

# Strategi Operasi Industri Kecil yang Berkeunggulan Kompetitif: Kasus Pengusaha Sepatu Sentra Industri Kecil Cibaduyut Bandung

**Widjajani**  
Jurusan Teknik Industri  
Universitas Langlangbuana Bandung

**Gatot Yudoko**  
Sekolah Bisnis dan Manajemen  
Institut Teknologi Bandung

## Abstrak

*Industri Kecil di Indonesia dapat digunakan sebagai salah satu solusi bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat, oleh karena itu perlu diupayakan usaha-usaha untuk mengarahkan mereka untuk menjadi usaha yang berhasil. Usaha yang berhasil ialah yang mampu bersaing dan unggul diantara para pesaingnya, atau yang disebut sebagai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif suatu usaha merupakan hasil dari strategi yang dijalankan dalam mengelola usahanya tersebut. Salah satu strategi utama yang berperan penting dalam menentukan keunggulan kompetitif suatu usaha ialah strategi operasi. Oleh karena itu mengetahui strategi operasi yang dijalankan oleh industri kecil yang berkeunggulan kompetitif merupakan suatu hal yang bernilai untuk dapat dipelajari baik oleh wirausahawan maupun akademisi. Penelitian ini meneliti mengenai strategi operasi dari industri kecil yang berhasil di Sentra Industri Kecil Sepatu Cibaduyut Bandung. Hasil dari penelitian ini merupakan strategi operasi dan dijalankan yang diarahkan dari prioritas kompetitifnya.*

*Kata kunci: strategi operasi, industri kecil, keunggulan kompetitif*

## 1. Pendahuluan

Industri kecil (IK) mempunyai peranan penting tidak saja di negara-negara sedang berkembang, tetapi juga di negara-negara maju, termasuk Amerika Serikat, Eropa dan Jepang. Di Indonesia, walaupun pada awalnya IK hanya dilihat sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi di daerah pedesaan di luar sektor pertanian dan sumber pendapatan khususnya bagi masyarakat berpenghasilan rendah, tetapi saat ini IK telah berperan sebagai salah satu sumber penting peningkatan ekspor non-migas (Tambunan, 2002).

Oleh karena itu keberadaan dan keberhasilan IK merupakan suatu hal yang patut diperhatikan sehingga dibutuhkan usaha-usaha untuk mendukung keberhasilan IK di Indonesia. Salah satu cara dari upaya-upaya tersebut adalah dengan mempelajari pengusaha IK yang telah berhasil sebagai sumber pembelajaran bagi pengusaha lainnya serta bagi pemerintah untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas agar intervensi dalam bentuk kebijakan dan program menjadi lebih efektif (Widjajani dan Yudoko, 2007).

Terdapat berbagai pendapat mengenai keberhasilan IK, dari ukuran kinerja finansial hingga kriteria personal dari manajer pemiliknya. Walaupun begitu jika dilihat dari sisi persaingan usaha, maka usaha yang berhasil ialah yang berkeunggulan kompetitif yaitu yang mampu *survive*, tumbuh dan lebih unggul dari pesaing-pesaingnya.

Suatu usaha yang berhasil membangun keunggulan kompetitifnya tergantung dari strategi yang dijalkannya. Strategi ialah pola keputusan-keputusan yang diadopsi oleh perusahaan untuk dapat menghubungkan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan sumber daya dengan tujuan (Finch, 2006). Keputusan-keputusan ini menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan.

Menurut hirarkinya strategi perusahaan dikelompokkan menjadi tiga yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional. Strategi korporasi merupakan strategi yang paling luas dan mendefinisikan jenis-jenis usaha yang akan ditekuni oleh korporasi serta bagaimana sumber daya dipergunakan. Strategi korporasi memberikan keputusan-keputusan mengenai industri dan pasar-pasar di mana korporasi berada, bagaimana menstrukturkan korporasi untuk dapat membidik pasar-pasar tersebut, dan bagaimana memperoleh serta mengalokasikan sumber daya kunci korporasi kepada berbagai aktivitas dan kelompok (Hayes et al., 2005).

