

MODUL I



MANAJEMEN OPERASI DARI PERSPEKTIF INTERNASIONAL

Oleh:

Dr. Dra. Dessy Isfianadewi, M.M.

Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Semester Genap 2020/2021

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PERSPEKTIF GLOBAL MANAJEMEN OPERASI.....	2
1.1 Strategi, Strategi Operasi, Strategi Operasi Global.....	2
1.2 Manajemen Operasi Internasional dan Strategi Operasi Global.....	4
1.3 Prinsip Dasar dalam Strategi Operasi Global.....	5
BAB II PENGANTAR OPERASI GLOBAL.....	7
2.1 Globalisasi Perusahaan.....	7
2.2 Globalisasi Kompetensi Operasional, Sumber Daya, dan Proses.....	11
2.3 Globalisasi Operasi Manufaktur.....	15
2.4 Globalisasi Operasi Layanan.....	19
BAB III. STRATEGI OPERASI INTERNASIONAL.....	22
3.1 Teori Dasar.....	22
3.2 Kerangka Dasar.....	24
3.3 <i>Driver</i>	29
3.4 Manfaat.....	32
3.5 Risiko.....	34
BAB IV. KONSEP DASAR KOMPETENSI PERUSAHAAN.....	37
4.1 Pengantar Kompetensi Operasional.....	37
4.2 Kompetensi Biaya.....	37
4.3 Kompetensi Fleksibilitas.....	40
4.4 Kompetensi Kualitas.....	46
4.5 Kompetensi Waktu.....	49
4.6 <i>Value-Based</i> Kompetensi.....	51
4.7 Kompetensi Lainnya.....	52
DAFTAR PUSTAKA.....	54

MODUL I

MANAJEMEN OPERASI DARI PERSPEKTIF INTERNASIONAL

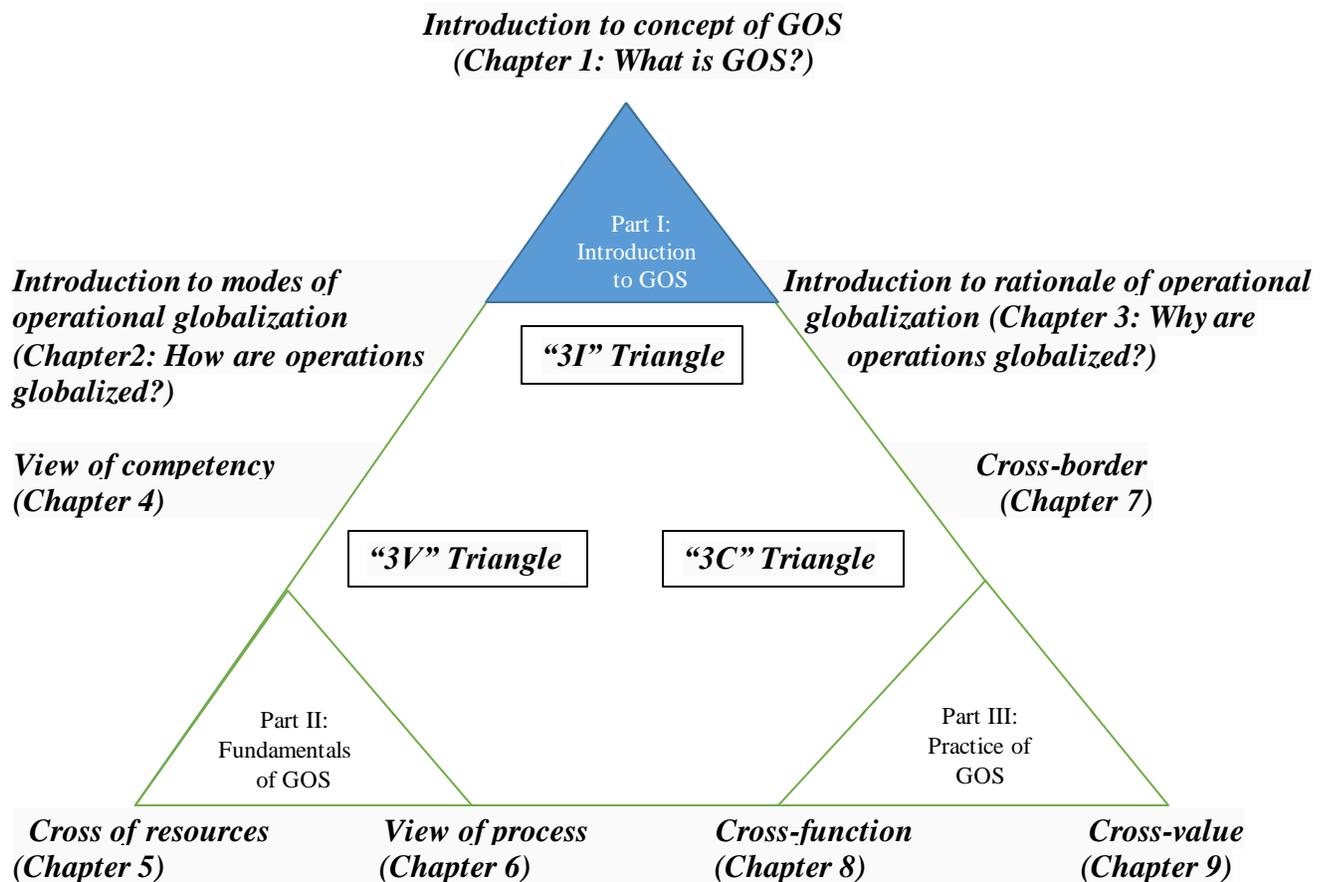
Pembahasan Manajemen Operasi Internasional terdiri dari Bagian I, II dan III. Bagian I memperkenalkan strategi operasi global melalui segitiga "3I" atau "W-H-W" (lihat gambar I). Bab 1 memperkenalkan konsep strategi operasi global, terutama menjawab pertanyaan "apa itu strategi operasi global?" Bab 2 memperkenalkan cara globalisasi operasional, terutama menjawab pertanyaan "apa kabar operasi diglobalisasi?" Bab 3 memperkenalkan alasan globalisasi operasional, terutama membahas pertanyaan "mengapa operasi diglobalisasi?". Bagian II membahas dasar-dasar strategi operasi global dengan menggunakan struktur "3V" dari tiga pandangan (lihat gambar II). Dasar-dasar dalam pandangan berbasis kompetensi dibahas dalam Bab 4. Dasar-dasar dalam pandangan berbasis sumber daya di bahas dalam Bab 5. Dasar-dasar dalam pandangan berbasis proses dibahas dalam Bab 6. Bagian III membahas praktek strategi operasi global dengan struktur "3C" (lihat gambar III). Praktek lintas batas dibahas dalam Bab. 7, praktek lintas fungsi dibahas dalam Bab. 8, dan praktek lintas-nilai dibahas dalam Bab. 9. Pada Modul I ini akan fokus pada Bab 1 sampai dengan Bab 4. Selanjutnya Bab 5 sampai dengan Bab 9 akan dibahas pada Modul II.

