

# PERANAN STRATEGI OPERASI DALAM PERSAINGAN GLOBAL

*Fajarwati*

## *Abstract*

*Operation strategy is concerned with setting broad policies and plans for using the resources of a firm to best support it's long term competitive strategy. A firm's operation strategy is comprehensive through its integration with corporate strategy. Operation strategy consists of mission, distinctive competence, objective, and policy. Operation strategy input is business strategy, external analysis, and internal analysis.*

**Keywords :** *Operation strategy, global*

*Strategi operasi berhubungan luas dengan pengambilalihan kebijaksanaan dan rencana untuk menggunakan sumber daya terbaik perusahaan yang mendukung strategi bersaing dalam jangka panjang. Strategi operasi perusahaan menembus luas keseluruhan dengan strategi kerjasama. Strategi operasi terdiri dari misi, kemampuan, obyektifitas, dan kebijakan perusahaan. Strategi operasi memasukan strategi bisnis analisis eksternal dan analisis internal.*

**Kata Kunci :** *Strategi Operasi, strategi Bisnis*

## **PENDAHULUAN**

Manajemen operasi telah mengalami perubahan yang drastis sejalan dengan perkembangan inovasi teknologi yang mengalami pertumbuhan sangat cepat. Keadaan ini menuntut kegiatan operasi harus memperhatikan prinsip efisiensi dan selera konsumen sebagai pemakai barang dan jasa.

Globalisasi dunia merupakan salah satu ciri utama dalam abad ke 21, salah satu ciri era globalisasi adalah semakin menipisnya batasan-batasan antar negara. Di bidang ekonomi era globalisasi di tandai dengan terjadinya perdagangan bebas, khususnya di negara Asia Tenggara (AFTA) yang akan diberlakukan pada tahun 2003. Pada negara-negara Asia Pasifik (APEC) perdagangan bebas diberlakukan pada tahun 2010 untuk negara maju, sedangkan pada negara berkembang diberlakukan pada tahun 2020. Perdagangan bebas berarti barang dan jasa yang dihasilkan oleh suatu negara yang tergabung dalam ASEAN dan Asia Pasifik akan bebas dipasarkan dan bebas bersaing dimasing-masing negara (Yamit, 1998).

Era perdagangan bebas ini jika di lihat dari segi kepentingan konsumen sangatlah menguntungkan konsumen, karena konsumen memiliki berbagai alternatif dalam memenuhi kebutuhan akan barang dan jasa. Konsumen tentu saja memilih suatu barang atau jasa yang dianggap paling berkualitas dengan harga yang relatif murah. Jika dilihat dari segi produsen, khususnya produsen Indonesia, era perdagangan bebas dapat menjadi ancaman terutama terhadap produk-produk luar negeri yang selama ini harganya lebih mahal karena di kenakan tarif bea masuk yang tinggi. Dalam era perdagangan bebas , pengenaan tarif yang tinggi tentu saja tidak akan berlaku lagi, bahkan sangat dimungkinkan tidak lagi terjadi adanya hambatan tarif. Demikian juga halnya terhadap produk Indonesia akan memperoleh kebebasan untuk memasuki pasar luar negeri. Hal ini akan memicu tingkat persaingan yang sangat tinggi antara satu produsen dengan lainnya.

Kedudukan operasi dalam penyusunan strategi perusahaan sangatlah penting karena membantu perusahaan dalam mencapai suatu posisi bersaing. Operasi seharusnya tidak hanya dianggap sebagai tempat di mana perusahaan menghasilkan barang-barang dan jasa saja, tetapi harus pula sebagai wadah kekuatan bersaing dalam bisnis. Industri-industri di Jepang telah memanfaatkan operasi pabriknya untuk berkompetisi di pasaran internasional. Mereka dapat memproduksi serta mendisain barang-barang yang berkualitas lebih baik dengan biaya yang lebih murah, dan ini menyebabkan mereka mampu merebut sebagian besar pasaran dunia, terutama dalam industri automobil, elektronik, motor, dan sebagainya.

