

BAB II

STRATEGI OPERASI

2.1. Definisi Strategi Operasi

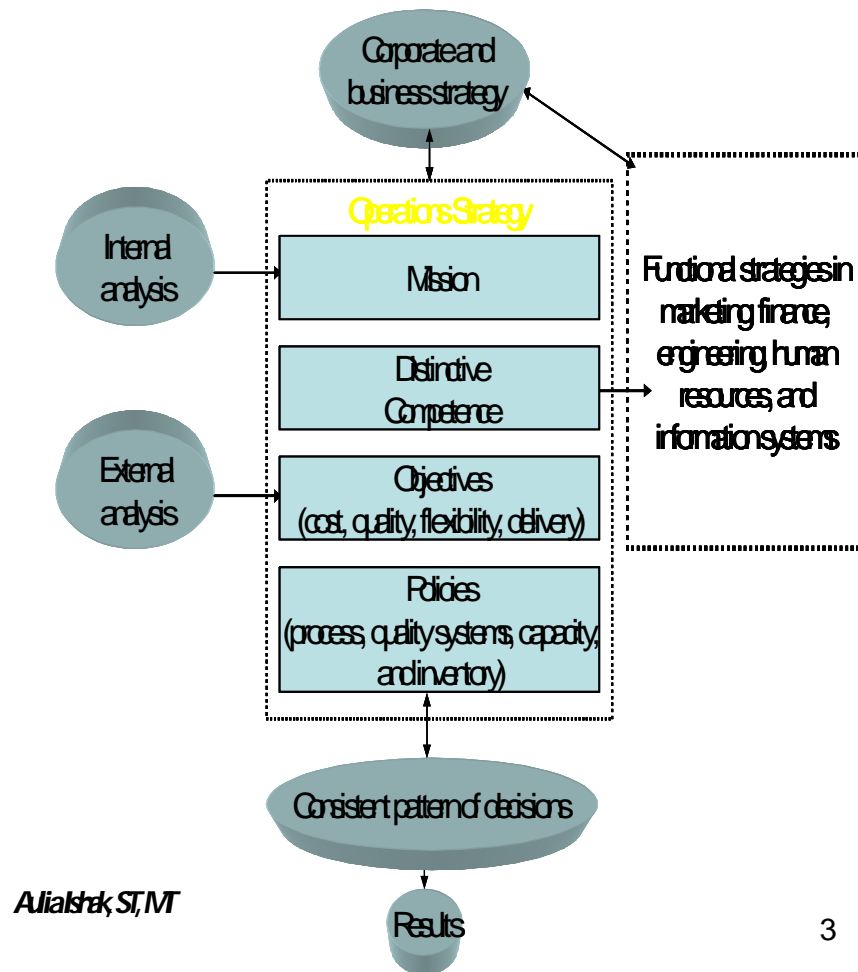
Bertambahnya pengenalan mengenai operasi sangat membantu perusahaan dalam mencapai suatu posisi kompetitif di pasar. Operasi seharusnya tidak hanya sebagai tempat untuk menghasilkan barang dan jasa perusahaan, tetapi juga harus memberikan kekuatan kompetitif pada suatu bisnis. Operasi seringkali sebagai tangga proses perencanaan strategis. Operasi dilakukan setelah perencanaan strategis yang dibuat bagian pemasaran, keuangan dan manajemen umum dilaksanakan. Akibatnya kemampuan operasi tidak digunakan sebagai kekuatan kompetitif dalam suatu bisnis. Situasi ini dapat diperbaiki dengan mengembangkan suatu strategi operasi sebagai suatu bagian yang terpadu dari strategi bisnis serta memasukkan operasi sebagai peserta sederajat dalam mengembangkan dan menerapkan strategi bisnis.

Strategi Operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis dan seringkali direfleksikan pada perencanaan formal. Strategi operasi seharusnya menghasilkan suatu pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan.

2.2. Model Strategi Operasi

Strategi operasi merupakan penjabaran dari strategi bisnis/korporasi sehingga keempat kategori keputusan yang telah diuraikan di atas dapat diambil secara cepat dan konsisten. Dengan demikian strategi operasi akan memberikan arah untuk mengambil keputusan hubungan antara strategi bisnis/korporasi dan strategi operasi dan dapat dilihat pada gambar 2.1. :

Model Strategi Operasi



Gambar 2.1. Model Strategi Operasi

2.2.1. Strategi Bisnis dan Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan mendefinisikan dalam bisnis yang seperti apa perusahaan berada. Sedangkan strategi bisnis mendefinisikan bagaimana bisnis tertentu bersaing. Banyak perusahaan terdiri dari sekelompok bisnis yang saling berhubungan, setiap kelompok bisnis ini dikenal dengan unit strategis atau divisi. Setiap bisnis perlu

menemukan dasar persaingannya sendiri berdasarkan segmen pasar dan produk tertentu yang telah diputuskan untuk dimasuki.

Akan tetapi pada bisnis yang sudah berjalan, kemampuan operasi tertentu dapat membuat strategi bisnis tertentu menjadi pilihan yang jelas. Jadi, strategi operasi juga dapat mempengaruhi strategi bisnis demikian sebaliknya.

2.2.2. Analisis Eksternal/Internal

Dalam merumuskan suatu strategi operasi dan persoalan strategi bisnis suatu analisis harus dibuat dengan lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal biasanya meliputi persaingan, pelanggan, ekonomi, teknologi dan kondisi sosial. Lingkungan eksternal selain dapat membentuk strategi bisnis dan strategi perusahaan juga dapat membentuk strategi operasi. Beberapa contoh pengaruh eksternal dimasa lalu yang telah memberikan efek yang dramatis pada strategi operasi adalah meningkatnya persaingan luar negeri, perubahan harga minyak, inflasi, fluktuasi tingkat mata uang dan perubahan permintaan tenaga kerja.