BAGIAN I

PENGANTAR STRATEGI OPERASI GLOBAL

Pembahasan dimulai dari Bagian I yang terdiri dari Bab 1, 2, dan 3. Tujuan Bagian I adalah sebagai berikut:

- Untuk memperkenalkan konsep dasar dan proses yang berkembang dari strategi operasi global.
- Untuk membahas prinsip-prinsip dasar dan keputusan dasar strategi operasi global.
- Untuk menggambarkan mode globalisasi untuk manufaktur global dan layanan global.
- Untuk memperkenalkan teori dasar dan kerangka kerja untuk globalisasi operasional.
- Untuk membahas pendorong, risiko, dan manfaat globalisasi operasional.



Gambar I: Bagian I Strategi Operasi Global

BAB 1. PERSPEKTIF GLOBAL MANAJEMEN OPERASI

BASIC CONCEPT OF GLOBAL OPERATIONS STRATEGY

1.1 Strategi, Strategi Operasi, Strategi Operasi Global

1.1.1 Dari Strategi ke Strategi Manufaktur

Strategi adalah “penentuan tujuan dasar jangka panjang dan tujuan dari suatu perusahaan, dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut”

Ada hierarki strategi dengan tiga tingkat utama:

1. Strategi Korporat: Apa saja jenis bisnis yang harus dilakukan oleh perusahaan?
2. Strategi Bisnis: Bagaimana seharusnya sebuah perusahaan bersaing dalam bisnis tertentu?

3. Strategi Fungsional: Bagaimana fungsi ini berkontribusi terhadap kompetitif keuntungan bisnis?

Strategi manufaktur adalah salah satu strategi fungsional tersebut. Perusahaan biasanya menggunakan tiga strategi dasar: produksi berbiaya rendah, diferensiasi, dan fokus biaya atau diferensiasi. Di sini operasi pertama dianggap sebagai salah satunya fungsi untuk mendukung strategi bisnis yang kompetitif, dan digunakan untuk meningkatkan daya saing bisnis. Namun, penekanan utama fungsional strategi sebelumnya telah ditempatkan pada keuangan dan pemasaran. Selama embargo minyak tahun 1970-an, perusahaan mobil Jepang - termasuk Toyota dan Nissan - menggunakan strategi manufaktur, menyediakan mobil untuk mengurangi konsumsi bahan bakar, sebagai senjata kompetitif. Kondisi ini telah mengubah pandangan tentang strategi fungsional.