Dalam era globalisasi yang di tunjukan dengan perdagangan bebas, usaha dan upaya apakah yang harus dilakukan oleh produsen khususnya di bidang operasi agar mampu memenangkan persaingan baik di pasar dalam negeri maupun di pasar luar negeri. Strategi dan peran apakah yang dapat dilakukan di bidang operasi di dalam menghadapi era globalisasi ? Dapatkah operasi pabrik (*manufacturing operation*) dikembangkan sehingga menjadi salah satu cara untuk berkompetisi di pasar internasional.

## **STRATEGI OPERASI**

Lingkungan yang semakin berkembang (*turbulence*) menuntut perusahaan untuk memiliki kinerja yang tinggi. Dalam dunia industri, banyak perusahaan yang telah berhasil mencapai tingkat kinerja (*perfomence*) yang tinggi tetapi tetap survive dan bahkan tumbuh dalam lingkungan yang semakin berkembang. Namun demikian, banyak pula perusahaan yang memiliki kinerja yang rendah dan tidak mampu bersaing, tidak berkembang bahkan akhirnya gagal untuk memenuhi tujuan perusahaan. Apa yang menyebabkan suatu perusahaan memiliki kinerja yang tinggi dan mampu survive ? Dari banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan yang menerapkan strategi manajemen (*manajemen strategic*) cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi di bandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan manajemen strategi.

Strategi merupakan suatu konsep yang *multidimensional* yang merangkum semua kegiatan kritis organisasi, memberikan arah dan tujuan serta memfasilitasi berbagai perubahan yang di perlukan sebagai adaptasi terhadap perkembangan lingkungan.

Strategi operasi (*Operation Strategy*) merupakan suatu visi dari fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah bagi pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis. Dalam hal ini terdapat tiga bisnis strategi, yaitu : *low-cost producer, product differentiation, dan market segmentation* (Porter, 1993). Ketiga strategi bisnis tersebut memiliki suatu strategi operasi yang berbeda. Dengan demikian strategi operasi sangat terkait dengan strategi bisnis.

Menurut Schroeder (2000) strategi operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah untuk pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis. Strategi operasi seharusnya menghasilkan suatu pola pengambilan keputusan yang konsisten dan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan.

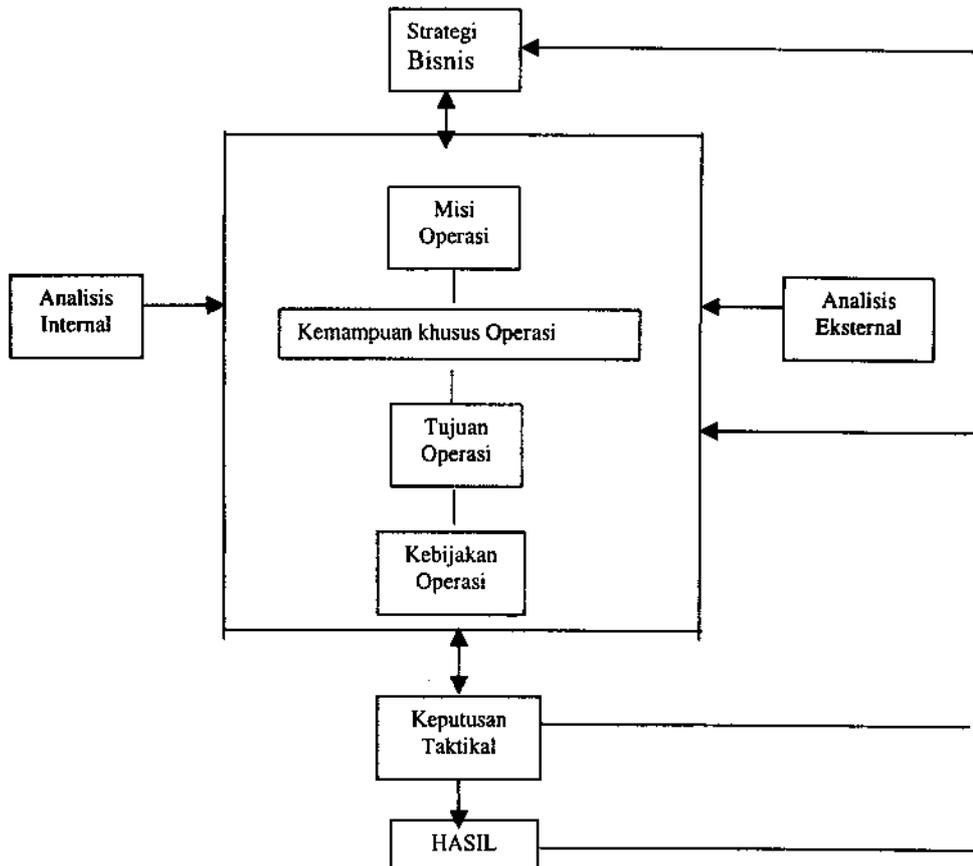
Hayes dan Upton (1998) mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam keputusan operasi-operasi. Makin konsisten keputusan tersebut, makin besar pula daya dukungnya terhadap strategi bisnis dan hasilnya akan semakin baik.

