

STRATEGI TRANSFORMASI PT GREENERATION INDONESIA MENUJU PERUSAHAAN RAMAH LINGKUNGAN YANG UNGGUL DENGAN PENDEKATAN MATRIKS *BOSTON CONSULTING GROUP*

TRANSFORMATION STRATEGY OF PT GREENERATION INDONESIA TOWARDS AN EXCELLENT ENVIRONMENTALLY FRIENDLY COMPANY WITH BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX APPROACH

Satria Regi Guntara¹, Budhi Yogaswara², Rio Aurachman³

^{1,2,3} Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹satriaregun@gmail.com, ²budhiyogas@telkomuniversity.ac.id, ³rio_aurachman@yahoo.com

Abstrak

Meningkatnya kesadaran publik terhadap permasalahan lingkungan telah mendorong sebuah tren untuk menggunakan produk ramah lingkungan. Dalam merespon tren tersebut, UMKM turut memiliki peran penting dalam pemenuhannya. Terdapat besarnya peluang UMKM untuk membangun sinergitas antara kinerja ekonomi dan kelestarian lingkungan, maka pemerintah pun merumuskan berbagai kebijakan untuk mendorong UMKM di Indonesia bertransformasi menjadi ramah lingkungan, sayangnya banyak diantaranya belum siap. PT Greeneration Indonesia merupakan UMKM yang berkomitmen untuk mempromosikan gaya hidup ramah lingkungan. Meskipun begitu perusahaan belum dapat menerapkan standar ramah lingkungan sepenuhnya dikarenakan keterbatasan keuangan dan pengetahuan. Perusahaan pun merasakan adanya *trade-off* antara kepentingan ekonomi jangka pendek dengan upaya penyelamatan lingkungan serta adanya kekhawatiran akan kegagalan dalam pengembangan bisnisnya. Pada penelitian ini dirumuskan strategi PT Greeneration Indonesia untuk bertransformasi menuju perusahaan ramah lingkungan yang unggul dengan pendekatan matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Melalui matriks ini akan diketahui posisi bisnis perusahaan serta alternatif strategi yang dapat dilaksanakan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 19 faktor lingkungan eksternal dan 15 faktor lingkungan internal yang memengaruhi strategi perusahaan. Dengan nilai EFAS 3.1867 serta IFAS 2.966 maka posisi bisnis perusahaan saat ini berada pada kuadran *Question Marks*. Berdasarkan analisis diperoleh 12 alternatif strategi yang kemudian disusun ke dalam roadmap strategi dengan rentang waktu 5 tahun.

Kata Kunci: strategi transformasi, ramah lingkungan, Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Abstract

Increased public awareness of environmental issues has prompted a trend to use environmentally friendly products. In response to these trends, SMEs also have an important role in the fulfillment. There is an opportunity for SMEs to build synergies between economic performance and environmental sustainability, then the government also formulate policies to encourage SMEs in Indonesia to be environmentally friendly, unfortunately many of them are not ready yet. PT Greeneration Indonesia is a SME committed to promoting green lifestyles. Nevertheless, the company has not adopted fully environmentally friendly standard due to limited to financial dan knowledge. The company also felt a trade-off between short-term economic interests and environmental conservation, also the fears of failure in business development. In this research, formulated strategy of PT Greeneration Indonesia to transform towards environmentally friendly company using Boston Consulting Group (BCG) matrix approach. Through this matrix will be known the business position of the company as well as strategic alternatives that can be implemented. The results show that there are 19 external environmental factors and 15 internal environmental factors that influence company strategy. With the value of EFAS 3.1867 and IFAS 2.966, the company's current business position is in *Question Marks* quadrant. Based on the analysis obtained 12 alternative strategies which then compiled into the strategy roadmap with a span of 5 years.

Keywords: transformation strategy, environmentally friendly, Boston Consulting Group (BCG) matrix

1. Pendahuluan

Penumpukan sampah plastik merupakan isu global yang semakin marak diperbincangkan oleh berbagai pihak belakangan ini. Penelitian di dunia menunjukkan bahwa produksi sampah kantong plastik di dunia sangatlah besar. Isu-isu terkait lingkungan tersebut lambat laun telah menumbuhkan kesadaran masyarakat global. Berdasarkan data Ipsos MORI [1], 72% dari 30 ribu lebih responden yang tersebar di 20 negara menyatakan setuju dengan pernyataan *We are heading for environmental disaster unless we change our habits quickly*. Hal ini

membuktikan bahwa masyarakat global telah cukup sadar bahwa perilakunya memengaruhi keberlanjutan lingkungan yang tengah mereka huni.

