



Analisis Strategi Operasi-Produksi (Studi Kasus di PT. Mitra Agraria Sentosa)

Olief Zaki Janita¹; Sahroni²

Universitas Pamulang, email : oliefzaki@gmail.com

Abstrak. Abstract. Pemerintah Indonesia turut serta bergabung dalam Kebijakan yang ada pada Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Maka banyak perusahaan yang kemudian melakukan inovasi agar produknya mampu bersaing secara global dan berstandar mutu ASEAN. Penulis melakukan peneliti pada perusahaan skala menengah yaitu PT. MAS, yang bertujuan untuk menentukan misi dan objektif, strategi bisnis, strategi operasi yang berlandaskan kepada prioritas tujuan kinerja fungsi operasi-produksi. Metode penelitian dengan menggunakan deskriptif kualitatif dan alat analisis yang digunakan adalah SWOT, dan matriks TOWS. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa PT. MAS memiliki produksi alami, sehat, aman dan bermutu. Strategi bisnis perusahaan adalah memfokuskan kepada kebutuhan dalam negeri.

Keywords: ASEAN ; pakan ternak ; strategi ; SWOT.

Abstract : The Indonesian government has joined the policies of the ASEAN Economic Community (AEC). So many companies then innovate so that their products can compete globally and have ASEAN quality standards. The author researches a medium-sized company, namely PT. MAS, aims to determine the mission and objectives, business strategy, and operations strategy based on the priority of production-operations function performance objectives. The research method uses descriptive qualitative and the analytical tools used are SWOT and TOWS matrix. Based on the results of the study it can be concluded that PT MAS has natural, healthy, safe, and quality production. The company's business strategy is to focus on domestic needs.

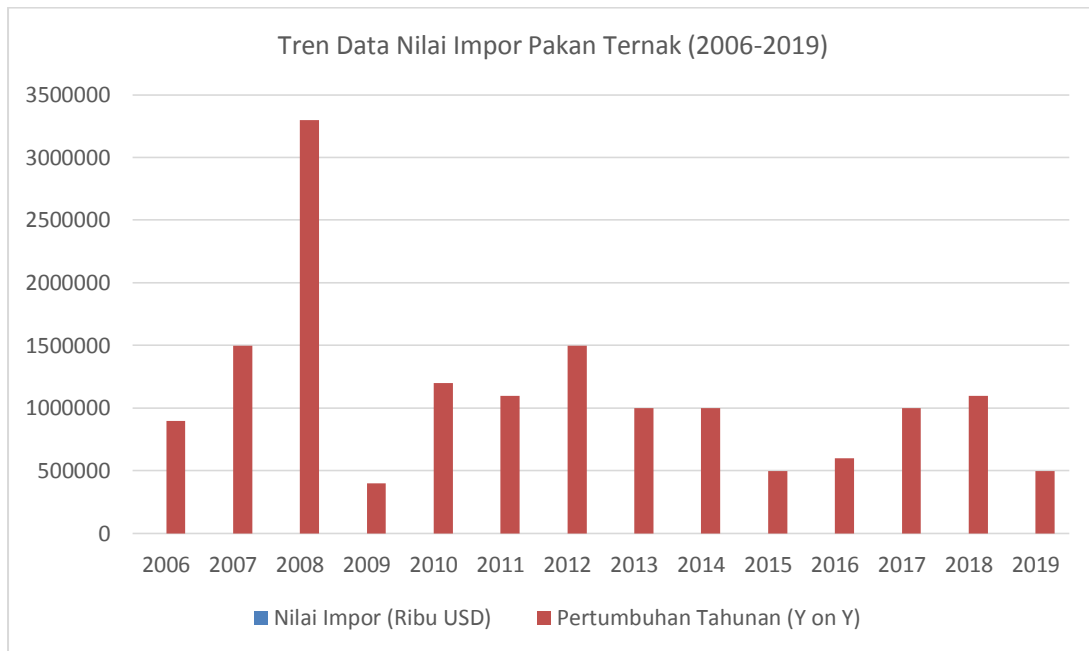
Keywords: ASEAN ; pakan ternak ; strategi ; SWOT.

A. PENDAHULUAN

Industri pangan di Indonesia selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya. Peningkatan tersebut berimbang dengan jumlah penduduk Indonesia yang terus bertambah. Namun dalam hal penyediaan pangan, lahan yang ada justru semakin menyempit karena pemanfaatan lahan untuk tempat tinggal manusia. Faktor cuaca ekstrim juga bisa mengganggu proses produksi dan berdampak terhadap pakan. Di Indonesia, ada 270 juta jiwa yang mengkonsumsi daging. Maka untuk mengakomodir semuanya, perlu disiapkan juga pakan ternak yang memadai. (Kementan 2023)



Di era Masyarakat Ekonomi ASEAN, persaingan akan mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini ditandai dengan nilai bisnis pada impor pakan ternak (Gambar 1).



Sumber : Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Badan Pusat Statistik.

Melihat potensi bisnis yang besar, maka usaha yang ada pada industry pakan ternak harus didorong agar mampu meningkatkan potensi nilai penjualan dan pasar. Produk yang berkualitas harus dioptimalkan dan diarahkan pada aspek mutu produk. Produk bermutu dapat dicapai melalui penggunaan bahan – bahan yang baik dan layak serta proses produksi produk yang baik dan bersih (Triyanto dan Mustamu, 2013).

