

Dr. Atty Tri Juniarti, SE., MS.

STRATEGI OPERASI DALAM PERSAINGAN BISNIS

ISBN 978-979-3451-31-2



CV. UTOMO

STRATEGI OPERASI DALAM PERSAINGAN BISNIS

Dr. Atty Tri Juniarti, SE., MS.

STRATEGI OPERASI DALAM PERSAINGAN BISNIS

Oleh : Dr. Atty Tri Juniarti, SE., MS.

Hak cipta dilindungi undang-undang pada : Pengarang

Hak Penerbitan pada : Penerbit CV. Utomo

Jl. Majalaya II / 27 Antapani - Bandung 40291

Telp. / Fax : (022) 7270480

e-mail : utomo_cv@yahoo.com

http://www.geocities.com/utomo_cv

ANGGOTA IKAPI

141/JBA/04

Cetakan pertama : September 2012

Editor : Dr. H. Juanim, SE., MSi.

Design cover : Ardi Gunardi, SE., MSi.

Lay out : Ardi Gunardi, SE., MSi.

35. PH. 012

ISBN : 978-979-3451-31-2

Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apa pun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotokopi, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait Sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan Pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Fungsi manufaktur dalam menciptakan keunggulan kompetitif suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting, fungsi ini melibatkan berbagai macam faktor produksi perusahaan. Kegiatan produksi dan operasi mengintegrasikan segala sumber daya atau faktor-faktor produksi perusahaan untuk dapat menghasilkan output yang mempunyai nilai tambah. Output yang dihasilkan dapat berupa barang jadi (*finish goods*) ataupun barang setengah jadi (*work in process*). Produk-produk yang dihasilkan perusahaan selanjutnya dijual kepada konsumen untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan agar perusahaan mendapatkan keuntungan.

Dalam perkembangannya, industri nasional mulai pada sekitar akhir tahun 1960-an telah mengalami kemajuan yang cukup menggembirakan, baik yang menyangkut pendalaman struktur, diversifikasi produk maupun orientasi pasar. Kemajuan tersebut pada dasarnya tidak terlepas dari terjadinya perkembangan-perkembangan eksternal yang mempengaruhi kebijakan industri yang diterapkan. Namun demikian, dengan adanya krisis yang terjadi dalam berbagai bidang usaha, maka industri nasional saat ini mengalami kemunduran yang cukup signifikan. Berbagai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan saat ini ditujukan untuk menjaga kesinambungan (*continuity*) usahanya dan merevitalisasi fungsi manufaktur. Aktivitas yang dimaksud di antaranya mengadopsi dan mengimplementasikan penggunaan teknologi, mengembangkan kompetensi usaha, pemilihan strategi dalam berinovasi serta mengadaptasi lingkungan usahanya. Penggunaan teknologi saja harus melalui perencanaan yang matang, karena pengaruhnya tidak saja pada bentuk otomatisasi proses, melainkan juga dalam integrasi sistem otomatisasi tersebut baik secara fisik maupun secara organisasi.

Banyak sekali literatur manajemen operasi yang telah diterbitkan oleh penulis-penulis terdahulu yang membahas bagaimana pentingnya manajemen operasi dalam suatu perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, namun masih sangat terbatas buku manajemen operasi yang pembahasannya lebih spesifik pada strategi operasi. Buku ini berjudul Strategi Operasi dalam Persaingan Bisnis, di dalamnya membahas mengenai teori-teori yang mendukung dalam

menentukan strategi perusahaan terutama strategi operasi dalam lingkungan perusahaan yang berubah-ubah dan semakin kompetitif, melalui pengamatan lingkungan dan penyediaan sumber daya yang dibutuhkan. Tidak banyak literatur yang membahas mengenai hubungan antara lingkungan perusahaan dengan strategi yang harus dibuat terutama dalam strategi operasinya. Buku ini diharapkan dapat menambah literatur yang telah ada terutama menyangkut penentuan strategi dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan untuk dapat menciptakan kinerja perusahaan dengan baik, serta dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif baik secara internal maupun eksternal.