Meningkatnya kesadaran manusia terhadap alam ini mendorong sebuah tren untuk menggunakan produk ramah lingkungan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Nielsen [2] kepada 30.000 responden dari 60 negara, menunjukkan bahwa 60% responden global mengatakan mereka bersedia membayar ekstra untuk produk ramah lingkungan. Jumlah ini meningkat 5% dari tahun 2014 dan meningkat 10% dari tahun 2013. Di Indonesia sendiri, produk ramah lingkungan sudah mulai mendapat perhatian dari para konsumen. Dimana 64% konsumen Indonesia bersedia membayar ekstra untuk produk dan jasa yang datang dari perusahaan yang berkomitmen untuk memberikan dampak positif terhadap sosial dan lingkungan [3].

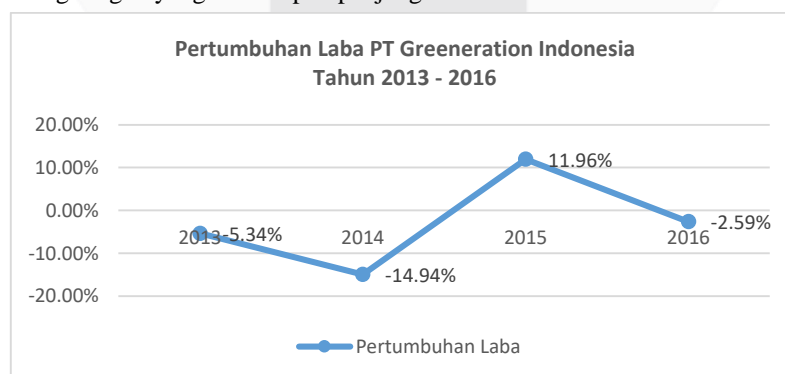
Dalam merespon minat masyarakat terhadap produk-produk ramah lingkungan, sektor produktif lain seperti Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) pun turut memiliki peran penting dalam pemenuhannya. UMKM harus memiliki kemampuan dalam memenuhi perkembangan ekspektasi pelanggan terhadap suatu produk dengan merespon setiap peluang yang ada [4]. Oleh karena besarnya peluang UMKM untuk membangun sinergitas antara kinerja ekonomi dan kelestarian lingkungan, maka pemerintah pun merumuskan berbagai kebijakan untuk mendorong UMKM di Indonesia bertransformasi menjadi UMKM yang ramah lingkungan.

Penyediaan skim pinjaman atau pembiayaan telah diprakarsai oleh Kementerian Lingkungan Hidup melalui pinjaman lunak ramah lingkungan. Selain itu, pemerintah menjalin kerja sama dengan pemerintah Korea melalui Green Business Center untuk mengembangkan bisnis hijau serta saling bertukar informasi untuk mendukung industri hijau serta mengembangkan bisnis ramah lingkungan secara terpadu. Namun sayangnya kebijakan ini belum diiringi oleh kesiapan UMKM. Kendala yang dihadapi dalam mendorong UMKM agar ramah lingkungan masih cukup berat, terutama terkait dengan minimnya pengetahuan akan kelestarian lingkungan, lemahnya aspek manajemen, aspek teknis yang tidak menunjang, serta terbatasnya sumber pembiayaan yang berorientasi pada ramah lingkungan [5].

Menurut Bank Indonesia [5] kondisi yang ada justru UMKM sebagai pelaku usaha yang menghasilkan berbagai kebutuhan hidup, tanpa disadari menjadi salah satu kontributor penyebab kerusakan lingkungan hidup. Padahal apabila diterapkan industri hijau di semua sektor, termasuk UMKM, akan membawa manfaat seperti: (a) peningkatan profit melalui efisiensi sumber daya sehingga dapat menekan pengeluaran, (b) meminimasi pengeluaran untuk pengelolaan limbah serta memperoleh pemasukan tambahan dari produk sampingan, (c) menaikkan citra perusahaan, (d) kinerja perusahaan lebih baik, (e) pendanaan lebih mudah diakses, (f) regulasi lebih fleksibel, (g) peluang pasar baru terbuka, (h) melestarikan fungsi lingkungan [6].

Salah satu UMKM yang bercita-cita dan berkomitmen dalam mendukung kelestarian lingkungan dalam kegiatan bisnisnya adalah PT Greeneration Indonesia. PT Greeneration Indonesia merupakan UMKM yang memproduksi beragam tas *reusable* dengan merek *baGoes* yang bertujuan tujuan menggantikan penggunaan kantong plastik dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Walaupun demikian, PT Greeneration Indonesia belum menerapkan aspek ramah lingkungan seutuhnya dalam kegiatan bisnisnya dikarenakan banyaknya keterbatasan yang menghalangi serta ketakutan akan risiko kegagalan dan kerugian.

Jika melihat kondisi pertumbuhan laba yang diperoleh PT Greeneration dalam jangka waktu 2013 hingga 2016, terlihat pertumbuhan laba perusahaan sangat fluktuatif. Pihak perusahaan pun belum memahami sepenuhnya bagaimana menerapkan strategi bisnis ramah lingkungan yang efektif. Dalam pengembangannya, perusahaan mengaku merasakan ada tarik-menarik (*trade-off*) antara kepentingan ekonomi jangka pendek dengan upaya penyelamatan lingkungan yang berdampak panjang.