Tentunya kegiatan ini akan berdampak dan sejalan dengan Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) 2015-2035 (Kemenperin 2015). Strategi operasi ini mencakup proses – proses individu dan sangat memperhatikan terhadap kegiatan yang merubah total keseluruhan bisnis. Hal ini tentunya berkaitan erat dengan pembangunan jangka Panjang yang bersumber dari sumber daya operasi dan proses input-output sehingga menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan (Slack dan Lewis,2011).

PT. MAS adalah perusahaan baru yang turut serta mengambil peran dalam memenuhi kebutuhan pakan ternak dalam negeri. Berada di Kabupaten Cianjur yang fokus terhadap produksi pakan ternak sapi berupa rumput dan silase. Saat ini proses produksi yang dilakukan masih menggunakan cara tradisional. Namun upaya perbaikan kinerja operasi-produksi perlu dilakukan agar dapat melalui penerapan strategi operasi yang tepat.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Menentukan arah misi perusahaan, (2) Menentukan Strategi Bisnis, (3) Menentukan strategi operasi berdasarkan prioritas tujuan kinerja fungsi operasi-produksi.

B. KAJIAN LITERATUR

Strategi

Strategi adalah sekumpulan cara yang dilakukan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, dan dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Safi'i dan Satlita (2016:3) pelaksanaan strategi adalah proses mewujudkan strategi yang telah diformulasikan ke dalam aksi melalui tiga indikator, yaitu program, anggaran, dan prosedur.

Stoner dkk dalam Tania (2018:8) menjabarkan lebih lanjut tentang konsep strategi yang didasarkan atas 2 perspektif yang berbeda yaitu : (1) perspektif apa yang organisasi ingin lakukan (2) dari perspektif apa yang akhirnya organisasi lakukan. Hal ini dapat berarti bahwa dalam perspektif pertama konsep strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya. Sedangkan pada perspektif kedua, perspektif dapat didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

David (2011:18-19) menjelaskan bahwa strategi adalah sarana Bersama dengan tujuan jangka Panjang yang hendak kdicapai.

Chandler dalam Persari dkk (2018:105) menjelaskan lebih lanjut bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka Panjang organisasi, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian Hamel dan Pharalad dalam Tania (2018:10) menjelaskan bahwa strategi merupakan Tindakan yang bersifat incremental atau senantiasa meningkat dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di diharapkan oleh pelanggan di masa depan.

Menurut Dirgantoro dalam Tania (2018:7), manfaat strategi dijabarkan dalam beberapa hal berikut :

1. Sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi dan menentukan jalan mana yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan.
2. Untuk meningkatkan keuntungan organisasi walaupun kenaikan keuntungan organisasi bukan secara otomatis dengan menerapkan strategi.
3. Membantu mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengeksploitasi peluang.
4. Menyiapkan pandangan terhadap manajemen problem.
5. Menggambarkan framework untuk meningkatkan koordinasi dan control terhadap aktivitas.
6. Meminimumkan pengaruh dan perubahan.
7. Memungkinkan keputusan utama untuk mendukung tujuan yang ditetapkan.
8. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang efektif.
9. Membantu perilaku yang lebih terintegrasi.

Operasi

Menurut (Nurdin, 2019) operasional adalah mendefinisikan variable secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena.

Strategi Operasi

Menurut Haming dan Mahfud (2011) strategi operasi didefinisikan sebagai alat untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan melalui kegiatan operasi – produksi. Reid dan Sanders (2016) juga menyampaikan definisi strategi operasi sebagai suatu rencana seperti penetapan desain dan menggunakan sumber ini untuk mendukung strategi bisnis.

Di dalam Ensiklopedi Manajemen, dinyatakan bahwa strategi operasi merupakan pemilihan suatu Tindakan secara kolektif yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk menetapkan strategi yang digunakan oleh perusahaan.

Hill (2012) menyampaikan tentang definisi strategi operasi bahwa, perusahaan menggunakan strategi operasi dengan menghubungkan kebijakan perusahaan, program, sistem, dan menggunakan Tindakan yang sistematis terhadap prioritas kompetitif yang dipilih dan dikomunikasikan dengan strategi perusahaan.

Davis dan Heineke (2004) menjelaskan bahwa strategi operasi memainkan peran penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan atau organisasi dalam rangkaian kebijakan jangka Panjang.

Produksi

Menurut Mulyani & Herawati (2016) produksi adalah kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa. Fahmi Irham (2014) menjelaskan bahwa produksi adalah suatu bagian dalam suatu organisasi bisnis, memegang peran penting dalam usaha mempengaruhi suatu organisasi.

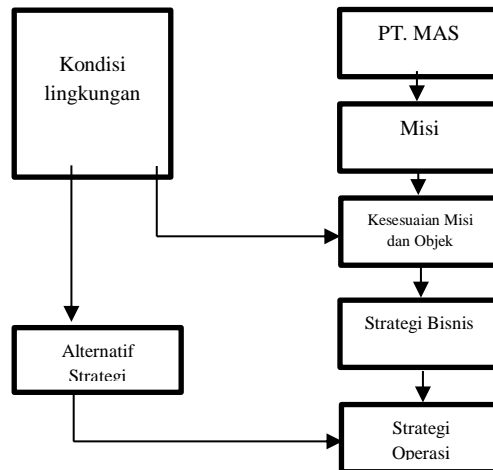
Menurut Murti Sumarti dan Jhon Soeprihanto (2014), produksi adalah semua kegiatan dalam menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa, dimana untuk kegiatan tersebut diperlukan faktor – faktor produksi.

