkirakan-naik-5-persen>
- Ferdhian. (2019). Analisis Strategi Bersaing Pada PT DHI Dalam Industri Plastik. Bandung: Universitas Katolik Parahyangan.
- Glueck, William F dan Jauch, Lawrence R. (1990). *Manajemen Strategis dan Kebijakan. Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.
- Ginsberg, JM dan Bloom, PN (2004), *Choosing the right Green Marketing Strategy*, MIT Sloan Management Review.
- Gopalakrishnan, K., Yusuf, Y., Musa, A., Abubakar, T. and Ambursa, H. (2012), "*Sustainable supply chain management: a case study of British Aerospace (BAE) systems*", International Journal of Production Economics, Vol. 140 No. 1, pp. 193-203
- Istiqomah, Zuli (2018, Desember 5). "Bandung akan Terapkan Aturan Pengurangan Kantong Plastik", diambil dari <https://www.republika.co.id/berita/nasional/daerah/18/12/04/pj7yjk335-bandung-akan-terapkan-aturan-pengurangan-kantong-plastik>
- Kemenperin (2017, Februari 6). "Industri Kemasan Plastik Jadi Rantai Pasok Penting Sektor Lain" diambil dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/16971/Industri-Kemasan-Plastik-Jadi-Rantai-Pasok-Penting-Sektor-Lain>
- Kompas. (2018, Agustus 19). "*Indonesia Penyumbang Sampah plastik Terbesar kedua Di Dunia*", diunduh dari <https://megapolitan.kompas.com/read/2018/08/19/21151811/indonesia-penyumbang-sampah-plastik-terbesar-kedua-di-dunia>. Pada tanggal 18 Maret 2020.
- Lingga, MA (2018, November 21). "Aprindo Sesalkan Perda Pelarangan Penggunaan

- Kantong Plastik" diambil dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/11/21/195017126/aprindo-sesalkan-perda-pelarangan-penggunaan-kantong-plastik>.
- Mulyani, S. (2019, January 22). These are the Impacts and Opportunities of Indonesia as a Middle-Income Country, diambil dari <https://www.kemenkeu.go.id/en/publications/news/these-are-the-impacts-and-opportunities-of-indonesia-as-a-middle-income-country/>
- Nidumolu, Prahalad, and Rangaswami (2009).” *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*”. Harvard Business Review, September 2009, pp 57-64.
- Paulraj, A. (2009), “*Environmental motivations: a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices*”, Business Strategy and the Environment, Vol. 18 No. 7, pp. 453-468.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1990). *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Erlangga.
- Prasetyo, P et al. (2019). *Bandung Food Smart City: responsible Production and Consumption For The Sustainability of The Earth*. Bandung: FISIP-UNPAR
- Q. Gu, P. Lago and S. Potenza (2012), "Aligning economic impact with environmental benefits: A green strategy model," 2012 First International Workshop on Green and Sustainable Software (GREENS), Zurich, 2012, pp. 62-68.
- Rangkuti, F. (2012). *Studi Kelayakan Bisnis & Investasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sellitto (2018). “*Assessment Of The Effectiveness Of Green Practices In The Management Of Two Supply Chains*”, *Business Process Management Journal*. Vol. 24 No. 1, pp. 23-48.
- Widjojo, H., & Yudianto, B. R. (2015). *Factors considered by Indonesian youth in buying green product*. Purusharta, 8(1), 13–26.