Gambar 1 Grafik Pertumbuhan Laba PT Greeneration Indonesia Tahun 2013-2016

Selaras dengan hal tersebut, untuk merespon berbagai kondisi yang ada menuntut PT Greeneration Indonesia untuk melakukan perubahan secara mendasar dalam upayanya menjadi perusahaan yang ramah lingkungan. Namun hal ini akan dipandang kurang bijaksana karena dapat berakibat kegagalan dikarenakan berbagai keterbatasan yang dimiliki serta keterbatasan yang melekat pada karakter usahanya. Oleh karena itu, diperlukan strategi melalui proses manajemen strategi yang tepat agar transformasi PT Greeneration menjadi perusahaan ramah lingkungan berjalan dengan baik serta diiringi kinerja bisnis yang baik pula. Dalam penentuan

alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan, digunakan pendekatan dengan matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Melalui pendekatan ini akan diketahui dimana posisi bisnis perusahaan, sehingga dapat ditentukan alternatif-alternatif strategi yang paling ideal untuk dilakukan perusahaan secara bertahap dan sistematis agar membantu PT Greeneration Indonesia untuk menjadi perusahaan ramah lingkungan yang unggul.

2. Dasar Teori dan Model Konseptual

2.1 Dasar Teori

1. Konsep Industri dan Produk Ramah Lingkungan

Istilah ramah lingkungan digunakan untuk mendeskripsikan aktivitas yang baik untuk lingkungan [7]. Adapun industri ramah lingkungan adalah industri yang dalam proses produksinya mengutamakan upaya efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya secara berkelanjutan, sehingga mampu menyelaraskan pembangunan industri dengan kelestarian fungsi lingkungan hidup serta dapat memberi manfaat bagi masyarakat [8].

Sedangkan produk ramah lingkungan adalah produk yang fungsi atau ide-idenya berkaitan dengan proses pengambilan material, produksi, penjualan, pemanfaatan dan pengolahan limbah yang dapat didaur ulang, mengurangi polusi dan menghemat energi [9].

2. Manajemen Strategi

Strategi dapat diartikan sebagai cara suatu organisasi untuk mewujudkan tujuannya melalui pengintegrasian keunggulan-keunggulan yang dimiliki organisasi untuk dalam menghadapi berbagai ancaman dan tantangan di masa kini dan mendatang [10].

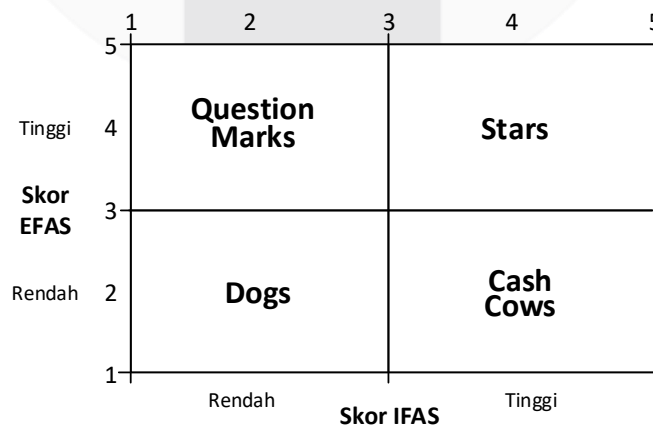
Sedangkan manajemen strategi merupakan serangkaian tindakan dan ketetapan yang diawali dengan visi dan misi yang kemudian dapat menghasilkan perumusan dan pengimplementasian rencana-rencana untuk mencapai sasaran perusahaan [11]. Manajemen strategi terdiri dari empat tahapan yang saling berkesinambungan antara lain analisis lingkungan, perumusan strategi, pengimplementasian strategi serta evaluasi dan pengendalian.

Dalam analisis lingkungan eksternal, terdapat dua kategori lingkungan yang dianalisis yakni lingkungan industri dan lingkungan makro. Dalam menganalisis lingkungan industri digunakan kerangka Lima Kekuatan Porter meliputi persetujuan antar pesaing, ancaman datangnya pesaing baru, ancaman dari produk substitusi, kekuatan tawar menawar pemasok serta kekuatan tawar menawar pembeli. Untuk menganalisis lingkungan makro digunakan kerangka PESTEL meliputi *politic, economy, social, technology, environment* dan *legal*. Sedangkan untuk analisis lingkungan internal dilakukan dengan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC). BSC terdiri dari empat perspektif, yang mengukur aspek keuangan, konsumen (pelanggan), proses bisnis internal serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

5. Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan teknik portofolio analisis dengan memetakan kinerja unit bisnis perusahaan berdasarkan pangsa pasar relative dan tingkat pertumbuhan industrinya [12]. Matriks BCG merupakan model paling awal dan paling sederhana [13] serta yang paling dikenal [14].