Berdasarkan definisi tentang produksi yang telah dijelaskan diatas, dapat dipahami bahwa produksi merupakan suatu kegiatan untuk mentransformasikan faktor – faktor produksi, sehingga dapat meningkatkan atau menambah faidah bentuk, waktu, dan tempat suatu barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan manusia dan diperoleh melalui mekanisme pertukaran.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah studi kasus pada PT. MAS. Kerangka pemikiran penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2. Metode yang digunakan adalah deskriptif dan kualitatif. Penggalan data dilakukan dengan panduan dan pengisian kuesioner kepada sejumlah responden secara purposive, yaitu para pakar yang memiliki keahlian dan pengetahuan tentang industri pakan ternak. Selain itu, penelitian ini juga melibatkan data sekunder yang didapat dari perusahaan.

Hasil data tersebut akan dianalisis berdasarkan tahapan – tahapan perumusan strategi dan perangkat analisis. (Gambar 2)



D. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT MAS merupakan perusahaan *start up* yang bergerak di bidang industri pakan ternak. Berawal dari adanya keresahan terhadap pola hidup manusia yang berubah di saat pandemic Covid-19. Dimana manusia saat itu tidak dapat beraktivitas dengan normal. Namun, ternak harus tetap diberikan pakan bahkan saat keadaan tersulit. Kemudian PT MAS membuat produksi sesuai dengan pesanan yang diminta pelanggan (*make to order*).

Perusahaan ini memiliki segmentasi pasar tertentu (*niche market*) dan untuk saat ini PT MAS baru memenuhi kebutuhan pakan 70.000 ekor sapi untuk sebuah perusahaan ternak besar di Cianjur. PT MAS merasa untuk memenuhi pakan 70.000 ekor sapi pun masih kesulitan.

PT MAS dalam menjalankan kegiatan hariannya dipimpin oleh seorang Direktur Utama dan seorang Direktur Operasional. Visi, misi dan tujuan perusahaan saat ini adalah :

- a. Visi : Menjadi perusahaan pakan ternak yang mampu memenuhi kebutuhan di Jawa Barat dan Indonesia.
- b. Misi :
 - 1) Menghasilkan jenis pakan ternak yang aman dan bermutu.
 - 2) Menjadi perusahaan yang mampu memenuhi pasar baik dalam dan luar negeri.
- c. Tujuan:
 - 1) Menyediakan segala bentuk informasi dan edukasi tentang segala aspek berkaitan dengan pakan ternak.
 - 2) Mampu menggunakan produk dan merek sendiri untuk menjual ke berbagai pasar.

- 3) Membuka lapangan pekerjaan dan mengurangi kemiskinan.
- 4) Memberikan tambahan keahlian khusus kepada tenaga kerja dan masyarakat yang awalnya tidak memiliki keahlian

Sumber Daya

Fleisher dan Bensoussan dalam Tiyanti dan Mustamu (2013) menjelaskan bahwa sumber daya merupakan asset dan kemampuan yang dimiliki perusahaan guna menghasilkan output. Saat ini, sumber daya yang dimiliki PT MAS adalah sumber daya manusia (SDM), finansial, serta sarana dan prasarana produksi. Dalam aktivitas hariannya, sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam menentukan keputusan strategik perusahaan.

Fasilitas yang dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memproduksi barang, diantaranya adalah lahan perkebunan seluas $\pm 10.000 \text{ m}^2$. Kendaraan yang berfungsi sebagai alat angkut produksi saat ini masih sewa kepada pemilik truk yang berada didekat kebun. Juga sebuah kantor yang berlokasi di Desa Mekar Jaya, Kecamatan Mande, Kabupaten Cianjur.

Peralatan produksi utama adalah traktor khusus yang digunakan untuk memotong rumput di daerah pegunungan. Juga beberapa peralatan sederhana yang masih digunakan oleh tenaga kerja tradisional.

Proses produksi yang dilakukan saat ini hanya rumput berjenis Pakchong. Rumput tersebut memiliki keunggulan diantara varietas lainnya yaitu :

1. Memiliki kandungan protein sampai dengan 20%.
2. Masa panen yang singkat (90 hari untuk panen pertama, 45 hari untuk panen selanjutnya).
3. Tinggi tanaman mampu mencapai 4 meter.

Proses produksi masih menggunakan teknologi yang sederhana dan tidak memerlukan level kompetensi tinggi. Maka perusahaan hanya menggunakan faktor kedekatan dengan lokasi produksi dalam proses rekrutmen. Saat ini PT MAS hanya memiliki 10 karyawan tetap yang jumlahnya dapat berubah. (Gambar 3)

Jabatan	Pendidikan	Jumlah TK (orang)
Komisaris	S3	2
Direktur Utama	S2	1
Direktur Operasional	S1	1
Direktur Pemasaran	S1	1
Tenaga Kerja Produksi	Non Sarjana	5
Total		10

Sumber : PT MAS (2023)

Strategi Operasi Existing

Strategi yang saat ini dijalankan oleh perusahaan berada pada empat area keputusan operasi :

1. Strategi kapasitas.

Perusahaan pernah mengambil keputusan untuk membuka lahan yang berlokasi dekat dengan pelanggan. Hal ini diputuskan dengan tujuan menekan biaya pengiriman.