1.1.2 Dari Strategi Manufaktur ke Strategi Operasi Layanan

Perkembangan telekomunikasi memfasilitasi globalisasi layanan intensif informasi via internet. Komponen layanan *unbundling* mengaktifkan pergerakan layanan *back-office*. Meningkatkan permintaan dan ketidakseimbangan kapasitas distribusi layanan menyebabkan perpindahan layanan profesional berkualitas tinggi. Globalisasi produksi meningkatkan pengiriman layanan global yang relevan seperti desain, manajemen proyek, kontrol kualitas, konsultasi strategis manajemen, dan akuntansi. Dengan globalisasi pasar dan persaingan, perusahaan mengglobalisasikan layanan. Contoh layanan global meliputi:

- Layanan hotel global oleh jaringan hotel dan agen hotel,
- Layanan pariwisata global oleh agen pariwisata dan taman hiburan,
- Layanan perjalanan global dengan sistem jalur kereta api global dan aliansi maskapai penerbangan,
- Konsultasi manajemen global dan perencanaan strategis,
- Layanan akuntansi global,
- Rumah sakit *offshoring*,
- Manajemen proyek internasional,
- Evaluasi dan audit kualitas,
- Analisis dan manajemen risiko
- Nasihat investasi global & jasa keuangan,
- Layanan TI global seperti konsultasi perencanaan sumber daya perusahaan,

- Pemilihan dan penilaian pemasok internasional.

1.1.3 Dari Strategi Operasi ke Strategi Operasi Global

- **Strategi operasi**

Terminologi "operasi" strategi, dan juga layanan diperkenalkan pertama kali oleh Anderson pada tahun 1989. Anderson melakukan tinjauan literatur tentang strategi operasi, terutama berdasarkan strategi manufaktur. Pada waktu itu, seperti yang ditunjukkan, literatur tentang operasi layanan strategi tidaklah banyak. Hayes dan Upton pada tahun 1998 mengusulkan strategi berbasis operasi, dan operasi layanan. Dinyatakan bahwa efektivitas operasi sulit untuk ditiru dan keunggulan kompetitif berbasis operasi berkelanjutan. Ada tiga kemampuan operasi yang bermanfaat untuk dipahami strategi operasi.

- **Strategi global**

Studi tentang strategi global sudah banyak dilakukan termasuk teori-teori utama yang relevan: teori eklektik, pendekatan biaya transaksi (TCA), keunggulan kompetitif nation (CAN), bersaing untuk masa depan, teori berbasis sumber daya (RBV), teori inti kompetensi, teori jaringan antar organisasi, teori kelompok strategis berdasarkan ekonomi organisasi industri, dan teori komunitas kognitif berdasarkan psikologi. Diperkenalkan beberapa penelitian yang memiliki relevansi langsung dengan strategi operasi global.

- **Strategi operasi global**

Pertama memperkenalkan strategi operasi global dari tiga perspektif yang diusulkan, dan kemudian memperluas perspektif ke pengaturan operasi global.

1.2 Manajemen Operasi Internasional dan Strategi Operasi Global

1.2.1 Pengantar Manajemen Operasi Internasional

Manajemen operasi internasional (IOM) adalah serangkaian kegiatan organisasi internasional yang berusaha mengubah jenis input (bahan, tenaga kerja, dan sebagainya) menjadi barang dan jasa akhir. IOM adalah fondasi strategi operasi global yang mapan. Tinjauan literatur yang dilakukan tentang operasi internasional manajemen, mengusulkan kerangka kerja dengan dua dimensi: topik dan ruang lingkup. Dalam hal topik, IOM mencakup strategi, lokasi, kapasitas, fleksibilitas, teknologi, produktivitas, tata letak, perkiraan, penjadwalan, perencanaan agregat,

pembelian, distribusi, inventaris, JIT (Just-In-Time), kualitas, keandalan dan pemeliharaan, pengukuran pekerjaan, layanan, dan manajemen proyek. Dalam hal ruang lingkup, IOM terdiri dari tiga masalah: studi satu negara / wilayah, lintas negara/wilayah, dan studi global.

1.2.2 Perbedaan Antara IOM dan Strategi Operasi Global

1. Internasionalisasi dan globalisasi

Istilah "internasional" dan "global" sering digunakan secara bergantian. Sementara bisnis "internasional", bisa berupa perdagangan sederhana antara AS dan Kanada, Namun, sebuah perusahaan "global" sering melakukan bisnis baik dalam pengembangan maupun pengembangan negara-negara berkembang, dalam sistem politik yang berbeda, dan untuk heterogen pelanggan dengan pandangan budaya dan agama yang berbeda. Perbedaan antara istilah yang relevan sebagai berikut:

Strategi global menekankan pendekatan terpadu lintas batas. Modul ini akan menyoroti pendekatan integrasi global, termasuk integrasi lintas perbatasan yang berbeda dan integrasi antara strategi operasi dan strategi fungsional lainnya, termasuk pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, teknologi manajemen, dan strategi manajemen informasi.