Strategi bisnis mendefinisikan sederet aktivitas untuk suatu usaha yang merupakan bagian dari korporasi atau yang disebut sebagai *strategic business unit* (SBU), menentukan prioritas sedemikian sehingga dapat memenuhi keseluruhan strategi korporasi. Setiap SBU mempunyai masing-masing strategi bisnis. Pada tingkatan ketiga ialah strategi fungsional yang menciptakan hubungan antara pengambilan keputusan fungsional dan strategi bisnis. Strategi fungsional antara lain terdiri dari strategi pemasaran, strategi finansial, strategi operasi, strategi teknologi informasi dan strategi sumber daya manusia.

Dari keseluruhan strategi fungsional, strategi operasi memegang peranan penting dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Operasi merupakan jantung dari usaha manufaktur maupun jasa walaupun fungsi-fungsi lainnya juga tidak dapat dipisahkan dengan keseluruhan proses organisasi.

## 2. Strategi Operasi

Strategi operasi adalah pola total dari keputusan-keputusan yang membentuk kapabilitas jangka panjang dari operasi dan kontribusinya terhadap keseluruhan strategi (Slack dan Lewis, 2002). Di dalam operasi, strategi digunakan untuk mengarahkan keputusan di dalam berbagai bidang yang akan mempengaruhi atribut nilai yang dipersepsikan oleh konsumen (Finch, 2006).

Atribut nilai yang diinginkan menciptakan prioritas strategis untuk mengarahkan keputusan operasi sehari-hari dan mempunyai potensi untuk meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan nilai. Lebih lanjut lagi, dengan pengembangan strategi, dibuat juga keputusan-keputusan yang berpengaruh terhadap penggunaan sumber daya jangka panjang. Keputusan-keputusan ini menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan.

Menurut Finch (2006) dan Hayes *et al.* (2005) keputusan strategis operasi terdiri dari dua kategori yaitu kategori keputusan struktural dan kategori keputusan infrastruktural. Keputusan struktural berhubungan dengan hal-hal *tangible* seperti bangunan, peralatan, cara peralatan dan karyawan diorganisasikan dalam proses-proses, dan bagaimana bisnis berhubungan dengan dengan bisnis lain.

Keputusan infrastruktural berhubungan dengan sistem yang digunakan untuk meningkatkan utilisasi dari sumber daya struktural dan mengendalikan sumber daya tersebut sedemikian sehingga bisnis dapat mencapai produktivitas yang tinggi.

Setiap keputusan dari setiap kategori strategi operasi dapat diimplementasikan dengan mengikuti prioritas kompetitif yang dipilih yaitu biaya, kualitas, kemampuan pengiriman, fleksibilitas dan waktu respon yang masing-masing akan menghasilkan dampak kompetitif pada perusahaan (Finch, 2006). Dampak kompetitif untuk keputusan struktural dan infrastruktural dapat dilihat pada tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Dampak kompetitif dari keputusan struktural (Finch, 2006)

| Kategori keputusan strategis struktural                  | Prioritas kompetitif  |  |   |   |  |
|--|---|--|---|---|--|
|  | Biaya   | Kualitas   | Kemampuan melakukan pengiriman  | Fleksibilitas   | Waktu respon (kecepatan)   |
| Keputusan Strategis Kapasitas                            | Strategi kapasitas dilakukan berdasarkan biaya per unit dan kesesuaian antara kapasitas dan beban     | Kapasitas permintaan dan desain menentukan antrian serta kualitas dari interaksi konsumen      | Disiapkan kapasitas protektif untuk menghadapi kondisi yang tak pasti                             | Disiapkan kapasitas protektif agar dapat merespon dengan cepat                      | Disiapkan kapasitas menganggur yang dapat mengurangi panjang antrian dan meningkatkan respon |
| Keputusan Strategis Fasilitas                            | Strategi fasilitas dilakukan dengan mengurangi pembelian, melakukan sewa beli dan telap menjaga biaya | Strategi fasilitas dilakukan dengan memperhatikan lingkungan kerja dengan atmosfir "pelayanan" | Strategi fasilitas dilakukan berdasarkan <i>layout</i> efektif sehingga dapat meningkatkan proses | Strategi fasilitas dilakukan berdasarkan kemudahan ekspansi dan perubahan fasilitas | Strategi fasilitas dilakukan berdasarkan lokasi yang menentukan waktu respon pengiriman      |
| Keputusan Strategis Proses                               | Mengurangi biaya tenaga kerja, biaya persediaan, biaya utilitas                                       | Meningkatkan pengendalian proses, mengurangi variabilitas                                      | Mengurangi variabilitas waktu penyelesaian  | Meningkatkan komunikasi sepanjang rantai suplai                                     | Mengurangi waktu untuk desain produk dan proses produksi                                     |
| Keputusan Strategis Hubungan Integrasi Vertikal/Supplier | Fokus pada kompetensi inti, meningkatkan produktivitas  | Membina hubungan jangka panjang, meningkatkan kualitas   | Meningkatkan transportasi dari suplier sehingga dapat mengurangi variabilitas                     | Menggunakan kapabilitas suplier besar untuk meningkatkan fleksibilitas              | Menambahkan supplier sehingga waktu respon dapat lebih cepat                                 |