Sedangkan keputusan jangka pendek dilakukan perusahaan berkaitan dengan kapasitas produksi yang disebabkan adanya perubahan tingkat pesanan. Yaitu melakukan penambahan/pengurangan karyawan kontrak. Perubahan kapasitas produksi dengan cara ini tidak mahal dan dapat dilakukan dengan cepat.

2. Strategi Jaringan Pasokan

Strategi ini dilakukan perusahaan pada kegiatan penanaman awal lahan. Bibit yang diperlukan untuk proses pembukaan lahan baru, awalnya didapat dari mitra sesama pemasok pakan ternak. Namun setelah panen kedua, dimana hasil produksi yang mengalami peningkatan signifikan, maka pemenuhan bibit untuk membuka lahan baru didapat dari lahan sebelumnya.

3. Strategi Teknologi Proses

Proses produksi atau panen dilakukan dengan cara manual. Kecuali untuk proses vaksinasi sebelum barang diterima oleh perusahaan. Hal ini dilakukan dalam rangka mencegah penyakit PMK (Penyakit Mulut dan Kuku).

4. Strategi Pengembangan dan Organisasi

Dalam evaluasi dan perbaikan operasi, perusahaan belum melakukan inisiasi atas kinerja yang terukur dan sistematis. Perbaikan kinerja pada aktivitas proses produksi dilakukan apabila terdapat hasil produksi yang dirasa cacat atau gagal panen. Jumlah hasil produksi akan menjadi produk yang terbuang (*scrap*). Walaupun data tersebut belum terdokumentasi dengan baik. Namun perusahaan pernah mengukur kapasitas produksi harian untuk menilai kemampuan pengiriman harian.

Analisis Lingkungan

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk menemukan beberapa faktor kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses internal. Pendekatan yang digunakan adalah *Resource-based View of the Firm*, yaitu pendekatan yang melihat kepada sumber daya internal yang dirasa sebagai bagian paling penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan *Value Chain Analysis* dikombinasikan dengan *Resource Based View of The Firm* dan *VRIO Framework*.

1. Analisis Rantai Nilai dari Porter (Porter's Value Chain Analysis)

Berdasarkan Porter, perbedaan dengan rantai nilai competitor merupakan sumber kunci keunggulan bersaing (Wheelen dan Hunger, 2012). Dalam kegiatan analisis, Michael E Porter mengembangkan model rantai nilai untuk sector manufaktur dengan lima aktivitas utama dan empat aktivitas pendukung (Acharyulu et al, 2015).

a. Aktivitas Utama

Aktivitas utama adalah kegiatan yang langsung terlibat dalam proses pengolahan bahan baku menjadi produk akhir. (Acharyulu et al, 2015).

1) Pemasaran dan Penjualan.

Aktivitas pemasaran dan penjualan masih menjadi tanggung jawab Direktur Utama (Dirut) yang dibantu oleh Direktur Pemasaran. Sistem pemasaran menggunakan permintaan karena produk rumput pakchong masih sulit untuk dicari sedangkan perusahaan ternak memiliki kebutuhan yang besar. Sehingga dalam hal ini, perusahaan hanya melakukan kontrak dengan beberapa perusahaan ternak yang memungkinkan perusahaan melakukan pengiriman secara rutin setiap harinya.

2) Layanan Pelanggan

Permintaan akan produk biasanya akan terjadi setelah pelanggan melakukan survey dan menilai langsung berdasarkan informasi yang disajikan dalam profil perusahaan. Direktur Utama akan langsung melayani dan menjelaskan segala bentuk informasi yang berkaitan dengan rumput pakan ternak, hingga informasi produk turunannya. Pelanggan biasanya akan membuat Perjanjian Kerja Sama (PKS), setelah pengiriman pertama dilakukan dan hasilnya memuaskan.

3) Pengendalian Logistik dalam Perusahaan (Inbound Logistic)

Aktivitas pengendalian logistic di PT MAS menekankan kepada pengendalian hasil produksi harian.

(Tabel 1. Nilai Produksi Tahunan (Luas 10.000 M²))

		Interval	Produksi		Harga Jual	Satuan	Total Harga Jual
1	Panen pertama	75 - 80 hari	6000	KG	Rp 500	KG	Rp 3,000,000
2	Panen kedua	45 hari	12000	KG	Rp 500	KG	Rp 6,000,000
3	Panen ketiga	45 hari	36000	KG	Rp 500	KG	Rp 18,000,000
4	Panen keempat	45 hari	108000	KG	Rp 500	KG	Rp 54,000,000
5	Panen kelima	45 hari	324000	KG	Rp 500	KG	Rp 162,000,000

TOTAL		486000	KG	Rp 500	KG	Rp 243,000,000
-------	--	--------	----	-----------	----	-------------------

Sumber : PT. Mitra Agraria Sentosa

Melihat adanya peningkatan produksi yang sangat signifikan di setiap masa panen, maka perusahaan harus memikirkan untuk membuka lahan yang baru atau mengirim segera produk yang sudah siap panen.

Untuk mengendalikan stok panen yang melimpah, perusahaan menggunakan strategi persediaan dengan membagi lahan tanam menjadi beberapa lahan yang kecil, sehingga pengiriman dapat dilakukan setiap hari. Pencatatan yang akurat dilakukan dengan menggunakan program Ms.Excel sehingga data material tersebut akan diverifikasi setiap bulan melalui pengecekan dan penghitungan fisik di lahan.

