

## FORMULASI STRATEGI BERSAING PT. MANDIRI TANGGUH LAKSANA

Deviana Sukiwun dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* m31411172@john.petra.ac.id;dhyah@petra.ac.id

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bersaing yang sesuai bagi PT. Mandiri Tangguh Laksana dalam menghadapi persaingan di industri melamin. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu melalui wawancara dengan beberapa informan PT. Mandiri Tangguh Laksana. Uji keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi, sedangkan analisis data dilakukan dalam tahap reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan data. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT melalui lingkungan internal berdasarkan fungsi bisnis dan lingkungan eksternal berdasarkan lima kekuatan Porter. Berdasarkan penelitian terhadap analisis lingkungan internal, dapat disimpulkan bahwa fungsi pemasaran memadai, fungsi produksi atau operasi cukup memadai, sedangkan fungsi keuangan dan sumber daya manusia masih belum memadai. Berdasarkan penelitian terhadap analisis lingkungan eksternal, dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru dan ancaman produk pengganti lemah, sedangkan kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan tingkat persaingan di antara pesaing kuat. Strategi bersaing yang dapat diterapkan perusahaan adalah strategi kepemimpinan biaya - biaya rendah untuk mencapai penawaran harga yang lebih terjangkau.

**Kata Kunci**—strategi bersaing, analisa SWOT, lingkungan internal, lingkungan eksternal.

### I. PENDAHULUAN

Pada era modern saat ini, dunia usaha atau bisnis telah mengambil peran yang sangat penting dalam perekonomian negara. Melihat realita yang ada, maka jenis lapangan usaha yang ikut berperan dalam perekonomian adalah industri manufaktur. Pertumbuhan produksi industri manufaktur mikro dan kecil pada tahun 2012 menunjukkan kenaikan sebesar 4,06% dibandingkan dengan tahun 2011 dan pada tahun 2013 menunjukkan kenaikan sebesar 7,51% dibandingkan dengan tahun 2012. Sementara pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang juga mengalami kenaikan pada tahun 2012 sebesar 4,12% dibandingkan dengan tahun 2011 dan pada tahun 2013 sebesar 6,01% dibandingkan dengan tahun 2012 (Badan Pusat Statistik, 2014). Melihat fakta yang ada maka hal tersebut mengindikasikan bahwa adanya peran industri manufaktur yang juga berpotensi dalam mempengaruhi pergerakan ekonomi Indonesia. Jika dilihat berdasarkan jenis industrinya, maka jenis industri yang juga berpengaruh terhadap pertumbuhan produksi industri manufaktur mikro dan kecil maupun industri manufaktur besar dan sedang adalah industri plastik. Industri plastik yang dimaksud juga termasuk perlengkapan makan minum, serta

terkait dengan melamin sebagai salah satu jenis plastik (Badan Pusat Statistik, 2009; BPOM, 2014). Merujuk pada pertumbuhan produksi industri manufaktur mikro dan kecil, menunjukkan bahwa jenis industri plastik pada triwulan II-2014 terhadap triwulan I-2014 adalah sebesar -12,89% dan pada triwulan II-2014 terhadap triwulan II-2013 adalah sebesar -9,23% atau dengan kata lain mengalami penurunan. Sementara pada pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang menunjukkan bahwa jenis industri plastik pada triwulan II-2014 terhadap triwulan I-2014 mengalami penurunan sebesar -3,98% dan pada triwulan II-2014 terhadap triwulan II-2013 mengalami kenaikan sebesar 1,81% (Badan Pusat Statistik, 2014). Meskipun jenis industri ini cenderung mengalami penurunan, namun persaingan di antara pelaku bisnis senantiasa akan selalu ada sehingga perusahaan yang bergerak dalam bidang ini harus meningkatkan daya saing dan menciptakan produk yang unggul dibandingkan dengan produk pesaing lainnya.

Dengan melihat realita yang ada, maka salah satu perusahaan manufaktur yang juga menghadapi persaingan dalam industrinya adalah PT. Mandiri Tangguh Laksana (MTL) yang bergerak dalam bidang perlengkapan makan dan minum dari melamin. PT. MTL sendiri merupakan perusahaan manufaktur *wholesaler* (pedagang besar), di mana segmen pasar yang dijangkau merupakan pedagang ritel (*retailer*) toko-toko alat rumah tangga yang berasal dari dalam kota, luar kota Surabaya, serta luar pulau Jawa. Proses bisnis yang terjadi antara PT. MTL dengan konsumennya adalah B2B (*Business to Business*) yang mana konsumen PT. MTL juga melakukan penjualan produk kembali ke konsumen mereka masing-masing. Dalam hal untuk mencapai keunggulan kompetitif maka PT. MTL harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang juga bergerak dalam bidang industri yang serupa. Sehingga untuk dapat bersaing maka diperlukan adanya formulasi strategi yang tepat di mana strategi tersebut efektif dijalankan dan sesuai dengan kapabilitas yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Dengan adanya strategi maka perusahaan dapat meningkatkan performanya untuk mengidentifikasi peluang yang ada serta memperoleh keunggulan bersaing (Kraus, 2009). Salah satu alat analisa yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan strategi dalam menghadapi persaingan adalah SWOT agar perusahaan dapat memahami bagaimana kekuatan dapat dimanfaatkan untuk menangkap peluang baru dan bagaimana mengatasi kelemahan dan ancaman bagi perusahaan (Kessler, 2013).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa lingkungan internal, menganalisa lingkungan eksternal, dan merumuskan formulasi strategi bersaing. Menganalisa lingkungan internal dengan menggunakan analisa pada fungsi bisnis yang terdiri dari pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, dan sumber daya manusia. Analisa lingkungan internal diperlukan untuk mengumpulkan profil realistik bisnis dalam menentukan apakah perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan bereaksi terhadap ancaman (Hatten, 2009, p.76). Menganalisa lingkungan eksternal dengan menggunakan analisa lima kekuatan bersaing Porter (*The Porter's Five Forces Analysis*) yang terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan tingkat persaingan di antara pesaing. Analisa lingkungan eksternal diperlukan karena lingkungan mempengaruhi bentuk dan perilaku perusahaan sehingga perusahaan harus mengevaluasi lingkungan secara efektif (Fleisher & Bensoussan, 2007, p. 87). Merumuskan formulasi strategi bersaing dilakukan dengan melibatkan penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal serta mengintegrasikan ke dalam tujuan dan strategi (Daft & Marcic, 2013). Strategi tersebut adalah untuk menetapkan secara umum arah tujuan pergerakan organisasi yang diinginkan perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2005, p. 11-12). Untuk merumuskan strategi maka diperlukan analisa SWOT yang dapat membantu perusahaan dalam membuat gambaran mengenai situasi strategi perusahaan (Pearce & Robinson, 2011, p. 140-141). Hal tersebut memerlukan matriks SWOT yang mengembangkan empat tipe strategi, yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*).

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian yang digunakan adalah bersifat deskriptif yaitu data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata atau gambar dan bukan angka-angka.

Definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa lingkungan internal berdasarkan fungsi bisnis yaitu pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, dan sumber daya manusia; analisa lingkungan eksternal menggunakan *Five Forces Analysis* dari Porter yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan tingkat persaingan di antara pesaing; matriks SWOT untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT; serta melakukan formulasi strategi untuk merumuskan strategi bersaing dalam perusahaan.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif berupa ucapan dan tindakan responden serta dokumen pendukung perusahaan. Sumber data yang digunakan terdiri atas sumber data primer dengan metode wawancara mendalam dan sumber data sekunder dengan pengumpulan data dari daftar produk, serta studi kepustakaan dengan mencari referensi dari buku-buku, jurnal ilmiah, informasi dari internet.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara. Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam yang bersifat terbuka. Wawancara mendalam dilakukan secara intensif dan berulang-ulang serta mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan, dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti. Wawancara juga bersifat terbuka yaitu para subyek yang diwawancarai mengetahui bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui pula apa maksud dan tujuan wawancara. Penelitian juga menggunakan wawancara semi terstruktur dengan penggalan data yang lebih mendalam untuk memperoleh jawaban dari informan mengenai gambaran lengkap tentang kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Dalam penelitian ini, penentuan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu seperti orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan sehingga memudahkan untuk mendalami obyek atau situasi sosial yang diteliti. Dalam hal ini sumber informan/narasumber adalah informan yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan yaitu *owner* (pemilik) perusahaan. Selain itu juga digunakan teknik *snowball sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit hingga lama-kelamaan menjadi besar. Dalam hal ini mendapatkan rekomendasi dari sumber informan/narasumber *purposive sampling* untuk mencari sumber informan/narasumber lain yang juga berpengaruh dalam kinerja perusahaan yaitu pihak manajemen, pemasok, dan konsumen.

Dalam menganalisa data-data digunakan teknik triangulasi. Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, di mana sumber yang dimaksud adalah beberapa informan yang telah diwawancarai. Selanjutnya data tersebut dapat dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisa hingga menghasilkan suatu kesimpulan.

Teknik analisa data yang digunakan adalah menurut Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan cara memilah serta menyeleksi data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan, penyajian data dengan cara disajikan dalam bentuk uraian singkat, dan penarikan kesimpulan dari data yang telah disajikan diharapkan dapat menjawab semua rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisa Lingkungan Internal Pemasaran

Analisa terhadap fungsi pemasaran dilakukan melalui tujuh indikator yaitu:

#### 1. Analisa Konsumen

Profil konsumen yang dimiliki oleh PT. MTL adalah pedagang ritel (*retailer*) berupa toko-toko yang menjual peralatan rumah tangga. Pedagang ritel tersebut berbeda pula dalam ukuran dan kuantitas untuk menyalurkan produk kepada

konsumen mereka, ada yang menjual kembali dalam jumlah besar hingga menjual kembali dengan sistem mengecer. Segmen pasar yang dimiliki PT. MTL tidak hanya konsumen yang berada di dalam kota Surabaya saja, tetapi juga konsumen yang berada di luar kota maupun luar pulau. Konsumen luar kota yang dijangkau termasuk Malang, Sidoarjo, dan sebagainya; sementara konsumen luar pulau yang dijangkau adalah beberapa daerah Indonesia Tengah dan Indonesia Timur. Mengenai informasi produk dan harga, PT. MTL telah memberikan informasi yang baik kepada konsumen melalui kontak telepon dan atau *salesman* yang bertugas untuk menawarkan produk ke tiap-tiap konsumen. PT. MTL juga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yaitu dengan melayani konsumen yang ingin memesan produk melamin dengan gambar motif yang berbeda dari yang ditawarkan PT. MTL. Sementara untuk produk melamin warna juga akan dilayani PT. MTL apabila warna bahan baku tersedia di gudang PT. MTL.

## 2. Penjualan Produk atau Jasa

Teknik penjualan yang dilakukan PT. MTL yaitu melalui tenaga penjualan yang dimiliki PT. MTL. Penjualan produk dilakukan melalui dua cara, yaitu *by phone* atau melalui *salesman* yang melakukan *order* dengan cara bertatap muka. Tenaga penjual atau *salesman* ini ditugaskan untuk melakukan hubungan secara langsung dengan konsumen yang berada di luar kota maupun di luar pulau. Sementara untuk konsumen dalam kota dapat melakukan *order by phone* yang akan dilayani oleh Bagian Penjualan atau melalui Bagian Penagihan yang juga bertugas untuk membantu mencari *order* konsumen dalam kota selain melakukan tagihan konsumen.

## 3. Perencanaan Produk atau Jasa

Dalam hal perencanaan produk, PT. MTL tidak memiliki tujuan yang spesifik untuk melakukan kegiatan seperti uji pemasaran (*test marketing*) terutama untuk melakukan penjualan produk baru. Produk yang tersedia terbatas pada produk khusus melamin saja, di antaranya adalah asbak, baskom, baki, gelas, mangkok, piring, dan sebagainya. Selain menyediakan produk-produk tersebut, PT. MTL juga memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen. Pelayanan baik yang dimaksudkan adalah PT. MTL memberikan garansi bagi setiap konsumen apabila terdapat produk cacat produksi. PT. MTL memberikan dua pilihan bagi konsumen yang menerima produk cacat produksi, yaitu pilihan untuk melakukan retur atau memotong harga. Namun produk yang akan dikirim kepada konsumen pun tidak langsung dikemas begitu saja tetapi melewati proses *Quality Control* atau terdapat juru periksa sebelum produk melamin dikemas.

## 4. Penetapan Harga

Penetapan harga yang dilakukan PT. MTL ini sangat dipengaruhi oleh pemasok maupun pesaing. Apabila biaya input produksi yang berasal dari pemasok mengalami kenaikan harga, maka harga yang ditawarkan kepada konsumen juga akan meningkat. Kenaikan harga ini juga dapat disebabkan oleh kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) mengingat alat transportasi yang digunakan PT. MTL untuk mengirimkan produk kepada konsumen. Selain itu kenaikan harga juga dapat terjadi apabila kurs dollar meningkat

mengingat bahan baku yang dipesan dari pemasok China. Selain itu PT. MTL juga melakukan penyeimbangan harga dengan pesaing karena konsumen dapat memilih produk pesaing dengan harga yang lebih terjangkau.