2. Manajemen operasi dan strategi operasi

Manajemen operasi mengacu pada mengendalikan, mengelola, mengevaluasi, dan meningkatkan praktik operasional harian dan berulang, yang terutama menangani proses individu dan sumber daya yang ditetapkan. Strategi operasi adalah salah satunya strategi fungsional dan mengacu pada bukan hanya satu praktik tetapi operasional kolektif praktik, yang terutama berkaitan dengan pemilihan sumber daya dan proses dan pembangunan kemampuan masa depan. Strategi operasi perlu mempertimbangkan integrasi dengan strategi fungsional yang lain dan tetap selaras dengan strategi bisnis.

1.3 Prinsip Dasar dalam Strategi Operasi Global

1.3.1 Prinsip Integrasi Global

Untuk memenangkan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan perusahaan, itu penting untuk mengintegrasikan strategi operasi dan strategi bisnis. Ada dua pendapat tentang hubungan antara strategi ini. Peneliti yang telah dilakukan menyatakan peran operasi adalah untuk

mendukung tujuan perusahaan. Dinyatakan bahwa “fungsi manufaktur paling baik ketika fasilitas, teknologi dan kebijakan konsisten dengan prioritas yang diakui sebagai strategi perusahaan”. Peneliti lain berpendapat bahwa strategi operasi dapat menyebabkan perusahaan sampai pada batas tertentu, dan kapasitas operasional dapat menentukan strategi bisnis untuk mencapai kompetensi. Meskipun ada dua pandangan tentang hubungan antara strategi operasi dan strategi bisnis, namun perlunya membangun hubungan antara strategi operasi dan perusahaan dan menjaganya sejalan tidak diragukan lagi.

1.3.2 Prinsip Koordinasi Global

Kompleksitas koordinasi untuk operasi global lebih tinggi daripada untuk operasi regional. Ketika sebuah perusahaan menjadi global, dispersi geografis adalah faktor penambah kompleksitas. Ini terkait dengan kebutuhan akan struktur baru, dan struktur baru membutuhkan kondisi tambahan. Operasi global, pengelolaan jaringan global sumber daya manusia, sumber daya, dan proses, memerlukan cabang organisasi yang terkoordinasi di berbagai wilayah, koordinasi antara fungsi bisnis, dan koordinasi lintas pemisahan politik, pemisahan budaya, pemisahan perkembangan, dan pemisahan relasional. Khususnya, ditunjukkan bahwa pemasaran manufaktur “diperparah oleh struktur, geografis, dan budaya yang kompleks. pertimbangan yang memberi tugas koordinasi dimensi tambahan kompleksitas ”.

1.3.3 Prinsip *Trade-off* Global

Korporasi biasanya menetapkan beberapa tujuan dan dapat mencoba mencapai beberapa keunggulan kompetitif. Sayangnya, seringkali mustahil untuk unggul secara simultan dalam semua aspek operasi, dan dalam banyak kasus korporasi harus melakukannya melalui *trade-off*, memperlakukan satu tujuan atau kompetensi secara istimewa di atas yang lain, karena ada kontradiksi yang melekat antara faktor-faktor yang dipertimbangkan. Ada lima bidang keputusan yang dapat diidentifikasi, terdiri dari: pabrik dan peralatan, perencanaan dan kontrol produksi, tenaga kerja dan kepegawaian, desain produk, dan manajemen organisasi, di mana seorang manajer mungkin perlu melakukan *trade-off*.

Ada *trade-off* yang sangat relevan dengan operasi global. Strategi global cenderung meningkatkan level sentralisasi dan mentransfer kekuatan dari anak perusahaan ke kantor pusat. Transfer ini bertentangan dengan manfaat dari pembelajaran pengetahuan lokal dengan

mendemotivasi manajer anak perusahaan. Fleksibilitas strategis, akan mengorbankan kompetensi berbasis efisiensi. Sebagai contoh, sekolah bisnis INSEAD memilih Singapura, menjadi lingkungan internasionalnya, menjadi kampus Asia-nya, ini mungkin berarti akan kehilangan kesempatan untuk langsung memasuki ekonomi Asia yang lebih besar seperti Cina, Jepang, dan India. Sedangkan Airbus meresmikan jalur perakitan akhir A320 di Tianjin, lebih dekat ke Cina, yang merupakan pasar penerbangan kedua terbesar, dan juga berhadapan dengan risiko besar. Intinya karena terbatas kemampuan sumber daya dan proses, kompetensi operasi global diatur oleh berbagai *trade-off*.

