

## ANALISA PENGEMBANGAN STRATEGI OPERASIONAL DEMI MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA PT. MAHAKAM MANDIRI MAKMUR

Johan Nathaniel Soedjono dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: johan\_12016@yahoo.com; ranytaa@petra.ac.id

**Abstrak**— PT. Mahakam Mandiri Makmur adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan kayu dengan sasaran pasar utama mancanegara. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan kegiatan operasional perusahaan melalui aspek operasional dari PT. Mahakam Mandiri Makmur. Selanjutnya, analisis SWOT digunakan untuk menyusun strategi operasional yang tepat bagi PT. Mahakam Mandiri Makmur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan, dengan menggunakan analisis SWOT, maka strategi bisnis yang tepat bagi PT. Mahakam Mandiri Makmur adalah fokus dengan nilai terbaik. Sehingga dapat digunakan kombinasi strategi operasional yang berdasarkan fokus berbasis kualitas, yang terdiri dari integrasi vertikal, fasilitas yang besar, lokasi berdasarkan sumber daya, memprediksi permintaan, dan mass customization.

**Kata Kunci**— Analisis SWOT, pengembangan strategi, strategi operasional.

### I. PENDAHULUAN

Surabaya merupakan kota metropolitan nomor dua terbesar di Indonesia. Selain itu, Surabaya juga dilengkapi dengan Pelabuhan Tanjung Perak, yang merupakan pelabuhan nomor dua terbesar di Indonesia, setelah Pelabuhan Tanjung Priok. Sehingga, hal ini memungkinkin Surabaya menjadi pintu masuk bagi kapal peti kemas dari luar negeri yang akan berbisnis di Indonesia. Oleh karena itu, wilayah Surabaya dan sekitarnya menjadi wilayah yang cukup strategis bagi investor dan perusahaan, baik lokal maupun asing, untuk menjalankan kegiatan bisnisnya.

Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan industri di Surabaya, Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) di Surabaya terus meningkat. Hal ini menyebabkan banyak investor, terutama yang bergerak di bidang produksi dan padat karya, memindahkan perusahaannya ke daerah di sekitar Surabaya, seperti Gresik, Jombang, Mojokerto, dan Sidoarjo, yang UMK-nya lebih rendah daripada UMK di Surabaya. Sehingga sebagian besar perusahaan yang masih berada di wilayah Surabaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa, yang umumnya tidak membutuhkan terlalu banyak tenaga kerja.

Salah satu bidang jasa yang ada di Surabaya adalah jasa moulding kayu. Perusahaan jasa moulding kayu adalah perusahaan yang melayani pembuatan bahan bangunan yang berbahan dasar kayu bagi pelanggannya. Bahan dasar kayu yang digunakan adalah kayu yang masih berbentuk batang,

yang disebut juga sebagai kayu gelondongan. Penyediaan bahan kayu yang akan dikerjakan bervariasi, ada yang bahan baku disediakan oleh pelanggan, ada pula yang bahan baku disediakan sendiri oleh perusahaan jasa.

Di dalam menjalankan aktifitas bisnisnya, perusahaan tentunya menggunakan suatu taktik atau strategi. Kombinasi strategi yang digunakan tentunya memberikan pengaruh pada performa perusahaan. Sedangkan kejelasan strategi yang digunakan berhubungan dengan performa perusahaan. Perusahaan yang memiliki tingkat kejelasan strategi terlalu rendah atau terlalu tinggi memiliki performa lebih baik dari perusahaan yang kejelasan strateginya sedang (Parnell, 2010, p. 316).

PT. Mahakam Mandiri Makmur adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa moulding kayu. Gudang tempat pengerjaan jasa dari perusahaan ini terletak di Kompleks Pergudangan Mutiara, Jl. Margomulyo Indah Blok G no. 14, Surabaya. Perusahaan ini terdiri dari tiga divisi, yaitu divisi keuangan, divisi pemasaran, dan divisi produksi. Kemudian, di bawah divisi keuangan, perusahaan masih dibagi lagi menjadi bagian staff dan kasir. Sedangkan di bawah divisi produksi, perusahaan masih dibagi lagi menjadi bagian administrasi produksi dan produksi.

Tugas utama dari bagian operasional adalah menghasilkan barang dan menyediakan jasa (Shavarini *et al.*, 2013, p. 1110). Dengan kata lain, operasional adalah mesin yang menciptakan kemakmuran bagi perusahaan dan mendukung ekonomi global (Schroeder, 2000, p. 4). Sehingga perusahaan perlu untuk menaruh perhatian yang besar pada operasional dan memberikan operasional peran yang strategis (Shavarini *et al.*, 2013, p. 1110).

Aktifitas produksi dan operasional dulunya tidak dianggap sebagai ke-unggulan kompetitif suatu perusahaan. Namun, hal tersebut berubah saat intensitas persaingan meningkat yang menyebabkan perusahaan memberikan perhatian lebih pada keputusan operasional. Ketika perusahaan tidak dapat menentukan hubungan yang tepat antara strategi operasi dan strategi bisnis, maka sistem produksi mereka akan menjadi sangat mahal dan membutuhkan banyak waktu (Shavarini *et al.*, 2013, p. 1110). Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk melakukan perencanaan dan pengaturan yang tepat pada kegiatan operasional.

PT. Mahakam Mandiri Makmur mengerjakan produk sesuai dengan pesan-an para pelanggannya, yang umumnya berasal dari luar negeri. Pada perusahaan ini, pelanggan mendapat

pilihan untuk menyediakan sendiri bahan baku yang akan digunakan ataupun meminta PT. Mahakam Mandiri Makmur untuk menyediakan bahan bakunya. Perusahaan asing yang saat ini menjadi pelanggan PT. Mahakam Mandiri Makmur berasal dari Korea Selatan.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Mahakam Mandiri Makmur di bidang operasional dikarenakan sebagian besar aktivitas perusahaan ini merupakan aktivitas di bagian operasional. Hal ini tercermin dari struktur organisasi perusahaan yang telah dibahas sebelumnya. Selain itu, perusahaan juga memiliki masalah operasional/produksi berupa kurangnya kapasitas penampungan gudang, sehingga perusahaan harus menyewa gudang di sebelahnya untuk menampung bahan baku.

### Manajemen Strategis

Menurut Daft (2010, p. 5), manajemen adalah pencapaian dari tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif melalui perencanaan, pengaturan, pengarahan, dan pengendalian sumber daya yang dimiliki organisasi. Sedangkan menurut Schermerhorn (2011, p. 16), proses manajemen adalah merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk memenuhi kinerja yang diinginkan.