Buku ini dipersembahkan untuk kedua orang tuaku tercinta H. Rd. Kusman Sastrakusumah dan Hj. Ratna Juwita (almh.), suamiku Prof. Dr. H. Mashudi, SH., MH. serta anak-anakku yang menjadi kebanggaan dan penyemangat dalam hidup, Anto, Tikto, dan Bimo, mereka semua takkan pernah tergantikan oleh apapun.

Banyak pihak yang membantu baik dalam penyempurnaan materi maupun secara teknis, tanpa bantuan mereka mungkin buku ini akan tetap menjadi konsep, terima kasih untuk sahabatku Dr. H. Juanim, SE., MSi. dan Ardi Gunardi, SE., MSi. atas segala bentuk bantuannya. Semoga Allah SWT. membalas dengan kebaikan yang berlipat, amin.

Bandung, September 2012,

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambar	v
BAGIAN 1: PERSPEKTIF TEORI	
BAB 1: Pendahuluan	1
BAB 2: Lingkungan Perusahaan	11
BAB 3: Strategi Perusahaan.....	45
BAB 4: Strategi Operasi.....	51
BAB 5: Kinerja Perusahaan	59
BAGIAN 2: KAJIAN EMPIRIS	
BAB 6: Latar Belakang Kajian	75
BAB 7: Pembahasan Hasil Kajian Deskriptif.....	81
BAB 8: Pembahasan Hasil Kajian Verifikatif	143
BAB 9: Simpulan dan Rekomendasi	161
Daftar Pustaka	164

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Beberapa Negara Asia Pengekspor Tekstil ke AS (dalam juta US \$)	4
Tabel 8.1. Perhitungan Pengaruh Relatif Lingkungan Internal Perusahaan terhadap Strategi Operasi	145
Tabel 8.2. Hasil Uji Statistika Analisis Jalur Pengaruh Parsial Lingkungan Internal Perusahaan terhadap Strategi Operasi	145
Tabel 8.3. Hasil Uji Statistika Analisis Jalur Pengaruh Parsial Lingkungan Internal Perusahaan dan Strategi Operasi terhadap Kinerja Perusahaan	150
Tabel 8.4. Pengaruh Tidak Langsung dari Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Sumber Daya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Operasi	154



1

Perspektif Teori

Persaingan bisnis dalam berbagai industri berlangsung dengan begitu kuat dan cepat sejalan dengan terjadinya perubahan lingkungan yang dinamis. Persaingan yang makin tinggi, perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi serta perubahan sosial ekonomi menimbulkan berbagai kesempatan dan peluang juga tantangan dan ancaman dalam sektor bisnis. Kondisi seperti ini menyebabkan terjadinya perubahan dari persaingan yang tradisional menjadi persaingan yang sangat tinggi (D'Aven dan Gunther, 1995). Lingkungan perusahaan juga akan berubah sejalan dengan adanya perubahan kebijakan perdagangan antar negara. Kehadiran pesaing yang lebih agresif memaksa perusahaan untuk mendefinisikan kembali strateginya, baik secara eksternal (strategi perusahaan) maupun secara internal, yaitu strategi bisnis dan strategi fungsional.

Produk-produk hasil manufaktur di dalam negeri saat ini begitu keluar dari pabrik langsung berkompetisi dengan produk luar negeri (impor), dan dunia usaha pun harus menerima kenyataan bahwa pesatnya perkembangan teknologi telah mengakibatkan cepat usangnya fasilitas produksi, semakin singkatnya masa edar produk, serta semakin rendahnya margin keuntungan. Hal ini menarik perhatian para ahli untuk melakukan studi tentang adopsi teknologi, kondisi ini pun disebabkan adanya asumsi bahwa teknologi selalu memberikan keuntungan pada pengadopsinya (Ellitan, 2006). Namun demikian, beberapa studi empiris yang terdahulu mengindikasikan bahwa adopsi teknologi tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja perusahaan (Gopinath, 1995). *Benefit* yang signifikan akan bisa dicapai apabila organisasi mengintegrasikan teknologi dengan strategi perusahaan. Bahkan para ahli berpendapat bahwa strategi harus dipandang sebagai moderator penting dan suksesnya organisasi bisnis tergantung pada kemampuan teknologi baru dalam mendukung strategi bersaing yang dilakukan (Harrison dan D. Samson, 1977).