Harga produk yang ditawarkan PT. MTL kepada setiap konsumen adalah sama, PT. MTL tidak melakukan diskriminasi harga untuk konsumen yang berbeda. Baik konsumen dalam kota, luar kota, maupun luar pulau mendapatkan harga produk yang sama meskipun jangkauan lokasi konsumen berbeda-beda. PT. MTL hanya memberlakukan tarif tambahan untuk biaya transportasi luar kota dan luar pulau saja, yaitu berupa biaya pengiriman menggunakan ekspedisi. Untuk konsumen luar kota akan diberikan harga yang lebih mahal karena biaya pengiriman yang ditanggung oleh PT. MTL. Namun PT. MTL memberikan informasi kepada konsumen luar kota bahwa harga yang harus dibayarkan konsumen sudah termasuk dengan biaya pengiriman (nominal biaya transportasi diinformasikan oleh PT. MTL). Bagi konsumen luar pulau mendapatkan harga produk yang tidak termasuk dengan biaya pengiriman sebab biaya tersebut langsung ditanggung oleh konsumen luar pulau. Namun bagi konsumen yang melakukan pembelian dalam jumlah tertentu akan mendapatkan potongan harga atau bonus produk yang juga berlaku sama untuk setiap konsumen manapun. Potongan harga yang berlaku bagi konsumen adalah apabila melakukan pemesanan produk sebanyak satu ton akan mendapatkan potongan harga sebesar 7,5% dari total harga yang harus dibayarkan konsumen. Selain itu PT. MTL juga memiliki program musiman bagi konsumen yang melakukan pembelian minimal untuk jumlah karton tertentu akan mendapatkan bonus tertentu. Misalnya program musiman yang pernah dilakukan PT. MTL adalah untuk pembelian minimal 20 karton mendapatkan bonus satu karton yang berlaku akumulasi. Program musiman akan dilakukan PT. MTL apabila akan terjadi kenaikan harga produk akibat kenaikan harga bahan baku dari pemasok.

## 5. Distribusi

Cakupan distribusi produk yang dimiliki PT. MTL adalah dalam kota, luar kota, hingga luar pulau Jawa. Distribusi produk yang dilakukan PT. MTL untuk wilayah-wilayah tersebut adalah dengan menggunakan alat transportasi baik transportasi milik PT. MTL maupun melalui jasa transportasi lain. Distribusi dalam kota Surabaya menggunakan mobil box milik PT. MTL, untuk luar kota Surabaya menggunakan mobil canvas milik PT. MTL atau menggunakan jasa ekspedisi, sementara untuk luar pulau Jawa menggunakan jasa ekspedisi. Dalam hal pembagian wilayah penjualan produk ini dilakukan oleh satu orang *sales* untuk luar kota, satu orang *sales* untuk luar pulau, sementara untuk dalam kota dilakukan oleh Bagian Penjualan melalui kontak telepon atau Bagian Penagihan yang membantu mencari *order* konsumen.

## 6. Riset Pemasaran

PT. MTL mengumpulkan informasi terkait masalah yang berhubungan dengan pemasaran produk hanya terbatas pada menerima keluhan dari konsumen. Keluhan konsumen yang ada hanya mempersoalkan mengenai produk cacat produksi saja yang kemudian akan diretur untuk diganti atau

mendapatkan potongan harga namun hal tersebut sangat jarang terjadi. Sedangkan mengenai kualitas produk yang tidak sesuai dengan standar keamanan pangan tidak pernah menjadi persoalan sebab PT. MTL telah mendapatkan SNI (Standar Nasional Indonesia) untuk produk melamin perusahaan.

7. Analisa Peluang

Dalam melakukan kegiatan pemasaran, PT. MTL melihat peluang yaitu dapat memperoleh cakupan distribusi produk yang lebih luas. Semakin luasnya cakupan distribusi yang dimiliki maka tentunya PT. MTL dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Namun dalam hal ini PT. MTL menghadapi resiko pada saat mendistribusikan produk. Hal ini terlihat dalam pendistribusian produk seperti ekspedisi yang tenggelam pada saat mengirimkan produk (*force majeure*) atau produk cacat karena kesalahan dari *sales* itu sendiri. Namun hal tersebut sangat jarang terjadi, sehingga PT. MTL telah memperhitungkan bahwa perusahaan dapat memperoleh manfaat yang lebih besar meskipun terdapat biaya resiko tersebut.

**Keuangan**

Modal awal yang didapatkan PT. MTL dalam mendirikan usaha adalah berasal dari kredit atau pinjaman Bank. Investasi awal usaha adalah berupa gedung pabrik dan mesin-mesin yang diperlukan untuk menjalankan proses operasional yang dilakukan perusahaan. Hingga saat ini PT. MTL tidak menyediakan kebutuhan dana untuk berinvestasi lagi karena PT. MTL lebih memfokuskan untuk menyediakan *budget* (anggaran) untuk melunasi hutang Bank dan juga membeli persediaan bahan baku. Dana yang diperlukan untuk persediaan bahan baku berupa *powder* ini juga cenderung dipengaruhi oleh kondisi ekonomi perusahaan. Hal yang cukup berperan penting terhadap kondisi ekonomi PT. MTL ini adalah teraturnya pelunasan pembayaran dari konsumen. Jika konsumen melakukan pembayaran secara teratur maka PT. MTL tidak bermasalah dengan tersedianya dana untuk melakukan pembelian persediaan bahan baku kepada *supplier* (pemasok). Namun masih ada beberapa konsumen yang belum dapat melunasi pembayaran kepada PT. MTL pada saat jatuh tempo mengakibatkan terbatasnya dana untuk pembelian persediaan bahan baku. Kegiatan pengumpulan pembayaran dari konsumen ini dilakukan melalui *sales* untuk wilayah luar kota dan luar pulau, sementara untuk dalam kota dilakukan oleh Bagian Penagihan.

Dalam hal pelaporan dan pemeriksaan keuangan telah teroganisir dengan baik karena dilakukan setiap hari. Pelaporan keuangan yang ada akan dilakukan pengecekan atau pemeriksaan kembali oleh karyawan yang berbeda untuk menghindari kesalahan memasukkan data. Hal ini terbukti melalui *input* data pembiayaan yang dilakukan oleh Direktur akan diperiksa kembali oleh Administrasi dan *input* data piutang yang dilakukan oleh Administrasi akan diperiksa kembali oleh *Assistant* Administrasi. Selain itu adanya peran dari *owner* (pemilik) sendiri yang juga terlibat dalam memperhatikan data keuangan secara rutin akan lebih meminimalkan kesalahan *input* data keuangan PT. MTL.

**Produksi atau Operasi**

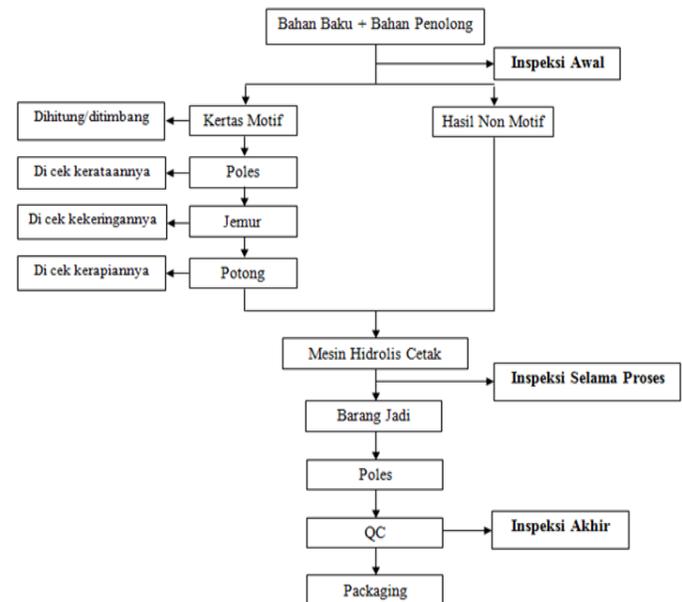
Analisa terhadap fungsi produksi atau operasi dilakukan

melalui lima indikator yaitu:

1. Proses

Teknologi yang digunakan PT. MTL guna mendukung berjalannya proses operasional perusahaan dalam pembuatan produk melamin adalah berupa mesin *moulding*, mesin gerinda, dan mesin pemotong kertas. Tata letak fasilitas pabrik terpisah disesuaikan dengan jenis pekerjaan (bagian kertas dan bagian pembuatan melamin). Untuk mesin pemotong kertas ditempatkan berdekatan dengan hal-hal yang berhubungan dengan pemrosesan motif kertas, sementara mesin *moulding* ditempatkan berdekatan dengan mesin gerinda. Mesin *moulding* yang dimiliki PT. MTL juga memiliki spesifikasi yang berbeda-beda untuk cetakan produk yang dihasilkan. Mesin *moulding* yang mengeluarkan hasil cetakan produk lebih banyak dalam sekali mencetak akan dioperasikan oleh karyawan yang lebih cekatan atau terampil.

Analisa alur kerja yang dimiliki PT. MTL dalam memproses produk melamin adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Alur Kerja Proses Pembuatan Melamin  
Sumber: Data Sekunder (Dokumen Perusahaan)

2. Kualitas

Dalam hal ini, PT. MTL telah merencanakan sejak awal pendirian usahanya untuk memiliki SNI sehingga dapat meminimalkan bahkan menghindari keluhan-keluhan dari konsumen. Hal ini berkaitan dengan adanya *issue* mengenai ditemukannya kandungan formalin di dalam produk melamin, sehingga PT. MTL menjamin kepada setiap konsumennya bahwa produk melamin PT. MTL telah memiliki SNI dan terbebas dari formalin. Untuk pengawasan kualitas produksi, PT. MTL telah mendapat pengawasan kualitas produk oleh SNI yang bertugas untuk mengevaluasi apakah produk yang dihasilkan telah sesuai dengan standar keamanan produk untuk beredar di pasaran. Evaluasi oleh SNI akan dilakukan setiap tahun dengan cara pengambilan *sample* produk yang telah diproduksi oleh karyawan operasional. Pengambilan *sample* produk pun bukan ditentukan dari pihak PT. MTL namun berdasarkan keinginan dari pihak SNI itu sendiri.

Untuk mengatasi adanya produk yang gagal atau cacat produksi maka PT. MTL akan menjual dengan harga yang lebih murah melalui pengepul untuk dijual ke desa-desa sekitar. Produk yang dijual murah oleh PT. MTL disebut sebagai barang KW (Kwalitas) atau BS (Barang Sisa) yang mana akan dijual dengan hitungan per kilogram seharga Rp 15.000,- *all item* karena kualitasnya yang rendah akibat cacat produksi. Konsumen yang dijangkau untuk produk cacat produksi atau memiliki kualitas yang rendah sejenis ini adalah konsumen yang membutuhkan produk dengan jumlah banyak, murah, dan tidak bermasalah dengan kualitas produk, misalnya konsumen yang akan mengadakan acara untuk pernikahan, ulang tahun, kelahiran anak, dan sebagainya. Sementara untuk produk cacat produksi yang tidak dapat dijual atau rusak parah, akan dihancurkan menjadi serpihan dan dibuang ke tempat pembuangan sampah.

### 3. Kapasitas

Perencanaan dan penjadwalan produksi tidak ditentukan secara spesifik oleh PT. MTL, namun berdasarkan jumlah *order* yang dilakukan konsumen dan kapasitas karyawan dalam menghasilkan produk. Apabila PT. MTL sedang mendapatkan banyak *order* dan *stock* di gudang belum tersedia maka karyawan operasional dituntut untuk bekerja lebih giat agar dapat memenuhi permintaan konsumen pada waktu yang tepat. Sedangkan apabila PT. MTL tidak sedang mendapatkan banyak pesanan dari konsumen, maka karyawan operasional hanya dituntut menghasilkan produk untuk persediaan barang di gudang. Upaya yang dilakukan PT. MTL untuk meningkatkan produksi adalah memberikan bonus tambahan bagi karyawan yang memproduksi sesuai target. Selain itu, dengan adanya sistem gaji bagi karyawan operasional berdasarkan jumlah *item* produk yang dihasilkan maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kapasitas mereka.

### 4. Persediaan

Persediaan bahan baku yang dilakukan oleh PT. MTL adalah sebanyak kurang lebih dua *container* atau 40 ton. Proses penyediaan bahan baku dilakukan sebulan sekali dengan estimasi waktu perjalanan pengiriman barang selama satu bulan. Sistem *stock* yang dilakukan PT. MTL ini adalah agar karyawan operasional dapat terus berproduksi atau pekerjaan produksi tidak terhenti. Namun terkadang PT. MTL mengalami masalah mengenai kehabisan persediaan bahan baku di gudang bahan baku. Hal ini terjadi akibat adanya halangan perjalanan kapal ekspedisi untuk mengirimkan barang selama kurang lebih 1-2 minggu. Masalah ini tentunya juga berdampak pada proses pekerjaan karyawan operasional yang harus berhenti sementara hingga bahan baku tiba di gudang. Pekerjaan yang terhenti ini mengakibatkan karyawan operasional terpaksa diliburkan karena tidak dapat melakukan proses produksi, namun akan ada pesangon apabila terpaksa PT. MTL meliburkan karyawan operasional. Mengenai bahan baku yang diterima dari pemasok, PT. MTL tidak pernah melakukan retur bahan baku. Hal ini disebabkan karena bahan baku yang diterima PT. MTL telah memenuhi persyaratan Rencana Mutu pada saat dilakukan pengambilan *sample* oleh *Quality Control* untuk pengujian sesuai Rencana Mutu.

### 5. Tenaga Kerja

Tenaga kerja atau karyawan PT. MTL yang berhubungan langsung dengan proses operasional akan mendapatkan pelatihan keterampilan dari teknisi terkait proses pembuatan produk. Selain bertugas untuk melatih karyawan baru yang akan mengoperasikan mesin pembuatan produk, teknisi PT. MTL juga bertugas untuk mengawasi jalannya proses pembuatan produk dan membantu karyawan apabila mengalami kesulitan. Selain itu pengawas kertas akan melatih karyawan untuk mengerjakan hal-hal yang berkaitan dengan motif kertas. Pengawas kertas juga akan berperan sebagai karyawan operasional kertas selain melatih karyawan operasional kertas. Dalam hal memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan produksi maka PT. MTL memotivasi karyawan melalui target produksi yang mana apabila mencapai target maka akan mendapatkan bonus target. Namun terdapat kendala yang dihadapi PT. MTL terkait kinerja karyawan yang masih kurang baik karena beberapa karyawan yang belum fokus untuk menghasilkan produk terbaik dan hari masuk kerja yang belum teratur. Hal ini terlihat dari karyawan yang masih kurang cekatan dan belum mengikuti sesuai prosedur sehingga masih terdapat produk cacat produksi. Selain itu meskipun hari libur bagi karyawan adalah hari Minggu, namun ada beberapa karyawan yang terlihat tidak masuk kerja pada hari Senin. Bahkan karyawan yang ada lebih sering terlihat rajin pada hari Sabtu sebab hari tersebut merupakan hari bagi karyawan untuk menerima gaji mereka.