4) Operasi

Kegiatan operasional di PT MAS adalah pemenuhan produk berupa rumput untuk pakan ternak yang dilakukan berdasarkan Purchase Order (PO) yang diterima. Kemudian proses dilanjutkan kepada penjadwalan panen dan pengiriman produk. Teknologi produk yang digunakan untuk semua varietas rumput hijau sama. Meskipun hasil panen memerlukan waktu yang berbeda – beda hal tersebut terjadi karena faktor karakter tanaman tersebut.

Untuk memanen lahan seluas 1.000 m², dibutuhkan tenaga kerja 5 orang professional yang mampu melakukan panen selama 6 jam kerja. Proses panen diutamakan dilakukan di malam hari agar tanaman yang sudah dipanen tidak mengalami penyusutan akibat panas matahari. Hasil panen yang baik lalu diikat menggunakan tali yang berasal dari bambu. Karena rumput yang sudah dipanen akan langsung masuk kedalam mesin pencacah dan siap disebar kepada ternak.

Setelah dipanen, tanaman tersebut terlebih dahulu disemprot dengan cairan anti penyakit PMK (Penyakit Mulut dan Kuku). Biasanya penyemprotan ini disiapkan oleh pemerintah setempat dan dilakukan dengan gratis.

Fasilitas produksi diatur pada tempat (job shop) berdasarkan aktivitas atau proses untuk memenuhi beragam produk rumput. Pengaturan fasilitas yang terfokus kepada proses ini kemudian menciptakan tingkat produksi dengan fleksibilitas yang tinggi.

Kemudian pemeliharaan terhadap peralatan/fasilitas panen sangat dijaga demi menjamin keberlangsungan dan kontinuitas produksi dari mutu produk yang dihasilkan.

5) Logistik Luar Perusahaan

Aktivitas pengiriman produk hasil panen dilakukan secara mandiri oleh perusahaan dengan menggunakan kendaraan yang disewa disekitar lokasi panen. Sehingga mampu mengurangi biaya yang terjadi dari pengiriman.

b. Aktivitas Pendukung

1) Infrastruktur Perusahaan

Infrastruktur PT. MAS sangat penting untuk mendukung segala aspek kegiatan di perusahaan. Infrastruktur yang sangat penting saat ini adalah pengelolaan lahan dan kantor utama sebagai pusat informasi dan aktivitas perusahaan.

2) Manajemen SDM

Manajemen SDM yang bertujuan untuk mencapai target produksi dan efisiensi biaya, mencakup kepada pelatihan dan perekrutan karyawan, sistem upah, dan jadwal kerja.

Jadwal kerja (Tabel 3) perusahaan menerapkan dua kategori jam kerja yang berbeda antara karyawan struktural dan karyawan lapangan.

(Tabel 2. Jadwal Kerja)

Karyawan	Hari Kerja	Jam Kerja
Struktural	Senin - Jum'at	08.00 - 16.00
Lapangan	Setiap hari	22.00 - 03.00

Sumber : PT. MAS (2023)

3) Pengembangan Teknologi

Pengembangan teknologi dilakukan pada aktivitas produksi terutama teknologi produksi yang dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan pada aspek kebutuhan.

4) Pembelian

Aktivitas pembelian bahan baku berupa bibit dilakukan dengan koordinasi dengan pemasok yang berasal dari komunitas yang sama. Perusahaan akan memberikan spesifikasi permintaan penawaran kepada pemasok bibit dan biasanya pesanan akan jatuh dengan penawaran dengan harga terendah. Pesanan berikutnya dapat berpindah kepada pihak lain apabila perusahaan mendapatkan penawaran harga yang lebih baik. Namun biasanya perusahaan akan mengambil bibit dari lahan yang sudah siap panen untuk meminimalisir biaya produksi.

2. Analisis VRIO

Analisis lebih lanjut terhadap sumber daya dan keunggulan PT MAS dilakukan dengan menggunakan analisis VRIO. Dengan analisis VRIO dapat diketahui data kontribusi riil terhadap kemampuan bersaing perusahaan saat ini.

Penjelasan dari masing – masing kompetensi adalah :

- a. Tim pemasaran dipimpin langsung oleh Direktur Utama yang berpengalaman dan memiliki kompetensi di bidang pemasaran, berlatar belakang Pendidikan Strata 2 (S2).

- b. Perusahaan menjadikan sarana Produksi berupa kantor dan membuka beberapa lahan baru sebagai pusat informasi dan kegiatan.
- d. Dana Cashflow menjadi sumber daya keuangan yang dikelola dengan baik untuk modal Produksi dan operasional.
- e. Teknologi panen menggunakan alat yang sederhana dengan mengatur tata letak fasilitas yang terfokus pada proses.
- f. Hubungan kemitraan yang kuat dengan komunitas.
- g. Tim R & D langsung dipimpin oleh Direktur Utama yang memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang pakan ternak yang baik.