Robbins dan Coulter (2012, p. 8) menyatakan bahwa, manajemen terdiri dari mengkoordinasi dan mengawasi aktifitas kerja dari orang lain sehingga aktifitas mereka selesai dengan efektif dan efisien. Manajemen meliputi memastikan aktifitas kerja dilakukan secara efektif dan efisien oleh orang-orang yang bertanggung jawab melakukannya. Sehingga dapat disimpulkan manajemen meliputi dua bagian penting, yaitu: (1) efektif dan efisien dalam menjalankan organisasi, dan (2) terdiri dari perencanaan, pengaturan, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Sedangkan manajemen strategis sendiri didefinisikan sebagai seni dan ilmu dari pemformulasian, pengimplementasian, dan pengevaluasian keputusan antar fungsi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Seringkali, frasa manajemen strategis digunakan dengan maksud kegiatan pemformulasian, pengimplementasian, dan pengevaluasian strategi (David, 2011, p. 6).

Hal tersebut senada dengan Pearce II & Robinson Jr. (2014, p. 8) yang menyatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk tujuan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah suatu rangkaian aktifitas formulasi, implementasi, dan evaluasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan.

### Analisis Lingkungan Internal

Di dalam bukunya, David (2011, p. 93) mengatakan bahwa terdapat beberapa kekuatan dalam lingkungan internal perusahaan, yang terdiri dari pemasaran, keuangan, produksi, dan sistem informasi manajemen. Sedangkan di dalam bukunya, Heizer dan Render (2014, p. 36) menyatakan bahwa

organisasi terbagi menjadi pemasaran, keuangan, operasional. Senada dengan mereka, Stevenson (2012, p. 4) membagi organisasi menjadi sisi penawaran (*supply*) dan permintaan (*demand*), di mana sisi penawaran terdiri dari operasional, dan sisi permintaan terdiri pemasaran dan keuangan.

Bagian keuangan bertanggung jawab untuk mengamankan sumber daya keuangan organisasi pada harga yang diinginkan dan menyalurkannya melalui organisasi, hal itu dilakukan dengan berbagai cara seperti *budgeting*, memeriksa proposal investasi, dan menyediakan dana untuk kegiatan operasi. Bagian pemasaran bertanggung jawab menilai keinginan dan kebutuhan pelanggan, dan menjual dan mempromosikan jasa dan produk perusahaan. Sedangkan bagian operasi bertanggung jawab untuk memproduksi barang dan menyediakan jasa yang ditawarkan perusahaan. Pemasaran dan operasi adalah fungsi utama dari perusahaan (Stevenson, 2012, p. 4).

Jika dibandingkan dengan proses analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal dapat memberikan lebih banyak kesempatan bagi peserta untuk mengerti divisi, departemen, dan tugas mereka, kemudian dapat mencocokkan dirinya dengan organisasi. Hal ini dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi, karena manajer dan pegawai akan memberikan kinerja yang lebih baik saat mereka mengerti bagaimana pekerjaan mereka memberi dampak bagi bagian lain dan aktifitas perusahaan (David, 2011, p. 93-94).

### Pemasaran

Pemasaran mempengaruhi daya saing perusahaan dalam beberapa cara, yaitu:

1. Mengidentifikasi Keinginan dan/atau Kebutuhan Pelanggan

Hal ini merupakan masukan/*input* dasar dalam proses pengambilan keputusan utama dalam daya saing. Idealnya, tercapainya kecocokan antara keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan barang dan/atau jasa yang disediakan organisasi.

2. Harga dan Kualitas

Hal ini merupakan faktor utama dalam keputusan pembelian pelanggan. Penting untuk memahami pengorbanan dari keputusan yang dibuat pelanggan atau *trade-off* antara harga dan kualitas.

3. Pengiklanan dan Promosi

Hal ini adalah cara organisasi dapat menginformasikan calon pembeli mengenai fitur dari produk atau jasa mereka, dan menarik pelanggan (Stevenson, 2012, p. 42).

### Keuangan

Manajemen keuangan adalah menyusun strategi arah keuangan organisasi dan menyusun performa aktifitas keuangan harian (Berger, 2014, p. 6). Analisis rasio keuangan adalah metode yang dapat digunakan untuk menentukan kelebihan dan kekurangan suatu perusahaan, khusus dalam bidang keuangan, investasi, dan pembagian laba atau deviden (David, 2011, p. 107). Menurut Van Horne (dalam David, 2011, p. 107), fungsi keuangan terdiri dari tiga jenis keputusan, yaitu keputusan berinvestasi, keputusan keuangan, dan keputusan deviden.

### Operasional

Fungsi produksi terdiri dari semua aktifitas yang merubah input menjadi barang dan jasa. Proses ini berhubungan dengan input, (yaitu bahan mentah, pekerja, modal/capital, mesin, dan fasilitas), proses merubah input, dan output atau barang jadi (David, 2011, p. 113).

Menurut Heizer dan Render (2014, p. 44), kegiatan operasional dapat dibagi menjadi 10 (sepuluh) macam kegiatan atau keputusan, yaitu:

#### 1. Desain Produk dan/atau Jasa

Desain produk dan/atau jasa dilakukan dengan mendefinisikan hal-hal yang dibutuhkan keputusan operasional lainnya. Tujuan dari keputusan produk adalah untuk mengembangkan dan mengimplementasikan suatu strategi produk yang memenuhi permintaan pasar dengan keunggulan kompetitif (Heizer & Render, 2014, p. 44, 221).

#### 2. Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas dilakukan dengan mencari tahu kualitas yang diharapkan pelanggan dan prosedur untuk mengidentifikasi dan mencapai kualitas tersebut (Heizer & Render, 2014, p. 44).

#### 3. Desain Proses dan Kapasitas

Desain proses dan kapasitas dilakukan dengan menentukan bagaimana barang dan jasa diproduksi dan menjalankan manajemen dengan teknologi, kualitas, sumber daya manusia, dan investasi modal tertentu. Tujuan dari hal ini adalah untuk membangun proses produksi yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan spesifikasi produk di dalam biaya dan batasan manajerial lainnya (Heizer & Render, 2014, p. 44, 331).

#### 4. Strategi Lokasi

Strategi lokasi membutuhkan penilaian mengenai kedekatan pada pelanggan, pemasok, dan tenaga ahli, dengan tetap mempertimbangkan biaya, infrastruktur, logistik, dan pemerintah. Tujuan dari strategi lokasi adalah memaksimalkan manfaat lokasi bagi perusahaan (Heizer & Render, 2014, p. 44, 389).

#### 5. Strategi Tata Ruang

Strategi tata ruang membutuhkan pengintegrasian kapasitas yang dibutuhkan, tingkatan karyawan, teknologi, dan persediaan yang dibutuhkan untuk menentukan aliran material, orang, dan informasi yang efisien. Tujuan dari strategi tata ruang adalah untuk mengembangkan tata ruang yang efektif dan efisien yang memenuhi kebutuhan perusahaan (Heizer & Render, 2014, p. 44, 429).

#### 6. Sumber Daya Manusia dan *Job Design*

Hal ini dilakukan dengan menentukan bagaimana merekrut, memotivasi, dan mempertahankan karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan. Sumber daya manusia merupakan bagian yang terintegrasi dan mahal dari desain sistem secara keseluruhan. Tujuan dari hal ini adalah untuk mengatur tenaga kerja dan desain pekerjaan sehingga mereka dimanfaatkan dengan efektif dan efisien (Heizer & Render, 2014, p. 44, 463).

