

PERAN STRATEGI OPERASI DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF BAGI PERUSAHAAN

Erni Widajanti

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

In order to achieve a competitive advantage, companies should always attention and adjust to the changing corporate environment. Changes in corporate environments including internal environment (egg, changes in size, structure) and external environment (egg: change desires and expectations of consumers, changes in technology, companies, competitors). Adjustments to the environment can have an impact on a change in operating strategy. Basically to achieve competitive advantage through the establishment and implementation of operating strategies can be done through: leadership in product differentiation, cost leadership and leadership in response to the speed of the response.

Keywords: *Competitive advantage, operation strategy.*

PENDAHULUAN

Lingkungan di dalam maupun diluar perusahaan berubah dengan sangat cepat dan sering kali tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan. Perubahan tersebut bisa terjadi karena semakin berkembangnya perusahaan sehingga semua pekerjaan menjadi semakin kompleks. Perubahan bisa juga terjadi di lingkungan eksternal perusahaan yang antara lain disebabkan oleh perubahan selera konsumen, perubahan tingkat perekonomian, perubahan teknologi dan perubahan peraturan pemerintah. Untuk dapat bertahan bahkan untuk dapat berkembang di lingkungan yang sangat dinamis tersebut, maka perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif. Salah satu

cara mencapai keunggulan kompetitif adalah melalui perancangan dan penerapan strategi operasi.

KONSEP KEUNGGULAN KOMPETITIF

Keunggulan kompetitif akan terjadi ketika sebuah organisasi memperoleh atau mengembangkan suatu atribut atau kombinasi atribut yang memungkinkan untuk mengungguli perusahaan pesaing . Hal ini bisa dilakukan melalui keunggulan dalam sumber daya baik alam dan atau sumber daya manusia (tenaga kerja yang terlatih, terampil). Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh (Reed dan Fillippi 1990 dalam Rijamampianina, 2003) bahwa keunggulan kompetitif strategi bisnis

dari suatu perusahaan dapat dicapai melalui berbagai sumber daya lebih yang memiliki kontrol langsung dan sumber daya ini memiliki kemampuan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Hasil kinerja yang unggul dan keunggulan sumber daya produksi mencerminkan keunggulan kompetitif (Day dan Wesley 1988 dalam Lau, 2002). Selain melalui keunggulan dalam sumber daya keunggulan kompetitif bisa juga dicapai melalui keunggulan teknologi termasuk teknologi informasi, baik sebagai bagian dari produk itu sendiri, sebagai keuntungan untuk pembuatan produk, atau sebagai kompetitif bantuan dalam proses bisnis (misalnya, identifikasi yang lebih baik dan pemahaman pelanggan).

Pengertian keunggulan bersaing sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufakturing, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber-sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk yang laku di pasaran.

Pengertian kedua menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya.

Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Dogre dan Vickrey, 1994).

Keunggulan bersaing menurut Porter (1994) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Studi yang dilakukan Porter selanjutnya menetapkan strategi generik yang diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu *cost leadership*, *diferensiasi*, dan *focus*. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik di atas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman.

Sedangkan Bharadwaj *et al.*, (1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan

bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya. Sedang *asset* atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain.

Keunggulan kompetitif jangka panjang adalah kemampuan yang diperoleh melalui atribut dan sumber daya untuk tampil di tingkat yang lebih tinggi daripada yang lain dalam industri yang sama atau pasar (Christensen dan Fahey, 1984, Kay, 1994, Porter, 1980 dalam Chacarbaghi dan Lynch, 1999). "Sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika menerapkan nilai menciptakan strategi tidak secara bersamaan sedang dilaksanakan oleh setiap pemain saat ini atau potensial" (Barney 1991 dalam Clulow et al., 2003). Selanjutnya keberhasilan mengimplementasikan strategi akan membuat perusahaan memiliki kinerja unggul yang menjadikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif untuk mengungguli pemain saat ini atau potensial.

Keunggulan kompetitif sebagai kemampuan untuk tetap di depan persaingan saat ini atau potensial, se-

hingga kinerja superior dicapai melalui keunggulan kompetitif akan memastikan kepemimpinan pasar. Juga memberikan pemahaman bahwa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan strategi bisnis akan memiliki dampak yang sangat penting menghasilkan keunggulan kompetitif (http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_advantage).