### Sumber Daya Manusia

Analisa terhadap fungsi sumber daya manusia dilakukan melalui enam indikator yaitu:

#### 1. Analisa/desain pekerjaan

Pada prakteknya, struktur organisasi dan analisa pekerjaan belum berjalan sesuai dengan pedoman yang ada. Berdasarkan dokumen yang ada, PT. MTL membutuhkan jumlah karyawan yang lebih banyak dan memiliki cukup pengalaman atau keahlian di bidang tersebut. Pada kenyataan yang ada, PT. MTL hanya memiliki beberapa orang karyawan saja atau jumlah karyawan masih tergolong sedikit. Selain itu jika berdasarkan pedoman yang ada, syarat penerimaan karyawan baru berdasarkan pada kualifikasi syarat minimal pendidikan dan pengalaman untuk masing-masing departemen, namun pada prakteknya PT. MTL menerima karyawan hanya berdasarkan minimal pendidikan SMA/SMK dan tidak harus berpengalaman.

Oleh karena itu, deksripsi pekerjaan yang berlaku di PT. MTL menjadi berbeda dengan dokumentasi yang ada di perusahaan. Pada kenyataannya terdapat beberapa departemen yang tidak sesuai dengan struktur organisasi secara formal. Apabila dalam dokumentasi terdapat kepala (top manajemen) pada setiap departemen, namun realita dalam perusahaan yaitu semua karyawan memperoleh kedudukan yang sama. Selain itu terdapat beberapa departemen yang tidak sesuai dengan nama pemegang jabatan tersebut, misalnya dalam dokumentasi terdapat jabatan Kepala Administrasi dengan nama pemegang jabatannya. Namun pada kenyataannya hanya ada Bagian Administrasi dengan pemegang posisi adalah karyawan lain.

## 2. Rekrutmen/seleksi

Dalam merekrut karyawan kantor, pengalaman tidak menjadi patokan utama untuk menerima karyawan. Karyawan yang diterima hanya berdasarkan minimal pendidikan SMA atau SMK yang diperoleh calon pelamar kerja. Untuk karyawan operasional tidak terdapat penetapan standar tertentu agar diterima sebagai karyawan PT. MTL. Hal tersebut karena karyawan operasional yang belum memiliki pengalaman kerja dan benar-benar baru terjun untuk melakukan proses produksi dalam industri melamin seperti ini. Di sisi lain karena sistem gaji yang diberlakukan bagi karyawan operasional adalah berdasarkan jumlah produksi yang dihasilkan, maka memungkinkan bagi karyawan operasional melakukan pemutusan hubungan kerja secara sepihak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Semakin mudahnya untuk melakukan pemutusan hubungan kerja secara sepihak ini juga didukung karena tidak adanya perjanjian kontrak kerja dari PT. MTL. Hal ini tentunya berakibat pada proses pelatihan karyawan menjadi sia-sia karena semakin mudah bagi karyawan operasional untuk melakukan *resign* (mengundurkan diri). Namun ada alasan bagi *owner* (pemilik) untuk tidak melakukan kontrak kerja sebab kinerja karyawan operasional yang diragukan apabila saat dibutuhkan untuk berproduksi, terutama apabila karyawan tidak masuk kerja.

## 3. Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan akan diberikan kepada setiap karyawan operasional baru karena tidak adanya pengalaman kerja karyawan sebelumnya. Dalam hal ini mesin yang digunakan untuk melatih karyawan adalah mesin yang sama dengan mesin yang digunakan untuk memproduksi barang. Namun mesin yang dipilih adalah mesin yang mengeluarkan hasil cetakan yang paling sedikit untuk menghindari kesalahan di awal pembelajaran. Bahan baku yang digunakan pun juga sama seperti bahan baku yang digunakan untuk memproduksi barang karena program pelatihan pun juga sama halnya dengan memproduksi barang. Hal ini tentunya juga beresiko untuk menghasilkan produk cacat produksi, sehingga untuk meminimalkan hal tersebut maka pelatihan karyawan baru dilakukan secara intensif oleh teknisi. Apabila karyawan baru cukup terampil pada saat pelatihan dalam pembuatan produk melamin, maka hanya akan memakan waktu selama kurang lebih dua minggu untuk jangka waktu *training* yang paling cepat. Setelah dirasa karyawan baru mampu bekerja secara mandiri, maka karyawan tersebut akan dilepas untuk bekerja mandiri. Baik karyawan lama maupun karyawan baru akan terus dipantau oleh teknisi yang juga berperan untuk membantu karyawan yang mengalami kendala pada saat berproduksi.

Pengembangan yang dilakukan PT. MTL terhadap karyawan operasional adalah melalui peningkatan kemampuan karyawan untuk memenuhi tantangan menghadapi mesin yang mengeluarkan hasil cetakan yang berbeda-beda. Mesin *moulding* yang dimiliki PT. MTL ini memiliki kapasitas yang berbeda-beda dalam menghasilkan cetakan mulai dari yang menghasilkan satu cetakan hingga sembilan cetakan. Untuk mengembangkan kemampuan maka karyawan akan di-*rolling* oleh teknisi untuk memegang mesin *moulding* yang berbeda.

Namun penetapan karyawan yang memegang mesin *moulding* pun tergantung pada kelincahan atau kecekatan karyawan, sehingga mesin *moulding* yang menghasilkan jumlah cetakan yang lebih banyak akan diserahkan pada karyawan yang lebih cekatan pula agar proses kerja tidak terhambat.

## 4. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja yang dilakukan PT. MTL melalui upaya untuk menjaga suasana kerja yang tetap disiplin. Untuk membangun suasana kerja yang disiplin ini erat kaitannya dengan sistem produksi dan target produksi yang diberlakukan untuk karyawan operasional. Dengan adanya sistem gaji yang diberikan berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan maka secara otomatis PT. MTL telah mendisiplinkan karyawan operasional untuk terus berproduksi. Penilaian kinerja juga dilakukan melalui pencatatan hasil produksi dari setiap karyawan operasional setiap hari, dimana PT. MTL memberlakukan pemotongan gaji bagi karyawan yang melakukan cacat produksi lebih dari 2-3% dari total produk yang dihasilkan per individu. Sementara bentuk *reward* (penghargaan) yang diberikan bagi karyawan yang mampu mencapai target produksi akan diberi gaji yang melebihi gaji standar sesuai target produksi yang berlaku di perusahaan.