Skinner (1996) mendefinisikan strategi operasi dalam hal keterkaitan antar keputusan-keputusan dalam operasi dengan strategi perusahaan (*corporate strategy*). Ia menilai bahwa apabila operasi sudah keluar dari langkah-langkah yang ada dalam strategi perusahaan, keputusan operasi sering kali menjadi tidak konsisten dan bersifat jangka pendek. Akibatnya operasi terpisahkan dari bisnis dan keterkaitannya.

Strategi operasi merupakan salah satu cara yang dapat dikembangkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan operasi pabrik (*manufacturing operations*) untuk berkompetisi di pasar global. Operasi tidak hanya dianggap sebagai suatu tempat dimana perusahaan menghasilkan barang dan jasa, tetapi juga dijadikan sebagai suatu wadah kekuatan bersaing dalam bisnis dan sebagai suatu wadah dalam mencapai keunggulan yang berkesinambungan (*sustainable*). Strategi operasi harus menjadi sebagai suatu kekuatan penggerak suatu proses transformasi agar selalu fit dengan kondisi lingkungan baru, seperti era globalisasi.

## **MODEL STRATEGI OPERASI**

Inti dari strategi operasi terdiri dari empat komponen, yaitu : misi, kemampuan khusus, tujuan dan kebijakan. Keempat elemen strategi operasi tersebut mendapat masukan dari strategi bisnis, analisis internal dan analisis eksternal. Hubungan strategi bisnis dan strategi operasi dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber : Schroeder (2000)

**Gambar 1**  
**Model Strategi Operasi**

### 1. Strategi bisnis

Perubahan lingkungan yang terjadi setiap waktu, menuntut perusahaan untuk selalu melakukan penyesuaian-penyesuaian strategi (*strategic adjustments*). Perubahan dalam strategi bisnis ini, akan terkait dengan strategi operasi. Dengan demikian, formulasi strategi operasi perlu didahului dengan penetapan strategi bisnis. Strategi bisnis menjelaskan bagaimana bisnis atau usaha harus bersaing.

Terdapat beberapa faktor yang mendorong suatu perusahaan perlu untuk membuat strategi operasi, yaitu (Yamit, 1998) :

- a. Dorongan oleh keinginan untuk menekan biaya (efisiensi) dan lebih meningkatkan kualitas produk.