Salah satu yang menjadi tugas dan tanggung jawab dari manajer operasi adalah harus mampu meyakinkan bahwa perusahaan yang dipimpinnya akan mampu menghasilkan produk dengan kualitas, harga, dan desain yang tepat pada waktu yang tepat serta dapat mengikuti perkembangan dengan fleksibel. Menurut Wilson *et al.* (1995:35) bahwa perusahaan atau organisasi yang berada di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia masih lebih mementingkan perbaikan efektifitas dan efisiensi internalnya. Efektifitas dan efisiensi internal ini termasuk di dalamnya untuk membenahan masalah lingkungan internal organisasi yang akan berpengaruh terhadap strategi internal yang digunakan, yaitu strategi bisnis ataupun strategi fungsional.

Peran sektor industri dalam perekonomian Indonesia untuk menciptakan daya saing ekonomi nasional sulit ditingkatkan, mengingat daya saing dari sektor ini umumnya masih menggunakan bahan baku impor. Fenomena adanya beberapa perusahaan yang mengurangi kegiatan atau bahkan menutup usahanya semakin meluas terutama di Provinsi Jawa Barat. Dampak dari hal tersebut dirasakan oleh industri yang terdapat di Provinsi Jawa Barat ini semakin berat, karena penanaman modal asing maupun domestik serta hampir 60% industri pengolahan terletak di daerah ini, sehingga perekonomian nasional sangat dipengaruhi oleh kinerja industri di Provinsi Jawa Barat (Kantor Statistik Provinsi Jawa Barat, 2005)

Sektor industri merupakan sektor utama, karena selain menyerap tenaga kerja yang tinggi juga memberikan sumbangan yang sangat besar dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), sekaligus juga memiliki kedudukan yang strategis dalam perekonomian Indonesia, sehingga idealnya industri nasional ini didukung oleh dasar perekonomian yang kuat dan efisien, agar perekonomian Indonesia ini memiliki daya saing yang tinggi dalam perekonomian secara global. Kenyataan yang terjadi sekarang adalah dasar perekonomian dan industri nasional masih sangat lemah dan rentan, padahal globalisasi ekonomi telah melibatkan perekonomian Indonesia ke dalam lingkungan perekonomian global yang kompleks dan sarat persaingan.

Persaingan internasional merupakan suatu perspektif baru bagi semua negara, sehingga fokus strategi pembangunan industri di masa depan adalah membangun daya saing sektor industri yang berkelanjutan di pasar domestik dan internasional. Upaya pemanfaatan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki bangsa dan kemampuan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada di luar maupun di dalam negeri harus dilakukan secara optimal untuk membangun daya saing yang berkelanjutan. Esensi daya saing yang berkelanjutan tersebut terletak pada cara menggerakkan dan mengorganisasikan seluruh potensi sumber daya produktif, untuk pemenuhan kebutuhan dan permintaan pasar.

Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 7/2005), fokus pembangunan industri jangka menengah (2004-2009) adalah penguatan dan penumbuhan kluster-kluster industri inti, yaitu: 1) Industri makanan dan minuman; 2) Industri pengolahan hasil laut; 3) Industri tekstil dan produk tekstil; 4) Industri alas kaki; 5) Industri kelapa sawit; 6) Industri barang kayu (termasuk rotan dan bambu); 7) Industri karet dan barang karet; 8) Industri pulp dan kertas; 9) Industri mesin listrik dan peralatan listrik; dan 10) Industri petrokimia. Pengembangan 10 kluster industri inti tersebut, secara komprehensif dan integratif, didukung industri terkait (*related industries*) dan industri penunjang (*supporting industries*). (Departemen Perindustrian RI, 2005).

Strategi pengembangan industri nasional di masa depan terdiri atas strategi pokok dan strategi operasional. Strategi pokok, meliputi a) Memperkuat keterkaitan pada semua tingkatan rantai nilai pada kluster dari industri yang bersangkutan, b) Meningkatkan nilai tambah sepanjang rantai nilai, c) Meningkatkan sumber daya yang digunakan industri, dan d) Menumbuh-kembangkan industri kecil dan menengah. Selanjutnya, strategi operasional terdiri dari a) Menumbuh-kembangkan lingkungan bisnis yang nyaman dan kondusif, b) Penetapan prioritas industri dan penyebarannya, c) Pengembangan industri dilakukan dengan pendekatan kluster, dan d) Pengembangan kemampuan inovasi teknologi. (Departemen Perindustrian RI, 2005).