## 5. Struktur pembayaran/insentif/tunjangan

Sistem pembayaran yang dilakukan terhadap karyawan mendapat perlakuan yang berbeda. Untuk karyawan kantor akan digaji per bulan berdasarkan lama dan jenis pekerjaan, sedangkan karyawan operasional akan digaji berdasarkan deskripsi pekerjaannya. Untuk karyawan yang mengerjakan bagian mesin *moulding*, gerinda, lem kertas/poles kertas akan digaji per minggu berdasarkan jumlah *item* yang diproduksi. Sementara untuk karyawan yang mengerjakan bagian mesin pemotong kertas, lem kertas yang siap untuk diproses bersamaan dengan bahan baku, dan bagian *packing* akan digaji per minggu namun tidak berdasarkan hasil produksi.

Dalam hal pemberian kompensasi karyawan, PT. MTL memberikan imbalan dalam bentuk bonus terhadap karyawan baik karyawan kantor maupun karyawan operasional. Sementara untuk tunjangan yang diberikan PT. MTL terhadap setiap karyawan yaitu berupa tunjangan uang makan untuk karyawan kantor dan tunjangan makan untuk karyawan operasional. Tunjangan makan untuk karyawan operasional diberikan setiap hari saat jam istirahat kerja.

## 6. Hubungan karyawan

Pendekatan umum dalam upaya menjaga hubungan yang baik antara PT. MTL dengan karyawannya tidak dilakukan secara spesifik, hanya saja PT. MTL melakukannya dengan cara memperlancar pembayaran gaji karyawan agar karyawan dapat secara terus-menerus meningkatkan kapasitas masing-masing untuk menghasilkan produk yang terbaik dan meminimalkan gagal produksi.

## Analisa Lingkungan Eksternal Ancaman Pendetang Baru

Dalam hal skala ekonomi, pendatang baru yang ingin masuk dalam industri melamin seperti ini harus masuk pada skala yang besar meskipun resiko persaingan masih tergolong kecil karena industri melamin khususnya yang berlokasi di

Surabaya masih sangat minim. Untuk membangun industri melamin ini tidak mudah sebab membutuhkan investasi pabrik dan mesin-mesin yang cukup mahal. Bahkan untuk memproduksi melamin tidak hanya memerlukan satu atau dua mesin saja karena untuk menurunkan biaya produksi maka jumlah unit produksi juga harus meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pendatang baru harus memiliki jumlah mesin produksi yang tidak sedikit. Dari segi diferensiasi produk tidak ada hambatan yang begitu besar untuk pendatang baru mengatasi masalah kesetiaan konsumen, hanya saja pendatang baru perlu membangun keunggulan lokasi dan pendistribusian produk yang dimilikinya untuk bersaing dengan perusahaan yang telah ada. Kebutuhan modal yang diperlukan untuk membangun industri melamin semacam ini dapat menciptakan hambatan masuk yang cukup besar sebab adanya kebutuhan modal yang tidak sedikit. Mudah saja bagi pendatang baru untuk memperoleh mesin-mesin untuk memproduksi melamin dan menyewa tenaga ahli untuk melatih karyawan, namun kembali lagi mengenai modal awal yang besar dapat menghambat pendatang baru untuk masuk dalam industri ini. Selain itu PT. MTL juga mendapatkan ancaman yang besar dari pendatang baru karena biaya beralih yang kecil oleh konsumen untuk berpindah produk ke pesaing lainnya. Hal ini juga dipengaruhi oleh preferensi harga yang dimiliki konsumen untuk mencari harga yang lebih terjangkau dengan kualitas yang baik. Dari segi akses ke saluran distribusi ini pendatang baru akan mengalami kesulitan karena diperlukan kemampuan untuk mengenal lapangan usaha terlebih dahulu. Sementara itu apabila pendatang baru telah mengenal lapangan, maka proses pendistribusian produk akan menjadi mudah mengingat jalur distribusi yang dibentuk PT. MTL saat ini memiliki kendala yang sangat minim. Hal ini tentunya menjadi ancaman bagi PT. MTL apabila pendatang baru benar-benar telah memahami lapangan usaha melamin. Dari sisi kebijakan pemerintah untuk membuka usaha melamin ini juga tidak mudah. Seperti yang telah dilakukan PT. MTL dalam memenuhi kebijakan pemerintah yang tidak mudah terkait pembuatan usaha baru yaitu dengan melengkapi syarat-syarat izin usaha atau izin industri dan syarat SNI untuk beredar di pasaran yang tidak mudah dikeluarkan oleh pemerintah dan memerlukan perpanjangan izin setiap tahunnya. Oleh karena itu hal ini juga berlaku dan menjadi hambatan bagi pendatang baru untuk memproses usaha baru.

#### **Ancaman Produk atau Jasa Pengganti**

Produk yang dapat menggantikan produk melamin PT. MTL adalah produk kaca maupun plastik. Namun produk pengganti tidak menjadi ancaman bagi PT. MTL sebab jenis produk berbeda dengan produk melamin PT. MTL dan produk pengganti pun telah memiliki pasarnya masing-masing. Bahkan sebagian besar orang lebih memiliki preferensi dalam hal kualitas produk melamin dibandingkan dengan plastik. Sementara untuk produk kaca dipandang memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan melamin, namun produk kaca lebih mudah pecah. Selain itu performa harga produk kaca lebih mahal dibandingkan dengan melamin, sementara harga produk plastik lebih murah dibandingkan dengan melamin namun mengingkat kualitas melamin yang lebih baik

dibandingkan dengan plastik. Oleh sebab itu ancaman produk pengganti tidak menjadi permasalahan bagi PT. MTL karena jenis produk yang cukup berbeda dan telah memiliki konsumennya masing-masing. Bahkan walaupun produk pengganti melakukan promosi pun tidak akan mempengaruhi PT. MTL karena konsumen yang berbeda tersebut.

#### **Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Tanggapan konsumen terhadap produk pengganti seperti kaca dan plastik menjadi tidak berpengaruh karena perbedaan jenis produk antara melamin dan produk pengganti tersebut. Namun untuk beralih ke merek pesaing lainnya akan menjadi mudah karena pertimbangan harga produk yang juga bersaing dengan kualitas produk yang sama. Hal tersebut juga telah menunjukkan bahwa produk melamin yang dimiliki PT. MTL maupun pesaingnya merupakan produk standar yang tidak terdiferensiasi. Sehingga PT. MTL perlu berupaya dalam hal menjaga konsumen yang telah ada untuk tetap melakukan pembelian ulang dengan cara tetap menawarkan produk melalui tenaga penjual (*sales*) dan menetapkan harga yang kompetitif. Bentuk layanan seperti pemberian garansi produk cacat yang diberikan PT. MTL ini masih bersifat standar atau cenderung telah dilakukan oleh pesaing, sehingga tidak adanya bentuk layanan yang berbeda dapat memudahkan konsumen untuk beralih ke merek pesaing lain.