Mengingat sulitnya pada beberapa perusahaan untuk mendapatkan data industri seperti pangsa pasar dan pertumbuhan industri, maka pemetaan posisi perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan modifikasi pada matriks BCG [12] seperti Gambar 2, beserta penjelasannya pada Tabel 1.



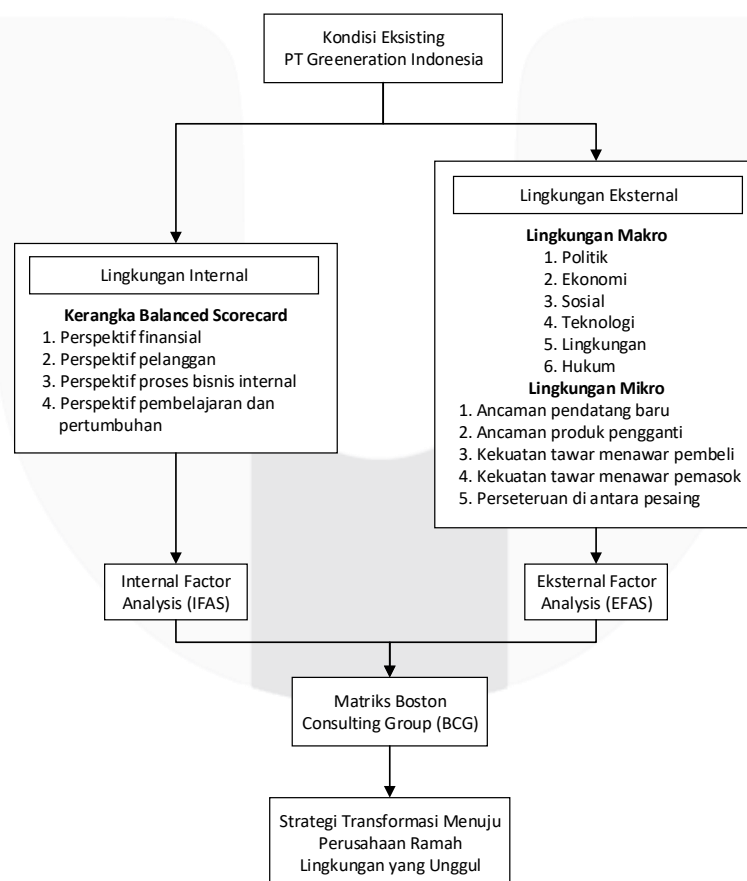
Gambar 2 Matriks BCG Modifikasi

Tabel 1 Penjelasan Setiap Kuadran pada Matriks BCG Modifikasi

Uraian	<i>Stars</i>	<i>Cash Cows</i>	<i>Question Marks</i>	<i>Dogs</i>
Ciri Utama	<i>High growth</i> <i>High market share</i> Atau <i>High IFAS score</i> <i>High EFAS score</i>	<i>Low growth</i> <i>High market share</i> Atau <i>High IFAS score</i> <i>Low EFAS score</i>	<i>High growth</i> <i>Low market share</i> Atau <i>Low IFAS score</i> <i>High EFAS score</i>	<i>Low growth</i> <i>Low market share</i> Atau <i>Low IFAS score</i> <i>Low EFAS score</i>
Saran Alternatif Strategi	Integrasi horizontal, Integrasi ke belakang, Integrasi ke depan,	Pengembangan produk, Penciutan, Divestasi, Diversifikasi,	Pengembangan pasar, Penetrasi pasar, Pengembangan produk, Divestasi	Penciutan, Divestasi, Likuidasi

2.2 Model Konseptual

Pada Gambar 3 dapat diketahui tahapan dan hubungan antar elemen untuk menghasilkan *output* strategi transformasi menuju UMKM ramah lingkungan yang unggul. Input dari penelitian ini adalah kondisi eksisting dari PT Greeneration Indonesia, dimana kondisi eksisting tersebut terdiri dari dua aspek lingkungan, yakni meliputi lingkungan internal serta lingkungan eksternal. Lingkungan internal terdiri dari kerangka BSC. Sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro serta lingkungan industri. Analisis lingkungan internal akan menghasilkan nilai *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) serta analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan nilai *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Setelah tahapan tersebut selesai, maka nilai IFAS dan EFAS dimasukkan ke dalam matriks BCG untuk diketahui dimana posisi bisnis perusahaan saat ini, kemudian ditentukan dan disusun alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan dalam rangka proses transformasi menuju UMKM ramah lingkungan yang unggul.



