

**PERANAN STRATEGI OPERASI DALAM  
MENCIPTAKAN KEUNGGULAN  
BERSAING PERUSAHAAN**

Eduardus Tandelilin

**ABSTRACT**

*Setiap perusahaan dalam suatu industri yang persaingannya sangat ketat pasti mempunyai strategi bersaing. Strategi bersaing dapat dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan, atau secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Keadaan lingkungan akan mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, sehingga kunci keberhasilannya terletak pada kemampuan perusahaan menciptakan kekuatan yang berlainan di antara perusahaan-perusahaan dalam industri. Strategi operasi merupakan salah satu cara yang telah dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan di Jepang dengan memanfaatkan operasi pabriknya (manufacturing operations) untuk berkompetisi di pasaran internasional. Mereka dapat memproduksi serta mendisain barang-barang yang berkualitas lebih baik dan dengan harga yang lebih murah.*

*Strategi operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang memberikan keseluruhan pengarahan atau dorongan bagi pengambilan keputusan agar searah dengan tujuan perusahaan. Strategi operasi terdiri dari misi (mission), kemampuan khusus (distinctive competence), tujuan (objective), dan kebijakan (policy). Tiga input strategi operasi adalah strategi bisnis, analisis eksternal dan analisis internal. Strategi dan keputusan tidak selalu sama, tergantung apakah perusahaan cenderung pada strategi low-cost atau strategi differentiation. Timbulnya global corporation telah mengubah strategi operasi, dengan harus melihat perspektif secara keseluruhan dunia baik dalam hal fasilitas, lokasi, sumber daya, disain produk, teknologi proses, logistik maupun organisasi. Learning curve menunjukkan hubungan antara unit cost dan akumulasi volume yang diproduksi, sehingga dengan mengikuti kurva ini, keunggulan bersaing dapat dicapai.*

Kedudukan operasi (operations) 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 produk-produk dan jasa saja, tetapi harus pula sebagai suatu wadah kekuatan bersaing dalam bisnis. Kegagalan memahami hal ini akan menyebabkan kekalahan perusahaan dalam bersaing. Di Amerika yang sebelumnya hanya menekankan permasalahan di seputar keuangan dan pemasaran, telah

menyebabkan mereka menghasilkan produk baru yang bernilai rendah. Lain halnya dengan Jepang, yang terkenal telah memanfaatkan operasi pabriknya (*manufacturing operations*) untuk berkompetisi di pasaran internasional. Mereka dapat memproduksi serta mendisain barang-barang yang berkualitas lebih baik dan dengan biaya yang lebih murah, dan ini menyebabkan mereka mampu merebut sebagian besar pasaran dunia, terutama dalam industri automobil, elektronika, motor, dan sebagainya.

### **Definisi Strategi Operasi**

Strategi operasi (*Operations Strategy*) adalah suatu visi dari fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah bagi pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis, dan seringkali direfleksikan dalam suatu perencanaan formal. Strategi operasi harus menghasilkan suatu pola pengambilan yang konsisten dalam operasi dan memberikan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan.

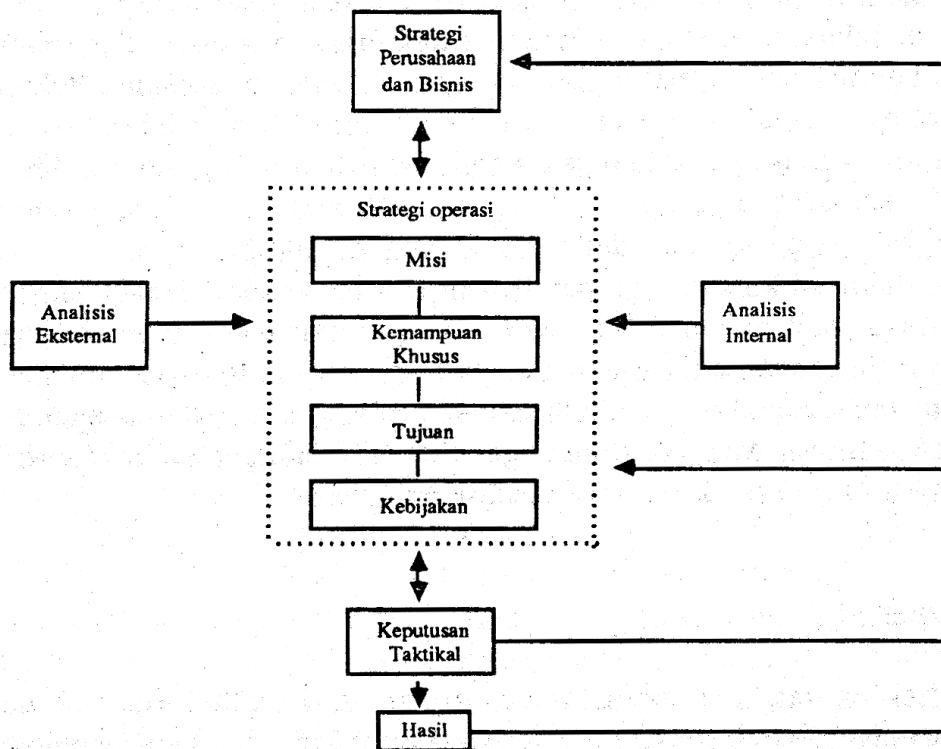
Banyak definisi lain yang diberikan untuk melengkapi definisi di atas, beberapa diantaranya adalah:

- *Schroeder, Anderson dan Cleveland (1986)* mendefinisikan strategi operasi sebagai sesuatu yang terdiri dari 4 komponen: misi (*mission*), tujuan (*objectives*), kemampuan khusus (*distinctive competence*) serta kebijakan (*policies*). Keempat hal ini menjelaskan tujuan operasi apa yang harus dicapai dan bagaimana seharusnya mencapai tujuan tersebut. Strategi yang dihasilkan haruslah membantu mengarahkan pengambilan keputusan dalam semua bagian operasinya.
- *Hayes dan Wheelwright (1984)* mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam keputusan-keputusan operasi. Makin konsisten keputusan-keputusan tersebut dan makin besar tingkatan dukungannya terhadap strategi bisnis, maka hasilnya akan semakin baik.
- *Wickham Skinner (1985)* mendefinisikan strategi operasi dalam hal keterkaitan antara keputusan-keputusan dalam operasi dengan strategi perusahaan (*corporate strategy*). Ia menilai bahwa bila operasi sudah keluar dari langkah yang ada dalam strategi perusahaan, keputusan-keputusan operasi seringkali menjadi tidak

konsisten lagi dan bersifat jangka pendek. Akibatnya operasi tersebut terpisahkan dari bisnis dan keterkaitannya dengan strategi perusahaan menjadi lemah.

### Model Strategi Operasi

Strategi operasi adalah suatu strategi fungsional yang harus berpedoman pada strategi bisnis, dengan demikian dapat menghasilkan suatu pola keputusan yang konsisten. Hubungan ini dilukiskan pada gambar 1. Empat elemen utama dalam kotak adalah misi, kemampuan khusus, tujuan dan kebijakan, merupakan inti dari strategi operasi. Elemen lainnya adalah Input atau Output.



Gambar 1. Model Strategi Operasi

### Strategi Perusahaan dan Bisnis

Strategi Perusahaan (*Corporate Strategy*) menjelaskan bisnis-bisnis apa yang dimasuki perusahaan (*what businesses the company is in*). Sedangkan Strategi Bisnis menjelaskan bagaimana usaha/bisnis-bisnis tertentu akan bersaing. Banyak perusahaan mempunyai kelompok unit usaha, yang dinamakan Unit Usaha Strategik (*Strategic Business Unit*). Setiap unit usaha ini perlu menciptakan basis

persaingannya sendiri dengan melihat pada segmen pasar dari produk-produk yang dimasukinya. Michael Porter (1980) mengidentifikasi 3 Generic *Business Strategy*: Low-cost producer, Product differentiation dan Market segmentation. Setiap strategi bisnis ini akan memiliki suatu strategi operasi yang terkait. Jadi, sangatlah penting bahwa strategi bisnis dijelaskan terlebih dahulu sebelum strategi operasi diformulasikan.

### **Analisis Eksternal/Internal**

Dalam menformulasikan strategi operasi dan juga strategi bisnis, kita harus melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal meliputi persaingan, pelanggan, ekonomi, teknologi dan kondisi sosial. Lingkungan eksternal dapat mempengaruhi operasi perusahaan, karenanya perlu dipertimbangkan dalam strategi oprasi. Beberapa contoh akibat pengaruh lingkungan eksternal di antaranya adalah meningkatnya persaingan dengan luar negeri, perubahan harga minyak, inflasi, fluktuasi kurs devisa, perubahan permintaan akan tenaga kerja, dan sebagainya. Sedangkan lingkungan internal dapat mempengaruhi strategi operasi melalui ketersediaan sumberdaya, budaya perusahaan, ketrampilan dan kemampuan tenaga kerjanya, lokasi, usia fasilitas, tipe sistem pengendalian, dan sebagainya. Analisis lingkungan internal mengarahkan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan operasi perusahaan.