#### **Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Pemasok yang ada merupakan pemasok satu-satunya yang menyuplai bahan baku *powder* yang diperlukan PT. MTL. Pada kenyataannya PT. MTL dapat memperoleh bahan baku dari pemasok lain baik dari China maupun Indonesia. Namun alasan PT. MTL memilih pemasok tersebut adalah karena kepercayaan yang telah dibangun, serta harga yang ditawarkan lebih rendah dibandingkan dengan pemasok lain. Di satu sisi kualitas bahan baku yang ditawarkan juga memiliki kualitas yang sama dengan pemasok lain. Penawaran harga yang lebih rendah dari pemasok saat ini juga menjadi pertimbangan PT. MTL agar dapat menekan biaya produksi. Di sisi lain, jumlah pemasok dalam pasar masih tergolong sedikit khususnya pemasok dalam negeri yang berlokasi di Indonesia. Berbeda dengan pemasok PT. MTL saat ini yang telah menjangkau konsumen hingga ke seluruh dunia (internasional). Hal ini tentunya dapat dinilai bahwa kekuatan tawar menawar yang dimiliki pemasok PT. MTL menjadi lebih kuat sebab konsumen yang dimilikinya telah mencakup seluruh dunia. Selain itu adanya kesulitan bagi PT. MTL untuk beralih ke pemasok lain karena performa harga yang ditawarkan pemasok saat ini lebih baik dibanding pemasok lainnya.

#### **Tingkat Persaingan di antara Pesaing**

Persaingan yang dihadapi PT. MTL saat ini tergolong cukup ketat. Hal ini disebabkan oleh pesaing-pesaing yang ada tersebut menunjukkan upaya berlomba-lomba untuk mencapai harga yang kompetitif. Untuk menghadapi persaingan, maka PT. MTL harus melakukan tindakan yang lebih intensif untuk menghubungi konsumen agar terus melakukan pembelian kembali. Selain itu PT. MTL harus memperkuat posisi bersaing melalui penyesuaian atau penyeimbangan harga dengan harga yang ditawarkan pesaing untuk mencapai harga yang tidak jauh berbeda dengan pesaing. Bahkan apabila

pesaing melakukan promosi atau *discount price* (pemotongan harga) juga akan berpengaruh bagi PT. MTL melakukan hal serupa untuk tetap menjaga konsumen yang telah ada. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa tingkat persaingan yang dihadapi PT. MTL tergolong tinggi karena harus melakukan berbagai upaya dalam menghadapi persaingan.

**Matriks SWOT**

Matriks SWOT ini dapat membantu PT. MTL dalam membuat strategi alternatif yang terdiri dari 4 tipe strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT.

Tabel 1. Matriks SWOT PT. MTL

	<i>Strengths</i> (S)	<i>Weaknesses</i> (W)
<b>Internal</b>	1. Segmen pasar PT. MTL telah mencakup konsumen dalam kota, luar kota, dan luar pulau Jawa.	1. Pembagian kerja belum teroganisir dan kualifikasi karyawan kantor yang masih minim.
	2. Produk melamin PT. MTL telah memiliki SNI (Standar Nasional Indonesia).	2. Kinerja karyawan operasional yang rendah.
	3. PT. MTL dapat menerima pesanan konsumen untuk gambar motif tertentu.	3. Tidak ada kontrak kerja dengan karyawan operasional.
	4. Adanya pelatihan untuk karyawan operasional baru dan pengawasan produksi dari tenaga teknis yang dimiliki PT. MTL.	4. Sering terjadinya kekosongan bahan baku persediaan karena adanya hambatan perjalanan laut.
	5. PT. MTL telah memiliki PM (Panduan Mutu) mulai dari bahan baku hingga barang jadi.	5. Adanya beberapa pembayaran dari konsumen yang tidak tepat waktu saat jatuh tempo pembayaran.
	6. Pesaing industri melamin daerah Surabaya masih terbatas.	6. PT. MTL masih memiliki hutang usaha.
<b>Eksternal</b>	<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strategi WO</b>
	1. Jalur distribusi produk yang luas.	- Mengadakan program peningkatan kinerja karyawan untuk memperluas pasar. (W2, W3, O1)
	2. Minimnya ancaman pendatang baru.	- Melakukan rekrutmen karyawan yang sesuai dengan kualifikasi minimal usaha melalui jaringan internet. (W1, W6, O4)
	3. Izin usaha melamin dari pemerintah untuk pendatang baru yang masih tergolong sulit dipenuhi.	
4. Teknologi dan perdagangan secara online ( <i>e-commerce</i> ) telah berkembang pesat		
<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
1. Adanya biaya peralihan konsumen yang kecil terhadap pesaing PT. MTL.	- Mengadakan <i>programme campaign</i> untuk meningkatkan citra PT. MTL di mata konsumen. (S2, S3, S4, S5, T1)	- Menggunakan jaringan Teknologi Informasi yang menghubungkan PT. MTL, jasa ekspedisi, dan pemasok. (W4, T3)
2. Adanya ancaman pesaing dari Jakarta yang juga memiliki agen pemasaran untuk menjangkau daerah sekitar Indonesia.	- Meningkatkan kualitas produk dan menjalin hubungan baik dengan konsumen. (S1, S2, S3, S4, S5, T2)	- Menjalin kerjasama dengan pemasok lain. (W4, T3)
3. PT. MTL hanya bergantung pada satu pemasok dari China.	- Meningkatkan jumlah produksi dan <i>zero defect</i> . (S2, S3, S4, S5, S6, T1, T2)	- Melakukan kerjasama dengan pesaing untuk memperluas pasar. (W6, T1, T2)
		- Memberikan <i>reward</i> bagi pelunasan pembayaran konsumen yang tepat waktu. (W5, T1)

Sumber: Olahan Peneliti

**Formulasi Strategi**

Formulasi strategi bersaing yang dapat digunakan oleh PT. MTL yaitu strategi kepemimpinan biaya-biaya rendah. Dalam hal ini PT. MTL dapat meminimalkan biaya produksi melalui peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (karyawan operasional) untuk memperoleh pengendalian kualitas yang terbaik, sehingga PT. MTL dapat mencapai *zero defect* agar dapat menawarkan harga yang lebih terjangkau bagi konsumennya. Untuk mencapai strategi kepemimpinan biaya-biaya rendah ini juga dapat dilakukan dengan mengadakan program peningkatan kinerja karyawan, yaitu dengan melakukan pengawasan karyawan operasional untuk dapat

menghasilkan produk terbaik dan dapat meningkatkan kualitas produk PT. MTL. Apabila PT. MTL dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menghasilkan produk terbaik dan semakin meningkatkan kualitas produknya, maka PT. MTL pun juga dapat meningkatkan citra perusahaan di mata konsumen. Dengan adanya citra perusahaan yang baik, maka perusahaan juga dapat menjalin hubungan yang lebih baik dengan konsumennya serta menarik konsumen untuk tetap setia dengan merek PT. MTL. Selain itu, untuk menarik loyalitas konsumen ini maka PT. MTL juga perlu memberikan layanan-layanan tertentu seperti program target penjualan agar *turnover* pembelian kembali yang dilakukan konsumen juga meningkat. Semakin meningkatnya pembelian kembali yang dilakukan konsumen mengindikasikan bahwa jumlah produksi PT. MTL yang juga meningkat, sehingga hal ini dapat meminimalkan biaya produksi. Semakin minimnya biaya produksi ini maka PT. MTL juga dapat mencapai penawaran harga yang lebih terjangkau terhadap konsumen PT. MTL. Strategi kepemimpinan biaya – biaya rendah ini diperoleh sebagai upaya untuk mencapai penawaran harga yang lebih terjangkau dari pesaingnya serta memenangkan pasar yang lebih luas.