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memformulasi strategi pencapaian peluang profit melalui maksimisasi penerimaan dari investasi yang dilakukan. Untuk meraih keunggulan kompetitif tersebut, paling tidak perusahaan harus memiliki yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan produk. Keunggulan kompetitif ditinjau dari sudut pandang nilai pelanggan terjadi apabila terdapat pandangan pelanggan bahwa mereka memperoleh nilai tertentu dari transaksi ekonomi dengan perusahaan tersebut. Untuk itu syaratnya adalah semua karyawan perusahaan harus fokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal demikian baru terwujud ketika pelanggan dilibatkan dalam merancang proses memproduksi barang dan atau jasa serta didorong membantu perusahaan merancang sistem manajemen sumber daya manusia yang akan mempercepat pengiriman barang dan jasa yang diinginkan pelanggan. Sedangkan keunggulan kompetitif dilihat dari segi keunikan ditunjukkan dengan produk atau jasa yang sulit ditiru oleh perusahaan lain, teknologi yang dimiliki, karyawan yang teram-

pil, kemampuan mengelola organisasi dan juga hak paten.

PENGERTIAN STRATEGI DAN KONSEP STRATEGI BERSAING

Strategi sangat penting dibuat sebelum memulai usaha dan saat usaha sedang berjalan. Berikut ini diberikan beberapa pengertian strategi. Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Chandler, 1962 dalam Mudrajad Kuncoro, 2006). Strategi adalah pola sasaran, tujuan dan kebijakan/ rencana umum untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan (Andrews, 1971 dalam Mudrajad Kuncoro, 2006). Strategi operasi adalah menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi mengatakan dengan jelas lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi apa yang hendak dijalankan (Itami, 1987 dalam Mudrajad Kuncoro, 2006). Pitt (2000) dalam Sang (2011), strategi operasional adalah pola total keputusan yang membentuk kemampuan jangka panjang dari setiap jenis usaha dan kontribusi mereka terhadap strategi keseluruhan, melalui rekonsiliasi kebutuhan pasar

dengan sumber daya operasi.

Pengertian strategi menurut (Heizer dan Render dalam Dwianoe-grahwati Setyoningsih, 2005: 44) adalah rencana tindakan organisasi untuk mencapai visinya, strategi-strategi ini memanfaatkan peluang dan kekuatan, menetralkan ancaman dan menghindarkan kelemahan.

Dari beberapa definisi tersebut terlihat banyak mempunyai kesamaan. Di mana dalam definisi-definisi tersebut menyatakan “tujuan jangka panjang” dan “kebijakan umum” yang berarti bahwa strategi seharusnya berkaitan dengan keputusan “besar” yang dihadapi oleh organisasi dalam melakukan bisnis, yakni keputusan yang menentukan kegagalan dan kesuksesan organisasi. Penekanan ada pada “pola kerja” dan “kerangka kerja” berarti strategi berkaitan dengan perilaku yang konsisten, maksudnya ketika suatu strategi telah ditetapkan, maka perusahaan tidak dapat menariknya kembali. Strategi juga “menetapkan perusahaan macam apa dan bagaimana seharusnya”, hal ini berarti bahwa keputusan stratejik yang dibuat perusahaan seharusnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan yang nantinya akan menentukan sukses tidaknya perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif.

Keunggulan kompetitif termasuk bagaimana mencapai dan mempertahankannya merupakan konsep kunci dalam manajemen strategik. Untuk mencapai keunggulan kompetitif sangat penting memahami lingkungan persaingan di mana usaha

organisasi berada. Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan – seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survey atau sumber daya yang dibutuhkan (Mudrajad Kuncoro, 2006: 86). Tingkat kompetisi yang paling tinggi akan terjadi dalam situasi persaingan murni di mana terdapat banyak penjual dan derajat diferensiasi produk antar penjual tidak ada.

Untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang “tepat”. Menurut Porter dalam Mudrajad Kuncoro (2006: 90), terdapat dua faktor yang diperhitungkan dalam mencapai strategi bersaing yang “tepat”. Pertama, didasarkan pada keunggulan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif ini hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibanding para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini cakupan produk-pasar (*competitive scope*) di mana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit. Gabungan dari kedua faktor ini membentuk strategi dasar dari strategi bersaing generik Porter, yaitu: 1) kepemimpinan biaya (*cost leadership*) adalah strategi yang digunakan oleh organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan

yang luas; 2) deferensiasi (*defferentiation*) adalah strategi yang digunakan oleh organisasi apabila organisasi ingin bersaing dengan pesaingnya dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Bisa dalam bentuk: gengsi dan *brand image*, teknologi, inovasi, fitur, jasa layanan pelanggan, jaringan dealer; dan 3) Fokus (berbasis biaya atau deferensiasi) organisasi dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (*market niche*). Organisasi bisa memilih fokus berbasis biaya atau deferensiasi.

STRATEGI OPERASI

Dengan meningkatnya alat-alat persaingan, mengharuskan operasi memiliki kontribusi pada kompetisi global dan tidak hanya merupakan tempat untuk membuat produk dan jasa perusahaan, tetapi juga mempunyai kontribusi berupa kapabilitas atau kemampuan yang berbeda bagi bisnis dan secara terus menerus meningkatkan produk dan proses bisnis.

Strategi dan keputusan operasi harus memenuhi kebutuhan bisnis dan harus menambah keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Untuk itu semua fungsi di perusahaan harus dikoordinasi dengan baik untuk menciptakan kondisi yang sehat dan keunggulan kompetitif tercapai.

Pengertian strategi operasi adalah visi dan perencanaan jangka panjang bagi fungsi-fungsi operasi (Anderson et al., 1989). Definisi ini sejalan dengan Skinner (1969) strategi operasi merupakan tugas manufaktur; konsep eksplisit yang harus di-

capai oleh manufaktur. Strategi operasi adalah rencana yang menentukan desain dan penggunaan sumber daya untuk mendukung bisnis strategi. Ini termasuk lokasi, ukuran, dan jenis fasilitas yang tersedia; keterampilan pekerja dan bakat yang diperlukan; penggunaan teknologi, proses khusus yang diperlukan, peralatan khusus; dan metode kontrol kualitas. Sehingga peran strategi operasi untuk merencanakan kegunaan semua sumber daya tersebut (http://www.wiley.com/college/reid/0471320110/pdf/i_ch02.pdf). Strategi operasi adalah berhubungan merencanakan dan membuat kebijakan yang luas mengenai penggunaan sumber daya perusahaan untuk memberikan dukungan yang terbaik ke strategi kompetitif jangka panjangnya (Chase, et.all, 2004: 24).

Pendapat lain, yaitu menurut Hayes dan Wheelwright (1984) mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam pengambilan keputusan. strategi operasi adalah: strategi untuk fungsi operasi yang dihubungkan dengan strategi bisnis dan strategi fungsional lainnya, mengarah pada suatu bentuk yang konsisten bagi pembuatan keputusan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi operasi terdiri dari empat elemen, yaitu:

1. *Mission*

Setiap operasi harus memiliki misi yang dihubungkan dengan strategi bisnis dan disetujui oleh strategi fungsional lainnya. Misi operasi harus diturunkan dari strategi bisnis utama yang telah

diseleksi ke unit bisnis, misalnya: strategi bisnisnya adalah kepemimpinan produk, maka misi operasinya adalah menekankan pengenalan produk baru dan fleksibilitas untuk menyesuaikan produk dengan perubahan kebutuhan pasar.

2. *Distinctive competence*

Operasi yang lebih baik dari yang lainnya. Hal ini mungkin berdasarkan sumber daya yang unik (*human or capital*) yang sulit untuk ditiru dan atau berdasarkan kepemilikan atau hak paten dalam teknologi atau inovasi-inovasi dalam operasi yang sulit ditiru. *Distinctive competence* ini harus sesuai dengan misi operasi. *Distinctive competence* mungkin digunakan untuk menentukan strategi bisnis utama yang dilakukan selama bisnis berjalan, hal ini merupakan sesuatu yang penting untuk kesuksesan bisnis.

