

Fleksibilitas Strategi dalam Era Globalisasi

Lengsi Manurung¹
Hugo Aries Suprpto²

ABSTRACT

This study aims to describe flexibility in the era of globalization. The method uses the literature review method. All documents, articles, books, scientific sources are processed and analyzed, and conclusions are given. The results of mass production research of standard products are no longer a feasible way to adopt the challenges of changing market demands, short product life cycles. In reality, the priority of competition based on cost, quality, time, flexibility or innovation and then paying attention to all resources to get something does not support competitive advantage. World-class factory owners must use strategic flexibility to overcome many uncertainties.

Keywords: *Flexibility, Strategy, globalization.*

PENDAHULUAN

Memuat latar belakang dan kajian teori. Melihat sukses perusahaan-perusahaan manufaktur Jepang dan perkembangan yang terjadi begitu cepat pada system komunikasi serta transportasi, menyebabkan lingkungan yang kompetitif menjadi terlalu sulit diprediksi. Dalam mencapai keunggulan bersaing, perusahaan manufaktur kelas dunia sudah menggunakan otomatisasi, *just in time delivery*, manajemen kualitas, dan proses *reengineering*.

Studi empirik memperlihatkan bahwa usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan mempunyai esensi untuk perbaikan berkelanjutan. Mereka jarang menciptakan keunggulan kompetitif secara terus menerus dalam suatu keadaan dimana struktur pasar, permintaan, dan teknologi berkembang dari waktu ke waktu.

Tulisan ini memperlihatkan mengapa dan bagaimana perusahaan-perusahaan manufaktur kelas dunia mencapai keunggulan kompetitif yang hanya dapat dicapai melalui strategi yang

fleksibel. Fleksibilitas strategi menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi ketidakpastian-ketidakpastian melalui penyesuaian tujuan dengan dukungan keunggulan pengetahuan dan kapabilitas. Fleksibilitas strategi memungkinkan sebuah perusahaan mendukung pengembangan strategi *manufacturing* yang akan datang, yang akan bertujuan menanggapi perubahan *Internal*, dan kondisi lingkungan secara alami.

Mengapa menjadi Fleksibel secara Strategis ?

Dengan meningkatnya masalah – masalah kompetisi, para praktisi dan akademis mulai menyadari bahwa strategi *manufacturing* merupakan sesuatu yang vital dalam mendukung perubahan strategi korporasi. Secara konsekuen, sejumlah model analisis dan studi empiris telah dikembangkan untuk mempertinggi fleksibilitas pabrik.

Fleksibilitas sering dipandang sebagai salah satu prioritas bersaing

¹ Universitas Indraprasta PGRI Jakarta, Email: manurunglengsi@gmail.com

² Universitas Indraprasta PGRI Jakarta

Bersama – sama dengan biaya, kualitas, dan inovasi. Biaya rendah dan kualitas sudah menjadi keperluan guna memasuki pasar. Adapun fleksibilitas seharusnya menjadi kunci dan mempertinggi kemampuan bersaing sebuah perusahaan,

Bila ketidakpastian merupakan ancaman bagi beberapa perusahaan, maka hal ini memberikan kesempatan yang lebih besar bagi mereka yang lebih fleksibel, baik dalam orientasi sumber daya. Perusahaan – perusahaan yang dapat bertahan dalam menghadapi ketidakpastian pasar atau dengan penggunaan pengaruh pada harapan pelanggan, perusahaan – perusahaan mempunyai lebih banyak pilihan strategi, dan dapat mengadopsi pendekatan proaktif untuk bersaing. Perusahaan yang tinggi terhadap produksinya akan lebih fleksibel terhadap orientasi sumber daya, sehingga ia jadi lebih responsif terhadap perubahan pasar.

Dengan mengkombinasikan konsep proaktif (kemampuan mengurangi ketidakpastian pasar dengan memperhatikan keinginan pelanggan) dan konsep reaktif (kemampuan sumber daya produksi untuk beradaptasi terhadap perubahan), perusahaan manufaktur kelas dunia tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat, tetapi juga dapat mempengaruhi permintaan pasar. Baik pendekatan reaktif maupun proaktif terbukti menjadi sama – sama penting dan memerlukan tipe yang berbeda dari fleksibilitas. Sebagai pengganti fokus pada satu dimensi fleksibilitas, perusahaan manufaktur kelas dunia memerlukan suatu perspektif strategi fleksibilitas untuk cepat menyesuaikan diri dalam bersaing menemukan kondisi bisnis yang baru.