**IV. KESIMPULAN/RINGKASAN**

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Analisa Lingkungan Internal

Wilayah pemasaran yang dimiliki PT. MTL telah memadai sebab mencakup beberapa wilayah di Indonesia baik dalam kota, luar kota, maupun luar pulau Jawa. Sementara untuk fungsi keuangan masih belum memadai sebab PT. MTL hanya berfokus menyediakan *budget* (anggaran) perusahaan untuk membeli persediaan bahan baku dan melunasi hutang Bank saja. Dalam hal fungsi produksi atau operasi tergolong cukup memadai sebab PT. MTL telah memiliki SNI sehingga dapat menghindari adanya *issue* kandungan formalin dalam produk melamin. Namun hanya saja karyawan operasional yang dimiliki PT. MTL ini masih memiliki kinerja yang kurang baik karena belum adanya fokus untuk menghasilkan produk terbaik, sehingga PT. MTL melakukan pengawasan secara terus-menerus terhadap kinerja karyawan. Sumber daya manusia yang dimiliki PT. MTL ini belum memadai sebab belum memiliki pembagian kerja yang teroganisir dan kualifikasi usaha yang ada saat ini masih tergolong minim.

2. Analisa Lingkungan Eksternal

Ancaman pendatang baru yang dihadapi PT. MTL masih tergolong lemah karena adanya kebutuhan modal yang cukup besar sebagai investasi awal untuk masuk dalam industri melamin. Selain itu adanya syarat izin usaha dari pemerintah yang tergolong tidak mudah untuk membuka usaha melamin baru termasuk syarat SNI untuk beredar di pasaran. Dalam hal ancaman produk pengganti tergolong lemah karena segmen pasar produk pengganti yang berbeda dengan produk melamin PT. MTL. Jika membandingkan dari segi harga dan kualitas pun tidak akan berpengaruh bagi PT. MTL sebab daya beli

konsumen yang jelas berbeda. Produk melamin yang dimiliki PT. MTL maupun pesaingnya merupakan produk standar yang tidak terdiferensiasi sehingga kekuatan tawar menawar pembeli menjadi cukup kuat. Setiap konsumen mencari harga yang lebih terjangkau sementara kualitas antara produk melamin PT. MTL dan pesaing lain tidak jauh berbeda menyebabkan konsumen dengan mudah beralih ke merek pesaing lain. Kekuatan tawar menawar pemasok yang dimiliki PT. MTL ini tergolong cukup kuat karena PT. MTL hanya memiliki satu pemasok saja yang berasal dari China. Adanya pertimbangan PT. MTL memilih pemasok ini adalah karena performa harga yang terjangkau dan dapat menekan biaya produksi PT. MTL. Ancaman pesaing yang dihadapi PT. MTL saat ini tergolong cukup kuat meskipun hanya terdapat beberapa pesaing yang bergerak dalam industri ini karena setiap perusahaan berlomba-lomba untuk mencapai harga yang kompetitif.

### Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan penelitian yang dilakukan, maka strategi bersaing yang dapat disarankan bagi PT. MTL adalah strategi kepemimpinan biaya - biaya rendah. PT. MTL dapat meminimalkan biaya produksi melalui peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (karyawan operasional) untuk memperoleh pengendalian kualitas yang terbaik, sehingga PT. MTL dapat mencapai *zero defect* agar dapat menawarkan harga yang lebih terjangkau bagi konsumennya. Selain sebagai upaya untuk mencapai penawaran harga yang lebih terjangkau dari pesaingnya, strategi kepemimpinan biaya – biaya rendah ini juga diperoleh untuk dapat memenangkan pasar yang lebih luas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aghajari, N. (2012). Conceptualizing a dynamic model for operation strategy formulation in the third millennium. *Communications of the IBIMA*, 2012, 1-13.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. *Sistem pengendalian manajemen* (11<sup>th</sup> ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Badan Pengawas Obat dan Makanan. (2014). *Plastik sebagai kemasan pangan*.
- Badan Pusat Statistik. (2009). *Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik nomor 57 tahun 2009 tentang klasifikasi baku lapangan usaha Indonesia*. Jakarta.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2007). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Berita Resmi Statistik. Badan Pusat Statistik. (2014). *Nilai PDB menurut lapangan usaha tahun 2011-2013, laju pertumbuhan dan sumber pertumbuhan tahun 2013*.
- Berita Resmi Statistik. Badan Pusat Statistik. (2014). *Pertumbuhan produksi industri manufaktur triwulan II-2014*.
- Bressler, M. S. (n.d.). How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-12.
- Bungin, B. (2003). *Metodologi penelitian kualitatif: Aktualisasi metodologis ke arah ragam varian kontemporer*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Bungin, B. (2012). *Analisis data penelitian kualitatif: Pemahaman filosofis dan metodologis ke arah penguasaan model aplikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2013). *Management: The new workplace* (8<sup>th</sup> ed.). United States: Cengage Learning.
- David, F. R. (2011). *Management: Concepts and cases* (13<sup>th</sup> ed.). United States: Pearson Education.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Taylor, M. L. (2005). *Strategic management: Creating competitive advantage* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Fleisher, C. S. & Bensoussan B. E. (2007). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. New Jersey: Pearson Education.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74.
- Hatten, T. S. (2009). *Small business management: Entrepreneurship and beyond* (4<sup>th</sup> ed.). United States: South-Western.
- Helms, M. M & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. (2002). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi & manajemen*. Yogyakarta: BFEE UGM.
- Kessler, E. H. (2013). *Eyclopedia of management theory: SWOT analysis framework*.
- Kornberger, M., & Carter, C. (2010). Manufacturing competition: How accounting practices shape strategy making in cities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(3), 325-349.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Dasar-dasar pemasaran* (9<sup>th</sup> ed.). Jakarta: PT Indeks.
- Kraus, S. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1), 38-50.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nedelea, S. & Paun, L. A. (2009). The importance of the strategic management process in the knowledge-based economy. *Review of International Comparative Management*, 10(1), 95-105.
- Noe, R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B. & Wright, P. M. (2008). *Human resources management: Gaining a competitive advantage* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pearce, J. A., II & Robinson, R. B., Jr. (2011). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (12<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Prastowo, A. (2012). *Metode penelitian kualitatif dalam perspektif rancangan penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Schroeder, R. G. (2008). *Operations management: Contemporary concepts and cases* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Statistik Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Tahun 2010-2011. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (n.d.). *Klasifikasi sektor: Industri pengolahan*.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.