Hal yang sama, lingkungan internal dapat mempengaruhi strategi operasi melalui ketersediaan sumber daya, keberadaan kultur organisasi, keahlian dan kemampuan tenaga kerja, lokasi dan fasilitas, bentuk system pengendalian dan sebagainya. Suatu analisis lingkungan internal biasanya mengarah pada pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan operasi yang ada. Strategi operasi mencoba mengatasi kelemahan dan mengembangkan kekuatan yang ada.

2.2.3. Misi Operasi

Misi operasi yang merupakan elemen pertama dari empat elemen strategi operasi mendefinisikan manfaat fungsi operasi dalam hubungannya dengan strategi bisnis dan strategi operasi. Sasaran operasi adalah harga, kualitas, pengiriman dan fleksibilitas. Misi operasi harus menentukan prioritas dari sasaran operasi. Misi operasi seringkali merupakan pernyataan ulang dari strategi bisnis dalam pengertian operasi dan diturunkan langsung dari strategi bisnis.

2.2.4. Keunggulan Khusus

Keunggulan khusus operasi adalah operasi harus unggul secara relative untuk bersain. Keunggulan khusus ini harus sesuai dengan misi operasi. Sebagai contoh, jika misi menghendaki agar operasi unggul pada pengenalan produk baru, maka operasi harus mengembangkan keunggulan khusus pada bidang ini. Keunggulan khusus mengarah pada keunggulan bersaing, hingga inti strategi operasi. Pada umumnya bisnis yang berhasil dapat menentukan suatu keunggulan khusus dan mereka bekerja keras untuk melindungi keunggulan itu.

Keunggulan khusus dapat dilihat dalam beberapa bentuk. Operasi menjadi unggul dengan sasaran operasi : harga terendah, kualitas tertinggi, pengiriman terbaik atau fleksibilitas terbesar. Operasi juga dapat menjadi unggul dengan menggunakan sumberdayanya : memiliki orientasi pada orang banyak, pemilik tunggal bahan baku, mempunyai teknologi lebih baik bila dibandingkan dengan pesaing.

2.2.5. Sasaran Operasi

Elemen ketiga dari strategi operasi adalah sasaran. Sasaran dalam operasi harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif yang spesifik dan dalam bentuk yang dapat diukur. Sasaran ini diharapkan dapat dicapai dalam jangka waktu yang singkat maupun jangka waktu yang panjang. Sasaran sebaiknya ditetapkan sebagai suatu perbaikan misi secara kuantitatif dan terukur.

2.2.6. Kebijakan Operasi

Kebijakan operasi menerangkan bagaimana sasaran operasi akan dicapai. Kebijakan operasi harus dikembangkan untuk setiap kategori keputusan :

- Proses
- Kapasitas
- Persediaan
- Kualitas

Ada beberapa kebijakan yang dapat dipertimbangkan dan pilihan tertentu mengandung tradeoff atau pilihan yang mengandung konflik. Misalnya tenaga

kerja yang mempunyai keahlian tinggi mungkin mahal tetapi memberikan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang bermacam-macam. Pemilihan kebijakan pada akhirnya bergantung pada sasaran yang telah ditetapkan. Beberapa pilihan kebijakan operasi yang utama ditunjukkan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1. Kebijakan Penting Dalam Operasi

Tipe Kebijakan	Bidang Kebijakan	Pilihan Strategi
Proses	Rentang proses Otomatisasi	Membuat atau membeli Dibuat dengan tangan atau dengan mesin otomatisasi yang fleksibel atau otomatisasi yang kaku
	Aliran Proses	Proyek, Batch, lini atau kontinu
Kapasitas	Ukuran fasilitas	Satu fasilitas besar atau beberapa fasilitas kecil
	Lokasi	Mendekati pasar, biaya rendah atau pasar luar negeri.
	Investasi	Tetap atau sementara
Persediaan	Jumlah	Persediaan tingkat tinggi atau rendah
	Distribusi Sistem pengendalian	Sentralisasi atau desentralisasi gudang Pengendalian yang rinci atau kurang rinci
Kualitas	Pendekatan	Pencegahan atau inspeksi
	Pelatihan	Pelatihan atau manajerial
	Pemasok	Terpilih berdasarkan kualitas atau harga

2.2.7. Taktik dan Hasil

Taktik harus mengikuti perkembangan strategi. Keputusan taktik pada umumnya dibagi dalam kerangka waktu yang singkat (1 atau 2 tahun) dan dikembangkan untuk menerapkan strategi operasi. Keputusan taktik dibuat oleh manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen yang lebih tinggi.

Hasil biasanya diukur pada keadaan yang sama dengan sasaran dan digunakan untuk menentukan apakah suatu strategi dan taktik terlaksana. Pengukuran hasil erat hubungannya dengan putaran dan umpan balik yang tersedia dari manfaat strategi terpilih.

2.3. Operasi Terpusat (Focused Operations)

Pendekatan strategic untuk mengambil keputusan dalam operasi mempunyai suatu keunggulan yaitu membantu pemusatan kegiatan operasi agar kebijakan-kebijakan dapat dikoordinasikan. Beberapa jenis dimensi terpusat perlu dikembangkan, meliputi hal-hal sebagai berikut :

- Fokus produk
- Jenis proses : proyek kelompok, lini atau kontin
- Teknologi
- Volume penjualan
- Make To Order (MTO) dan Make To Stock (MTS)
- Produk baru dan produk mapan

Beberapa dimensi di atas dapat dikombinasikan dalam operasi terpusat.