### **Misi Operasi**

Misi operasi ini menjelaskan tujuan dari fungsi operasi dalam hubungannya dengan strategi bisnis dan perusahaan. Misi harus menyatakan prioritas di antara tujuan-tujuan operasi baik yang menyangkut biaya, kualitas, pengiriman maupun fleksibilitas. Contoh pernyataan misi operasi perusahaan Asuransi adalah sebagai berikut:

*menyediakan pelayanan yang dibutuhkan sesuai dengan permintaan pasar dan terus berkembang menjadi perusahaan yang berkualitas dan memirnpin pasar di bidang asuransi. Ini akan dicapai dengan menyediakan pelayanan yang superior melalui inovasi produk pada tingkat biaya yang pantas (reasonable).*

Pernyataan misi khusus ini akan cocok bagi perusahaan yang menekankan strategi bisnisnya pada differensiasi melalui pengenalan produk baru, tetapi tidak cocok bagi perusahaan yang menekankan pada biaya dalam strategi bisnisnya. Biaya yang pantas dalam misi operasi, bukan berarti biaya termurah.

### **Kemampuan Khusus**

Kemampuan khusus operasi adalah operasi apa yang harus unggul secara relatif dalam persaingan. Kemampuan khusus ini harus dikaitkan dengan misi operasi. Sebagai contohnya, bila misi mengisyaratkan operasi harus unggul dalam pengenalan produk baru, maka operasi tersebut harus membangun suatu kemampuan khusus dalam bidang tertentu. Kemampuan khusus ini harus menghasilkan keunggulan bersaing dan harus merupakan inti dari strategi operasi. Bisnis-bisnis yang berhasil pada umumnya karena mereka dapat mengidentifikasi kemampuan khususnya, dan berusaha untuk mempertahankan kemampuannya tersebut.

Kemampuan khusus harus dapat dirumuskan dalam bentuk tujuan-tujuan operasi seperti: biaya terendah, kualitas tertinggi, pengiriman terbaik dan fleksibilitas terbesar. Untuk mencapai tujuan tersebut maka kemampuan khusus dalam sumberdaya harus diterjemahkan dalam hasil-hasil yang dapat dinilai oleh konsumen dan harus mampu memenuhi strategi perusahaan. Dengan kata lain, tidaklah mungkin memiliki suatu keunggulan sebagai produsen dengan biaya rendah bilamana perusahaan tersebut menekankan kualitas atau pengenalan produk baru sebagai strateginya. Kemampuan khusus mengharuskan operasi untuk mengkonsentrasikan diri pada apa yang terbaik yang dapat dilakukannya.

### **Tujuan Operasi**

Seperti yang telah dijelaskan, 4 tujuan operasi seperti: biaya, kualitas, pengiriman atau fleksibilitas, maka tujuan-tujuan operasi tersebut harus ditetapkan dalam bentuk yang sekuantitatif mungkin dan dapat diukur. Sebagai contoh dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Tipe Tujuan Operasi**

	Tahun ini	Tujuan: 5 tahun mendatang	Saat ini: Pesaing kelas dunia
<b>Biaya</b>			
Biaya pabrik sebagai % dari penjualan Perputaran persediaan	55% 4,1	48% 5,2	50% 5,0
<b>Kualitas</b>			
Kepuasan konsumen (% kepuasan dgn produk) % Sisa (scrap) & rework Biaya garansi sebagai % dari penjualan	75% 15 1	85% 5 0.5	75% 10 1
<b>Pengiriman</b>			
% Pesanan diisi dari stok Lead time mengisi stok	90% 3 minggu	95% 1 minggu	95% 3 minggu
<b>Fleksibilitas</b>			
Jumlah bulan untuk memperkenalkan produk baru Jumlah bulan untuk mengubah kapasitas dgn + 20%	10 bulan 3 bulan	6 bulan 3 bulan	8 bulan 3 bulan

*Biaya (cost)* disini termasuk biaya produksi, biaya penyimpanan persediaan dan biaya-biaya lain yang timbul dari penggunaan sumberdaya.

*Kualitas* sebagai suatu tujuan berarti kualitas produk atau jasa yang diterima oleh konsumen. Kualitas merupakan nilai dari produk, prestise, dan kegunaan yang dapat dirasakan.