#### 7. Manajemen Rantai Pasok

Manajemen rantai pasok dilakukan dengan memutuskan bagaimana mengintegrasikan rantai pasok, yang terdiri dari

kegiatan internal dan eksternal (pembeli dan pemasok), kedalam strategi perusahaan, termasuk apa yang dibeli, dari siapa, dan dengan kondisi seperti apa (Stevenson, 2012, p. 43; Heizer & Render, 2014, p. 44). Tujuan dari manajemen rantai pasok adalah untuk membangun rantai pemasok yang fokus pada memaksimalkan nilai kepada pelanggan (Heizer & Render, 2014, p. 493)

#### 8. Manajemen Persediaan

Manajemen persediaan dilakukan dengan mempertimbangkan keputusan pemesanan dan penyimpanan persediaan dan bagaimana memaksimalkannya seiring dengan kepuasan pelanggan, kemampuan pemasok, dan jadwal produksi. Tujuan dari manajemen persediaan adalah untuk membuat keseimbangan antara investasi persediaan dan layanan pelanggan (Heizer & Render, 2014, p. 44, 551).

#### 9. Penjadwalan

Penjadwalan dilakukan dengan menentukan dan mengimplementasikan rencana/jadwal jangka pendek dan menengah yang memanfaatkan karyawan dan fasilitas dengan efektif dan efisien untuk memenuhi permintaan pelanggan (Heizer & Render, 2014, p. 44).

#### 10. Pemeliharaan

Pemeliharaan membutuhkan keputusan yang mempertimbangkan kapasitas fasilitas, permintaan produksi, dan kebutuhan karyawan untuk mempertahankan proses yang stabil dan dapat diandalkan. Tujuan dari pemeliharaan adalah untuk mempertahankan kemampuan sistem dalam perusahaan (Heizer & Render, 2014, p. 44, 701).

Strategi operasional adalah pendekatan yang konsisten pada strategi organisasi dan digunakan sebagai alat untuk mengatur fungsi operasional perusahaan. Strategi operasional dapat memberi pengaruh besar pada kompetitif perusahaan jika diatur dengan baik. Jika ingin pelaksanaannya efektif, perusahaan perlu untuk menghubungkan strategi operasional dengan strategi organisasi (Stevenson, 2012, p. 52).

### Analisis Lingkungan Eksternal

Pada penelitian ini digunakan Model Lima Kekuatan Porter sebagai alat dalam menganalisis lingkungan eksternal dari perusahaan. Berikut adalah penjelasannya.

#### Model Lima Kekuatan Porter

Salah satu alat yang sering digunakan dalam menganalisis lingkungan eksternal adalah Model Lima Kekuatan Porter. Di mana terdapat lima sifat daya saing dari suatu industri yang dapat dilihat sebagai komposisi dari Model Lima Kekuatan Porter, yaitu: (David, 2011, p. 74)

##### 1. Persaingan dengan Perusahaan Kompetitor

Menurut Barney dan Hesterly (2010, p. 43), ciri-ciri dari industri yang sedang meningkat persaingannya adalah:

- Banyak persaingan antara perusahaan yang hampir sama ukurannya.
- Pertumbuhan industri tersebut lambat.
- Diferensiasi produk rendah.
- Kenaikan kapasitas produksi tinggi.

##### 2. Potensi Masuknya Kompetitor Baru

Barney dan Hesterly (2010, p. 38) mengatakan, bahwa

terdapat hambatan masuk (*barriers to entry*) yang akan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang sudah ada. Terdapat 5 (lima) hambatan masuk menurut Barney dan Hesterly (2010, p. 38) dan David (2011, p. 76), yaitu:

- *Economies of scale*.
- Diferensiasi produk.
- Kebutuhan modal yang besar.
- *Cost advantages independent of scale*.
- Peraturan pemerintah.

3. Potensi Berkembangnya Produk Pengganti

Produk pengganti adalah produk berbeda yang muncul tetapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama seperti produk lain. Selain itu, jika biaya peralihan/*switching cost* ke produk pengganti rendah, maka produk pengganti memiliki efek yang semakin kuat dalam industri tersebut (Wheelen dan Hunger, 2012, p. 112). Selain itu, daya saing produk pengganti juga akan semakin kuat apabila harga relatif dari produk pengganti tersebut menurun (David, 2011, p. 77). Sehingga, Porter (1980) mengatakan bahwa produk pengganti akan menjadi pembatas bagi potensi pendapatan suatu industri dengan memberikan langit-langit pada harga produk yang dipasang perusahaan (dalam Wheelen & Hunger, 2012, p. 112). Bahkan, produk pengganti dapat menggeser produk dan jasa dari suatu industri. Hal ini dapat terjadi bila produk pengganti lebih unggul daripada produk sebelumnya (Barney & Hesterly, 2010, p. 44).

4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Barney dan Hesterly (2010, p. 44-45) mengatakan, bahwa terdapat beberapa indikator yang menunjukkan ancaman kekuatan tawar menawar pemasok, yaitu:

- Pemasok berada pada industri yang didominasi oleh sedikit perusahaan.
- Pemasok menjual produk yang unik dan terdiferensiasi.
- Pemasok tidak terancam oleh produk pengganti.
- Ancaman integrasi vertikal pemasok.
- Perusahaan bukan pelanggan penting bagi pemasok.

5. Kekuatan Tawar Menawar Pelanggan

Barney dan Hesterly (2010, p. 46-47) memberikan beberapa indikator dari ancaman kekuatan tawar menawar pelanggan, yaitu:

- Jumlah pembeli tidak banyak.
- Produk yang dijual standar dan tidak terdiferensiasi.
- Produk yang dijual memiliki persentasi yang besar pada pengeluaran pelanggan.
- Pembeli tidak mendapatkan keuntungan ekonomis yang signifikan.
- Ancaman integrasi vertikal pelanggan.

**Analisis SWOT**

**Strengths (Kekuatan)**

Kekuatan merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh suatu perusahaan atau tersedia baginya, yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayani. Kekuatan muncul dari sumber daya dan

kompetensi yang tersedia bagi perusahaan (Pearce II & Robinson Jr., 2014, p. 157).

**Weaknesses (Kelemahan)**

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan terhadap pesaingnya. Sehingga hal ini menjadi hambatan bagi mereka dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif (Pearce II & Robinson Jr., 2014, p. 157-158).

**Opportunities (Peluang)**

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang bagi perusahaan. Selain itu, terdapat pula peluang-peluang lain, seperti: (1) identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan; (2) perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi; (3) perubahan teknologi, dan; (4) bertambah baiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok (Pearce II & Robinson Jr., 2014, p. 156-157).

**Threats (Ancaman)**

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diharapkan. Beberapa contoh penghalang tersebut antara lain: (1) masuknya pesaing baru; pertumbuhan pasar yang lambat; (2) meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli dan atau pemasok; (3) perubahan teknologi pesaing, dan; (4) direvisinya peraturan yang telah menguntungkan perusahaan (Pearce II & Robinson Jr., 2014, p. 157).