(Tabel 3. Hasil Analisis VRIO)

No.	Kompetensi	VRIO	Kategori
1	Tim pemasaran andal	Value,	Kekuatan dan kompetensi khusus jangka panjang
		Rare,	
		Imitate	
2	Sarana produksi	Value,	Kompetitif paritas
3	Kecepatan pengembangan produk	Value,	Kekuatan dan kompetensi khusus jangka panjang
		Rare,	
		Imitate	
4	Tim R & D yang dipimpin langsung oleh pimpinan	Value,	Kekuatan dan kompetensi khusus jangka panjang
		Rare,	
		Imitate	
5	Hubungan yang kuat dengan komunitas pemasok bibit	Value,	Kekuatan dan kompetensi khusus jangka panjang
		Rare,	
		Imitate	
6	Prosedur pengendalian mutu dan higienis	Value,	Kompetitif paritas
7	Sumber daya keuangan : Dana Cashflow	Value,	Kompetitif paritas
8	Kehandalan sarana produksi	Value,	Kompetitif paritas
9	Efektivitas pengendalian mutu proses	Value,	Kompetitif paritas

10	Level kapasitas produksi	Value,	Kompetitif paritas
11	Kapabilitas manufaktur yang fleksibel	Value,	Kompetitif paritas
12	Efisiensi dan efektivitas kebijakan perusahaan	Value,	Kompetitif paritas

3. Analisis Faktor Strategik.

Analisis SWOT merupakan analisis faktor – faktor strategis (Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats) dari perusahaan. Hasil dari analisis SWOT dapat mengidentifikasi kompetensi Langkah (*distinctive competence*) perusahaan, yaitu keahlian tertentu dan sumber daya yang dimiliki perusahaan serta cara unggul yang digunakan. Dengan analisis tersebut, beberapa peluang yang tidak dapat diraih karena tidak adanya sumber daya juga akan teridentifikasi. (Wheelen dan Hunger, 2012).

Matriks SFAS digunakan untuk mendapatkan ringkasan faktor – faktor strategik dengan melakukan kombinasi terhadap faktor – faktor eksternal pada table EFAS (External Faktor Analysis Summary) dan faktor – faktor internal pada table IFAS (Internal Faktor Analysis Summary). Matriks SFAS (Strategic Faktors Analysis Summary) dapat membantu perusahaan untuk mengambil keputusan dengan cara meringkas faktor – faktor strategik menjadi sepuluh faktor, dengan memperhatikan bobot yang ada pada masing – masing faktor. Faktor – faktor EFAS dan IFAS dengan bobot tertinggi akan muncul pada matriks SFAS (Wheelen dan Hunger, 2012).

(Tabel 4. Faktor IFAS dan EFAS)

Faktor IFAS

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
S1 : Waktu panen singkat	0,05	4	0,20
S2 : Proses penanaman mudah	0,07	4	0,28
S3 : Proses perawatan mudah	0,33	3	0,99
S4 : Pasar yang terus meningkat	0,25	3	0,75
Kelemahan			
W1 : Lahan sulit ditemukan di kota	0,03	2	0,06
W2 : Hama	0,15	2	0,30
W3 : Rentan terhadap angin	0,1	1	0,10
W4 : Level kapasitas produksi	0,02	1	0,02

Total Skor	1,00	2,70	
Faktor EFAS			
Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
O1: Jarang yang melirik	0,07	3	0,21
O2: Modal minim	0,1	4	0,40
O3: Sustainable business	0,26	4	1,04
O4: Pertumbuhan jumlah penduduk	0,23	3	0,69
Ancaman			
T1: Gulma	0,24	1	0,24
T2: Meluasnya lahan padat penduduk	0,05	2	0,10
T3: Kurangnya perhatian pemerintah terhadap petani	0,03	1	0,03
T4: Tingkat inflasi	0,02	1	0,02
Total Skor	1,00	2,73	

(Tabel 5. Faktor SFAS)

Faktor SFAS

Faktor Strategik	Bobot	Rating	Skor
S3 : Proses perawatan mudah	0,33	3	0,99
S4 : Pasar yang terus meningkat	0,16	3	0,48
W2 : Hama	0,05	4	0,20
W3 : Rentan terhadap angin	0,03	3	0,09
O3: Sustainable business	0,23	4	0,92
O4: Pertumbuhan jumlah penduduk	0,07	3	0,21
T1: Gulma	0,11	4	0,44
T2: Meluasnya lahan padat penduduk	0,02	3	0,06
Total Skor	1,00	3,39	

Melihat kepada hasil yang terdapat pada faktor SFAS, dapat disimpulkan beberapa poin sebagai berikut :

1. Misi PT. MAS untuk memproduksi dan memenuhi kebutuhan pakan ternak yang higienis dan bermutu dirasa mampu untuk meraih target pasar di dalam dan luar negeri. Hal tersebut sejalan engan lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
2. Kompetensi yang dilakukan PT MAS adalah memproduksi produk pakan hijauan ternak.
3. Distictive competencies yang terdapat di PT MAS adalah :
 - a. Tim Pemasaran dan R & D yang kompeten.
 - b. PT MAS mampu mengirim produk lebih cepat dibandingkan kompetitor.
4. Pasar khusus (*propitious niche*) PT MAS adalah peternak skala menengah dan besar yang masih banyak terdapat di daerah Jabodetabek dan Jawa Barat.

3. Evaluasi Alternatif Strategi

Matriks TOWS ini digunakan untuk mengetahui beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam menghadapi ancaman dan peluang eksternal dengan mengimbangi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh internal perusahaan.