*Pengiriman* menunjukkan kemampuan operasi untuk mengirimkan produk atau jasa kapan dan dimana saja pelanggan tersebut membutuhkannya. Pengiriman ini dapat diukur dengan berbagai cara, tergantung pada apa yang dijadikan kriteria penilaian.

*Fleksibilitas*, baik dalam kemampuan membuat produk baru atau pada saat mana perubahan volume kegiatan dapat dilakukan. Bila operasinya fleksibel, produk baru dapat diperkenalkan secepatnya dan perubahan volume kegiatan dapat dilakukan

secepatnya pula. Fleksibilitas dapat menghasilkan keunggulan bersaing bila perusahaan memilih untuk bersaing pada basis inovasi produk baru atau melakukan respons secepatnya atas permintaan konsumen.

### **Kebijakan Operasi**

Kebijakan operasi menjelaskan bagaimana tujuan-tujuan dari operasi tersebut akan dicapai. Kebijakan operasi harus dibentuk untuk setiap 5 kategori keputusan: proses, kapasitas, persediaan, barisan kerja dan kualitas. Sebagai contoh, satu kebijakan yang ditekankan untuk teknologi proses baru, maka lainnya membentuk sistem pengendalian kualitas yang superior, serta membangun barisan kerja yang berkemampuan tinggi.

Beberapa pilihan utama kebijakan operasi diperlihatkan pada Tabel 2. Pilihan-pilihan ini harus dibuat oleh Manajemen Senior dan akan melibatkan pertimbangan-pertimbangan strategis pula.

**Tabel 2. Contoh Kebijakan Operasi Yang Penting**

Tipe Kebijakan	Bidang Kebijakan	Pilihan Strategi
Proses	Rentang proses	Membuat atau membeli
	Automatisasi	Buatan tangan atau mesin fleksibel atau kaku
	Aliran proses	Proyek, batch, lini atau kontinyus
Kapasitas	Ukuran fasilitas	Satu besar atau beberapa fasilitas kecil
	Lokasi	Dekat pasar, biaya rendah atau luar negeri
	Investasi	Permanen atau sementara
Persediaan	Jumlah	Persediaan tingkat tinggi atau tingkat rendah
	Distribusi	Gudang penyimpanan terpusat atau tidak
	Sistem Pengendalian	Pengendalian ketat atau kurang
Barisan Kerja	Spesialisasi	Spesialisasi tinggi atau rendah
	Jabatan Supervisi	Sangat tersentralisasi atau sebaliknya
	Sistem Penggajian	Tipe insentif yang digunakan. Pembayaran yang memuaskan

	<i>Staffing</i>	atau kurang memuaskan Banyak atau sedikit staf
Kualitas	Pendekatan Training Pemasok	Pencegahan atau inspeksi Training teknikal atau manajerial Seleksi pada biaya atau kualitas

### Taktik dan Hasil

Taktik hams mengikuti pengembangan strategi. Keputusan-keputusan taktikal (*tactical decisions*) biasanya bejangka waktu pendek (1-2 tahun) dan ditetapkan untuk mengimplementasikan strategi operasi.

Hasil (*result*) biasanya sebagai ukuran dan digunakan untuk menentukan apakah strategi dan taktik tersebut berhasil. Dalam hal ini hasil operasi diukur dari biaya, kualitas, pengiriman ataupun fleksibilitasnya. Bila hasilnya tidak memuaskan, manajemen dapat mengubah atau menyesuaikan taktik atau strategi yang mungkin diperlukan.

### Tipe Strategi Operasi

Satu pertimbangan yang terpenting adalah bahwa strategi operasi berkaitan dengan strategi bisnis, dan juga dengan strategi pemasaran dan keuangan. Tabel 3 mengilustrasikan keterkaitan ini dengan memperlihatkan 2 strategi bisnis yang saling berlawanan secara diametrik yang dapat diseleksi dan hasil strategi fungsionalnya.