**Kombinasi Strategi SWOT**

Menurut David (2011, p. 178), keempat elemen tersebut dapat dikombinasikan menjadi empat jenis strategi, yaitu: (1) strategi *Strengths-Opportunities* (SO); (2) strategi *Strengths-Threats* (ST); (3) strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO), dan; (4) strategi *Weaknesses-Threats* (WT). Berikut gambar kombinasi keempat elemen dalam strategi SWOT (David, 2011, p. 178-179).

Tabel 1. Kombinasi Strategi SWOT (David, 2011, p. 180).

	<i>Strengths</i> (Kekuatan)	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)
<i>Opportunities</i> (Peluang)	<i>Strengths-Opportunities</i> (SO)	<i>Weaknesses-Opportunities</i> (WO)
<i>Threats</i> (Ancaman)	<i>Strengths-Threats</i> (ST)	<i>Weaknesses-Threats</i> (WT)

**Formulasi Strategi**

**Strategi Generik (Generic Strategy)**

Menurut Porter (dalam David, 2011, p. 151) terdapat tiga jenis strategi, yaitu: kepemimpinan berbiaya rendah, fokus, dan diferensiasi, yang juga biasa disebut *generic strategy*. Berikut adalah penjelasan dari ketiga jenis strategi tersebut.

**Kepemimpinan Berbiaya Rendah**

Strategi kepemimpinan berbiaya rendah adalah strategi yang menekankan pada produk terstandarisasi dengan biaya terendah untuk tiap unitnya, strategi ini ditujukan bagi

pelanggan yang sensitif pada harga. Terdapat dua alternatif jenis dalam penerapan strategi ini. Jenis pertama (tipe 1) adalah mereka yang memberikan produk atau jasa dengan harga terendah di pasaran dan jenis kedua (tipe 2) adalah mereka yang memberikan produk atau jasa dengan nilai harga terbaik di pasaran; strategi jenis ini bertujuan untuk memberikan pelanggan pilihan produk atau jasa dengan harga terendah dibandingkan dengan produk pesaing yang beratribut hampir sama. Strategi tipe 1 dan tipe 2 menargetkan pada pasar yang luas (David, 2011, p. 151).

#### **Diferensiasi**

Menurut David (2011, p. 151, 153), diferensiasi (tipe 3) adalah strategi yang bertujuan memproduksi produk dan jasa yang dianggap unik dalam industri dan memiliki sasaran pada pelanggan yang relatif tidak sensitif pada harga. Strategi diferensiasi ini dapat dijalankan setelah meneliti kebutuhan dan kecenderungan pembeli dengan hati-hati untuk menentukan kelayakan dalam melakukan satu atau lebih diferensiasi fitur menjadi produk yang unik dengan atribut yang diinginkan. Strategi diferensiasi yang berhasil dapat membuat perusahaan memberi harga lebih tinggi bagi produknya dan menambah kesetiaan pelanggan. Diferensiasi yang berhasil ditandai dengan fleksibilitas produk yang lebih baik, lebih sesuai, biaya yang lebih rendah, peningkatan jasa, perawatan yang lebih sedikit, peningkatan kenyamanan, atau fitur yang lebih banyak.

#### **Fokus**

Menurut David (2011, p. 151), strategi fokus adalah memproduksi barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dari sekelompok kecil pelanggan. Terdapat dua alternatif dari strategi fokus. Alternatif pertama (tipe 4) adalah fokus berbiaya rendah, yaitu strategi yang menawarkan barang atau jasa pada pelanggan yang memiliki rentan kecil (*niche group*) dengan harga terendah di pasaran. Sedangkan alternatif kedua (tipe 5) adalah strategi yang menawarkan barang atau jasa dari pelanggan yang memiliki rentan kecil dengan nilai terbaik di pasaran. Dengan kata lain, strategi tipe 5 menawarkan harga yang lebih tinggi pada pelanggannya, namun memiliki fitur khusus, sehingga dipandang penawarannya berada pada nilai terbaik. Keduanya menargetkan pasar yang kecil.

#### **Strategi Integrasi**

Terdapat tiga jenis strategi integrasi, yaitu *forward integration* (integrasi ke depan), *backward integration* (integrasi ke belakang), dan *horizontal integration* (integrasi horizontal) (David, 2011, p. 139).

#### **Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)**

Menurut David (2011, p. 137), definisi dari integrasi ke depan adalah menambah kepemilikan atau kontrol pada distributor atau toko retail.

#### **Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)**

Menurut David (2011, p. 137), pengertian integrasi ke belakang adalah penambahan kepemilikan atau kontrol pada pemasok perusahaan. Strategi ini tepat untuk digunakan ketika pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan (David, 2011, p. 140).

#### **Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)**

Menurut David (2011, p. 137), integrasi horizontal adalah penambahan kepemilikan atau kontrol pada pesaing. Integrasi horizontal dapat berupa merger, akuisisi, ataupun pengambilalihan pesaing untuk meningkatkan skala ekonomi (*economic of scale*) dan menambah transfer sumber daya dan kompetensi (David, 2011, p. 141).

#### **Strategi Operasional Berdasarkan Strategi Bisnis**

Sebagaimana yang dituliskan Shavarini *et al.* (2013, p. 1122-1127) di dalam jurnalnya, terdapat 5 (lima) pilihan strategi operasional perusahaan yang dapat digunakan. Namun di dalam jenis strategi bisnis perusahaan, Shavarini *et al.* (2013), hanyalah memberikan 2 (dua) pilihan, yaitu diferensiasi dan kepemimpinan berbiaya rendah (*cost leadership*). Hal ini dimungkinkan karena sebagaimana yang dikatakan Porter (1985, p. 15) di dalam bukunya bahwa strategi fokus memiliki dua varian, yaitu fokus pada biaya dan fokus pada diferensiasi. Sehingga kedua varian dari strategi fokus tersebut dapat digabung kepada dua strategi yang lain, dengan perincian fokus pada biaya digabungkan ke kepemimpinan berbiaya rendah dan fokus pada diferensiasi digabungkan ke diferensiasi.