(Tabel 6. Matriks TOWS)

	Strength (S)	Weakness (W)
	S1 : Waktu panen singkat S2 : Proses penanaman mudah S3 : Proses perawatan mudah S4 : Pasar yang terus meningkat	W1 : Lahan sulit ditemukan di kota W2 : Hama W3 : Rentan terhadap angin W4: Level kapasitas produksi
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
O1: Jarang yang melirik	SO1 : Pemanfaatan teknologi terkini	WO1 : Menyediakan transportasi sendiri
O2: Modal minim O3: Sustainable business O4: Pertumbuhan jumlah penduduk	SO2 : Kerjasama dengan investor/bank SO3 : Membangun anak usaha	WO2 : Meningkatkan penggunaan teknologi terkini
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T

T1: Gulma	ST1 : Membuat kontrak dengan konsumen	WT1 : Melakukan peningkatan produksi panen
T2: Meluasnya lahan padat penduduk	ST2 : Membuat kontrak dengan karyawan	WT2 : Meningkatkan kehandalan produk pada
T3: Kurangnya perhatian pemerintah terhadap petani		penerapan sanitasi
T4: Tingkat inflasi		

Perumusan Strategi Operasi

Bagian aktivitas dari suatu kesatuan proses manajemen strategik yang menjadi implementasi dari perumusan strategi pada tingkat sebelumnya di level korporasi dan bisnis adalah proses perumusan strategi operasi (Afriantoni, 2013). Perumusan strategik pada pasar kompetitif merumuskan strategi operasi perusahaan berdasarkan keunggulan kompetitif mereka. Sumber daya operasi perusahaan menjadi kekuatan khusus yang menjadi strategi operasi yang efektif dengan mempertahankan dan meningkatkan keunggulan dan mutu yang ada. Hal tersebut menjadi kunci kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan dalam persaingan pasar (Anwar et al, 2014).

Analisis Kebutuhan Pasar

Model Slack dan Lewis menemukan bahwa kebutuhan pasar diturunkan dari kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, PT MAS focus kepada perusahaan khusus yang membutuhkan pakan hijauan dalam skala besar. Kompetitor merupakan perusahaan pakan ternak berskala besar yang sudah memiliki kemampuan teknologi lebih canggih. PT MAS dapat menjadi unggul apabila menemukan rancangan alur strategi panen yang cepat dan efisien.

Analisis Kapabilitas Sumber Daya Operasi

Melihat kepada data yang tersaji pada hasil analisis Value Chain dan VRIO, maka kapabilitas unggul sumber daya operasi perusahaan dapat diketahui sebagai berikut :

1. Perusahaan memiliki kemitraan yang erat dengan komunitas penyedia pakan ternak yang dapat memberikan beragam varietas dengan harga yang relative murah.
2. Perusahaan memiliki Tim R & D yang berkompeten dan berpengalaman.

Prioritas Sasaran Kinerja Operasi

Tujuan aktivitas kinerja generic yang mampu dituju fungsi operasi-produksi, untuk memuaskan pelanggan dan berkontribusi dalam peningkatan daya saing adalah :

1. Quality (mutu) yaitu sebuah sasaran kerja yang harus dituju fungsi operasi dalam menghasilkan produk yang andal yang sesuai dengan keinginan dan mampu memuaskan pelanggan. Sehingga mampu untuk menciptakan kontinuitas atas Kerjasama usaha yang sudah berjalan. Kepuasan pelanggan juga akan berpengaruh pada mutu yang menciptakan proses yang stabil dan efisien.
2. Speed (kecepatan) adalah kemampuan operasi untuk mengirimkan keseluruhan produk lebih cepat dari waktu yang sudah ditetapkan.
3. Dependability (keandalan) adalah kemampuan operasi dalam menyelesaikan pesanan dengan tepat waktu (on time).
4. Flexibility (fleksibilitas) adalah kemampuan dalam operasi memodifikasi produk yang ada, menciptakan beragam produk, merubah volume Produksi, dan waktu pengiriman produk.
5. Cost (biaya) merupakan sasaran dari kinerja utama perusahaan yang sedang bersaing dengan harga yang relatif lebih murah.

Maka dengan melihat kepada data yang disajikan pada hasil analisis kebutuhan pasar dan kapabilitas sumber daya operasi-produksi, maka dapat disimpulkan bahwa strategi operasi-produksi dapat diprioritaskan untuk memenuhi sasaran kinerja mutu (0,454), keandalan (0,270), fleksibilitas (0,147), kecepatan (0,082) dan biaya (0,048).

Prioritas Strategi Operasi

Dengan model bisnis yang dijalankan oleh PT MAS dan kondisi internal yang ada, maka PT MAS disarankan untuk melakukan peningkatan kinerja operasi-produksi secara bertahap dengan pendekatan Total Quality Management (TQM) dan lean operation (operasi ramping). Peningkatan kinerja perusahaan juga perlu untuk disesuaikan dengan unsur CPKB yang belum dilaksanakan oleh perusahaan. Peningkatan kinerja pada empat kategori keputusan adalah :

1. Strategi kapasitas

- a) Meningkatkan skala pada level kapasitas Produksi.
- b) Meningkatkan fasilitas pada pengujian produk hasil pakan.
- c) Membentuk fasilitas yang berfungsi untuk menguji proses Produksi.

2. Strategi Jaringan Pasokan

- a) Membangun dan menjaga hubungan dengan konsumen.

3. Teknologi Proses.

- a) Menggunakan teknologi yang mendukung unsur Just In Time (JIT), yaitu fleksibilitas, kehandalan, mengurangi variabilitas dan membangun teknologi yang meningkatkan mutu dalam proses Produksi.