Gambar 3 Model Konseptual

3. Pembahasan

3.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Terdapat 19 indikator variabel yang memengaruhi strategi PT Greeneration Indonesia. Adapun hasil dari analisis lingkungan eksternal perusahaan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 *External Factor Analysis Summary* (EFAS)

No.	Indikator Variabel	Bobot	Nilai	Skor
1.	Kebijakan pemerintah	0.0312	2.750	0.0857
2.	Tingkat pendapatan masyarakat	0.0983	3.750	0.3687
3.	Pertumbuhan ekonomi nasional	0.0288	3.500	0.1009
4.	Gaya hidup masyarakat	0.0946	3.750	0.3547
5.	Tingkat konsumtif	0.0186	3.500	0.0649
6.	Teknologi industri ramah lingkungan	0.0943	3.500	0.3301
7.	Daya dukung lingkungan	0.1897	2.750	0.5216
8.	Undang-undang perlindungan lingkungan	0.0717	2.750	0.1971
9.	Akses pendatang baru ke saluran distribusi	0.0429	2.750	0.1179
10.	Kebutuhan modal pendatang baru	0.0287	2.750	0.0789
11.	Keberadaan produk pengganti	0.0381	2.500	0.0952
12.	Kecenderungan pembeli terhadap produk pengganti	0.0247	2.750	0.0680
13.	Jumlah pembeli	0.0435	3.250	0.1414
14.	Sensitivitas pembeli terhadap harga	0.0313	2.750	0.0861
15.	Kontribusi pemasok terhadap bisnis perusahaan	0.0691	3.500	0.2420
16.	Keberadaan alternatif pemasok	0.0525	3.500	0.1839
17.	Jumlah pesaing di industri sejenis	0.0063	3.500	0.0219
18.	Tingkat pertumbuhan industri	0.0131	3.250	0.0425
19.	Diferensiasi produk dengan pesaing	0.0228	3.750	0.0854
Total		1.0000		3.1867

3.2 Analisis Lingkungan Internal

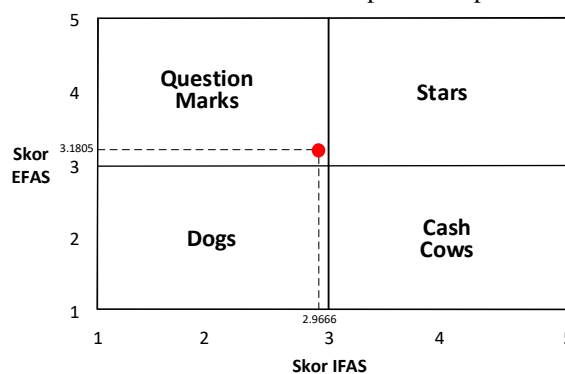
Terdapat 15 indikator variabel yang memengaruhi strategi PT Greeneration Indonesia. Adapun hasil dari analisis lingkungan internal perusahaan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

No.	Indikator Variabel	Bobot	Nilai	Skor
1.	Pertumbuhan pendapatan	0.1868	2.250	0.4203
2.	Biaya yang dikeluarkan	0.0734	2.500	0.1835
3.	Utilitas aset	0.0186	3.000	0.0558
4.	Kualitas produk	0.0625	3.500	0.2187
5.	Harga produk	0.0296	2.500	0.0741
6.	Layanan hubungan pelanggan	0.0404	3.250	0.1313
7.	Ekuitas merek	0.0394	3.250	0.1281
8.	Proses operasional	0.0875	3.250	0.2845
9.	Inovasi perusahaan	0.1022	3.500	0.3579
10.	Layanan purna jual	0.0448	3.250	0.1457
11.	Motivasi pekerja	0.0455	3.250	0.1478
12.	Kompetensi pekerja	0.0405	3.125	0.1317
13.	Infrastruktur sistem informasi	0.0259	2.000	0.0518
14.	Budaya kerja perusahaan	0.0940	3.000	0.2820
15.	Kepemimpinan	0.1088	3.250	0.3535
Total		1.0000		2.9666

3.3 Posisi Bisnis PT Greeneration Indonesia

Berdasarkan nilai EFAS dan IFAS yang telah diperoleh, dimana nilai EFAS sebesar 3.1867 dan IFAS sebesar 2.9666, maka posisi bisnis PT Greeneration Indonesia dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4 Posisi Bisnis PT Greeneration Indonesia Berdasarkan Pendekatan Matriks BCG

Dari Gambar 4, dapat diketahui bahwa posisi bisnis PT Greeneration saat ini berada pada kuadran *Question Marks*. Posisi pada kuadran ini memiliki pangsa pasar yang tergolong rendah tetapi persaingannya berada dalam industri dengan pertumbuhan yang tinggi [15]. Umumnya, kebutuhan keuangan perusahaan ini tinggi tetapi hasil tunainya masih rendah. Posisi ini disebut *Question Marks* dikarenakan perusahaan harus memilih untuk memperkuat perusahaannya melalui strategi intensif atau justru menjualnya.

3.4 Perumusan Strategi Transformasi PT Greeneration Indonesia Menuju UMKM Ramah Lingkungan yang Unggul

Berdasarkan posisi bisnis PT Greeneration Indonesia yang berada pada kuadran *Question Marks* dalam matriks BCG, maka dapat dirumuskan strategi-strategi yang paling relevan digunakan oleh perusahaan. Adapun strategi yang memungkinkan dilakukan oleh PT Greeneration Indonesia adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk serta divestasi.