Berikut adalah penjelasan dari kelima pilihan strategi operasional yang diberikan oleh Shavarini *et al.* (2013, p. 1122-1127):

- Jika bisnis strategi yang digunakan adalah kepemimpinan berbiaya rendah; strategi operasional yang digunakan adalah integrasi non vertikal, fasilitas yang besar, lokasi berdasarkan sumber daya, memodifikasi produk yang telah ada, proses yang dijalankan memiliki standar (atau otomatis), tidak memenuhi rata-rata permintaan dan perusahaan memasok lebih rendah dari kapasitas yang dibutuhkan.
- Jika strategi bisnis yang digunakan adalah diferensiasi berbasis kualitas; maka strategi yang disarankan terdiri dari integrasi vertikal, fasilitas yang besar, kapasitas yang berdasarkan prediksi permintaan di masa depan, lokasi yang berdasarkan sumber daya, pengembangan produk baru, dan *mass customization*.
- Jika strategi bisnis yang digunakan adalah diferensiasi berbasis penyampaian; maka strategi operasional yang digunakan seharusnya integrasi vertikal, kapasitas yang berdasarkan prediksi permintaan di masa depan, fasilitas yang besar, lokasi yang dekat dengan pasar atau pelanggan, memodifikasi produk yang telah ada, dan *mass customization* (atau proses yang berstandar).
- Jika strategi bisnis yang digunakan adalah diferensiasi berbasis fleksibilitas; maka strategi operasional yang digunakan sebaiknya non integrasi vertikal, kapasitas yang berdasarkan prediksi permintaan di masa depan, fasilitas yang kecil, lokasi yang berdasarkan sumber daya, mengembangkan produk baru, dan *mass customization*.
- Jika strategi bisnis yang digunakan adalah diferensiasi berbasis inovasi; maka strategi operasional yang digunakan sebaiknya integrasi vertikal, kapasitas yang berdasarkan

prediksi permintaan di masa depan, fasilitas yang kecil, lokasi yang berbasis pasar, pengembangan produk baru, dan proses yang bervariasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan kegiatan operasional pada PT. Mahakam Mandiri Makmur dan menyusun strategi operasional yang tepat bagi PT. Mahakam Mandiri Makmur dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian kali ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian di mana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil dari penelitian lebih menekankan pada makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2010, p. 14). Sedangkan menurut Moleong (2007, p. 6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara menyeluruh dengan cara mendeskripsikan dengan kata-kata.

### Objek Penelitian

Objek yang diteliti adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pembuatan *moulding* kayu, yaitu PT. Mahakam Mandiri Makmur. PT. Mahakam Mandiri Makmur memiliki pabrik di Kompleks Pergudangan Mutiara, Jl. Margomulyo Indah Blok G no. 14, Surabaya.

### Subjek Penelitian

Subjek penelitian pada penelitian ini adalah pemegang saham sekaligus manajer keuangan, pengawas produksi, staff produksi, dan beberapa orang karyawan dari PT. Mahakam Mandiri Makmur. Berikut adalah perinciannya:

- Pemegang saham sekaligus manajer keuangan, yaitu Ibu Shirly Santoso, yang berikutnya disebut sebagai Narasumber 1.
- Staff produksi, yaitu Bapak Bektu Sucahyo, yang berikutnya disebut sebagai Narasumber 2.
- Pengawas produksi, yaitu Bapak Marjiono, yang berikutnya disebut sebagai Narasumber 3.
- Staff administrasi 1, yaitu Ibu Kartika Martha, yang berikutnya disebut sebagai Narasumber 4.
- Staff administrasi 2, yaitu Ibu Fitri Anike, yang berikutnya disebut sebagai Narasumber 5.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur. Wawancara semiterstruktur termasuk *in-depth interview*, di mana pertanyaan yang disampaikan lebih mendalam daripada wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan permasalahan yang lebih terbuka dari ide-ide dan pendapat informan (Sugiyono, 2014, p. 73). Hal ini dilakukan agar peneliti dapat mengembangkan pertanyaan yang ditanyakan kepada informan. Sehingga peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih jelas dan mendalam mengenai permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan.

### Teknik Pemilihan Narasumber

Teknik pemilihan narasumber yang digunakan adalah *purposive sampling*. Di mana peneliti akan melakukan wawancara kepada beberapa narasumber/informan yang telah ditentukan oleh peneliti.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Metode pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Selain itu, Sugiyono (2010, p. 464) juga mengatakan, bahwa triangulasi dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan waktu. Sedangkan menurut Moleong (2007, p. 330), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang menggunakan data yang lain sebagai pengecekan atau perbandingan terhadap data tersebut.

Menurut Sugiyono (2010, p. 464-466), terdapat 3 (tiga) jenis triangulasi data, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

Pada penelitian kali ini metode pengujian yang akan digunakan adalah teknik triangulasi sumber. Peneliti melakukannya dengan cara melakukan wawancara pada beberapa informan yang ada.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis Model Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2014, p. 91-99). Berikut adalah langkah-langkah dari teknik analisis data tersebut:

#### 1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data dilakukan dengan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Sehingga data akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan peneliti lebih mudah untuk melakukan pengumpulan dan penyarian data selanjutnya, bila diperlukan.

#### 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data sebagian besar akan dilakukan dengan menggunakan teks naratif. Penyajian data akan mempermudah peneliti dalam memahami apa yang sedang terjadi dan merencanakan rencana kerja selanjutnya.

#### 3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Penarikan kesimpulan yang dimaksudkan di sini adalah kesimpulan awal. Sehingga kesimpulan tersebut bersifat sementara dan dapat berubah bila tidak ditemukan bukti kuat yang mendukungnya. Tetapi jika ada bukti yang cukup kuat dan valid, maka kesimpulan awal tersebut merupakan kesimpulan yang dapat dipertanggung jawabkan.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut ini adalah hasil analisis SWOT yang dilakukan pada lingkungan internal (aspek operasional, keuangan, dan pemasaran) dan lingkungan eksternal (Model Lima Kekuatan Porter) dari PT. Mahakam Mandiri Makmur:

#### a) Kekuatan (*Strengths*):

- PT. Mahakam Mandiri Makmur memiliki tim penjaga kualitas, yaitu tim QC. Sehingga perusahaan dapat memantau dan menjaga kualitas produknya dan tetap menjaga nama baik perusahaan di hadapan pelanggan. (S1)
- PT. Mahakam Mandiri Makmur memiliki mesin yang lebih lengkap, sehingga para pelanggan dapat memesan produk dengan variasi produk yang semakin banyak. (S2)

b) Kelemahan (*Weaknesses*):

- PT. Mahakam Mandiri Makmur tidak melakukan riset pasar. Sehingga perusahaan tidak dapat mengetahui perkembangan yang terjadi di pasar dan di antara para pesaing yang satu dengan yang lainnya. Hal ini nampak dari banyaknya narasumber yang tidak mengetahui akan kondisi para pesaingnya, dalam hal ini mengenai penambahan kapasitas pesaing. **(W1)**
- Kapasitas gudang PT. Mahakam Mandiri Makmur terbatas dan pernah terjadi kelebihan bahan baku yang belum diproses. Sehingga perusahaan perlu untuk meminjam gudang lainnya. **(W2)**.

c) Peluang (*Opportunities*):