- b. Melemahnya bargaining position dalam menghadapi para supplier, bahan baku, suku cadang atau komponen.
- c. Persaingan semakin kuat dalam pemasaran produk yang sama.
- d. Kelangkaan atau ketiadaan tenaga profesional untuk bidang keahlian tertentu (*critical skills*) dalam menciptakan keahlian khusus.

Strategi operasi memang belum tentu menjamin kelangsungan hidup suatu jenis unit usaha, karena hal ini lebih banyak bergantung pada *risk* dan *uncertainty* yang dihadapi. Strategi operasi sebagai salah satu upaya untuk mengurangi resiko atau untuk mencapai tingkat efisiensi tinggi dan keunggulan daya saing, tetapi tidak akan mampu meredam dampak *uncertainty*.

## 2. Analisis eksternal dan internal

Analisis untuk lingkungan internal dan eksternal, merupakan input dalam menginformasikan strategi operasi dan strategi bisnis. Lingkungan eksternal yang merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan seperti : ekonomi, teknologi, politik, informasi, persaingan, tuntutan konsumen, gangguan suplai, regulasi pemerintah, suku bunga, perubahan nilai tukar, budaya dan kondisi sosial yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan, oleh karena itu perlu di pertimbangkan dalam memformulasikan strategi operasi. Analisis lingkungan eksternal ini, akan mengarah pada identifikasi terhadap peluang dan ancaman operasi perusahaan yang di ciptakan oleh akibat perubahan faktor-faktor eksternal. Lingkungan eksternal yang nyata akan dihadapi dalam era global, karena tingkat persaingan yang semakin tinggi sebagai dampak dari perdagangan bebas.

Dalam peta kekuatan negara ASEAN , Indonesia sangat ketinggalan dalam industri elektronika. Sementara negara ASEAN lainnya memiliki kinerja yang tinggi sehingga ekspor elektronik jauh lebih besar. Perusahaan yang selama ini menggarap pasar domestik harus dipagari proteksi, supaya tidak tersingkir oleh perusahaan luar yang lebih efisien. Tetapi harga yang harus di bayar oleh konsumen cukup mahal karena perusahaan elektronik Indonesia terbiasa beroperasi dengan inefisiensi yang tinggi. Dalam era perdagangan bebas, perusahaan yang selama ini melayani pasar domestik yang cukup besar sehingga lupa menggarap pasar ekspor, tidak akan mampu untuk bersaing, apabila sejak sekarang tidak melakukan efisiensi dengan memanfaatkan operasi pabrik sebagai daya dukung keunggulan bersaing.

Lingkungan internal dapat mempengaruhi strategi operasi melalui kelangkaan (*scarcity*) dan keterbatasan (*constraints*) sumber daya manusia melalui budaya perusahaan (*corporate culture*), lokasi, fasilitas, sistem pengawasan dan lain-lain. Analisis lingkungan internal ini, akan mengarahkan terhadap identifikasi pada kekuatan

dan kelemahan operasi perusahaan. Dalam era persaingan yang semakin ketat dan tinggi, setiap unit usaha atau perusahaan harus menyadari bahwa, untuk dapat bertahan dan keunggulan yang berlanjut, perlu secara terus-menerus untuk mengembangkan kemampuan inti (*core business*) di bidang operasi. Mengembangkan kemampuan inti di bidang operasi dalam era persaingan yang semakin ketat, merupakan tindakan yang sangat tepat, karena operasi perusahaan harus menciptakan efisiensi, efektivitas, produktivitas, fleksibilitas, serta kecepatan respon terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal.

### 3. Misi operasi

Misi operasi harus menjelaskan tujuan dari fungsi operasi dalam kaitannya dengan strategi bisnis. Misi harus menyatakan prioritas diantara tujuan-tujuan operasi baik yang menyangkut biaya, kualitas, fleksibilitas, *lead time* (waktu tunggu), pengiriman tercepat, pelayanan dan sebagainya. Jika perusahaan menekankan strategi bisnis pada differensiasi melalui pengenalan produk baru, maka misi operasinya akan berbeda dengan perusahaan yang menekankan pada biaya dalam strategi bisnisnya atau menekankan pada kualitas dalam strategi bisnisnya atau menekankan pada pelayanan superior dalam strategi bisnisnya.