Pemerintah menentukan bahwa pilar industri masa depan di Indonesia terdiri dari empat kelompok industri prioritas (Harian Kompas, 17 September 2004), yaitu 1) Kelompok industri berbasis pertanian atau agro yang terdiri dari pengolahan kelapa sawit, pengalengan ikan, karet, kayu, cokelat, buah-buahan, kelapa, tembakau, dan kopi. 2) Kelompok industri alat-alat transportasi yang terdiri dari kendaraan bermotor, perkapalan, dan kedirgantaraan. 3) Kelompok industri telematika, terdiri dari peralatan informasi dan telekomunikasi, serta 4) Kelompok industri manufaktur yang terdiri dari tekstil dan produknya, alas kaki, keramik, elektronik konsumsi, kertas, dan ban. Masing-masing pilar industri masa depan tersebut ditargetkan oleh pemerintah akan tumbuh sebesar 8% selama periode tahun 2005–2009.

Untuk menentukan prospek ke depan dari keempat kelompok industri prioritas tersebut ada dua pendekatan sederhana yang dapat digunakan, yaitu analisis faktor-faktor penentu daya saing global dan analisis faktor-faktor yang menentukan kapasitas dan realisasi produksi dari suatu industri. Faktor-faktor penentu daya saing global secara internal dalam negeri menurut Tulus Tambunan (Harian Kompas, 17 September 2004) adalah faktor sumber daya manusia, teknologi, kondisi pasar buruh, pembangunan industri dan sektor pendukung, keberadaan infrastruktur fisik dan non fisik, modal, kondisi pasar domestik dan kebijakan pemerintah.

Tabel 1.1. Beberapa Negara Asia Pengekspor Tekstil ke AS (dalam juta US \$)

Negara	Tahun		
	2002	2003	2004
Cina	9.563	9.789	9.925
India	2.042	2.036	2.057
Korea Selatan	2.458	2.417	2.426
Taipei	1.815	1.752	1.698
Pakistan	1.148	1.189	1.216
Thailand	2.325	2.360	2.384
Hongkong	4.309	4.147	4.082
Indonesia	4.345	3.805	3.927
Total Ekspor	28.005	27.495	27.715

Sumber: Guiding Book API 2004-2006

Peranan sektor industri ini dalam struktur ekonomi nasional sangatlah penting terutama dalam menghasilkan devisa dan memberikan lapangan kerja yang luas. Setiap tahunnya negara menerima pemasukan bersih sekitar US \$ 5 milyar dan melibatkan lebih dari 1,2 juta orang. Secara garis besar pasar tekstil dan produk tekstil dibagi menjadi dua kelas, yaitu kelas menengah ke bawah (*medium-low product*) dan kelas menengah ke atas (*medium-high product*). Hal yang sama juga berlaku untuk industri garmen atau industri produk tekstil lainnya, yaitu industri garmen menengah besar yang menghasilkan produk menengah ke atas dan industri garmen menengah ke bawah, yaitu konveksi dan industri garmen rumahan lainnya yang menghasilkan produk kelas menengah ke bawah.

Pada pola distribusi output industri garmen menengah besar hanya mendistribusikan 15% outputnya ke pasar domestik, dari total 497.000 ton tahun 2004 sebanyak 85% dijual di pasaran ekspor. Sebaliknya, pada industri garmen menengah ke bawah atau yang biasa disebut dengan konveksi atau industri rumahan (*home industry*), pasar dalam negeri sangatlah penting. Meskipun demikian ada sedikit ekspor yang dilakukan secara tidak langsung, dari total 483.400 ton tahun 2004 seluruhnya dipasarkan di dalam negeri (*Guiding Book API 2004-2006*). Berdasarkan kondisi ini tampak bahwa pola distribusi industri garmen menengah besar terlalu berorientasi ke pasar ekspor (85%), tetapi dalam pasar domestikpun tersisih oleh produk impor (khususnya Cina) yang saat ini menguasai pasar dalam negeri (domestik) di Indonesia. Produk garmen yang dihasilkan oleh industri nasional yang dijual di pasar domestik inipun merupakan produk sisa ekspor saja.