Dalam lingkungan persaingan yang stabil pada dekade yang lalu, strategi bersaing secara sederhana meliputi penetapan sebuah posisi bersaing secara sederhana meliputi penetapan sebuah posisi bersaing dan kemudian mempertahankannya. Sejak lingkungan persaingan sudah berubah dengan sangat pesat dan tidak dapat diramalkan, maka

bagaimanapun, pengetahuan dan kapabilitas baru diperlukan untuk mendukung strategi dalam penciptaan keunggulan bersaing yang terus menerus. Oleh karena itu, sasaran pengembangan terakhir strategi manufakturing adalah mencapai fleksibilitas strategi.

Biasanya keunggulan bersaing berhubungan dengan penciptaan suatu system produksi dan distribusi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Pencapaian keunggulan bersaing tidak berarti bahwa perusahaan tersebut harus selalu lebih baik daripada para pesaingnya dalam sebuah bidang. Kuncinya terletak pada mengerjakan sesuatu yang lebih baik dalam banyak bidang. Keputusan bidang mana yang menjadi sasaran, adalah persoalan utama prioritas dalam bersaing

Secara tradisional keunggulan kompetitif terletak pada skala ekonomi dan teknologi proses, yang semuanya ini belumlah cukup.

Lingkungan bersaing sekarang ini menandakan bahwa skala ekonomi, produk atau teknologi proses akan mengurangi sumber keunggulan bersaing. Sebagai hasilnya pada pengusaha pabrik mengalihkan perhatiannya untuk membentuk ketrampilan dan pengetahuan mereka. Pengusaha pabrik kelas dunia juga sadar bahwa keunggulan bersaing dapat diciptakan hanya bila strategi manufacturing diintegrasikan dengan strategi fungsional lainnya, yang akan mendukung keseluruhan strategi diperlukan untuk menanggulangi perubahan lingkungan bersaing dan dalam organisasinya. Oleh karena itu, tidak ada strategi manufacturing yang terbaik, dan apabila diperlukan, semua pengusaha pabrik yang cocok tergantung pada kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Dua perusahaan manufaktur dapat mengembangkan strategi yang berbeda sebelum keduanya bersaing dalam pasar yang sama dengan sukses.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka. Data diambil dari penelitian terdahulu, serta kajian tentang fleksibilitas. Data diolah dengan mengambil fokus utama data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pencapaian Fleksibilitas Strategis

Fleksibilitas strategis biasanya mencakup fleksibilitas dalam hubungan produk atau jasa (seperti volume, bauran produk dan modifikasi), dan teknologi yang terkait (seperti penggantian, *scheduling* dan inovasi). Untuk mencapai keunggulan bersaing yang terus-menerus, manajemen harus mengembangkan fleksibilitas strategi, yang untuk itu diperlukan komitmen jangka Panjang pengembangan sumber daya.

Kerangka kerja untuk pencapaian fleksibilitas yang semula disampaikan oleh Lau (1996) mencakup program pengembangan keterampilan antara lain meliputi pengetahuan, kapabilitas dan struktur organisasi yang fleksibel. Kesemuanya ini digunakan untuk mengantisipasi perubahan di masa mendatang, dalam upaya mendapatkan tempat yang strategis, yang terbaik dalam segala hal, termasuk keunikan alami yang mereka dapatkan menandakan bahwa tidak ada yang dapat mencontohnya dengan mudah.

Fleksibilitas strategi mengharuskan sebuah perusahaan manufaktur berpindah dari strategi dominan dan prioritas bersaing yang satu, ke yang lainnya, tetapi dengan tetap mengimplikasikan komitmen jangka Panjang dari sumber daya dan perencanaan pada pelaksanaan. Hal ini tergantung pada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Pada umumnya, fleksibilitas strategi melalui tiga tahapan proses (Lau 1996) yaitu (1) Mengetahui dan (2) Mengerti dan (3) Mengimplementasikan.

Tahap 1 : Mengetahui

Mengetahui bahwa hanya fleksibilitas strategis yang akan menghasilkan

keunggulan bersaing terus-menerus dalam jangka Panjang. Selama dua dekade yang akan lalu, peningkatan kualitas dan otomatisasi, sering dianggap sebagai suatu pola keunggulan bersaing. Ketika orang menghasilkan hal yang positif, sejumlah studi empiris menyatakan bahwa beberapa perusahaan menemukannya sebagai tindak efektif. Beberapa pengusaha manufaktur terlalu befokus pada bentuk atau mesin seperti program yang mencari pengembangan keterampilan dan kapabilitas yang diperlukan untuk mendukung perusahaan.