1.3.4 Prinsip Fokus Global

Berbagai tujuan dan beberapa keunggulan kompetitif yang ditargetkan oleh korporasi, strategi yang tidak fokus dapat membuat korporasi menjadi tidak kompetitif. Diusulkan konsep manufaktur terfokus, disarankan bahwa “sebuah pabrik yang berfokus pada bauran produk yang sempit dan khusus maka ceruk pasar akan mengungguli pabrik konvensional”. Karakteristik kunci dari pabrik yang difokuskan adalah proses yang terfokus teknologi, permintaan pasar terfokus, volume produk terfokus, tingkat kualitas terfokus, dan alat-alat manufaktur terfokus.

BAB 2. PENGANTAR OPERASI GLOBAL

GLOBALIZATION OF OPERATION

2.1 Globalisasi Perusahaan

Dengan meningkatnya saling ketergantungan ekonomi nasional dan perpindahan lintas batas produk, tenaga kerja, informasi, teknologi, dan modal, perusahaan akan lebih berusaha untuk mengejar keuntungan di pasar global. Bagian ini membahas bagaimana suatu perusahaan menuju globalisasi dan menyajikan pendekatan, tahapan, komponen, dan arah globalisasi.

2.1.1 Pendekatan Globalisasi

Perusahaan dapat menuju globalisasi melalui dua jenis pendekatan globalisasi. Pada 1960-an dan 1970-an, literatur strategi global menekankan model *market entry*, ketika Multi National Enterprises (MNEs) berkembang dari negara-negara barat ke pasar baru yaitu negara-negara berkembang. Pada 1980-an dan 1990-an, masalah utama menjadi konfigurasi dan koordinasi

kegiatan rantai nilai untuk mengoptimalkan keunggulan kompetitif, karena banyak MNEs memasuki pasar baru.

"Membeli versus membangun" adalah keputusan dasar dalam globalisasi, dan akuisisi serta pengembangan internal adalah pendekatan globalisasi utama. Pendekatan lain adalah pengaturan antar organisasi termasuk usaha patungan, perizinan, dan kemitraan lainnya. Disini ada lima pendekatan yang dibahas sebagai berikut:

- **Akuisisi:** Perusahaan dapat memasuki pasar dengan mengakuisisi perusahaan yang sudah ada atau bisnis satuan. Sebagai contoh, Lenovo memasuki pasar AS dengan mengakuisisi unit personal komputer IBM.
- **Pengembangan internal:** Perusahaan dapat memasuki pasar secara organik melalui pengembangan internal dan membangun anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki. Sebagai contoh, Microsoft dibangun Microsoft Research Asia di Beijing.
- **Usaha patungan:** Perusahaan dapat memasuki pasar dengan mendirikan perusahaan patungan dengan perusahaan lain yang ada.
- **Perizinan:** Suatu perusahaan dapat memasuki pasar melalui perjanjian perizinan dengan perusahaan lain yang ada. Beberapa jaringan hotel global dan perusahaan makanan cepat saji akan mengadopsi pendekatan ini untuk menjadi global.
- **Kemitraan (tidak termasuk usaha patungan dan lisensi):** Suatu perusahaan dapat memasuki pasar melalui hubungan pemasok jangka panjang. Contohnya yaitu Huawei dipilih sebagai pemasok utama dan menandatangani perjanjian kerangka kerja global dengan Vodafone.

2.1.2 Tahapan Globalisasi

(1) Tahap globalisasi Uppsala

"Perusahaan secara bertahap meningkatkan keterlibatan internasionalnya", dan masuknya pasar biasanya terganggu oleh kondisi psikis seperti, perbedaan bahasa, budaya, dan sistem politik, dengan kesenjangan yang lebih besar antara perusahaan dengan pasar. Dengan meningkatkan pengalamannya di luar negeri, perusahaan memperoleh pengetahuan baru dan secara bertahap dapat memperoleh komitmen yang lebih kuat untuk pasar luar negeri. Dengan asumsi bahwa internasionalisasi adalah konsekuensi dari serangkaian keputusan tambahan, sedangkan hambatan utamanya adalah kurangnya pengetahuan terhadap kondisi global. Disini diperkenalkan model

internasionalisasi Uppsala, model ini mengidentifikasi empat tahap berurutan dari proses internasionalisasi:

1. Tidak ada kegiatan ekspor reguler.
2. Ekspor melalui agen.
3. Pendirian anak perusahaan untuk penjualan di luar negeri.
4. Unit produksi dan manufaktur di luar negeri.

Model ini diperluas ke model internasional yang dinamis, dengan asumsi pengetahuan pasar mempengaruhi komitmen keputusan dan aktivitas pasar saat ini, yang pada akhirnya mempengaruhi pengetahuan pasar dan komitmen pasar. Strategi masuk pasar asing biasanya sesuai dengan tahapan berurutan dari ekspor, aliansi kompetitif, akuisisi, dan investasi asing langsung.