**Tabel3. Alternatif-alternatif Strategi**

Strategi Bisnis	Strategi A	Strategi B
	Biaya Rendah	Inovasi Produk
Kondisi-kondisi pasar	Sensitif terhadap harga Pasar sudah jenuh Volume tinggi Standardisasi	Sensitif terhadap <i>product feature</i> Pasar baru Volume rendah Sesuai permintaan
Misi operasi	Penekanan pada biaya rendah sementara mempertahankan kualitas dan pengiriman yang dapat diterima	Penekanan pada fleksibilitas sementara mempertahankan biaya, kualitas dan pengiriman yang layak
Kemampuan khusus operasi	Biaya rendah melalui proses dan teknologi yang	Cepat dan dapat dipercaya dalam memperkenalkan produk baru



	superior dan integrasi vertikal	melalui tim produk dan otomatisasi yang fleksibel
Kebijakan-kebijakan operasi	Proses yang superior Proses pengawasan statistik Lokasi yang terpusat Skala ekonomi Pengawas inventori yang ketat Ketrampilan tenaga kerja rendah Otomatisasi tinggi	Produk yang superior Reaksi yang cepat terhadap perusahaan Skop ekonomi Menggunakan tim produk Tenaga kerja trampil Otomatisasi rendah
Strategi-strategi pemasaran	Distribusi masal Penjualan berulang Memaksimumkan kesempatan menjual Tenaga penjual secara nasional Biaya advertensi rendah	Distribusi yang selektif Pengembangan pasar baru Desain produk Penjualan melalui agen Biaya advertensi tinggi
Strategi-strategi keuangan	Kebutuhan modal tinggi Risiko rendah Profit margin rendah	Kebutuhan modal rendah Risiko tinggi Profit margin tinggi

Pertama, strategi bisnis produsen biaya rendah dengan kondisi pasar seperti yang terlihat pada Tabel 3. Maka misi operasi akan ditekankan pada biaya sebagai tujuan yang dominan, dan operasi akan menekankan pada pengurangan biaya melalui kebijakan-kebijakan seperti teknologi dan proses yang superior, biaya tenaga kerja yang rendah, dan sebagainya. Pemasaran dan keuangan juga akan melanjutkan dan mendukung strategi bisnis biaya rendah seperti yang tampak pada tabel di atas.

Kedua, strategi bisnis inovasi produk dan pengenalan produk baru. Strategi ini dipergunakan untuk menumbuhkan pasar di mana keunggulan dapat diraih dengan membuat suatu produk yang benar-benar superior pada waktu yang tepat. Harga bukanlah suatu bentuk persaingan yang dominan. Harga tinggi dapat dipertahankan sehingga dengan demikian penekanannya lebih sedikit pada biaya. Dalam hal ini operasi harus diarahkan pada fleksibilitas dan pengenalan produk baru secara tepat dan efektif yang merupakan tujuan utama dari misi perusahaan. Kebijakan operasi

dapat melibatkan penggunaan tim untuk memperkenalkan produk baru, serta otomatisasi fleksibel dapat disesuaikan dengan produk baru.

### **Tanggapan Terhadap Faktor Eksternal**

Salah satu hal terpenting dalam mengembangkan strategi operasi adalah menyesuaikan faktor-faktor eksternal dalam lingkungannya. Operasi kadang-kadang hanya menfokuskan diri secara internal saja, sehingga kemampuan bersaingnya menjadi berkurang atau menjadi tidak kompetitif. Pengertian utama strategi operasi di sini adalah membangun suatu strategi yang relatif difokuskan secara eksternal terhadap persaingan, ekonomi, kondisi sosial, dan kebutuhan para konsumen.

Pada masa lalu ada kecenderungan perhatian operasi diarahkan pada efisiensi internal, dan mengabaikan perhatian pada bidang eksternal. Hasilnya, operasi ini tidak dapat berkompetisi lagi dalam persaingan dan perubahan bisnis yang makin hebat. Dalam pasaran dunia yang penuh dengan persaingan, faktor eksternal perlu dipertimbangkan lebih banyak. Tantangan eksternal yang tampaknya penting dimasa mendatang adalah perubahan selera konsumen, munculnya teknologi baru, bahan mentah, faktor legal, perubahan dalam bidang ketenagakerjaan, persaingan dan sebagainya.

Kebutuhan konsumen seperti yang direfleksikan dari tingkat permintaan atau tipe produk adalah salah satu faktor eksternal yang paling kelihatan, yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan. Tingkat permintaan sebagian dapat dikelola dan dikendalikan oleh perusahaan melalui harga, promosi, dan berbagai strategi pemasaran lainnya. Namun, ada perubahan-perubahan permintaan yang tidak dapat dikendalikan ataupun diramalkan secara mudah. Sebagai contohnya, perubahan-perubahan yang disebabkan oleh naik-turunnya tingkat perekonomian, perubahan selera konsumen dan munculnya pesaing-pesaing baru. Konsumen juga memerlukan produk baru atau produk yang berbeda dari waktu ke waktu. Sebagai hasilnya, operasi tidak hanya harus merencanakan kebutuhan konsumen saat ini tetapi juga kebutuhan untuk masa yang akan datang.