Tahap 2 : Mengerti

Mengerti bahwa kinerja fungsi pabrik berhubungan langsung pada kinerja korporasi dan mengerti pentingnya fungsi manufacturing serta hubungannya dengan kinerja korporasi yang menghasilkan sebuah vocal point bagi manajemen untuk berfikir lebih aktif mengenai pembagian kapabilitas untuk masa yang akan datang. Kinerja pada beberapa perusahaan manufaktur selama dua dekade tidaklah menakutkan bagi beberapa peneliti. Perusahaan yang mengembangkan hubungan secara jelas antara bisnis dan strategi *manufacturing* cenderung menjadi lebih sukses. Hubungan keduanya dipelajari oleh Cleveland, Scheroeder dan Anderson (1989). Hal ini juga dikembangkan Swamidass and Newell (1987) yang menyatakan bahwa kalau manajer operasi meningkatkan keterlibatannya dalam pengambilan keputusan, maka kinerja perusahaan terbukti.

Ward, Leong and Boyer (1994) mempresentasikan pemikiran empiris mereka untuk mendukung argument-argumen konseptual mengenai korelasi positif antara *manufacturing* praktis dan kinerja bisnis yang baik. Manajemen juga perlu memiliki sebuah pengertian yang jelas mengenai kapabilitas mana yang menguntungkan perusahaan setiap waktu. Hayes dan Pisano (1994) mengemukakan bahwa manajer sering terlalu melihat kekuatan sebenarnya dari program

peningkatan dalam tingkatan kemampuan mereka membentuk kapabilitas di masa mendatang. Contohnya Hayes dan Pisano memberikan keterlibatan dalam sebuah keputusan pada saat mengadopsi JIT atau MRP system. Walaupun kedua pendekatan tersebut memungkinkan sebuah perusahaan dapat menangani secepatnya permintaan pelanggan dengan persediaan minimum, tetapi keduanya memiliki kapabilitas yang berbeda. *MRP System* akan lebih menekankan pada keterampilan dalam menggunakan computer dan penanganan data base. Di lain pihak, pendekatan JIT lebih terampil dalam memecahkan masalah dan *incremental process improvement*. Di dalam contoh ini, manajemen memerlukan pertimbangan kapabilitas mana yang akan lebih bernilai pada perusahaan di masa mendatang.

Tahap 3 : Mengimplementasi

Formulasi dan implementasi strategi yang terpusat pada pengembangan keterampilan, kapabilitas manufacturing, dan transformasi organisasi. Strategi *manufacturing* yang kedaluarsa, berdasarkan produksi massa tidak dapat memberikan cukup respon untuk menghadapi perubahan pasar yang cepat dan pendeknya siklus hidup produk. Sebagai tambahan, pekerjaan bagian produksi sudah menjadi lebih menantang dan konseptual, sebagai tugas rutin dan pengulangan yang ditampilkan oleh perlengkapan otomatis. Keseluruhan keuntungan teknologi dapat dieksploitasi hanya jika para pekerja mengerti dan mengendalikan sebagian besar proses produksi. Kerangka kerja untuk mencapai fleksibilitas strategi yang digunakan disini untuk pengembangan sumber daya perusahaan adalah keterampilan dan pengetahuan, kapabilitas *manufacturing* dan transformasi organisasi.

Keterampilan dan Pengetahuan

Sekarang ini sebuah kerja yang produktif haruslah berketrampilan tinggi dan fleksibel. Karakteristik ini hanya dapat berkembang melalui pelatihan dan

pengalaman dalam berbagai bidang pekerjaan. Bagaimana, tempat kerja harus mengadakan reorganisasi untuk memperkenalkan pembelajaran secara terus menerus, yang harus menjadi bagian dari kehidupan normal. Manajemen perlu merealisasi pemeliharaan dan peningkatan keterampilan pekerja mereka dengan terpusat dan strategi bersaing. Manajemen harus berfokus pada pengelolaan "*multi skilled*" pekerja dan tidak memperlakukan mereka sebagai bagian yang dapat ditempatkan atau biaya yang harus dikendalikan. Mengapa pengembangan fleksibilitas sudah menjadi sulit di pahami, menurut Upton (1995) adalah karena para manajemen terlalu percaya pada mesin dan teknologi, dan kurang percaya pada manusia dari hari ke hari. Inti topik dari sebuah program pengembangan keterampilan menganjurkan dan mendorong minat belajar secara terus-menerus pada perusahaan,

Program pelatihan harusnya dikembangkan secara konsisten dengan hati-hati dalam rangka mencapai tujuan didasarkan pada kemampuan sumber daya yang ada. Yang lebih penting, manajemen harus mengantisipasi keterampilan yang dibutuhkan dimasa mendatang dan tidak hanya dibutuhkan sekarang saja.