(2) Teori siklus hidup produk

Proses internasionalisasi perusahaan mengikuti siklus hidup produk. Pengamatan dilakukan dengan mengamati produk yang awalnya diproduksi di AS, kemudian dikembangkan di negara maju lainnya dalam fase kedewasaan, dan akhirnya melayani negara berkembang. Siklus hidup produk pada proses internasionalisasi dapat diidentifikasi melalui tiga tahap:

1. Produk baru.

Perusahaan AS cenderung menjadi yang pertama untuk mengembangkan produk baru yang lebih banyak memiliki fleksibilitas dalam tahap pengenalan.

2. Produk dewasa.

Perusahaan berusaha mencapai skala ekonomis melalui produksi massal dengan tingkat standarisasi produk, dan memperluas produk di negara maju lainnya.

3. Produk terstandarisasi.

Perusahaan memasuki negara berkembang dengan produk yang sudah terstandarisasi.

(3) Sudut pandang lain tentang tahapan globalisasi

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa model tahap internasionalisasi yang diusulkan pada 1960-an dan 1970-an tidak dapat menjelaskan internasionalisasi kepada banyak perusahaan saat ini. Sebagai contoh, berbeda dengan model Uppsala, LVMH, sebuah MNE terkemuka dalam produk-produk mewah, tidak mengglobalkan kegiatan manufakturnya. Berbeda dari teori Vernon,

yang menghadirkan globalisasi satu arah dari negara maju ke negara berkembang, perusahaan saat ini seperti Tata, Lenovo, Haier, dan Huawei bergerak dari negara berkembang ke negara maju.

Oposisi utama adalah dari teori "*born global*", dengan alasan bahwa banyak perusahaan tidak mengikuti pendekatan tahap tambahan tetapi memulai kegiatan internasionalnya sejak lahir. Teori "*born global*" mengidentifikasi ada dua jenis eksportir: perusahaan "*domestic-based*" dan perusahaan "*born global*".

2.1.3 Komponen Globalisasi

Konsep strategi global total, yang terdiri dari tiga komponen atau tiga tahapan yang terpisah sebagai berikut:

1. Mengembangkan strategi inti

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi inti di perusahaan induk, yang merupakan dasar keunggulan kompetitif organisasi global.

2. Internasionalisasi strategi inti

Suatu perusahaan melakukan kegiatan ekspansi internasional dan menguasai dasar-dasar bisnis internasional.

3. Globalisasi strategi internasional

Sebuah perusahaan mengintegrasikan strategi negara dengan strategi perusahaan.

2.1.4 Arah Globalisasi

Arahan sederhana dari negara maju ke negara maju atau dari negara berkembang ke negara berkembang bukanlah arah globalisasi nyata, yang seharusnya mencakup operasi di negara maju dan berkembang. Globalisasi perusahaan dapat berkembang di berbagai arah dalam berbagai tahap. Sebagai contoh, Coca-Cola pertama-tama tumbuh dari negara maju ke negara maju, kemudian ke negara berkembang. Huawei pertama-tama tumbuh dari negara berkembang ke negara berkembang juga, kemudian ke negara maju.

1. Dari negara maju ke negara berkembang.

Microsoft (AS), IBM (AS), Walmart (AS), VW (Jerman), Carrefour (Prancis), dan LV (Prancis) tumbuh dari negara maju ke negara berkembang. Keuntungan dari perusahaan-perusahaan ini adalah dalam teknologi (misalnya, Microsoft), pengalaman manajemen lanjutan (misalnya,

Walmart dan Carrefour), kualitas produk (misalnya, LV), dan kapasitas keuangan yang kuat (misalnya, KFC). Beberapa perusahaan tersebut memasuki negara-negara berkembang untuk pasar, bahan baku, tenaga kerja, atau untuk mengatasi hambatan perdagangan. Perusahaan sering menghadapi tantangan dari aspek hukum (misalnya, Perlindungan kekayaan intelektual, politik, sosial (misalnya, Masalah kemiskinan), dan sistem perlindungan lingkungan (misalnya, Polusi).

2. Dari negara berkembang ke negara maju.

Infosys (India), Wipro (India), Cemex (Meksiko), Haier (Cina), Lenovo (Cina), dan Huawei (Cina) tumbuh dari negara berkembang ke negara maju. Keuntungan dari perusahaan-perusahaan ini adalah sumber daya berbiaya rendah atau sumber daya alam khusus. Perusahaan tersebut memasuki negara-negara maju terutama untuk pasar, teknologi, dan talenta tetapi seringkali menghadapi tantangan dari kualitas produk, layanan kelas dunia, teknologi, dan pengetahuan bisnis internasional.