Teknologi yang tersedia adalah faktor eksternal yang berpengaruh besar pula pada operasi. Bila produk dan teknologi proses berubah, teknik-teknik operasinya

harus berubah. Peran strategi operasi disini adalah meramalkan kondisi teknologi dan kemudian membangun suatu tanggapan yang tepat.

Ketersediaan bahan mentah juga harus dipertimbangkan dalam memformulasikan strategi operasi. Kebijakan yang khusus seharusnya dibentuk untuk menghadapi kelangkaan sumberdaya bahan mentah.

Faktor legal, seperti halnya deregulasi-deregulasi akan mempengaruhi operasi perusahaan, sehingga hal ini harus dipertimbangkan pula dalam memformulasikan strategi operasi. Hal legal lainnya yang sering menjadi isu adalah standar polusi lingkungan, hukum persamaan kesempatan dalam bekerja, dan sebagainya.

Perubahan-perubahan sikap dan nilai-nilai sosial mempengaruhi pula jajaran tenaga kerja dan manajer dalam operasi. Strategi operasi seharusnya mengenali perubahan sosial ini dan kemudian membangun suatu respons dalam bentuk kebijaksanaan yang tepat dalam jajaran ketenagakerjaan.

Terakhir adalah faktor persaingan. Persaingan mungkin direfleksikan dalam bentuk produk-produk baru, lebih banyak penekanan pada pengendalian biaya, perbedaan-perbedaan kualitas dan perubahan dalam tingkat permintaan.

### **Operasi Internasional**

Melalui perluasan jaringan telekomunikasi dan transportasi pasar tumbuh menjadi global dan permintaan konsumen menjadi lebih homogen. Banyak produk menjadi global, seperti VCR, TV, mobil, motor, peralatan pertanian, mesin, dan sebagainya. Sebagai akibat perubahan ini, bisnis dan operasi menjadi lebih menginternasional. Secara tradisional bisnis dioperasikan lebih basis multinasional dibandingkan dengan basis global. Dalam suatu perusahaan multinasional, keputusan-keputusan ditangani secara berbeda untuk setiap negara di dunia. Setiap negara yang dimasuki memiliki ciri tersendiri dan ini harus ditangani secara berbeda sesuai dengan kondisi yang ada.

Perusahaan multinasional berada dalam posisi lemah di persaingan bila beroperasi pada pasaran global. Skala operasinya salah, produk mungkin tidak mencukupi, dan perusahaan diorganisir dengan cara yang salah untuk memproduksi dan memasarkan produknya. Sebagai antisipasi, muncullah global corporation dengan karakteristik sebagai berikut:

Pabrik dan fasilitasnya berlokasi pada basis seluruh dunia, tidak pada negara per negara. Produk dan jasa-jasanya dapat saling dialihkan antar negara. Ini telah dilakukan dalam industri mobil dewasa ini. Komponen, parts, dan jasa-jasa dihasilkan pada suatu basis global. Sumber untuk suplai terbaik di seluruh dunia ditemukan, tanpa peduli pada asal nasionalnya. Disain produk dan proses teknologi yang digunakan merupakan hasil untuk seluruh dunia. Produk atau jasa utama didisain, kapan saja memungkinkan, untuk memenuhi citra rasa global. Bila variasi setempat diperlukan, mereka akan lebih ditangani sebagai pilihan (option) daripada sebagai produk yang terpisah. Proses teknologinya juga distandarisasikan secara global. Permintaan dipertimbangkan untuk seluruh dunia, bukan atas dasar lokal. Logistik dan sistem pengendalian persediaan juga global. Ini menyebabkan kemungkinan untuk mengkoordinasikan pengapalan produk dan komponen pada basis seluruh dunia. Untuk operasi jasa, fasilitas dihubungkan melalui sistem jaringan komunikasi seluruh dunia. Ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan konsultan, fast food, bank dan jasa biro perjalanan.

### **Kurva Pengalaman (Experience Curve)**

Salah satu prinsip yang mendasari strategi operasi dan strategi bisnis adalah kurva pengalaman (*experience curve*) atau learning curve. Kurva ini menjelaskan bagaimana biaya berlaku sebagai suatu fungsi dari volume. Ini didasarkan pada pengertian bahwa proses belajar terjadi saat perusahaan mendapatkan lebih banyak pengalaman dalam memproduksi barang atau jasa-jasanya. Ketika proses belajar terjadi, setiap pengerjaan unit produk secara terus-menerus akan menghasilkan waktu pengerjaan yang makin mengecil karena para pekerjanya telah menjadi lebih mahir pada tugas yang dilakukannya secara berulang kali tersebut. Biaya dari material dapat pula dikurangi melalui pengalaman yang diperoleh selama berproduksi.