1. Penetrasi Pasar

1) Merancang komunikasi pemasaran yang lebih efektif

Berdasarkan studi empirik, PT Greeneration Indonesia harus merancang komunikasi pemasaran produk *baGoes* yang lebih efektif, dimana dapat menyajikan informasi produk secara spesifik serta solusi lingkungan dari produk tersebut [16][17]. Hal ini didukung oleh David dalam Yan Yaznifard [18] bahwa iklan dengan klaim lingkungan ini akan menyebabkan secara positif perilaku konsumen dan memengaruhi niat pembelian mereka terhadap produk tersebut.

2) Mengkampanyekan penggunaan tas *reusable*

Konsumen cenderung membeli dan menggunakan produk berdasarkan pertimbangan seberapa sering produk tersebut digunakan [19][20]. Oleh karena itu penting bagi PT Greeneration Indonesia untuk melaksanakan kampanye penggunaan tas *reusable* untuk meningkatkan tren penggunaan produk. Kampanye dapat dilakukan secara *online* maupun *offline*, secara mandiri maupun kolaborasi. Dimana kampanye tidak hanya memuat konten pentingnya penggunaan tas *reusable* tetapi konten-konten detail terkait cara penggunaannya.

3) Membangun program loyalitas pelanggan

Sejumlah pelanggan yang telah dimiliki perusahaan saat ini merupakan pelanggan yang harus dijaga. Oleh karena itu perusahaan perlu membangun program loyalitas. Program loyalitas tidak akan memberi dampak banyak pada peningkatan pangsa pasar, namun akan berdampak pada peningkatan pembelian ulang meskipun pangsa pasar sedang dalam keadaan stabil atau bahkan menurun [21].

4) Memperkuat *business partnership* dalam penggunaan produk

Perusahaan perlu memperkuat *business partnership* dalam penggunaan produk, dimana *partnership* dapat dilakukan secara *business to business* dengan berbagai industri atau perusahaan misalnya dalam bentuk menjadikan tas *baGoes* sebagai kemasan atau tas belanjanya. Maupun secara *business to non commercial business* dimana tas *baGoes* dapat menjadi cenderatata dari agenda organisasi terkait.

2. Pengembangan Pasar

1) Memperluas segmen geografi untuk ritel produk

PT Greeneration Indonesia perlu memperluas jaringan dan kerja sama penjualan melalui ritel di berbagai kota besar. Hal ini dikarenakan populasi umum di daerah perkotaan lebih sadar akan permasalahan lingkungan [22].

2) Memperluas segmen pasar produk

Saat ini perusahaan menasar segmen anak muda dengan umur 20-29 tahun dengan pendidikan tinggi dan kesadaran lingkungan. Segmen ini dapat diperluas lagi dimana berdasarkan studi empirik, segmen paling tepat untuk produk ramah lingkungan dilihat dari aspek demografi adalah wanita dengan umur 30 sampai 40 tahun yang telah menikah dan setidaknya memiliki satu anak, memiliki tingkat pendidikan serta pendapatan yang tergolong tinggi [23][24][25][26][27]. Sedangkan menurut aspek psikografi adalah mereka yang mementingkan aspek lingkungan dan keamanan saat melakukan pembelian serta berpandangan bahwa kondisi lingkungan telah parah [23]. Untuk aspek geografi adalah masyarakat yang tinggal di perkotaan [22].

3. Penyempurnaan Produk

1) Meningkatkan pengelolaan limbah proses produksi

Sebagai perusahaan yang berkomitmen untuk proaktif terhadap lingkungan serta menciptakan produk yang ramah lingkungan seutuhnya, PT Greeneration Indonesia perlu meningkatkan pengelolaan limbah proses produksi tas *baGoes*. Hal ini sejalan dengan penelitian UNIDO [28] dan OECD [29]. Maka dari itu, limbah yang dihasilkan dari proses produksi seperti limbah kain, benang serta sablon perlu dikelola secara bijak.