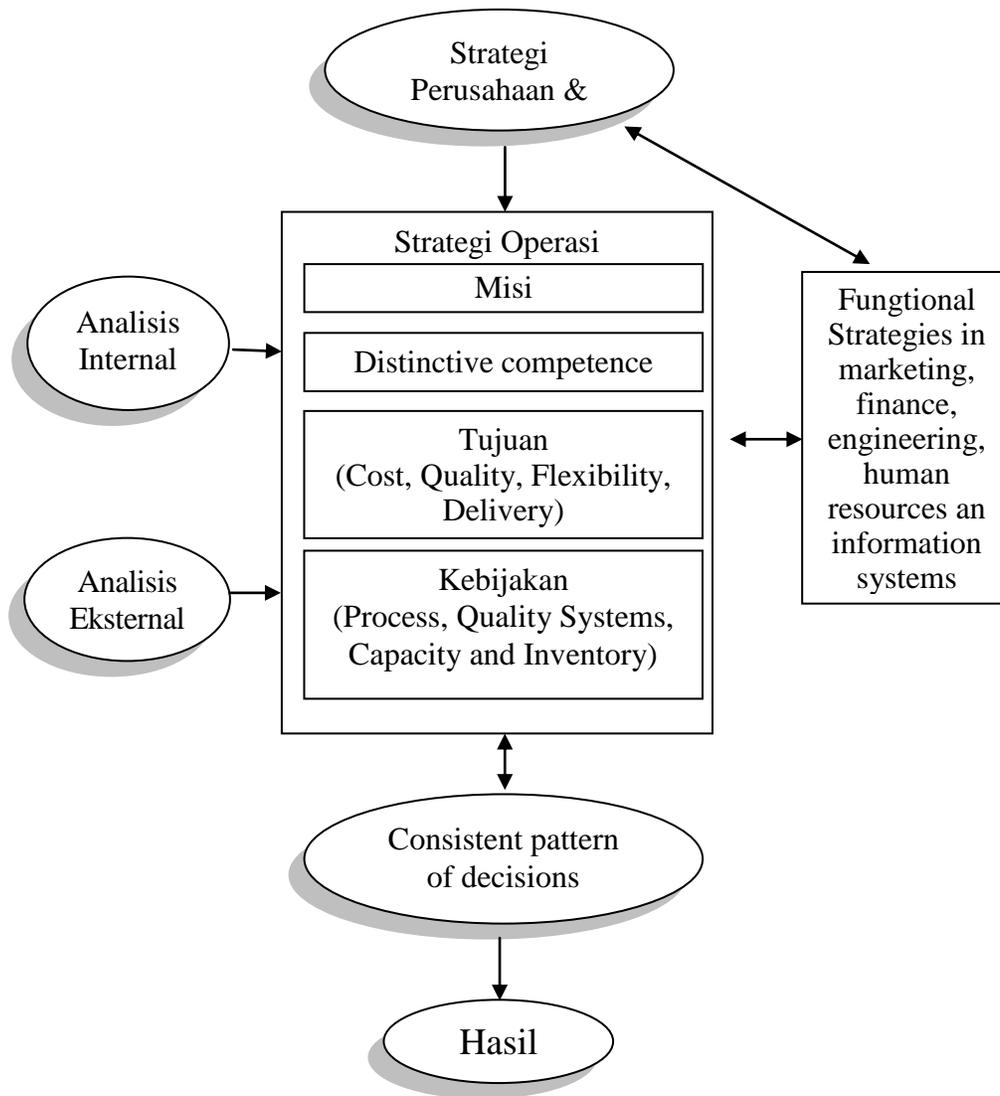
3. *Operation Objectives*

Empat tujuan utama dari operasi: *cost, quality, delivery* dan *flexibility*. Tujuan harus diturunkan dari misi dan merupakan pernyataan dari misi secara kuantitatif dan dapat diukur.

4. *Operation Policy*

Mengindikasikan bagaimana tujuan operasi akan dicapai. *Operation Policy* seharusnya dikembangkan untuk masing-masing kategori keputusan utama (*process, quality systems, capacity* dan *inventory*).

Berikut ini adalah model strategi operasi.



PERMASALAHAN DALAM STRATEGI OPERASI

Dalam menetapkan misi, menerapkan dan mengembangkan strategi, manajer operasi selalu mempertimbangkan berbagai permasalahan. Permasalahan tersebut, antara lain (Heizer dan Render dalam Dwianoe-grahwati Setyoningsih dan Indra Almahdy, 2005: 52):

1. Penelitian

Pengetahuan strategi di dapat dari penemuan yang dihasilkan oleh *Strategic Planning Institute* dengan Program PIMS-nya (*Profit Impact of market Strategy* – Pengaruh strategi pasar pada laba). PIMS menemukan beberapa karakteristik perusahaan yang mempunyai ROI tinggi. Karak-

teristik ini memberikan dampak pada keputusan strategi manajemen operasi:

- a. Kualitas produk yang tinggi (relatif terhadap pesaing).
- b. Penggunaan kapasitas yang tinggi.
- c. Efisiensi operasi yang tinggi (rasio produktivitas karyawan yang diharapkan terhadap produktivitas yang sebenarnya).
- d. Intensitas investasi yang rendah (jumlah modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu dollar penjualan).
- e. Biaya langsung yang rendah per unit (relatif terhadap pesaing).