Perusahaan yang menekankan strategi bisnisnya pada biaya rendah dan kualitas yang tinggi adalah suatu strategi-bisnis yang sangat sulit untuk di capai. Oleh karena kedua strategi itu memiliki misi operasi yang berbeda bahkan bertentangan satu sama lainnya. Jika strateginya adalah biaya yang pantas (bukan berarti biaya yang rendah), maka hal tersebut sangat dimungkinkan untuk dicapai dengan strategi kualitas yang tinggi.

### 4. Kemampuan khusus operasi

Kemampuan khusus oprasi adalah menciptakan operasi apa yang harus diunggulkan relatif dari para pesaing, kemampuan khusus ini harus terkait dengan misi operasi. Misalnya, bila misi perusahaan mengisyaratkan bahwa operasi harus unggul dalam pengenalan produk baru, maka operasi tersebut harus membangun suatu kemampuan khusus dalam bidang tertentu. Jika misi mengisyaratkan bahwa operasi tersebut harus unggul dalam menghasilkan produk yang berkualitas , maka operasi tersebut harus membangun suatu kemampuan khusus untuk mencapai misi tersebut. Kemampuan khusus ini harus menghasilkan kemampuan bersaing dan harus merupakan inti dari strategi operasi. Bisnis yang berhasil pada umumnya karena mereka dapat mengidentifikasi kemampuan khusus yang dimilikinya dan berusaha untuk mempertahankan kemampuan khusus tersebut agar memiliki keunggulan yang berkelanjutan.

Kemampuan khusus harus dapat dirumuskan dalam bentuk tujuan operasi seperti biaya terendah, kualitas tinggi, pengiriman terbaik, fleksibilitas tinggi, dan pelayanan terbaik. Untuk mencapai tujuan tersebut, kemampuan khusus dalam sumber daya harus di terjemahkan dan harus mampu memenuhi strategi bisnis dengan kata lain, tidaklah mungkin memiliki suatu keunggulan sebagai produsen dengan biaya yang rendah bilamana perusahaan menekankan kualitas sebagai strateginya.

#### 5. Tujuan operasi

Ada beberapa tujuan operasi seperti : biaya, kualitas, fleksibilitas, pengiriman dan pelayanan. Tujuan tersebut harus ditetapkan dalam bentuk yang sekuantitatif mungkin, agar dapat diukur seberapa besar pencapaian tujuan tersebut. Misalnya, biaya pabrik dari penjualan ditetapkan 48 % dan dua tahun mendatang diharapkan 45 %, *lead time* mengisi stock selama 3 minggu dan satu tahun mendatang diharapkan 2 minggu, sementara para pesaing 3 minggu.

Biaya, yang dimaksud adalah termasuk juga biaya produksi, biaya penyimpanan persediaan dan biaya lain yang timbul dari dari penggunaan sumber daya. Kualitas, merupakan nilai produk atau kegunaan yang dapat dirasakan oleh para konsumen. Pengiriman, menunjukkan kemampuan operasi untuk mensulpay barang atau jasa tepat pada saat konsumen membutuhkannya. Fleksibilitas, baik dalam kemampuan untuk memproses produk baru atau pada saat dimana perubahan kapasitas dapat dilakukan. Bila operasinya fleksibel, maka produk baru dapat di perkenalkan secepatnya dan perubahan volume kegiatan dapat pula dilakukan dengan cepat serta respon atas permintaan konsumen dapat pula dipenuhi secara cepat.