Kurva pengalaman dipergunakan untuk mengekspresikan hubungan antara biaya dan sejumlah kumulatif unit yang diproduksi. Experience curve percentage rate menggambarkan pengurangan dalam biaya unit produk setiap kelipatan peningkatan volume produksi. Sebagai contoh, 80% experience rate, unit cost akan dikurangi dengan faktor sebesar 80% bilamana out-putnya digandakan. Bila unit pertama biaya produksinya sebesar Rp 100.000, maka unit kedua akan menghabiskan

biaya Rp80.000 (0,8 X Rp100.000), unit keempat akan menghabiskan biaya Rp64.000 (0,8 X Rp 80.000), dan seterusnya. Dalam prakteknya, experience rate ini berkisar antara 60 sampai 90%. Secara matematis, hubungannya dapat ditulis:

$$Y(x) = kx^n$$

Dimana:  $Y(x)$  = Biaya untuk memproduksi unit ke-x.

$k$  = Biaya dari unit pertama.

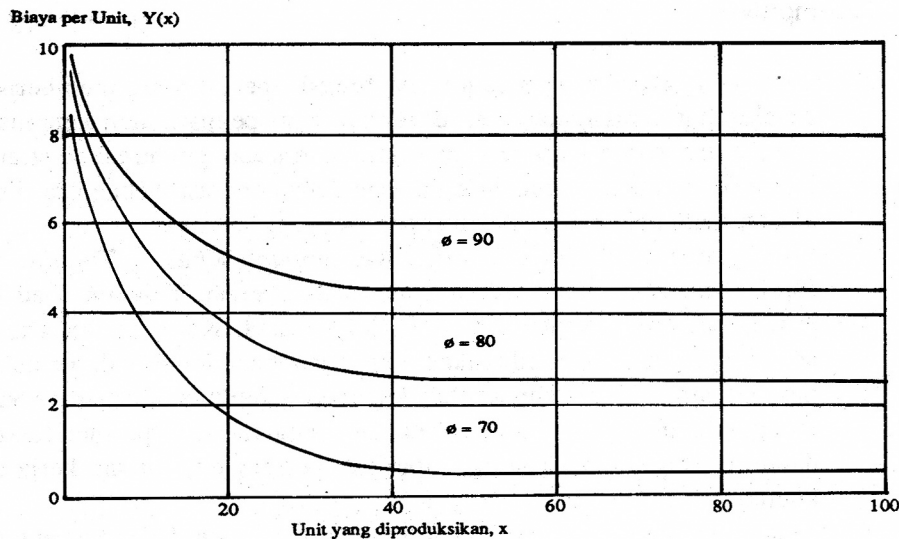
$x$  = Total jumlah unit yang diproduksi.

$n$  =  $\log \emptyset / \log 2$ .

$\emptyset$  = Experience rate.

$1 - \emptyset$  = Progress ratio.

Kurva pengalaman untuk tingkat experience rate yang berbeda-beda tampak pada gambar 2. Semakin rendah tingkat pengalamannya, maka kurvanya semakin curam.



Gambar 2. Kurva Pengalaman

Kurva pengalaman ini berguna untuk mengestimasi biaya dan juga untuk mengukur kemajuan yang dicapai oleh operasi dalam usaha mengurangi biayanya. Sebagai tambahan, kurva ini sangat bermanfaat untuk membangun strategi-strategi bagi perusahaan yang mampu memanfaatkannya. Keunggulan dari kurva ini adalah bahwa ia dapat membantu perusahaan dalam membuat produk dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan yang dilakukan pesaingnya. Semakin curam kurva tersebut, maka semakin efektiflah strategi.

*Ghemawat* (1985) secara ekstensif mempelajari kurva pengalaman ini dan penggunaannya dalam perencanaan strategis. Ia menemukan bahwa kurva ini lebih significant berlaku pada tahap pengenalan dalam *Product Life Cycle*, di mana biaya-biaya menurun lebih cepat untuk setiap unit pertama akumulasi produksi dibandingkan dengan unit-unit berikutnya. Ia juga mencatat bahwa kurva ini berguna pula pada saat harga-harga menurun dengan sangat tajam dan perusahaan dihadapkan pada suatu tekanan persaingan.