- Tidak adanya produk pengganti untuk produk PT. Mahakam Mandiri Makmur di negara yang memiliki empat musim. Sehingga PT. Mahakam Mandiri Makmur tidak perlu takut akan munculnya produk substitusi yang akan mencoba menggantikan posisi produk mereka di pasar. **(O1)**
- Pemasok tidak mengancam dengan integrasi vertikal. Hal ini disebabkan para pemasok berada di daerah dengan SDM yang tidak sebaik SDM di lokasi PT. Mahakam Mandiri Makmur. Selain masalah SDM, para pemasok juga menjumpai masalah infrastruktur untuk pengiriman produk ke luar negeri. Sehingga PT. Mahakam Mandiri Makmur tidak terancam oleh keberadaan pesaing baru, yang berasal dari para pemasok, yang akan mengancam kedudukan PT. Mahakam Mandiri Makmur di pasar. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertahankan kedudukannya. **(O2)**
- Banyak izin yang dibutuhkan bagi pendatang baru yang ingin membuka usaha di sektor yang sama dengan PT. Mahakam Mandiri Makmur. Sehingga para calon pendatang baru akan berpikir dua kali untuk masuk ke sektor ini. **(O3)**
- PT. Mahakam Mandiri Makmur memiliki wilayah pasar yang luas. Hal ini dikarenakan target pasar perusahaan adalah untuk diekspor ke berbagai negara yang beriklim empat musim. Sedangkan saat ini perusahaan hanya melayani Australia, Korea, Tiongkok, India, dan negara-negara di Benua Eropa, sehingga perusahaan memiliki peluang untuk menambah jumlah pelanggan yang membeli produknya. Penambahan pada jumlah pelanggan tentunya akan menaikkan jumlah pendapatan perusahaan, yang berdampak pada naiknya laba perusahaan. **(O4)**

d) Ancaman (*Threats*):

- Banyaknya pesaing yang berkompetisi di dalam sektor industri yang sama. Hal ini dapat membuat besar kemungkinan pelanggan yang merasa kurang puas berpindah ke pesaing dan membuat PT. Mahakam Mandiri Makmur kehilangan pelanggannya dan hal ini kemungkinan juga dapat diikuti dengan penurunan pendapatan yang berujung pada penurunan laba

perusahaan. **(T1)**

- Harga bahan baku kayu yang mulai merangkak naik. Hal ini dapat menyebabkan penurunan *margin* laba perusahaan. Jikalau perusahaan tidak ingin mengalami penurunan *margin* laba, maka perusahaan harus menaikkan harga jual produknya. Sehingga dapat berujung dengan menurunnya jumlah pelanggan, karena harga produk yang terlalu tinggi dan tidak dapat dijangkau oleh pelanggan. **(T2)**

Dari hasil analisis tersebut, selanjutnya peneliti akan mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh PT. Mahakam Mandiri Makmur. Kemudian dari beberapa hasil kombinasi tersebut akan menghasilkan beberapa pilihan strategi dari padanya. Berikut adalah tabel proses mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki PT. Mahakam Mandiri Makmur:

Tabel 2. Matriks Analisis SWOT

	<i>Strengths</i> 1. Tim QC (S1) 2. Mesin yang lengkap (S2)	<i>Weaknesses</i> 1. Tidak melakukan riset pasar (W1) 2. Kapasitas gudang terbatas (W2)
<i>Opportunities</i> 1. Tidak ada produk pengganti (O1) 2. Pemasok tidak mengancam dengan integrasi vertikal (O2) 3. Pendatang baru sulit masuk karena banyak izin yang diperlukan (O3) 4. Wilayah pasar yang luas (O4)	Strategi SO • Menjaga dan meningkatkan kualitas produk. (S1, O1, O4) • Melakukan integrasi vertikal dan menjaga kualitas produk. (S1, O2)	Strategi WO • Melakukan riset pasar dan mencari pelanggan baru. (W1, O4)
<i>Threats</i> 1. Banyaknya pesaing (T1) 2. Harga kayu naik (T2)	Strategi ST • Memberikan variasi produk di antara pesaing. (S2, T1) • Meningkatkan efisiensi dan menjaga kualitas di antara pesaing. (S1, T1, T2)	Strategi WT • Melakukan riset pasar di tengah banyaknya pesaing. (W1, T1) • Meningkatkan kapasitas gudang, melakukan riset pasar, dan menyimpan kayu. (W1, W2, T2)

a. Strategi SO, kombinasi dari S1, O1, dan O4

Strategi ini dipilih agar perusahaan dapat memanfaatkan peluang tidak adanya produk pengganti dan wilayah pemasaran yang luas, yaitu mereka yang tinggal di negara dengan iklim empat musim. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk menggunakan tim QC. Sehingga pelanggan perusahaan akan merasa puas pada produk PT. Mahakam Mandiri Makmur dan akan tetap mencari, kemudian membeli produk PT. Mahakam Mandiri Makmur di kemudian hari, atau dengan kata lain para pelanggan akan menjadi pelanggan setia dari PT. Mahakam Mandiri Makmur.

b. Strategi SO, kombinasi dari S1 dan O2

Strategi ini dipilih karena dengan menawarkan kerjasama dengan pemasok, maka perusahaan memiliki peluang untuk memperoleh bahan baku dengan harga yang lebih murah, tetapi tetap memiliki kualitas yang baik. Walaupun memiliki peluang besar untuk memperoleh bahan baku yang baik dengan harga lebih murah, perusahaan tetap menjaga kualitas produknya dengan menggunakan tim QC perusahaan. Sehingga kualitas dan harga produk perusahaan tetap dapat sesuai dengan keinginan pelanggan dan perusahaan memperoleh laba yang lebih besar.

c. Strategi ST, kombinasi dari S1, T1, dan T2

Perusahaan melakukan efisiensi pada proses produksinya karena harga kayu yang merangkak naik. Tetapi perusahaan tetap memperhatikan kualitas produk dengan adanya tim QC. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat menjual produk dengan harga yang tetap atau naik sedikit, namun tetap memiliki kualitas yang sama dan *margin* laba perusahaan tetap. Kontras dengan kebanyakan perusahaan kompetitor yang harganya naik untuk tetap menjaga *margin* labanya. Ketika para pelanggan dari kompetitor merasa tidak puas dengan harga produk kompetitor yang terlalu mahal, mereka akan mulai berpikir untuk berpindah menjadi pelanggan PT. Mahakam Mandiri Makmur. Sehingga pada akhirnya mereka menjadi pelanggan PT. Mahakam Mandiri Makmur.

d. Strategi ST, kombinasi dari S2 dan T1

Strategi ini dipilih karena perusahaan memiliki fasilitas produksi yang cukup lengkap untuk membuat produk dengan berbagai macam variasi. Jadi pelanggan dapat menentukan sendiri variasi produk yang dipesannya. Sehingga ketika pelanggan ingin membuat produk yang rumit dan membutuhkan fasilitas produksi yang cukup lengkap, maka mereka memilih PT. Mahakam Mandiri Makmur di antara para pesaingnya.

e. Strategi WO, kombinasi dari W1 dan O4

Strategi ini dipilih karena dengan melakukan riset pasar, maka perusahaan dapat mengetahui lebih banyak informasi mengenai pasar dari produk yang diproduksi dan lokasi dari para pelanggannya. Kemudian, perusahaan dapat mencari peluang baru untuk memasarkan produk di daerah yang belum dilayani selama ini, sehingga perusahaan dapat melebarkan sayap ke daerah tersebut untuk menambah pendapatan perusahaan dan/atau perusahaan melayani pelanggan di daerah yang baru, ketika pasar di daerah yang saat ini dilayani mulai sepi.