#### 6. Kebijakan operasi

Kebijakan operasi merupakan penjabaran atau menjelaskan bagaimana tujuan operasi akan dicapai. Kebijakan operasi harus dibentuk untuk setiap kategori keputusan yang menyangkut proses, kapasitas, kualitas, persediaan, dan barisan kerja. Misalnya, satu kebijakan yang ditekankan untuk teknologi proses baru, maka yang lainnya harus membentuk sistem pengendalian kualitas yang superior serta membangun barisan kerja yang berkemampuan tinggi.

Kebijakan operasi harus dibuat oleh manajemen senior dengan melibatkan pertimbangan-pertimbangan strategis. Beberapa pilihan utama kebijakan operasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini (Schroeder, 2000 ) yaitu :

**Tabel 1**  
**Contoh Kebijakan Penting Dalam Operasi**

<b>Tipe Kebijakan</b>	<b>Bidang Kebijakan</b>	<b>Pilihan strategi</b>
Proses	* Rentang proses	* Membuat atau membeli
	* Otomatisasi	*Dibuat dengan tangan atau dengan mesin otomatisasi
	* Aliran proses	* Kontinyus, intermenten, proyek, batch
Kapasitas	* Ukuran fasilitas	* Satu besar atau beberapa fasilitas kecil
	* Lokasi	* Dekat pasar, biaya rendah atau pasar luar negeri
Persediaan	* Jumlah	* Persediaan tinggi atau rendah
	* Distribusi	* Gudang terpusat atau menyebar
	*Sistem pengawasan	* Ketat atau longgar
Kualitas	* Pendekatan	* Pencegahan atau inspeksi
	* Pemasok	* Seleksi biaya atau kualitas
Tenaga Kerja	* Spesialisasi	* Spesialisasi tinggi atau rendah
	* Sistem gaji	* Insentif atau tidak
	* Staffing	* Banyak atau sedikit staf

Sumber: Schroeder, 2000

#### 7. Keputusan taktikal dan hasil

Keputusan-keputusan *(tactical decisions)* ditetapkan untuk mengimplementasikan strategi operasi. Beberapa contoh keputusan taktis adalah memilih pemasok tertentu dari sekian banyak pemasok, memutuskan berapa banyak persediaan suku cadang tertentu, menetapkan anggaran dan lain sebagainya. Oleh karena itu, keputusan harus mengikuti atau berpedoman pada perkembangan strategi operasi. Hasil umumnya dijadikan sebagai ukuran untuk menentukan apakah strategi dan taktik berhasil atau tidak. Hasil operasi akan di ukur dari pencapaian tujuan operasi yaitu : biaya, kualitas, fleksibilitas atau pengiriman. Bila hasilnya tidak memuaskan, maka manajemen dapat mengubah atau menyesuaikan taktik dan strategi yang di terapkan.

#### TIPE STRATEGI OPERASI

Satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan adalah bahwa strategi operasi sangat erat hubungannya dengan strategi bisnis. Keterkaitan antara strategi operasi dengan strategi bisnis yang saling berlawanan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 2.**  
**Alternatif-Alternatif Strategi**

	STRATEGI BISNIS	
	Strategi A ( Biaya Rendah )	Strategi B ( Inovasi Produk )
Kondisi Pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensitif terhadap harga</li> <li>• Pasar sudah jenuh</li> <li>• Volume tinggi</li> <li>• Standarisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensitif terhadap produk future</li> <li>• Pasar baru</li> <li>• Volume rendah</li> <li>• Sesuai permintaan</li> </ul>
Misi Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penekanan pada biaya rendah sementara untuk mempertahankan kualitas dan pengiriman yang dapat di terima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penekanan pada fleksibilitas sementara untuk mempertahankan biaya, kualitas dan pengiriman yang layak</li> </ul>
Kemampuan Khusus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya rendah melalui proses dan tehnologi yang superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cepat dan dapat di percaya dalam memperkenalkan produk baru melalui otomatisasi yang fleksibel</li> </ul>
Kebijakan Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses superior</li> <li>• Pengawasan statistik</li> <li>• Lokasi terpusat</li> <li>• Pengawasan inventori</li> <li>• Ketrampilan tenaga kerja</li> <li>• Otomatisasi tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produk yang superior</li> <li>• Reaksi yang cepat terhadap permintaan</li> <li>• Menggunakan tim produk</li> <li>• Tenaga kerja terampil rendah</li> <li>• Otomatisasi rendah</li> </ul>