Namun demikian, apabila dibandingkan dengan strategi yang dilakukan Cina, di mana mereka memenuhi kebutuhan dalam negerinya terlebih dahulu sebelum ekspor, mereka melihat pemasaran dalam negeri sebagai potensi bisnis dan sebagai perwujudan menjaga kedaulatan bangsa, sehingga industri garmen di Provinsi Jawa Barat ini harus menata kembali strategi yang digunakannya, karena strategi yang dipilih harus memungkinkan perusahaan menggunakan kompetensi intinya dalam merespon peluang dan mengantisipasi ancaman.

Kondisi ini terjadi akibat melemahnya produk garmen di pasar lokal, sehingga tempatnya diambil alih oleh produk impor baik yang masuk secara legal maupun yang ilegal. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak masuk produk garmen impor yang dijual di pasar domestik dengan harga yang murah. Produk lokal sulit untuk bersaing dengan produk impor yang masuk secara legal, terlebih jika harus bersaing dengan produk ilegal yang dijual dengan harga murah dan sangat tidak rasional menurut perhitungan ongkos produksi di negara manapun.

Cavusgal dan Zou (1994) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh strategi fungsional perusahaan. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dijadikan dasar pemikiran oleh A. Badri, *et al.* (1999) untuk melakukan penelitian dengan menempatkan strategi operasi sebagai variabel perantara untuk ketidakpastian lingkungan dengan kinerja perusahaan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Richardson dan Gordon (1980), Smith dan Reece (1998) yang menyatakan bahwa strategi operasi mempunyai dampak langsung terhadap kinerja.

Persaingan dalam dunia usaha hampir dapat dipastikan tidak mungkin terhindar dari masalah strategi selain juga sistem produksi yang digunakan. Dengan menghayati berbagai pandangan beberapa ahli manajemen strategi dari sudut pandang yang berbeda, akan dapat dimengerti bagaimana pentingnya peran strategi bagi suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan. Menurut Pearce dan Robinson (2003:52) faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan strategi perusahaan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Pandangan lain berasal dari Hitt *et al.* (2005:7), menyatakan bahwa tantangan manajemen strategi pada intinya menekankan bahwa memiliki daya saing stratejik dan laba di atas rata-rata adalah tantangan besar untuk perusahaan besar maupun kecil.

Industri garmen di Provinsi Jawa Barat ini sebagai salah satu bagian dari industri tekstil mempunyai peluang yang cukup besar untuk keluar dari keterpurukan, terlebih lagi setelah penghapusan kuota (pasca kuota).

Jika dilihat dari pertumbuhannya, maka industri tekstil ini mempunyai peluang untuk tumbuh dan berkembang (Asosiasi Pertekstilan Indonesia/API, 2005). Penghapusan kuota ini akan menyebabkan perubahan bentuk pasar menjadi bentuk pasar persaingan, perubahan bentuk pasar ini juga diperkirakan akan mempengaruhi kinerja perusahaan tekstil dan produk tekstil/TPT (API, 2005).

Apabila dilihat secara keseluruhan mengapa kinerja perusahaan sering mengalami hambatan, Cunningham, *et al.* (1996:219) menyatakan bahwa hal tersebut disebabkan oleh faktor-faktor ekonomi, kelemahan manajemen, kesulitan mendapat SDM yang handal, kelemahan daya saing, skala ekonomi yang lemah, peraturan pemerintah yang kurang mendukung, dan kelemahan dalam pembiayaan. Perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini dari hasil penelitian (Agus Rahayu, 2003) menunjukkan belum dapat menjadi tuan rumah di negeri sendiri dalam hal penjualan produk yang dihasilkannya, antara lain disebabkan oleh lingkungan internal yang kurang mendukung. Lingkungan internal yang dimaksud, mencakup masalah struktur organisasi di mana komunikasi formal yang terjadi belum dapat berjalan sesuai yang diharapkan, pemahaman pegawai terhadap norma-norma serta nilai-nilai organisasi serta pemahaman teknologi juga perlu ditingkatkan. Selanjutnya, menurut Agus Rahayu (2003) pemanfaatan sumber daya organisasi juga dirasakan belum optimal, sedangkan perusahaan di sisi lain ingin memberikan kepuasan baik bagi konsumen maupun bagi anggota organisasi itu sendiri.