2. Prasyarat

Sebelum menetapkan dan mencoba untuk menerapkan sebuah strategi, manajer operasi harus memahami bahwa perusahaan beroperasi dalam suatu sistem terbuka. Di dalam sistem ini terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan strategi dan pelaksanaannya, antara lain:

- a. Kekuatan dan kelemahan pesaing, begitu juga calon pendatang baru di pasar, barang pengganti, perjanjian dengan pemasok dan distributor.
- b. Permasalahan lingkungan, teknologi, hukum dan ekonomi yang ada sekarang dan yang akan datang.
- c. Siklus hidup produk, yang bisa membatasi strategi operasi.

- d. Sumber daya yang tersedia dalam perusahaan dan dalam fungsi MO.
- e. Penyatuan strategi MO dengan strategi perusahaan dan fungsional lainnya.

3. Dinamis

Strategi operasi dapat berubah. Perubahan strategi terjadi karena, dua hal:

- a. Strategi menjadi dinamis karena ada perubahan dalam organisasi.

Perubahan dalam organisasi perubahan strategi yang digunakan. Perubahan strategi bisa terjadi di berbagai wilayah, termasuk sumber daya manusia, keuangan, teknologi dan siklus hidup produk. Hal ini mengakibatkan semakin membuat diferensiasi dalam kekuatan dan kelemahan organisasi.

- b. Strategi dinamis karena adanya perubahan lingkungan.

Perubahan lingkungan akan mengakibatkan perubahan strategi. Lingkungan di sini bisa berupa lingkungan internal perusahaan dan atau lingkungan eksternal perusahaan.

PENGEMBANGAN DAN PENERAPAN STRATEGI

Saat perusahaan berusaha memahami permasalahan yang ada dalam pengembangan strategi yang efektif, mereka mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal mereka,

juga peluang dan ancaman yang ada di lingkungan mereka. Kegiatan mengevaluasi ini dikenal dengan istilah Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities dan Threats*). Analisis SWOT: menjelaskan kekuatan dan kelemahan internal, juga peluang serta ancaman dari luar.

Diawali dari analisis SWOT perusahaan memposisikan dirinya untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman dari lingkungan, memaksimalkan keunggulan dan meminimalkan kelemahan organisasi. Selanjutnya strategi untuk mencapai misi ditetapkan, strategi ini terus menerus dievaluasi berdasarkan nilai yang diberikan pelanggan dan persaingan yang ada. Dari proses inilah diidentifikasi sejumlah faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factor*) yaitu seluruh aktivitas yang menjadikan perusahaan mempunyai keunggulan bersaing.

MERAIH KEUNGGULAN BERSAING MELALUI STRATEGI OPERASI

Untuk menetapkan strategi bisnis dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif yang tepat maka biasanya ada tiga langkah utama yang dilakukan perusahaan yaitu:

1. Analisis Lingkungan
Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dan memahami lingkungan, pelanggan, industri dan pesaing
2. Menetapkan Misi Perusahaan

Menetapkan alasan keberadaan perusahaan dan mengidentifikasi nilai produk yang akan diciptakan oleh perusahaan.

3. Membentuk Strategi
Membangun keunggulan bersaing seperti harga yang murah, fleksibilitas rancangan atau isi, mutu, penghantaran yang cepat, ketergantungan, jasa purna jual, atau lini produk yang luas.

Keunggulan bersaing berarti menciptakan sistem dengan keunggulan yang unik atas pesaing lain. Idennya adalah menciptakan nilai pelanggan dengan cara yang efisien dan langgeng. Melalui strategi operasi keunggulan bersaing bisa dicapai melalui: (Heizer dan Render, dalam Dwi Anoeграhwati Setyoningsih dan Indra Almahdy, 2005: 36-38).