Tabel 2. Dampak kompetitif dari keputusan infrastrukural (Finch, 2006)

| Kategori keputusan strategis infrastrukural                          | Prioritas kompetitif   |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|
|  | Biaya  | Kualitas  | Kemampuan melakukan pengiriman   | Fleksibilitas   | Waktu respon (kecepatan)   |
| Keputusan Strategis Sumber Daya Manusia (SDM)                        | SDM tergantung biaya tenaga kerja langsung dan tak langsung  | SDM tergantung dari tingkat keahlian, <i>turnover</i> , penggunaan tenaga kerja tak tetap                             |  | Dilakukan pelatihan dan peningkatan keterampilan yang mengarah kepada kemampuan adaptasi SDM yang lebih baik      |  |
| Keputusan Strategis Kualitas   | Membina hubungan suplier yang lebih baik, membangun proses yang lebih baik, "waste" yang lebih sedikit | Membangun sistem kualitas yang dapat meningkatkan kemampuan untuk dapat memenuhi harapan konsumen                     | Mengurangi variabilitas proses, meningkatkan stabilitas dan kemampuan untuk produksi | Melakukan peningkatan pengetahuan mengenai kapabilitas dan keterbatasan proses                                    | Melakukan eliminasi keterlambatan yang disebabkan oleh kualitas                            |
| Keputusan Strategis Perencanaan Pengendalian Produksi dan Persediaan | Peningkatan penggunaan sumber daya, peningkatan produktivitas, dan pengurangan persediaan              | Peningkatan kesesuaian antara kapasitas dan permintaan, memberikan pelayanan yang lebih baik                          | Merencanakan jadwal yang lebih baik dan janji pengiriman yang lebih akurat           | Peningkatan komunikasi dengan peralatan sehingga memberikan respon yang lebih cepat                               | Peningkatan utilisasi yang dapat meningkatkan kapasitas yang tersedia                      |
| Keputusan Strategis Produk atau Jasa Baru                            | Keputusan mengenai produk/jasa baru tergantung dengan kesesuaian desain dengan kapabilitas saat ini    | Keputusan mengenai produk/jasa baru tergantung dari hubungan antara desain produk atau pelayanan baru dengan konsumen |  | Keputusan mengenai desain produk/jasa baru dilakukan dengan memikirkan modifikasi di masa depan                   | Keputusan mengenai desain produk/jasa baru ditentukan dari waktu untuk peluncuran ke pasar |
| Keputusan Strategis Sistem Kinerja atau Penghargaan                  | Mengandalkan efektivitas penghargaan dalam bentuk uang dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja   | Peningkatan jumlah karyawan lama yang tetap dipertahankan sehingga lebih banyak karyawan berpengalaman                |  |   |  |
| Keputusan Strategis Sistem Organisasi                                |  |   |  | Di dalam struktur organisasi dibangun mekanisme untuk dapat melakukan reaksi yang cepat terhadap kebutuhan khusus | Pengambilan keputusan pada tingkatan yang rendah sehingga dapat mengurangi keterlambatan   |