4. Pengembangan dan Organisasi

Evaluasi yang ada pada bagian ini dapat dilakukan dengan merujuk kepada pedoman CPKB.

Setelah melihat hasil analisis dengan melakukan hasil pembobotan berdasarkan metode AHP, direktur dapat melakukan perencanaan perbaikan kinerja operasi-produksi dengan urutan berdasarkan skala prioritas sebagai berikut :

1. Evaluasi terhadap area teknologi proses menghasilkan bobot 0,425.
2. Evaluasi terhadap area jaringan pasokan menghasilkan bobot 0,235.
3. Evaluasi terhadap area kapasitas menghasilkan bobot 0,206
4. Evaluasi terhadap area pengembangan dan organisasi menghasilkan bobot 0,133.

Implikasi Hasil Penelitian

1. Misi dan strategi perusahaan yang sedang dijalankan, perlu untuk dievaluasi agar dapat masuk kepada lingkungan pasar global.
2. Perusahaan perlu untuk melakukan perencanaan dalam rangka meningkatkan kinerja operasi-produksi yang berisi keputusan structural dan infrastruktur pada area teknologi proses, jaringan pasokan, kapasitas dan pengembangan organisasi.

Kesimpulan

1. PT MAS memiliki misi untuk memproduksi pakan ternak yang bermutu dan higienis untuk memenuhi kebutuhan pakan hewan di dalam negeri.
2. Sasaran kinerja fungsi operasi-produksi yang dijalankan perusahaan diutamakan berada pada mutu (0,454), keandalan (0,270), fleksibilitas (0,147), kecepatan (0,082), dan biaya (0,048).
3. Strategi operasi-produksi diprioritaskan pada teknologi proses (0,425), jaringan pasokan (0,235), kapasitas (0,206), dan pengembangan organisasi (0,133).
4. Peningkatan Produksi dan pembangunan sumber daya dan proses operasi-produksi pakan ternak dilakukan dengan mengadakan teknologi peralatan otomatis pada masa panen, melakukan perbaikan kualitas dan mutu, dan meningkatkan sarana pengujian hasil pakan ternak dengan menerapkan sistem manajemen mutu berpedoman CPKB.

DAFTAR PUSTAKA

- Pusat Komunikasi Publik Kementerian Perindustrian. 2015. Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional 2015-2035. Jakarta (ID).
- Acharyulu, SG., K. Venkata Subbaiah dan K.Narayana. 2015. Value Chain Model For Steel Manufacturing Sector: A Case Study. *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)* Vol. 6, No.4:45-53.
- Anwar, BS., T. Alhabsji dan Djumahir. 2014. The Relationship Between Operatios Strategy and Competitive Strategy In Improving Firm Performance: A Literatur Review. *International Journal of Business dan Management Invention* Volume 3 Issue 7 PP.05-12.
- Husain, T., & Sunardi, N. (2020). Firm's Value Prediction Based on Profitability Ratios and Dividend Policy. *Finance & Economics Review*, 2(2), 13-26.

- Kadim, A., & Sunardi, N. (2022). Financial Management System (QRIS) based on UTAUT Model Approach in Jabodetabek. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1).
- Kadim, A., Sunardi, N & Husain, T. (2020). The modeling firm's value based on financial ratios, intellectual capital and dividend policy. *Accounting*, 6(5), 859-870.
- Nardi Sunardi Et Al (2020). Determinants of Debt Policy and Company's Performance, *International Journal of Economics and Business Administration* Volume VIII Issue 4, 204-213
- Slack, N and M. Lewis. 2011. *Operations Strategy*, 3rd edition. Prentice Hall, Pearson Education Limited, England.
- Sunardi, N. (2017). Determinan Intellectual Capital dengan Pendekatan iB-VAIC™ Terhadap Efisiensi Biaya Implikasinya Pada Profitabilitas Perbankan Syariah di Indonesia. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 1(1).
- Sunardi, N. (2022). Liquidity and Asset Growth on Telecommunications Companies Value. *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)*, 5(3), 299-307.
- Sunardi, N., & Lesmana, R. (2020). Konsep Icepower (Wiramadu) sebagai Solusi Wirausaha menuju Desa Sejahtera Mandiri (DMS) pada Masa Pandemi Covid-19. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 4(1).
- Sunardi, N., & Tatariyanto, F. . (2023). The Impact of the Covid-19 Pandemic and Fintech Adoption on Financial Performance Moderating by Capital Adequacy . *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 3(1), 102–118. <https://doi.org/10.54099/ijibmr.v3i1.620>
- Sundjaja, Ridwan S. dan Inge Barliaan (2004) *Manajemen Keuangan 2*, Jakarta: Literata Lintas Media.
- Van Horne, James C. & Jhon M. Wachowicz. (2005). *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*, Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat
- Wandrial, S. 2011. Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness) Menggunakan Konsep Resources-Based View of the Firm dengan Kerangka VRIO. *Binus Business Review* Vol 2(2):627-637.
- Wheelen, TL., & Hunger, JD. 2012. *Concepts in Strategic management and Business Policy*. (13th ed.) Ner Jersey: Pearso Education, Inc.
- Widarnaka, W., Sunardi, N., & Holiawati, H. (2022). Pengaruh Pertumbuhan Perusahaan, Ukuran Perusahaan Dan Likuiditas Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Hutang Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Syntax Admiration*, 3(10), 1341-1352.