1. Bersaing pada pembedaan (*Differentiation*)

Arti dari pembedaan di sini adalah untuk membedakan apa yang ditawarkan organisasi dengan cara bagaimana pelanggan menganggap sebagai nilai tambah bagi produk/jasa organisasi. Misalnya: produk beragam, ciri tertentu, kenyamanan, pelatihan, penghantaran dan pemasangan produk, pengalaman. Pembedaan pengalaman: mengikat pelanggan terhadap produk melalui penggunaan daya khayal kelima indera sehingga pelanggan merasakan pengalaman produk tersebut.

Strategi diferensiasi produk dapat menjadi alat untuk mencapai keunggulan kompetitif yang

diadopsi oleh organisasi dalam rangka menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam memuaskan kebutuhan pelanggan, kualitas telah menjadi faktor pembeda utama di antara berbagai produk. Akibatnya, pelanggan bersedia membayar lebih untuk produk yang menyediakan apa yang mereka butuhkan baik dalam hal ukuran, rasa, gaya, kebutuhan atau ekspresi (Shammot, 2011 dalam Dirisu *et.all*, 2013). Ini merupakan salah satu contoh bahwa strategi operasi bisa juga diterapkan dengan berorientasi pada pelanggan. Pengembangan strategi operasi yang berorientasi pada pelanggan dimulai dari proses yang disebut analisis pasar, yang mana mengategorikan pelanggan perusahaan, mengidentifikasi kebutuhan mereka, dan mengakses kekuatan pesaing. Analisis ini terjadi dalam hubungannya dengan analisis dari lingkungan eksternal. Kemudian, organisasi merumuskannya dalam strategi perusahaan, yang akan menyediakan kerangka sasaran untuk keseluruhan organisasi. Ketika perusahaan telah menentukan pelanggan yang ingin dilayani, organisasi harus mengembangkannya dalam prioritas persaingan, atau kekuatan dan kemampuan yang sistem operasinya perusahaan harus memenuhi permintaan pelanggan. Melalui proses perencanaan strategi, setiap area fungsional bertanggung

jawab untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kemampuan yang akan dibutuhkan untuk melaksanakan strategi fungsional dan mencapai sasaran perusahaan.

2. Bersaing pada biaya (*Low cost*)

Cara terbaik untuk mencapai biaya terendah adalah fokus pada kebutuhan konsumen (kualitas) baik dalam desain produk dan operasi: *eliminating rework, scrap, inspection* dan kegiatan-kegiatan lain yang tidak menambah nilai. Dengan kata lain kepemimpinan biaya rendah: mencapai nilai maksimum sebagaimana yang diinginkan pelanggan. *Delivery time* juga digunakan untuk meningkatkan kualitas, mengurangi waktu sisa operasi (*reducing machine changeover time*, menyederhanakan proses operasi).

3. Bersaing pada respon

Respon adalah sekumpulan nilai yang berkaitan dengan kinerja yang cepat, fleksibel dan dapat diandalkan. Respon yang cepat menyangkut penjadwalan: rancangan, produksi dan pengantaran. Respon yang fleksibel: kemampuan untuk memenuhi perubahan yang terjadi di pasar di mana terjadi pembaharuan rancangan dan fluktuasi volume.

Perubahan lingkungan perusahaan yang cepat, termasuk kebutuhan dan harapan pelanggan. Kemampuan untuk mengakomodasi perubahan ini bisa menjadi strategi yang unggul. Hal ini disebut dengan fleksibilitas. Ada

dua dimensi fleksibilitas, yaitu: fleksibilitas produk (adalah kemampuan untuk menawarkan berbagai macam produk atau jasa dan menyesuaikan dengan kebutuhan unik dari klien. Sebuah sistem yang fleksibel dapat dengan cepat menambah produk baru yang mungkin penting untuk pelanggan atau mudah menghilangkan produk yang tidak disukai pelanggan. Aspek lain dari fleksibilitas adalah kemampuan untuk meningkatkan dengan cepat atau mengurangi jumlah yang dihasilkan dalam rangka untuk menyesuaikan dengan perubahan permintaan. Ini adalah disebut fleksibilitas volume (http://www.wiley.com/college/reid/0471320110/pdf/i_ch02.pdf.)