f. Strategi WT, kombinasi dari W1 dan T1

Strategi ini digunakan karena dengan melakukan riset pasar, perusahaan dapat mengetahui lebih banyak mengenai kondisi, keadaan, selera, dan keinginan pelanggannya. Hal ini membuat perusahaan dapat dengan mudah memenuhi dan mengerti keinginan pelanggannya di tengah banyaknya pesaing yang juga memberikan tawaran kepada pelanggan. Jika perusahaan dapat lebih mudah mengerti keinginan

pelanggan daripada pesaingnya, maka para pelanggan akan merasa lebih puas dan peluang untuk menjadi pelanggan yang setia pada PT. Mahakam Mandiri Makmur akan semakin besar.

g. Strategi WT, kombinasi dari W1, W2, dan T2

Strategi ini digunakan dengan jalan perusahaan meningkatkan kapasitas gudang yang saat ini terbatas. Kemudian perusahaan melakukan riset pasar untuk mengetahui jenis kayu yang harganya akan naik, setelah itu menggunakan kapasitas gudang yang bertambah untuk menyimpan kayu yang harganya akan naik. Sehingga perusahaan tetap dapat memperoleh kayu dengan harga yang lebih murah.

Menurut David (2011, p. 151) terdapat 3 (tiga) pilihan model strategi generik yang tersedia. Kemudian, dari ketiga strategi tersebut, dapat dijabar lagi menjadi 5 (lima) pilihan strategi, yaitu kepemimpinan berbiaya rendah, yang terbagi menjadi harga terendah (tipe 1) dan nilai harga terbaik (tipe 2), diferensiasi (tipe 3), dan fokus, yang terbagi menjadi berbiaya rendah (tipe 4) dan nilai terbaik (tipe 5). Berdasarkan hasil dari analisis SWOT yang diperoleh di atas, selanjutnya dilakukanlah pemilihan strategi generik yang tepat bagi perusahaan.

Dari beberapa pilihan strategi generik yang telah disebutkan, maka dipilihlah model strategi bisnis fokus dengan nilai terbaik di pasaran (tipe 5). Strategi ini efektif ketika pelanggan memiliki keinginan atau kebutuhan khusus. Hal ini sesuai dengan keadaan pelanggan utama PT. Mahakam Mandiri Makmur yang adalah penduduk tinggal di daerah yang memiliki empat musim. Penduduk yang tinggal di daerah tersebut membutuhkan lantai kayu untuk membantu menghangatkan ketika musim dingin datang di tempat tinggal mereka. Selain itu, target pasar PT. Mahakam Mandiri Makmur adalah produk untuk diekspor dan tidak semua negara di dunia mengalami empat musim, melainkan negara yang berada di iklim tropis dapat menggunakan triplek ataupun batu marmer sebagai lantainya untuk menggantikan lantai kayu. Dengan demikian, tidak semua negara cocok untuk mengimpor produk dari PT. Mahakam Mandiri Makmur sebagai kebutuhan utama, sehingga pasar PT. Mahakam Mandiri Makmur dapat digolongkan menjadi pasar yang ceruk (*niche group*).

Kemudian, PT. Mahakam Mandiri Makmur dapat memberikan nilai terbaik bagi pasar dengan cara tetap menjaga dan/atau meningkatkan kualitas produknya menggunakan tim QC yang dimiliki perusahaan. Sehingga para pelanggan dapat memperoleh nilai produk yang terbaik melalui kualitas produk yang mereka terima dan menjadi pelanggan yang setia kepada perusahaan. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan integrasi vertikal dengan pemasok agar perusahaan dapat memperoleh bahan baku dengan lebih mudah. Oleh karena itu, maka strategi bisnis yang cocok untuk digunakan oleh PT. Mahakam Mandiri Makmur adalah strategi fokus dengan nilai terbaik (tipe 5).

Menurut jurnal Shavarini *et al.* (2013, p. 1122-1127), terdapat 5 (lima) pilihan model strategi operasional berdasarkan strategi bisnis yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka dilakukanlah analisis SWOT untuk mencari strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. Kemudian dipilihlah strategi operasional berdasarkan strategi bisnis

Untuk kasus PT. Mahakam Mandiri Makmur, dipilihlah strategi operasional untuk perusahaan yang strategi bisnisnya adalah diferensiasi atau fokus yang berbasis pada kualitas produk. Hal ini dilakukan sejalan dengan pemilihan strategi bisnis bagi PT. Mahakam Mandiri Makmur yang adalah fokus dengan nilai terbaik melalui kualitas produknya.

Maka, berdasarkan jurnal milik Shavarini *et al.* (2013, p. 1122-1127), strategi operasional yang cocok bagi PT. Mahakam Mandiri Makmur adalah:

- Integrasi vertikal

Integrasi vertikal dilakukan untuk mempermudah perusahaan memperoleh bahan baku. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari kesempatan untuk berkerja sama dengan pemasok, dengan selalu membeli bahan baku di pemasok tertentu. Kemudian perusahaan mengadakan suatu kontrak atau perjanjian dengan pemasok untuk selalu membeli produk salah satu pemasok. Hal ini akan membuat pemasok percaya kepada perusahaan, sehingga perusahaan boleh mendapatkan harga bahan baku yang lebih murah dari pemasok, yang kemudian dapat menurunkan biaya operasional. Namun tim QC perlu untuk selalu memantau kualitas bahan baku tersebut. Ini dilakukan agar jangan sampai karena membeli dengan harga yang lebih murah, perusahaan justru diberi produk yang lebih buruk. Selain itu, perusahaan dapat juga membuka peluang bagi para pemasok untuk menanamkan modalnya di perusahaan. Sehingga pemasok dapat memberikan harga kayu yang lebih murah kepada perusahaan dan perusahaan juga mendapatkan suntikan modal tambahan untuk menjalankan usahanya. Selain itu, besar kemungkinan bagi pemasok yang menanamkan modalnya di perusahaan untuk memberikan bahan baku dengan kualitas terbaik bagi perusahaan. Sehingga tim QC tidak perlu terlalu curiga akan kualitas bahan baku yang dikirim oleh pemasok yang menanamkan modalnya di perusahaan.

- Fasilitas yang besar

Fasilitas produksi yang besar digunakan untuk menyimpan bahan baku produksi yang dibutuhkan, agar tidak sampai kekurangan dan menyewa gudang lagi, atau menambahkan mesin fasilitas produksi dan menambah hasil *output* yang dapat dihasilkan perusahaan. Strategi ini dapat dilakukan jika perusahaan membuka kesempatan kepada calon investor baru atau menyimpan keuntungannya, perusahaan dapat menambah kapasitas gudangnya dengan menyewa dalam jangka waktu lama atau membeli gudang di dekatnya. Sehingga perusahaan tidak perlu lagi untuk menyewa gudang tambahan, seperti ketika perusahaan mengalami kekurangan kapasitas gudang untuk menampung bahan baku, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Pilihan lainnya terdapat pada menambah jumlah mesin pengolahan kayu yang ada. Sehingga perusahaan dapat

mempercepat proses pengolahan kayu, yang membuat perusahaan dapat lebih banyak melayani pelanggan.