Jika dilihat dari hasil survei pendahuluan (2004) tersebut dan dilengkapi dengan wawancara dengan bagian Humas API (Asosiasi Pertekstilan Indonesia) Provinsi Jawa Barat, bahwa turunnya kinerja perusahaan disebabkan oleh banyak faktor, salah satu faktor penyebabnya adalah masalah penerapan strategi dan masalah lingkungan perusahaan. Masalah lingkungan internal ini tidak hanya menyangkut peraturan perusahaan, tetapi juga variabel-variabel lain yang di antaranya kondisi mesin-mesin, kualitas barang dan kualitas tenaga kerja, serta desain produk.

Kesiapan perusahaan dalam menghadapi kondisi seperti ini tidak sama, sebagian ada yang sudah mampu menghadapi persaingan, tetapi ada juga perusahaan yang terguncang. Salah satu penyebabnya adalah desain produk yang belum dapat mengikuti selera konsumen, biaya produksi tinggi, produktivitas tenaga kerja yang rendah yang mengakibatkan harga barang mahal, juga teknologi yang digunakan di Indonesia berbeda paling tidak dari segi penghematan energi. Produktivitas mesin yang sudah modern lebih tinggi sekitar 30% serta operator mesin yang diperlukan akan semakin sedikit. Biaya energi di Cina memang lebih mahal, tetapi mesin modern ini mempunyai efisiensi yang tinggi, sehingga mampu menutup masalah tersebut. Faktor lain yang tidak berimbang juga adalah kinerja buruh, di mana di Cina seorang buruh bekerja dengan 48 jam per minggu, sedangkan di Indonesia hanya 40 jam dalam seminggu, sehingga tentu saja akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Departemen Perindustrian Jawa Barat, 2005).

Selain itu, perusahaan yang bergerak dalam bidang tekstil dan produk tekstil di Provinsi Jawa Barat dihadapkan pada masalah mempertahankan dan meningkatkan hasil penjualan (Harian Kompas, 28 Pebruari 2005). Berdasarkan perspektif manajemen stratejik, kegagalan memelihara dan meningkatkan hasil penjualan akan menghambat kinerja perusahaan. Jika ini terjadi maka perusahaan akan mengalami kesulitan memelihara dan mengembangkan sumber daya internal dan keunggulannya (Day dan Reibstein, 1997:53), perusahaan dengan kondisi seperti ini akan terancam kebangkrutan.

Di tengah permasalahan yang dihadapi, industri garmen di Provinsi Jawa Barat memegang peranan penting dalam industri tekstil di Indonesia, karena sekitar 60% produksi garmen nasional dihasilkan di Provinsi Jawa Barat. Oleh karena itu, dalam kegiatan operasinya perusahaan diharapkan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui penetapan strategi fungsional (di antaranya strategi operasi) yang tepat dengan memperhatikan lingkungan internal perusahaan sebelum lingkungan eksternalnya. Kinerja perusahaan yang rendah bahkan cenderung menurun terus, berakibat pada berbagai aspek dalam perusahaan.

Sehubungan cukup signifikan sumbangan ekspor garmen Provinsi Jawa Barat ini terhadap peningkatan devisa negara dan juga perusahaan garmen menyerap banyak tenaga kerja, maka masalah-masalah yang muncul harus dicarikan pemecahannya. Karena permasalahan yang muncul sangat kompleks dan mendasar, maka perlu dilakukan pemecahan masalah yang bersifat strategis.

Buku ini mengkaji tentang lingkungan perusahaan dan strategi operasi sebagai upaya untuk mencarikan jalan pemecahan masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan. Karena di samping masalah-masalah yang telah disebutkan di atas, industri-industri juga menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar global dan pasar domestik. Oleh karenanya perlu ada upaya-upaya yang sistematis dan strategis dalam memecahkan masalah yang ada, salah satunya dengan melalui pendekatan strategi operasi dengan memperhatikan potensi-potensi internal organisasi yang dimiliki.