Sumber : Yamit, 1998

Dari tabel diatas dapat diilustrasikan, sebagai berikut :

1. Strategi bisnis biaya rendah dengan kondisi pasar seperti dalam tabel diatas, maka misi operasi akan ditekankan kepada biaya sebagai tujuan yang dominan dan operasi akan menekankan pada pengurangan biaya melalui kebijakan-kebijakan seperti tehnologi dan proses yang superior, biaya tenaga kerja dsb.
2. Strategi bisnis inovasi produk dan pengenalan produk baru, di pergunakan untuk menumbuhkan pasar dimana keunggulan dapat diraih dengan membuat produk baru yang benar-benar superior pada waktu yang tepat. Dalam hal ini, operasi harus diarahkan pada fleksibilitas dan pengenalan produk baru secara cepat dan efektif yang merupakan tujuan utama dari misi operasi. Kebijakan operasi dapat menggunakan tim pengembang produk baru , serta otomatisasi dan fleksibilitas disesuaikan dengan produk baru.

## PERAN OPERASI DALAM PASAR GLOBAL

Dalam era globalisasi terdapat beberapa kecenderungan yang mungkin terjadi, yaitu pertama, terjadinya proses pengembangan produk yang lebih baik, lebih canggih, lebih berkualitas dan lebih murah dibanding dengan produk sebelumnya, sebagai akibat perubahan yang begitu cepat dalam bidang teknologi, misalnya komputer, telekomunikasi, elektronik, otomotif dan lain sebagainya. Kedua, operasi pabrik dalam era globalisasi diuntut untuk menjadi unggulan baik dalam arti komparatif maupun daya saing (*competitive*). Unggul dalam bidangnya (profesional), kualitas produk, pengembangan produk, desain, inovatif dan kreatif. Misalnya, Indonesia memiliki keunggulan komparatif dalam kayu dan rotan, tetapi tidak memiliki keunggulan daya saing (*competitive*) dalam produk kayu dan rotan karenanya produk Indonesia kalah bersaing dengan negara lainnya, seperti Taiwan, Korea Selatan dan Philipina dalam desain, kualitas pengembangan produk dan harga dipasar global.

Kecenderungan tersebut perlu diantisipasi dengan melakukan strategi operasi dengan melihat perspektif secara keseluruhan baik dalam hal fasilitas produksi, lokasi perusahaan, sumber daya manusia, bahan baku, kapasitas, kualitas, kecepatan respon maupun fleksibilitas. Hanya perusahaan yang mampu memenuhi produk internasional standar yang dapat masuk dalam pasar global dan memiliki keunggulan berlanjutan.

Toffler pada tahun 1970 – an dalam bukunya *Future Shock* memprediksikan bahwa akan terjadi suatu peningkatan semacam produk untuk satu jenis barang. Kalau sebelumnya merek dan desain televisi, radio, mobil sangat terbatas jumlahnya maka yang akan datang dari hari kehari di prediksikan jenis produk akan semakin meningkat. Konsumen akan menghadapi banyak pilihan dan cepat menjadi bosan karena bermacam-macam produk dengan desain fisik maupun desain kualitas yang baru. Akibatnya para konsumen sering berganti-ganti model produk hanya untuk sekedar tidak ingin dikatakan ketinggalan zaman atau hanya ingin mengikuti trend mode.