- 2) Mengembangkan penerapan produksi bersih dalam pembuatan produk
Produksi bersih perlu dikembangkan oleh perusahaan. Produksi bersih ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dengan efisiensi material, energi dan air; mempromosikan performa lingkungan melalui minimasi sumber limbah dan emisi; serta mengurangi dampak lingkungan dari daur hidup produk [28].
 - 3) Mengembangkan sistem produksi *closed-loop*
Pada intinya sistem produksi *closed-loop* adalah melakukan daur ulang untuk mendorong pengurangan biaya dalam pembuatan produk, dimana daur produk berada dalam siklus yang tertutup. Untuk menerapkan sistem produksi *closed-loop* ini, PT Greeneration Indonesia perlu mengupayakan beberapa hal yang pada intinya bertujuan meminimasi limbah yang dihasilkan dari produksi dan penggunaan produk serta meminimasi penggunaan material mentah untuk proses produksinya,
 - 4) Mengajukan *eco-labeling* produk
Seperti yang diketahui, saat ini produk tas *baGoes* milik PT Greeneration Indonesia belum memiliki sertifikasi produk ramah lingkungan meskipun telah dapat digolongkan sebagai produk ramah lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya mengajukan *eco-labeling* untuk memperkuat kredibilitas klaim ramah lingkungan pada produknya.
 - 5) Memperluas lini produk tas *reusable* yang ditawarkan
Untuk dapat mengembangkan sayap bisnisnya, perusahaan dapat memperluas lini produk yang ditawarkan untuk menarik lebih banyak konsumen. Lini produk dapat diperluas dengan penambahan variasi model, harga, kualitas, bahan dan sebagainya.
 - 6) Mengembangkan inovasi produk
PT Greeneration Indonesia perlu mengembangkan inovasi produk *baGoes* yang dimilikinya. Dalam melakukan pengembangan produk baru ini, penting bagi perusahaan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan serta mengevaluasi produk-produk yang telah ada sebelumnya, sehingga dapat diaplikasikan pada produk barunya dengan tetap mengedepankan aspek ramah lingkungan pada produk.
4. Divestasi
- 1) Menjual bagian dari perusahaan
PT Greeneration Indonesia dapat memilih melakukan divestasi apabila kebijakan dinilai sebagai keputusan terbaik untuk menyelamatkan perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai aspek dari perusahaan.

3.5 Roadmap Strategi PT Greeneration Indonesia Menuju Perusahaan Ramah Lingkungan yang Unggul

Berdasarkan *Focus Group Discussion* (FGD) bersama perencana strategi PT Greeneration Indonesia, maka terpilih 12 alternatif strategi yang kemudian disusun dalam sebuah *roadmap* strategi dalam rentang lima tahun sebagaimana terlampir pada *Lampiran*. Pembuatan *roadmap* ini bertujuan agar perusahaan dapat menjalankan strategi tersebut secara terencana dan sistematis.

4. Kesimpulan

1. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang menentukan strategi PT Greeneration Indonesia antara lain meliputi kebijakan pemerintah, tingkat pendapatan masyarakat, pertumbuhan ekonomi nasional, gaya hidup masyarakat, tingkat konsumtif, teknologi industri ramah lingkungan, daya dukung lingkungan, undang-undang perlindungan lingkungan, akses pendatang baru ke saluran distribusi, kebutuhan modal pendatang baru, keberadaan produk pengganti, kecenderungan pembeli terhadap produk pengganti, jumlah pembeli, sensitivitas pembeli terhadap harga, kontribusi pemasok terhadap bisnis perusahaan, keberadaan alternatif pemasok, jumlah pesaing di industri sejenis, tingkat pertumbuhan industri dan diferensiasi produk dengan pesaing. Sedangkan faktor-faktor internal yang menentukan strategi PT Greeneration Indonesia antara lain meliputi pertumbuhan pendapatan, biaya yang dikeluarkan, utilitas aset, kualitas produk, harga produk, layanan hubungan pelanggan, ekuitas merek, proses operasional, inovasi perusahaan, layanan purna jual, motivasi pekerja, kompetensi pekerja, infrastruktur sistem informasi, budaya kerja perusahaan serta kepemimpinan.
2. Berdasarkan nilai IFAS sebesar 2.9666 dan EFAS sebesar 3.1867, maka dengan menggunakan pendekatan matriks BCG diperoleh bahwa PT Greeneration Indonesia berada pada posisi *Question Marks*.
3. Berdasarkan hasil analisis yang menghasilkan 12 alternatif strategi, kemudian disusun ke dalam sebuah *roadmap* lima tahun, maka urutan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh PT Greeneration Indonesia untuk bertransformasi menjadi perusahaan ramah lingkungan yang unggul adalah merancang komunikasi pemasaran yang lebih efektif, mengkampanyekan penggunaan tas *reusable*, memperluas segmen pasar produk, memperkuat *business partnership* dalam penggunaan produk, meningkatkan pengelolaan limbah hasil produksi, mengembangkan inovasi produk, membangun program loyalitas pelanggan, memperluas segmen geografi untuk ritel produk, mengembangkan penerapan produksi bersih, mengembangkan sistem produksi *closed-loop*, memperluas lini produk tas *reusable* yang ditawarkan serta mengajukan *eco-labeling* produk.