### 3. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi operasi IK yang berhasil. Oleh karena itu pemilihan responden yang tepat merupakan langkah awal dalam melaksanakan penelitian. Pemilihan dilakukan di dalam sentra IK karena di dalam suatu sentra IK banyak IK yang sejenis saling bersaing sehingga IK yang paling unggul diasumsikan ialah IK yang telah berhasil membangun keunggulan kompetitifnya. Pemilihan IK yang paling unggul dilakukan dengan melakukan penelitian pendahuluan dengan mencari informasi melalui tokoh-tokoh sentra, misalnya Ketua Unit Pelaksana Teknis (UPT), Ketua Rukun Warga (RW), Ketua Rukun Tetangga (RT), Ketua Koperasi, tokoh pendiri sentra atau pengusaha yang telah lama dikenal masyarakat sebagai tokoh pengusaha di dalam sentra.

Penelitian dilakukan pada tahun 2006 di Sentra IK Sepatu Cibaduyut Bandung. Pemilihan sampel dilakukan yaitu dengan kriteria IK yang paling unggul secara omzet dari IK pesaingnya dan telah berlangsung lebih dari satu tahun. Responden yang terpilih adalah IK sepatu yang memproduksi sepatu khusus dengan omzet sekitar 1,2 Milyar per tahun.

Metode penelitian yang dilakukan yaitu dengan metode *exploratory* dengan pengumpulan data secara wawancara semi terstruktur (*semi-structured interview*). Wawancara dilakukan dengan panduan kategori keputusan strategis struktural dan infrastrukural (Tabel 1 dan Tabel 2). Oleh karena IK dikarakterisasi dengan "*one man one management*" (Staley dan Morse, 1965) yang berarti bahwa semua keputusan tergantung dari manajer pemiliknya, maka responden penelitian disini ialah manajer pemilik IK yang berkeunggulan kompetitif tersebut.

Pengambilan data dilakukan dengan teknik *in-depth interview* terhadap manajer pemilik perusahaan tersebut, pengamatan di lapangan dan *cross-check* kepada orang-orang yang terkait dengan kategori permasalahan.

Responden penelitian merupakan pemilik IK yang memproduksi sepatu-sepatu khusus seperti *safety shoes*, *rugged work*, *military* dan sepatu-sepatu untuk kegiatan *hobby* tertentu. IK ini didirikan sejak tahun 1986 dan dimulai dengan memproduksi sepatu laki-laki dan wanita yang biasa, baik untuk dipasarkan sendiri maupun menerima *makloon*. Dengan melalui berbagai proses pembelajaran dan pasang surut usaha, akhirnya IK tersebut beralih ke memproduksi sepatu-sepatu khusus dengan menggunakan merk produk sendiri dan tanpa menerima makloon. Perusahaan akhirnya dapat *survive* dan bahkan dapat berkembang jauh lebih unggul dari para pesaingnya. Saat ini produknya telah dipasarkan ke seluruh Indonesia dan bahkan telah diekspor ke luar negeri.

Strategi bisnis yang dijalankan oleh IK ini ialah memfokuskan pada pasar ceruk (*niche*) untuk kalangan tertentu yang merupakan konsumen dari sepatu-sepatu khusus tersebut. Didalam pasar ceruk tersebut terdapat beberapa produk pesaing yang terutama terdiri dari produk-produk impor berharga mahal. Pada pasar yang terbatas tersebut, IK menerapkan strategi harga dengan kualitas yang hampir sama atau bahkan lebih baik dengan kualitas produk pesaingnya. Strategi harga ini yaitu dengan menerapkan harga yang lebih murah dari harga produk pesaing. Dengan harga yang lebih murah tetapi dengan kualitas yang lebih baik atau sama maka produk IK tersebut dapat bersaing dan merebut pangsa pasar dengan cukup baik dan meningkat dari tahun ke tahun.