Di Indonesia, prediksi Toffler sudah menjadi kenyataan dan akan lebih menghebat lagi dalam memasuki era globalisasi atau era perdagangan bebas. Kecenderungan saat ini, orientasi masyarakat dalam membeli barang tidak lagi karena benar-benar membutuhkan, tetapi membeli barang hanya sekedar untuk mencoba walaupun sebenarnya tidak membutuhkan produk tersebut. Meskipun harga masih menjadi pertimbangan dalam membeli suatu produk, tetapi harga ini bukanlah menjadi faktor utama dalam menentukan pembelian. Laku dan tidaknya sebuah produk akan semakin ditentukan oleh kejelian, ketrampilan, dan desain dalam memenuhi keinginan konsumen. Untuk memenuhi keinginan konsumen tersebut, dituntut operasi pabrik yang memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi, tidak saja mampu menciptakan permintaan tetapi mampu memenuhi dalam jumlah yang diinginkan dan dalam waktu yang relatif singkat, sehingga konsumen tidak terlalu lama

menunggu untuk mengkonsumsi produk tersebut. Hal ini berarti, produsen juga diuntut untuk menciptakan kepastian produksi yang mampu mensuplai kebutuhan konsumen dan dengan tenggang waktu (*Lead Time*) antara produksi dan pemasaran yang sesingkat mungkin. Jika kapasitas antara produksi dan lead time tidak di perhatikan oleh para produsen, maka akan menciptakan peluang bagi produsen lain untuk masuk dan memproduksi pada barang yang sama. Selain itu produsen diuntut untuk menghasilkan barang yang berkualitas dengan harga yang relatif murah. Salah satu cara yang di tempuh adalah dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi pabrik. Dengan kata lain, peningkatan produktivitas mutlak perlu dalam menghadapi era globalisasi yang akan datang.

Peran operasi dalam menghadapi era globalisasi atau era perdagangan bebas adalah (Yamit, 1998):

1. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi atau meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan fleksibilitas operasi pabrik, sehingga mampu menghasilkan berbagai macam kebutuhan konsumen.
3. Meningkatkan kualitas produk baik kualitas fisik maupun kualitas desain.
4. Menciptakan waktu tunggu yang relatif singkat dan kapasitas produksi yang mampu memenuhi kebutuhan, sehingga memberikan kepastian akan jumlah dan waktu kepada pihak konsumen.

Peran operasi tersebut sangat strategis dan hanya produsen yang memperhatikan faktor-faktor tersebutlah yang akan mampu memenangkan persaingan dalam era perdagangan bebas atau era globalisasi.

## **PENUTUP**

Persaingan yang semakin ketat dan lingkungan yang terus berkembang, menuntut perusahaan untuk memiliki kinerja yang tinggi. Untuk memasuki pasar global, perusahaan harus mampu menciptakan sebuah produk yang memiliki kualitas yang tinggi dan memenuhi standar Internasional.

Dalam persaingan global manajemen operasi mempunyai peran untuk meningkatkan produktivitas, fleksibilitas, kualitas produk dan menciptakan waktu tunggu yang relatif singkat. Sehingga jika suatu perusahaan yang ingin memenangkan persaingan global harus melakukan strategi operasi dengan melihat perspektif secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chase, R.B., Aquilano, N.J., and Jacobs, F.R., *Operations Management for Competitive Advantage*, Mc Graw Hill Irwin, 2001
- Hayes, R.H., and Upton, D.M., *Operations Based Strategy*, *California Management Review* 40, no. 4 (Summer 1998), p. 11-12
- Krajewski And Ritzman, *Operations Management : Strategy And Analysis*, Wesley Publishing Company, Inc, 1987
- Porter, M., *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, 1980
- \_\_\_\_\_, *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*, November-December, 1996, p. 70-71
- Schroeder, R.G., *Operations Management Decision Making in the Operations Function*, McGraw-Hill, Inc, 2000
- Skinner, W., *Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*, May-June, 1969
- Yamit,Z., *Manajemen Produksi dan Operasi*, Ekonisia FE-UII, Yogyakarta, 1996