### **Kesimpulan**

- a. Strategi operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang memberikan keseluruhan pengarahan atau dorongan bagi pengambilan keputusan. Tujuan dari strategi operasi ini adalah untuk menghubungkan strategi bisnis dengan pengambilan keputusan dalam operasi. Sebagai hasilnya adalah suatu pola pengambilan keputusan yang konsisten.
- b. Strategi operasi terdiri dari Misi, Kemampuan Khusus, Tujuan, dan Kebijakan. Misi menjelaskan tujuan dari operasi. Tujuannya adalah biaya, kualitas, pengiriman, dan fleksibilitas. Kemampuan khusus adalah apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan lebih baik dibanding para pesaing. Kebijakan adalah keputusan-keputusan strategis yang mengarahkan pengambilan keputusan yang lebih terperinci (taktik) dalam bidang-bidang proses, kapasitas, persediaan, barisan kerja dan kualitas.
- c. Tiga input strategi operasi adalah strategi bisnis, analisis eksternal dan analisis internal. Strategi operasi harus membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan faktor eksternalnya, termasuk disini adalah kebutuhan konsumen, teknologi, bahan mentah, kondisi legal dan sosial, serta para pesaing.
- d. Strategi dan keputusan-keputusan operasi masing-masing berbeda tergantung kepada apakah perusahaan tersebut cenderung ke strategi low-cost atau strategi differensiasi usaha. Tidak ada satu jawaban pelaksanaan terbaik untuk semua keadaan.
- e. Timbulnya Global Corporation telah merubah strategi operasi, yang harus melihat perspektif secara keseluruhan dunia baik dalam hal fasilitas, lokasi, sumberdaya, disain produk, teknologi proses, logistik maupun organisasi.

- f. Kurva pengalaman menunjukkan hubungan antara biaya unit (unit cost) dan akumulasi volume yang diproduksi. Setiap kelipatan dua dari volume yang dihasilkan akan mengurangi biaya sebanyak experience rate-nya. Dengan mengikuti kurva ini, keunggulan bersaing dapat dicapai.

### Daftar Pustaka

- Anderson, John C, Gary Cleveland and Roger G. Schroeder, "*Operations Strategy: A Literature Review*," Working Paper, Operation Management Center, Carlson School of Management, University of Minnesota, April 1986.
- Bhide, Amar, "*Hustle as Strategy*," Harvard Business Review, September-October 1986, pp. 59-65.
- Buffa, Elwood S., *Meeting the Copetitive Challenge*. Homewood, III: Irwin, 1984.
- Cook, David T., "Why GM's Small Car Experts Threw in the Wrench," *Christian Science Monitor*, June 2, 1982.
- Ghemawat, Pankay, "Building Strategy on the Experience Curve", *Harvard Business Review*, March-April 1985, pp. 143-149.
- Haas, Elizabeth A., "Breakthrough Manufacturing", *Harvard Business Review*, March-April 1987, pp. 75-81.
- Hayes, Robert H., "Strategic Planning-Forward in Reverse?", *Harvard Business Review*, November-December 1985, pp. 111-119.
- \_\_\_\_\_ and Steven C. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York: Wiley, 1984.
- Hill, Terry, *Manufacturing Strategy-The Strategic Management of Manufacturing Function*, New York: Macmillan, 1985.
- Peters, Thomas J, and Robert Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row 1982.
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.
- Ruwe, Dean M, and Wickham Skinner, "Reviving a Rust Belt Factory", *Harvard Business Review*, May-June 1987, pp. 70-76.

- Schroeder, Roger G, John C Anderson, And Gary Cleveland, "The Content of Manufacturing Strategy: An Empirical Study", *Journal of Operations Management*, vol. 6, no. 4, August 1986, pp. 405-416.
- Skinner, Wickham, "Manufacturing-Missing Link in Coporate "Strategy", *Harvard Business Review*, May-June 1969, pp. 136-145.
- \_\_\_\_\_, "The Facused Factory", *Harvard Business Review*, May-June 1974, pp. 113-121.
- \_\_\_\_\_, *Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon*, New York Wiley, 1985.
- Wheelwright, Steven C, "Japan - Where Operation Really Are Strategic", *Harvard Business Review*, July-August 1981, pp. 67- 74.
- \_\_\_\_\_, And Robert H. Hayes, " Competing Through Manufacturing", *Harvard Business Review*, January-February 1985, pp. 99-109.