### 4. Hasil Penelitian

Hasil penelitian merupakan strategi operasi yang diarahkan oleh prioritas kompetitif yang diinginkan. Strategi operasi yang dijalankan meliputi strategi operasi mengenai kapasitas, fasilitas, teknologi proses, hubungan integrasi vertikal/supplier, sumber daya manusia, kualitas, perencanaan produksi dan pengendalian persediaan, produk atau jasa baru, sistem kinerja dan sistem organisasi. Strategi operasi tersebut ialah:

1. Strategi operasi mengenai kapasitas dilakukan dengan menyediakan kapasitas protektif untuk menghadapi gangguan produksi dan atau ketidakpastian permintaan. Strategi ini diimplementasikan ke dalam aktivitas melaksanakan produksi yaitu dengan melakukan pelatihan bagi masyarakat sentra ataupun pada individu yang ingin belajar cara melaksanakan produksi dengan baik dan memproduksi produk berkualitas. Peserta pelatihan dilatih, langsung dengan praktek, untuk dapat bekerja mengacu pada *job sheet* dan melakukan pengendalian kualitas di masing-masing stasiun kerja. Peserta pelatihan yang menunjukkan kinerja baik dalam pelatihan dan mau menghasilkan produk dengan mengikuti standar kualitas perusahaan akan dijadikan subkontraktor. Subkontraktor digunakan sebagai perluasan kapasitas perusahaan pada saat perusahaan tidak mampu menangani banyak permintaan sendiri (kapasitas protektif). Pemilihan strategi ini dilakukan dengan prioritas kompetitif kemampuan pengiriman yang diharapkan dapat berkontribusi dalam kualitas produk.

2. Strategi operasi mengenai fasilitas dilaksanakan berdasar pada pembangunan lingkungan kerja dengan atmosfir pelayanan yang baik, atau dengan kata lain melakukan pembangunan kualitas tempat kerja. Strategi ini diimplementasikan dalam aktivitas melaksanakan produksi yaitu:
- menekankan pada disiplin di tempat kerja dan memberikan sanksi pada karyawan jika karyawan tidak disiplin.
  - memecahkan masalah di tempat kerja bersama-sama dengan seluruh karyawan dengan cara melakukan pertemuan berkala untuk membahas masalah-masalah di pabrik termasuk keluhan karyawan.

Pembangunan kualitas tempat kerja dengan menekankan disiplin dan pengikutsertaan seluruh karyawan dalam membangun tempat kerja yang baik telah berhasil. Hal ini dibuktikan dengan diraihnya Penghargaan Bengkel Terbaik dari International Labour Organization (ILO) pada tahun 2004.

3. Strategi operasi mengenai teknologi proses yang dilakukan yaitu dengan meningkatkan pengendalian proses dan mengurangi variabilitas proses, dengan kata lain prioritas kompetitif yang dipilih ialah kualitas, meningkatkan kualitas proses sehingga dapat menghasilkan produk berkualitas. Hal ini dilakukan dengan mempelajari proses produksi secara sungguh-sungguh sehingga dapat merancang proses produksi yang mudah dikendalikan dan tidak banyak bervariasi. Proses produksi ini diarahkan dengan sistem prosedur dan *job sheet* yang dibuat untuk setiap produk.
4. Strategi operasi mengenai hubungan integrasi vertikal/supplier dilakukan dengan membina hubungan jangka panjang dan meningkatkan kualitas hubungan dengan supplier (misalnya selalu menepati janji) dengan kata lain memilih prioritas kompetitif kualitas. Strategi ini juga diimplementasikan dengan selalu menginformasikan kebutuhan bahan baku baru ke pemasok melalui telepon.
5. Strategi operasi mengenai hubungan integrasi vertikal/supplier juga dilakukan dengan memilih supplier besar sehingga bahan baku yang didapatkan terjamin kualitas dan kuantitasnya. Jaminan tersebut dapat meningkatkan fleksibilitas produksi, karena produk sepatu ini dikarakterisasi dengan sulitnya mendapatkan bahan baku berkualitas.
6. Strategi operasi mengenai sumber daya manusia yang dilakukan berdasarkan pada pembangunan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan melalui pelatihan dan peningkatan ketrampilan yang mengarah pada kemampuan untuk beradaptasi dengan lebih baik. Kualitas sumber daya yang baik diharapkan dapat mendukung fleksibilitas sumber daya dalam melaksanakan produksi dengan jenis produk yang berbeda. Implementasi strategi ini ke dalam aktivitas penelitian pengembangan dan inovasi tercermin dalam aktivitas diseminasi informasi ke karyawan yaitu:
- menginformasikan desain baru ke karyawan dengan cara membuat sampel, membuat prosedur kerja dan *job sheet*, menjelaskan ke karyawan dan mengalokasikan *job sheet* kepada setiap karyawan.
  - menginformasikan teknologi baru ke karyawan dengan melakukan pelatihan khusus pada waktu order sedang sepi atau pada waktu yang disediakan khusus.
  - mendokumentasikan yang sudah dilakukan yaitu dengan mengarsipkan semua desain, sistem prosedur, dan *job sheet* dari semua produk yang pernah dibuat.