Complex computer-based production system mungkin berlaku. Pelatihan orang/karyawan mengkonsepsi, mendisain dan menggunakan teknologi produksi baru merupakan hal yang penting dalam adopsi teknologi. Teknologi sering dirasa sebagai cara menempatkan para pekerja. Hal ini tidak berarti bahwa sumber daya manusia tidak penting dalam menghadapi kompetisi. Tentu saja, hanya satu cara bagi pengusaha pabrik untuk memaksimalkan investasinya dalam teknologi baru untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja mereka. Sebagaimana produksi menjadi lebih menantang dan konseptual, karena kinerja peralatan otomatis lebih bersifat rutin dan tugas-tugas yang berulang, maka investasi dalam pengembangan keterampilan tenaga kerja mejadi makin bertambah penting.

Kapabilitas Manufacturing

Fleksibilitas strategi tidak hanya mengenai fleksibilitas tenaga kerja, melainkan perlu ditambah dengan *advanced process* dan teknologi informasi untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. *Advance process technology*, seperti *fleksibel manufacturing system* (FMS) dan *computer integrated manufacturing* (CIM) merupakan hal yang penting dalam *mass customization*. FMS dapat menghasilkan bermacam-macam produk dengan menggunakan sejumlah mesin yang sama yang dihubungkan dengan system penanganan bahan baku secara otomatis dan dikendalikan oleh sebuah system komputer. Otomatisasi dan stasiun kerja pemrograman yang dihubungkan untuk operasi yang berbeda akan menjamin bahwa semua bagian dapat diproduksi kapanpun diperlukan.

Transformasi Organisasi

Kesuksesan dari fleksibilisasi strategi memerlukan sebuah definisi ulang mengenai fungsi organisasi tradisional, termasuk hubungannya dengan para pemasok dan para pelanggan. Bagian dalam organisasi, sebagaimana ditemukan dalam perusahaan manufaktur, mengganggu/menghalangi kerjasama dan komunikasi. Dalam beberapa tahun belakangan ini, usaha-usaha restrukturisasi beberapa korporasi sudah berpindah pada struktur organisasi yang mendarat dan berfokus pada integrasi lintas fungsi dan partisipasi pada pekerja. Komunikasi korporasi kemudian dipermudah melalui sebuah struktur yang bebas dari batas antara departemen dan produksi dalam modul-modul dan menciptakan sebuah *network dynamic* (jaringan dinamis) dari keterampilan dan kapabilitas yang memperbolehkan integrasi secara cepat dari sumber daya untuk menghasilkan produk dan jasa. Menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan

KESIMPULAN

Produksi massa dari produk standar sudah tidak lagi merupakan cara yang feasible untuk mengadopsi tantangan perubahan permintaan pasar siklus hidup produk yang pendek.

Didalam kenyataannya, prioritas kompetisi yang berpedoman pada biaya, kualitas, waktu, fleksibilitas atau inovasi dan kemudian memperhatikan seluruh sumber daya untuk mendapatkan sesuatu tidak mendukung keunggulan bersaing. Para pemilik pabrik kelas dunia harus menggunakan fleksibilitas strategi untuk mengatasi banyak ketidakpastian dari hanya perubahan pola permintaan dan volume produksi.

Fleksibilitas strategi bukanlah merupakan sebuah program perbaikan, tetapi lebih merupakan kemampuan beradaptasi dan membaca perubahan. Tujuan fleksibilitas strategi adalah memberikan lebih banyak pilihan sehingga sebuah perusahaan dapat berpindah dari strategi *manufacturing* sekarang kepada yang baru dengan hasil mengurangi biaya, waktu dan kinerja.

Didalam kenyataannya fleksibilitas strategi hanya dapat diperoleh melalui pengembangan keterampilan dan kapabilitas *manufacturing*, yang pada akhirnya berperan penting dalam melengkapi transformasi organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Cleveland, G.R.G Schoreder, and J.S Anderson, "A theory of production Competence", *Decision Sciences*, 20 (4), 1989, pp.665-668
- Hayes, R.H and G.P Pisano, "Beyond world-class : The new manufacturing strategy", *Harvard Business Review*, 72(1), 1994, pp. 77-86
- Lau, R.S.M, "Strategic flexibility : A new reality for world-class manufacturing SAM *Advanced Management Journal*, Spring 1996, pp. 11-15

- Swamidass, P.M and W.t Newell,
“Manufacturing strategy,
environmental uncertainty, and
performance : A path analytic
model” . *Management Science*,
33(4),1987, 99. 509-524
- Upton, D.M, “What really makes factories
flexible?” , *Harvard Business
Review*, 73 (4), 1995, pp. 74-84
- Ward, P.T G.K Leong, and K.K Boyer,
“Manufacturing proclivities and
performance”, *Decision Science*, 25
(31), 1994,99.337 – 358.