2.2 Globalisasi Kompetensi Operasional, Sumber Daya, dan Proses

2.2.1 Globalisasi Kompetensi Operasional

Globalisasi dapat meningkatkan kompetensi operasional perusahaan dengan menyediakan kondisi baru, mengurangi kompetensi perusahaan dengan memberlakukan batasan baru, mengubah definisi kompetensi dari pasar domestik, dan ada elemen-elemen yang berpengaruh membentuk kompetensi antara lain:

- Biaya

Globalisasi membawa tantangan biaya baru dalam transportasi, tarif, pajak, dan bea cukai. Kontrol biaya global perlu memeriksa tidak hanya biaya produksi, tetapi juga total biaya *landed* dan total biaya kepemilikan dalam rantai pasokan global. Kompetensi biaya global didasarkan pada biaya rendah di antara tidak hanya saingan domestik, tetapi juga pesaing global. Untungnya, globalisasi menyediakan proses baru seperti outsourcing, sumber daya baru seperti tenaga kerja murah dan bahan baku, teknologi baru untuk mengurangi biaya produksi, fasilitas baru untuk mengurangi biaya produksi dan logistik, dan keterampilan manajemen baru seperti manajemen rantai pasokan yang selaras dengan pajak untuk mengurangi total biaya *landed*.

- **Fleksibilitas**

Fleksibilitas global mengacu pada kemampuan untuk mengubah produk dan layanan manufaktur untuk merespons fluktuasi permintaan global dalam dimensi waktu dan ruang lingkup.

Globalisasi dapat menyebabkan standarisasi produk dan layanan di beberapa bidang seperti produk obat-obatan, atau meningkatkan kemauan untuk mewujudkan perbedaan rasa yang terlokalisasi di bidang lain seperti pakaian dan makanan. Perusahaan global dapat mengambil manfaat dari kemampuan untuk menanggapi diferensiasi rasa lokal, daripada hanya menggantinya dalam mengejar skala ekonomi. Dengan peningkatan transfer internasional, fleksibilitas global dalam keragaman produksi dan heterogenitas layanan digunakan untuk meningkatkan perbedaan permintaan di antara wilayah.

- **Kualitas**

Kompetensi kualitas global mengacu pada mempertahankan tingkat kualitas yang sangat tinggi diantara produk atau layanan kompetitif di seluruh dunia. Globalisasi membawa tantangan baru dalam kualitas. Pertama, lebih sulit untuk mencapai kompetensi kualitas pada skala global karena pesaing internasional dapat dengan mudah memasuki pasar apa pun dengan kenyamanan transportasi global dan komunikasi global, dan globalisasi mengubah standar kualitas di berbagai wilayah. Kedua, globalisasi beberapa produk seperti makanan dan produk kesehatan menimbulkan risiko bagi keamanan dan kualitas bahan. Dalam lingkungan global, kontrol kualitas lebih penting daripada sebelumnya. Ketiga, globalisasi kualitas mengurangi heterogenitas produk untuk beberapa produk seperti laptop dan kamera, sementara barang dapat melintasi wilayah. Namun, dalam kasus lain, perusahaan berusaha untuk memuaskan selera lokal dan dengan demikian mengurangi homogenitas untuk produk seperti makanan. Akhirnya, MNEs harus mempertimbangkan lebih banyak masalah lintas-nilai, dan memasukkan nilai-nilai sosial dan lingkungan dalam manajemen kualitas global.

- **Waktu**

Globalisasi meningkatkan kesulitan untuk mencapai kompetensi waktu, mempertimbangkan waktu pengiriman yang lebih lama dan jarak fisik antar benua antar agen dalam rantai pasokan global, dan waktu manufaktur yang lebih lama dari kompleksitas

konfigurasi manufaktur, serta persyaratan untuk merespons dengan cepat kepada pelanggan lokal di berbagai daerah. Sebagai contoh, Zara menggunakan sistem operasi global untuk mempercepat desain, manufaktur, dan proses distribusinya, untuk membuat kekhasan mode. Globalisasi memengaruhi elemen waktu yang membentuk kompetensi dalam fashion.

2.2.2 Globalisasi Sumber Daya Operasional

Pandangan berbasis sumber daya dari strategi operasi global adalah untuk menyesuaikan aset riil global dalam lingkungan global. MNEs dapat menggunakan sumber daya VRIO untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya diglobalisasikan dalam ukuran, waktu, jenis, dan lokasi.

Keputusan ukuran kapasitas global perlu memeriksa permintaan global, yang lebih sulit diperkirakan daripada permintaan lokal, mempelajari masalah struktur kapasitas di berbagai wilayah, dan menyelidiki masalah ukuran regional dengan mempertimbangkan variabel lokal seperti biaya lokal, lingkungan politik, dan sistem pajak.