7. Strategi operasi mengenai kualitas dilakukan dengan melaksanakan pembangunan sistem kualitas yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas guna memenuhi harapan konsumen. Saat ini perusahaan sedang dalam proses *setup* standar kualitas ISO dan SNI. Strategi ini dilakukan dengan komitmen tinggi yaitu antara lain dengan mengalokasikan keuntungan saat ini terutama khusus untuk membangun sistem kualitas.
8. Strategi operasi mengenai kualitas juga dilakukan dengan pengendalian kualitas yang ketat pada setiap stasiun kerja oleh masing-masing operator sehingga dapat mengeliminasi keterlambatan yang disebabkan karena kualitas. Hal ini dilakukan karena prioritas kompetitif yang dipilih ialah waktu respon terhadap konsumen. Strategi ini diimplementasikan ke dalam aktivitas melaksanakan produksi dengan: mengkoordinasikan pekerjaan karyawan-karyawan dengan membuat sistem prosedur (termasuk pengendalian kualitas) yang telah disosialisasikan ke karyawan dan merupakan acuan dalam membuat instruksi kerja tertulis per karyawan;
- menentukan tugas-tugas karyawan dengan cara membuat instruksi kerja tertulis (*job sheet*), mengadakan pengarahan umum dan memberikan *job sheet* kepada karyawan;
  - mengendalikan kualitas pekerjaan karyawan dengan cara memonitor secara berkala pada setiap stasiun kerja.
9. Strategi operasi mengenai perencanaan produksi dan pengendalian persediaan dilakukan dengan meningkatkan kesesuaian antara kapasitas dan permintaan sehingga dapat memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik. Jika ada permintaan yang memang tidak dapat dipenuhi karena kapasitas tidak mencukupi maka permintaan tersebut tidak diterima. Kapasitas di sini merupakan gabungan antara kapasitas yang dimiliki sendiri dan kapasitas protektif yang didapatkan dari komunitas subkontraktor.
10. Strategi operasi mengenai perencanaan produksi dan pengendalian persediaan juga dilakukan dengan melakukan penjadwalan yang lebih baik sehingga dapat memberikan janji pengiriman yang lebih akurat, karena kemampuan *delivery* merupakan prioritas kompetitif yang dipilih dari operasi perusahaan. Didalam implementasinya ke dalam aktivitas melaksanakan produksi dilaksanakan dengan mengkoordinasikan pekerjaan karyawan-karyawan dengan membuat sistem prosedur yang telah disosialisasikan ke karyawan dan merupakan acuan dalam membuat instruksi kerja tertulis per karyawan.
11. Strategi operasi mengenai produk atau jasa baru yang dilakukan berdasarkan pada hubungan antara desain produk atau pelayanan yang baru dengan konsumen. Produk dan jasa baru hanya diadakan setelah melalui suatu pembelajaran mengenai identifikasi kebutuhan konsumen. Strategi ini diimplementasikan pada aktivitas melaksanakan penelitian pengembangan dan inovasi dengan:
- melakukan pencarian informasi desain produk, teknologi proses, dan bahan baku baru secara berkala melalui berbagai media seperti internet, majalah, modeblad dan sebagainya.
  - melakukan pencarian informasi mengenai umpan balik dari konsumen dengan cara melakukan riset pasar secara berkala.
  - melakukan aktivitas diseminasi informasi ke karyawan dengan melakukan sosialisasi secara berkala terhadap semua perubahan yang akan diterapkan.