Keunggulan bersaing baik melalui pembedaan dari pesaing, biaya-rendah dan respon yang cepat dapat dicapai saat manajer membuat keputusan efektif dalam 10 wilayah manajemen operasi, keputusan ini dikenal sebagai keputusan operasi. Sepuluh keputusan manajemen operasi yang mendukung misi dan menerapkan strategi adalah sebagai berikut:

1. Perancangan barang dan jasa

Perancangan barang dan jasa menentukan sebagian besar proses transformasi yang akan dilakukan. Keputusan biaya, kualitas dan sumber daya manusia tergantung pada keputusan perancangan. Merancang biasanya menetapkan biaya terendah dan kualitas tertinggi.

2. Mutu

Untuk menciptakan mutu, maka harapan kualitas pelanggan harus ditetapkan, peraturan serta prosedur dibakukan untuk mengenali dan mencapai kualitas tersebut.

3. Perancangan proses dan kapasitas

Pilihan proses ini meliputi barang dan jasa. Keputusan proses yang diambil mengikat manajemen akan teknologi, kualitas dan pemakaian sumber daya manusia dan pemeliharaan yang spesifik. Komitmen pengeluaran dan modal ini akan menentukan struktur biaya dasar suatu perusahaan.

4. Pemilihan lokasi

Keputusan lokasi organisasi manufaktur dan jasa menentukan kesuksesan perusahaan, karena kesalahan yang dibuat pada saat penentuan lokasi dapat mempengaruhi efisiensi.

5. Perancangan tata letak

Perancangan tata letak sangat dipengaruhi oleh aliran bahan baku, kapasitas yang dibutuhkan, tingkat karyawan, keputusan teknologi, dan kebutuhan persediaan.

6. Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan

Manusia merupakan bagian integral dan mahal dari keseluruhan rancang sistem. Karenanya kualitas lingkungan kerja yang diberikan, bakat dan keahlian yang dibutuhkan dan upah harus ditentukan dengan jelas.

Tabel: Diferensi antar Barang dan Jasa Mempengaruhi Bagaimana 10 Keputusan Manajemen Operasi Diterapkan

Keputusan operasi	Barang	Jasa
Perancangan barang dan jasa	Produk nyata	Produk tidak nyata. Terdapat sekumpulan atribut jasa.
Mutu	Kebanyakan standar kualitas baku	Kebanyakan standar kualitas subjektif
Perancangan proses dan kapasitas	Pelanggan tidak dilibatkan dalam hampir seluruh proses	Pelanggan bisa terlibat langsung dalam proses
Pemilihan lokasi	Perlu lebih dekat dengan bahan baku dan pekerja	Perlu lebih dekat dengan pelanggan
Perancangan tata letak	Tata letak bisa meningkatkan efisiensi produksi	Dapat meningkatkan produk dan produksi – tata letak restoran mewah
Perancangan sumber daya manusia dan pekerjaan	Pekerja fokus pada keahlian teknis. Standar tenaga kerja bisa konsisten, sistem upah berdasarkan <i>output</i> dapat diterapkan	Pekerja langsung dapat berinteraksi dengan pelanggan – kasir bank. Standar pekerja bervariasi tergantung pada persyaratan pelanggan – kasus legal
Manajemen rantai pasokan	Hubungan <i>supply chain</i> pada produk bersifat penting.	Hubungan rantai pasokan penting tetapi tidak kritis.
Persediaan	Persediaan bahan baku, barang setengah jadi, barang jadi bisa disimpan	Hampir semua jasa tidak dapat disimpan, jadi cara lain harus ditemukan untuk melayani perubahan permintaan .
Penjadwalan	Kemampuan penyimpanan mempengaruhi laju produksi	Seringkali berhubungan dengan perubahan jadwal pelanggan sesuai dengan penjadwalan yang sigap persediaan sumber daya manusia
Pemeliharaan	Biasanya merupakan pencegahan dan terjadi pada saat operasi	Pemeliharaan biasanya berupa perbaikan dan terjadi pada sisi pelanggan.

Sumber: Heizer dan Render dalam Dwianoegrahwati Setyoningsih dan Indra Almahdy, 2005, hal 51.

7. Manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management*)
Keputusan tentang manajemen rantai pasokan ini menjelaskan apa yang harus dibuat dan apa yang harus dibeli. Sebagai pertimbangan untuk menentukan apa yang harus dibuat dan apa yang

harus dibeli antara lain kualitas, pengiriman dan inovasi, kesemuanya harus pada tingkat harga yang memuaskan. Saat melakukan pembelian kepercayaan antara pembeli dan penjual sangat dibutuhkan untuk proses pembelian yang efektif.

8. Persediaan

Keputusan persediaan dapat dioptimalkan hanya bila kepuasan pelanggan, pemasok, perencanaan produksi dan sumber daya manusia dipertimbangkan.

9. Penjadwalan

Jadwal produksi yang dapat dikerjakan dan efisien harus dikembangkan, permintaan sumber daya manusia dan fasilitas harus terlebih dahulu ditetapkan dan diawasi.

10. Pemeliharaan

Keputusan tentang pemeliharaan harus dibuat pada tingkat keandalan dan kestabilan yang diinginkan. Sistem harus dibuat untuk menjaga keandalan dan stabilitas tersebut.

Manajer operasi menerapkan kesepuluh keputusan ini dengan cara mengenali tugas kunci dan menerapkan staf yang diperlukan untuk mencapainya. Walau demikian penerapan keputusan dipengaruhi oleh beberapa hal, termasuk perbandingan antara barang dan jasa. Berikut ini dijelaskan perbedaan antara barang dan jasa yang mempengaruhi bagaimana sepuluh keputusan manajemen operasi ditetapkan.

KESIMPULAN

Untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus selalu memperhatikan dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan perusahaan. Perubahan lingkungan perusahaan terdiri lingkungan internal perusahaan (misalnya: perubahan ukuran, struktur) dan lingkungan eksternal perusahaan (misalnya: perubahan keinginan dan harapan konsumen, perubahan teknologi, perusahaan, pesaing). Penyesuaian dengan lingkungan mengakibatkan adanya perubahan strategi operasi. Namun pada dasarnya untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penetapan dan penerapan strategi operasi bisa dilakukan melalui: kepemimpinan dalam diferensiasi produk, kepemimpinan dalam biaya dan kepemimpinan dalam kecepatan menanggapi respon.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson. C. John , Gary Cleveland, Roger G. Schroeder.1989. Operations strategy: A literature review, *Journal of Operations Management*, Volume 8, Issue 2, April 1989, Pages 133-1
- Anoegrahwati Setyoningsih dan Indra Almahdy, 2004. *Operations management*, Edisi ketujuh, Salemba Empat, Jakarta.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn, 1993. "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions". *Journal of Mar-*

- keting*. Vol.57, Oktober, p.83-99.
- Chase.B.Richard, F. Robert Jacobs dan Nicholas. J. Aquilano, 2004. *Operations Management for Competitive Advantage*, Mc Graw Hill, New York.
- Clulow, Val; Gerstman, Julie; Barry, Carol, 2003. "The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm". *Journal of European Industrial Training* 27 (5): 220–232.
- Dirisu.I.Joy, Oluwole Iyola dan O.S. Ibidunni. 2013. Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal December 2013 edition Vol 9, No 34 ISSN: 1857 – 7881*, pp 258 – 281.
- Droge, Cornelia & Shownee Vickrey. 1994. "Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanatory Study in The Furniture Industry". *Decision Sciences*. p.669-689.
- Hayes, r. h.; 1984. *Wheelwright, s. c. Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. Wiley, New York,
- Lau, Ronald S, 2002. "Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries". *International Journal of Operations & Production Management* 22 (1): 125–135
- Mudrajad Kuncoro, 2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, Erlangga, Jakarta.
- Porter, Michael, E. 1994. *Keunggulan Bersaing*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Sjafri Mangkuprawira. 2007. *Keunggulan Kompetitif* <http://ronawajah.wordpress.com/2007/06/26/keunggulan-kompetitif/>. Diakses tanggal 12 Juni 2014.
- Sang Pauline. 2011. *Operational Strategies and Competitive Advantage in the Commercial Banking Sector in Kenya*, University of Nairobi.
- Slack. Nigel. 2005. Operations strategy: will it ever realize its potential? *Gest. Prod. vol.12 no.3 São Carlos Sept./Dec. 2005*.
- Wiley. *Operations Strategy and competitiveness*. http://www.wiley.com/college/reid/0471320110/pdf/i_ch02.pdf. Diakses tanggal 12 Juni 2014.