- Perusahaan memprediksi permintaan

Prediksi permintaan dilakukan perusahaan untuk menyiapkan bahan baku yang sering kali dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pelanggan. Dengan memprediksi permintaan, perusahaan dapat mengurangi biaya yang tidak dibutuhkan dengan tidak membeli bahan baku tidak pernah dipakai untuk memenuhi permintaan pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan perusahaan memperkirakan permintaan para pelanggannya sepanjang tahun. Dimulai dari perusahaan mencatat jumlah pelanggan yang berhasil dilayani dalam setahun, negara asal para pelanggan, nilai transaksi, waktu pemesanan, terjadi kelebihan pemesanan pada waktu yang sama atau tidak, seberapa banyak volume produk yang diminta pelanggan tersebut, dan harga kayu di pasaran saat itu. Ini dilakukan agar perusahaan dapat memperkirakan waktu dan jumlah pemesanan para pelanggannya di tahun yang akan datang. Jika terjadi kelebihan pemesanan pada waktu yang sama, yang berakibat kapasitas gudang kurang untuk menampung bahan baku, maka perusahaan dapat mencegahnya dengan bernegosiasi dengan pelanggan untuk membicarakan apakah mereka akan memesan pada waktu yang sama di tahun yang akan datang dan mengerjakan produk mereka sewaktu kapasitas produksi perusahaan tidak dimanfaatkan dengan maksimal. Sehingga perusahaan dapat mencegah kelebihan pemesanan.

- Lokasi yang berdasarkan sumber daya

Lokasi berdasarkan sumber daya dilakukan dengan memiliki lokasi pabrik yang berdekatan dengan sumber daya atau pemasok. Sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya distribusinya dan melakukan efisiensi, yang ujung-ujungnya menambahkan pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Strategi ini dilakukan agar perusahaan dapat memperoleh bahan baku dengan harga lebih murah dan dapat melakukan efisiensi melalui penurunan biaya operasional perusahaan, khususnya biaya transportasi.

- *Mass customization*

*Mass customization* dapat dilakukan dengan memberikan pilihan bentuk, ukuran, ataupun kualitas produk yang dipesan oleh pelanggan. Pilihan bentuk dan ukuran yang dapat disediakan PT. Mahakam Mandiri Makmur meliputi seberapa panjang dan lebar kayu yang dipesan. Sedangkan pilihan kualitas jenis kayu yang dapat disediakan oleh PT. Mahakam Mandiri Makmur. Hal ini dapat dilakukan dengan memberitahukan kepada pelanggan bahwa perusahaan dapat membuat berbagai macam bentuk produk sesuai permintaan pelanggan. Kemudian, perusahaan meminta pelanggan untuk mengirimkan gambar, sketsa, spesifikasi, dan jumlah produk melalui *e-mail* kepada perusahaan. Sehingga perusahaan dapat segera memberi kabar kepada pelanggan apakah perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan atau tidak. Jika dapat memenuhi, perusahaan dapat segera mengerjakan produk sesuai dengan permintaan pelanggan.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

**Kesimpulan**

Berdasarkan dari penelitian dan pembahasan mengenai PT. Mahakam Mandiri Makmur yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Kegiatan operasional dari PT. Mahakam Mandiri Makmur dideskripsikan melalui aspek operasional perusahaan yang telah dijelaskan sebelumnya. Di mana aspek operasional PT. Mahakam Mandiri Makmur meliputi perencanaan produksi yang berdasarkan pesanan, pembelian bahan baku, kapasitas produksi, kapasitas gudang, adanya tim QC, pencatatan keluar masuknya barang, tata letak ruangan, pemeliharaan fasilitas produksi, keamanan gudang, lingkungan kerja yang cukup memuaskan, dan adanya prosedur Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).
- Strategi bisnis yang tepat dipilih oleh PT. Mahakam Mandiri Makmur adalah fokus dengan nilai terbaik di pasaran. Maka strategi operasional yang tepat bagi PT. Mahakam Mandiri Makmur adalah:
  - Integrasi vertikal, yang berguna agar untuk mempermudah perusahaan memperoleh bahan baku.
  - Prediksi permintaan, yang berguna agar menyiapkan bahan baku yang sering kali dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pelanggan.
  - Fasilitas yang besar, yang berguna agar menyimpan bahan baku produksi yang dibutuhkan.
  - Lokasi yang berdasarkan sumber daya, yang berguna agar dapat melakukan efisiensi melalui penurunan biaya operasional perusahaan, khususnya biaya transportasi.
  - *Mass costumization*, yang dilakukan agar perusahaan dapat mengerjakan produk sesuai dengan permintaan pelanggan.

**Saran**

Berdasarkan dari penelitian dan pembahasan mengenai PT. Mahakam Mandiri Makmur yang telah dilakukan. Peneliti ingin memberikan saran yang membangun bagi PT. Mahakam Mandiri Makmur, antara lain:

- PT. Mahakam Mandiri Makmur sebaiknya melakukan riset pasar untuk mengetahui kebutuhan pasar dan memprediksi permintaan di pasar. Agar perusahaan tidak mengalami penumpukan bahan baku yang belum dikerjakan ketika permintaan sedang besar.
- PT. Mahakam Mandiri Makmur sebaiknya memperbesar/menambah fasilitas produksi, yakni gudang. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kekurangan kapasitas penyimpanan bahan baku di gudang dan perusahaan harus menyewa gudang lain. Selain itu dengan gudang yang lebih besar, perusahaan dapat menampung bahan baku yang lebih banyak dan menerima pesanan lebih banyak pula. Sehingga perusahaan dapat memiliki pelanggan lebih banyak, dan pada akhirnya meningkatkan pendapatan dan

laba perusahaan

## DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Berger, S. (2014). *Fundamentals of Health Care Financial Management: A Practical Guide to Fiscal Issues and Activities* (4th ed.). Hoboken: Jossey-Bass.
- Daft, R. L., & Lane, P. (2010). *New Era of Management* (9th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). New York: Prentice Hall.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operation Management: Sustainability and Supply Chain Management* (11th ed.). London: Pearson.
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Parnell, J. A. (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*, 3(4), 304-324. Retrieved April 13, 2016 from <http://dx.doi.org/10.1108/17554251011092683>.
- Pearce II, J. A., & Robinson Jr., R. B. (2014). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (12th ed., Vol. I). Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schroeder, R. G. (2000). *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases* (International ed.). United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Shavarini, S. K., Salimian, H., Nazemi, J., & Alborzi, M. (2013). Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries). *International Journal of Operations & Production Management*, 33(9), 1108-1130. Retrieved April 26, 2016 from <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-12-2011-0467>
- Stevenson, W. J. (2012). *Operation Management* (11th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.