12. Strategi operasi mengenai sistem kinerja atau penghargaan pada sumber daya manusia didasarkan pada peningkatan pemeliharaan karyawan yang lama sehingga lebih banyak tenaga kerja yang berpengalaman. Produk sepatu merupakan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi sehingga jika tenaga kerja makin berpengalaman maka hasil pekerjaan menjadi makin baik. Implementasi strategi ini dalam aktivitas melaksanakan produksi, adalah memperlakukan karyawan seperti keluarga dengan cara pendekatan personal.
13. Strategi operasi mengenai sistem organisasi yang didasarkan pada struktur organisasi yang didalamnya dibangun mekanisme untuk melakukan reaksi secara cepat terhadap kebutuhan khusus. Strategi ini didasarkan pada prioritas kompetitif fleksibilitas. Implementasi strategi dalam aktivitas melaksanakan produksi dilakukan dengan:
  - menentukan alokasi penggunaan dana dengan menyerahkan kepada bagian finansial, dan menerima laporannya setiap bulan.
  - mengkoordinasikan pekerjaan karyawan dengan menyerahkan ke supervisor pada waktu pelaksanaan produksi.

Strategi-strategi operasi tersebut dibuat berdasarkan prioritas kompetitif yang telah dipilih yang dapat dilihat pada Tabel 3. Prioritas kompetitif tersebut dipilih sesuai dengan strategi bisnis yang dijalankan. Tiga prioritas kompetitif yang dipilih yaitu kualitas, kemampuan pengiriman, fleksibilitas dan waktu respon (kecepatan).

Tabel 3. Strategi operasi berdasarkan prioritas kompetitif yang dipilih.

| Kategori keputusan strategis struktural                              | Prioritas kompetitif |          |                                |               |                          |
|--|----------------------|----------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
|  | Biaya                | Kualitas | Kemampuan melakukan pengiriman | Fleksibilitas | Waktu respon (kecepatan) |
| Keputusan Strategis Kapasitas  |                      |          | √                              |               |                          |
| Keputusan Strategis Fasilitas  |                      | √        |                                |               |                          |
| Keputusan Strategis Proses   |                      | √        |                                |               |                          |
| Keputusan Strategis Hubungan Integrasi Vertikal/Supplier             |                      | √        |                                | √             |                          |
| <b>Kategori keputusan strategis Infrastruktural</b>                  |                      |          |                                |               |                          |
| Keputusan Strategis Sumber Daya Manusia (SDM)                        |                      |          |                                | √             |                          |
| Keputusan Strategis Kualitas   |                      | √        |                                |               | √                        |
| Keputusan Strategis Perencanaan Pengendalian Produksi dan Persediaan |                      | √        | √                              |               |                          |
| Keputusan Strategis Produk atau Jasa Baru                            |                      | √        |                                |               |                          |
| Keputusan Strategis Sistem Kinerja atau Penghargaan                  |                      | √        |                                |               |                          |
| Keputusan Strategis Sistem Organisasi                                |                      |          |                                | √             |                          |

Karena IK memilih strategi bisnis untuk memasuki pasar ceruk untuk produk khusus di mana pesaing-pesaingnya adalah produk-produk impor berharga mahal, maka kualitas merupakan prioritas kompetitif yang utama. Kualitas produk dan pelayanan produk yang prima diperoleh dari:

- pembangunan lingkungan kerja yang baik.
- meningkatkan pengendalian proses dan mengurangi variabilitas proses.
- membina hubungan jangka panjang dengan supplier/trader dan meningkatkan kualitas hubungan.
- membangun sistem kualitas standar nasional maupun internasional (SNI dan ISO).

- pemenuhan permintaan disesuaikan dengan kapasitas yang tersedia.
- produk dan jasa baru dibuat berdasarkan kebutuhan konsumen.

Selain kualitas produk dan pelayanan produk yang prima, untuk dapat bersaing dengan produk impor, maka konsistensi produksi juga harus diupayakan sehingga prioritas kompetitif kemampuan melakukan pengiriman (*delivery*) yang baik dapat terwujud. Hal ini diperoleh dari:

- membangun komunitas subkontraktor yang dapat menghasilkan produk sesuai dengan standar kualitas produk perusahaan yang dipergunakan sebagai kapasitas protektif.
- melakukan penjadwalan produksi sedemikian sehingga dapat memberikan janji pengiriman yang lebih akurat.