Perusahaan yang mempunyai sumber daya internal yang unggul berpotensi untuk dapat merespon ancaman dan peluang yang ada dalam industri itu dengan baik, sehingga dapat bertahan dan berkembang. Tetapi sebaliknya untuk perusahaan yang mempunyai sumber daya internalnya lemah, diperkirakan akan mengalami kesulitan dalam merespon ancaman dan peluang yang dihadapinya. (Stefanus Osa, Harian Kompas, 18 Agustus 2004).

Kontinuitas perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki dan strategi apa yang akan dipilih dalam memberdayakan sumber daya yang dimilikinya itu untuk merespon ancaman dan peluang yang ada. Hitt dan Ireland (2005:17), menegaskan bahwa apabila suatu perusahaan dapat mencocokkan sumber daya internalnya dengan peluang lingkungan eksternalnya atau menggunakannya untuk meminimalisir dampak ancaman, maka perusahaan tersebut telah mencapai kelayakan strategis. Di mana strategi fungsional termasuk di dalamnya adalah strategi operasi tidak dapat terlepas dari strategi bisnis, sebagai keterkaitan dalam mencapai

keselarasan tujuan perusahaan. Strategi operasi menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan proses pembuatan produk, termasuk proses pengadaan bahan baku atau material yang dibutuhkan dalam proses produksi. Perkembangan strategi operasi sangat dipengaruhi oleh tuntutan pasar atau tuntutan pelanggan terhadap produk yang dibuat.

Perusahaan yang mempunyai sumber daya internal yang unggul berpotensi untuk dapat merespon ancaman dan peluang yang ada dalam industri itu dengan baik sehingga dapat bertahan dan berkembang. Tetapi sebaliknya untuk perusahaan yang mempunyai sumber daya internal yang lemah, dibutuhkan untuk mengantisipasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan. Karena di samping masalah-masalah yang telah disebutkan di atas, industri-industri juga menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar global dan pasar domestik. Oleh karenanya perlu ada upaya-upaya yang sistematis dan strategis dalam memecahkan masalah yang ada, salah satunya dengan melalui pendekatan strategi operasi dengan memperhatikan potensi-potensi internal organisasi yang dimiliki.

Perusahaan yang mempunyai sumber daya internal yang unggul berpotensi untuk dapat merespon ancaman dan peluang yang ada dalam industri itu dengan baik sehingga dapat bertahan dan berkembang. Tetapi sebaliknya untuk perusahaan yang mempunyai sumber daya internal yang lemah, dibutuhkan untuk mengantisipasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan. Karena di samping masalah-masalah yang telah disebutkan di atas, industri-industri juga menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar global dan pasar domestik. Oleh karenanya perlu ada upaya-upaya yang sistematis dan strategis dalam memecahkan masalah yang ada, salah satunya dengan melalui pendekatan strategi operasi dengan memperhatikan potensi-potensi internal organisasi yang dimiliki.

Perusahaan yang mempunyai sumber daya internal yang unggul berpotensi untuk dapat merespon ancaman dan peluang yang ada dalam industri itu dengan baik sehingga dapat bertahan dan berkembang. Tetapi sebaliknya untuk perusahaan yang mempunyai sumber daya internal yang lemah, dibutuhkan untuk mengantisipasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan. Karena di samping masalah-masalah yang telah disebutkan di atas, industri-industri juga menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar global dan pasar domestik. Oleh karenanya perlu ada upaya-upaya yang sistematis dan strategis dalam memecahkan masalah yang ada, salah satunya dengan melalui pendekatan strategi operasi dengan memperhatikan potensi-potensi internal organisasi yang dimiliki.

Perusahaan yang mempunyai sumber daya internal yang unggul berpotensi untuk dapat merespon ancaman dan peluang yang ada dalam industri itu dengan baik sehingga dapat bertahan dan berkembang. Tetapi sebaliknya untuk perusahaan yang mempunyai sumber daya internal yang lemah, dibutuhkan untuk mengantisipasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan. Karena di samping masalah-masalah yang telah disebutkan di atas, industri-industri juga menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar global dan pasar domestik. Oleh karenanya perlu ada upaya-upaya yang sistematis dan strategis dalam memecahkan masalah yang ada, salah satunya dengan melalui pendekatan strategi operasi dengan memperhatikan potensi-potensi internal organisasi yang dimiliki.