Daftar Pustaka

- [1] Ipsos MORI. 2014. *Global Trends 2014: Environment*. Available at: <http://www.ipsosglobaltrends.com/environment.html>.
- [2] Nielsen. 2015. *The Sustainability Impreiative New Insight on Consumer Expectations October 2015*. Inggris: Nielsen.
- [3] Nielsen. 2014. *Indonesian Consumers are Willing to Put their Money Where their Heart is when it Comes to Buying Goods and Services from Companies Committed to Social and Environmental Responsibility*. Available at: <http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2014/indonesian-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is-when-it-comes-to-buying-goods-and-services-from-companies-committed-to-social-and-environmental-responsibility.html>.
- [4] Aqmala, Diana. 2013. *Peluang Usaha Kecil Menengah dalam Melakukan Inovasi Produk Ramah Lingkungan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- [5] Bank Indonesia. 2012. *Laporan Akhir Kajian Kesiapan UMKM Ramah Lingkungan dalam Mendapatkan Akses Pembiayaan*. Jakarta : Bank Indonesia.
- [6] Kementerian Perindustrian. 2012. *Kebijakan Pengembangan Industri Hijau*. Jakarta: Kementerian Perindustrian.
- [7] Sehgal, Preeti dan Singh, Neha. 2010. *Impact of Eco-Friendly Products on Consumer Behavior*. CBS E-Journal, Biz n Bytes, Vol. 6, Dec., 2010.
- [8] Kementerian Perindustrian. 2014. *UU Nomor 3 tahun 2014 tentang Perindustrian*.
- [9] Liu, M-S., S-D. Wu. 2009. *Green Supplier Assessment: A Case Study of the Fire Extinguisher Industry*. Journal of American Academy of Business, Vol. 14, v2, pp. 104-111.
- [10] Yossida. T.D. 2006. *Arsitektur Strategi*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- [11] Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategik: Terjemah*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- [12] Rufaidah, Popy. 2013. *Manajemen Strategik*. Bandung : Humaniora.
- [13] Hofer, C., & Schendel, D. 1994. *Portfolio Analysis*. In B.D. Witt & R. Meger (Eds.), *Strategy: Process, content, context* (pp.182-185). St. Paul, MN: West-publishing Company
- [14] Wilson, R.M.S., & Gilligan, C. 1992. *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control (2nded.)*. Oxford, England: Elsevier Butterworth Heinemann.
- [15] David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis Konsep-konsep*. Jakarta: PT Naragita Dinamika.
- [16] Ottman, J.A., Stafford, E.R. & Hartman, C.L. 2006. *Avoiding green marketing myopia: Ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products*. *Environment*, 48(5), 22–36.
- [17] Sarkar, A.N. 2012. *Green Branding and Eco-innovations for Evolving a Sustainable Green Marketing Strategy*. *Asia-Pasific Journal of Management, Research and Innovation*, 8(1) 39-58.
- [18] Yaznifard, Rashad. (2014). *The Concept of Green Marketing and Green Product Development on Consumer Buying Approach*. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol.3(2): 33-38.
- [19] Hamilton, Rebecca W., Ratner, Rebecca K. & Thompson, Debora V. *Outpacing Others: When Consumers Value Products Based on Relative Usage Frequency*. *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, No. 6 (April 2011), pp. 1079-1094.
- [20] Tanner, Robin J. and Kurt A. Carlson. 2009. *Unrealistically Optimistic Consumers: A Selective Hypothesis Testing Account for Optimism in Predictions of Future Behavior*. *Journal of Consumer Research*, 35 (February), 810–22.
- [21] Sharp, Byron dan Sharp, Anne. *Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-purchase Loyalty Patterns*. *International Journal of Research in Marketing* 14 (1997) 473-486
- [22] Pandve, Hashal T dkk. 2011. *Assesment of Awareness Regarding Climate Change in an Urban Community*. *Indian Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 15(3): 109-112.
- [23] Laroche, M., Bergeron, J. and Barbaro-Forleo, G. 2001. *Targeting Consumers Who are Willing to Pay More for Environmentally Friendly Products*. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 6, pp. 503-520.
- [24] Autio, M.; Heiskanen, E.; Heinonen, V. 2009. *Narratives of "Green" Consumers—The Antihero, the Environmental Hero and the Anarchist*. *J. Consum. Behav.* 2009, 8, 40–53.
- [25] Roman, Teodora dkk. 2015. *Profile of Green Consumers in Romania in Light of Sustainability Challenges and Opportunities*.
- [26] Shabani, Nazanin dkk. 2013. *The Study of Green Consumers' Characteristics and Available Green Sectors in the Market*. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol, 4 (7): 1880-1883. *Sustainability* 2015, 7, 6394-6411
- [27] Tseng, C.-J.; Tsai, S.-C. 2011. *Effect of Consumer Environmental Attitude on Green Consumption Decision-Making*. *Pak. J. Stat.* 2011, 27, 699–708.
- [28] UNIDO. 2011. *UNIDO Green Industry Policies for Supporting Green Industry*. Vienna: UNIDO.
- [29] OECD. 2009. *Sustainable Manufacturing and Eco-Innovation: Framework, Practices and Measurement*.

Lampiran

Roadmap Strategi PT Greeneration Indonesia Menuju Perusahaan Ramah Lingkungan yang Unggul