Untuk dapat menjaga keunggulan kompetitifnya, IK juga harus mengikuti kecenderungan permintaan pasar, oleh karena itu harus mengupayakan fleksibilitas sistem produksinya sehingga mampu mengikuti perubahan mode ataupun teknologi. Prioritas kompetitif fleksibilitas operasi yang baik diperoleh dari:

- pemilihan supplier besar sehingga lebih fleksibel dalam mendapatkan bahan baku berkualitas;
- peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan peningkatan ketrampilan agar sumber daya manusia lebih fleksibel dalam memproduksi tuntutan produk yang bervariasi;
- struktur organisasi yang didalamnya dibangun mekanisme untuk melakukan reaksi yang cepat terhadap kebutuhan khusus.

Selain itu, IK juga mengupayakan kecepatan waktu respon yang baik terhadap konsumen. Hal ini diperoleh dengan melakukan pengendalian kualitas di setiap stasiun kerja oleh masing-masing operator sehingga produk yang dihasilkan merupakan produk yang *zero defect*. Untuk produk berkualitas tinggi dan berharga mahal seperti ini, maka *trader* akan menerapkan standar kualitas yang sangat ketat. Dengan menghasilkan produk yang bebas cacat maka diharapkan tidak ada keterlambatan yang disebabkan oleh kualitas.

## 5. Analisis dan Kesimpulan

Strategi operasi dibuat berdasarkan prioritas kompetitif yang dipilih. Prioritas yang dipilih merupakan konsekuensi logis dari strategi bisnis yang telah ditetapkan. Strategi bisnis IK yang memilih untuk memasuki pasar ceruk dan bersaing dengan produk-produk impor berkualitas tinggi haruslah mempunyai prioritas kompetitif yang sesuai sehingga mampu memperoleh pangsa pasar yang baik, terutama prioritas kompetitif kualitas dan kemampuan melakukan pengiriman. Setelah mendapatkan pangsa pasar yang baik, maka IK haruslah memelihara keunggulan tersebut dengan secara kontinyu mengikuti keinginan pasar. Untuk itu IK harus mempunyai sistem produksi yang fleksibel sehingga mampu memenuhi perubahan-perubahan yang terjadi. Selain itu memelihara kepercayaan konsumen juga merupakan hal yang harus dilakukan yaitu dengan mengupayakan kecepatan waktu respon.

Memformulasikan dan mengimplementasikan strategi operasi yang efektif membutuhkan usaha yang komprehensif dan memerlukan dukungan dan usaha koordinatif dari banyak orang di dalam organisasi. Sekali ditentukan, suatu strategi sulit untuk berubah, sehingga perlu untuk mendasarkan strategi pada sekumpulan nilai yang secara luas digunakan bersama-sama.

Nilai-nilai tersebut akan menghasilkan perilaku-perilaku tertentu yang mengarahkan bagaimana perusahaan harus memperlakukan karyawannya, konsumennya, pemasoknya dan komunitasnya. Nilai-nilai tersebut tidak hanya akan memberikan konteks bagaimana keputusan operasi sehari-hari dibuat tetapi juga menciptakan budaya yang mengikat orang-orang secara bersama-sama, mengarahkan usahanya, dan memberikan arti dan tujuan untuk pekerjaan mereka.

#### Daftar Pustaka

- Finch, B. J. (2006). *Operations Now: Profitability, Processes, Performance*, McGraw Hill/Irwin, New York.
- Hayes, R., Pisano, G., Upton, D., dan Wheelwright, S. (2005). *Operation, Strategy, and Technology Pursuing the Competitive Edge*, John Wiley dan Sons, Inc., Danvers.
- Slack, N dan Lewis M. (2002). *Operation Strategy*, Pearson Education/Prentice Hall, Harlow.
- Staley, E. dan Morse, R. (1965). *Modern Small Industry for Developing Countries*, McGraw Hill, New York.
- Tambunan, T. T. H. (2002). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*, Salemba Empat, Bandung.
- Widjajani dan Yudoko, G. (2007). Pemodelan Perilaku Strategis Pengusaha Kecil dalam Membangun Keunggulan Kompetitif dengan *Soft System Methodology (SSM)*: Studi Kasus Pengusaha Rajut yang Berhasil di Binongjati Bandung, *Proceeding The 1st PPM National Conference on Management Research*, Jakarta.