Lebih sulit bagi MNEs untuk meningkatkan fleksibilitas sumber daya dalam input produksi, kapasitas produksi, dan output produksi, karena jenis aset dan masalah fleksibilitas diglobalisasikan dalam kecepatan pergantian dan luasnya kegiatan di seluruh wilayah, dan pendorong nilai fleksibilitas (misalnya, skala ekonomi, mitigasi risiko, dan opsi nyata) didefinisikan ulang dalam lingkungan global.

Memilih lokasi yang tepat untuk manufaktur global, layanan global, atau R&D global adalah keputusan penting untuk mengurangi biaya, mendapatkan akses ke pasar, memperoleh pengetahuan, dan merekrut talenta di GOS. Sebagai contoh, Chang'an Automobile, perusahaan Cina, sedang membangun pusat penelitian dan pengembangan di Jepang, Italia, Jerman, dan Amerika Serikat untuk memperoleh teknologi dan informasi pemasaran. Louis Vuitton, produsen mewah Prancis terkemuka, memilih area kelas atas di kota-kota terbesar untuk mendapatkan akses ke pelanggan kelas atas di kawasan Asia-Pasifik.

2.2.3 Globalisasi Proses Operasional

Dalam globalisasi perusahaan, proses operasional seperti manajemen rantai pasokan, manajemen teknologi, manajemen pendapatan, dan pengendalian risiko diglobalisasikan.

Rantai pasokan diglobalisasikan untuk memenuhi kebutuhan dinamis pasar yang tumbuh dan segmen konsumen baru, untuk menyeimbangkan risiko yang disebabkan oleh ketidakpastian ekonomi dan politik, dan untuk mengelola kompleksitas biaya. Contohnya Apple membangun rantai pasokan global yang rumit, dengan desain di AS, pembelian komponen dan suku cadang di Korea dan Jepang, perakitan di Cina, distribusi di Cina dan AS, dan ritel global.

Ketika menjadi global, perusahaan terekspos lebih alami, ekonomi, politik, dan risiko sosial. MNEs dapat merumuskan strategi spekulatif, strategi lindung nilai, strategi fleksibel, dan strategi keselamatan untuk mengendalikan risiko aliran material, risiko aliran keuangan, dan risiko aliran informasi. Perusahaan berjuang untuk mengelola kompleksitas risiko global dengan mengoordinasikan manajemen pasokan global, manajemen permintaan, manajemen keuangan, manajemen informasi, dan manajemen produk. Contoh Kasus: Globalisasi Operasional Lenovo

Pada tahun 1984, Liu Chuanzhi mendirikan New Technology Developer Inc. di Beijing, kemudian menamainya Legend pada tahun 1987. Perusahaan ini didirikan di Hong Kong pada tahun 1988 dan tumbuh menjadi produsen PC domestik terbesar di Cina pada tahun 1990-an.

Sejak 2004 Legend melakukan "strategi globalisasi tiga langkah." Langkah pertama untuk mempersiapkan globalisasi adalah mengubah namanya menjadi Lenovo pada tahun 2004, karena Legend telah terdaftar di luar negeri. Kedua, Lenovo mengakuisisi bekas divisi personal komputer IBM (IBM PC) pada tahun 2005. Langkah ketiga adalah mengglobal dengan Olimpiade pada 2008. Saat ini, Lenovo adalah vendor PC terbesar kedua di dunia, dengan lebih dari 26.000 karyawan di lebih dari 60 negara, melayani pelanggan di lebih dari 160 negara. Ada beberapa *timeline* globalisasi yang digunakan oleh Lenovo:

- Globalisasi kompetensi

Pada 1980-an, Lenovo hanya memiliki kompetensi biaya dan kemampuan distribusi untuk melayani perusahaan PC asing. Pada 1990-an, Lenovo adalah perusahaan pertama yang memperkenalkan konsep personal komputer di Cina dan tumbuh menjadi perusahaan nasional dengan 27% pangsa pasar di pasar domestik. Dibandingkan dengan PC asing, kompetensi Lenovo terletak pada pemahamannya yang mendalam tentang pasar domestik dan respons cepat terhadap permintaan pelanggan lokal. Setelah mengakuisisi IBM PC, Lenovo menetapkan kompetensi khusus perusahaan dalam pengendalian biaya kelas dunia dan efisiensi operasional.

- Globalisasi sumber daya

Pada 1980-an, Lenovo hanya memiliki sumber daya distribusi untuk melayani perusahaan PC asing. Pada 1990-an, Lenovo membangun sumber daya manufaktur, R&D, dan pemasaran di Cina dan menjadi produsen PC domestik terbesar. Tujuan utama untuk mengglobalisasi sumber daya adalah untuk mendapatkan IBM PC. Setelah akuisisi, Lenovo memperoleh jaringan distribusi dan penjualan global yang kuat, menyerap dan mengintegrasikan keterampilan sumber daya manusia dan administrasi yang penting, memperoleh teknologi PC IBM yang terkemuka, dan mendapatkan pengakuan merek global dan basis pelanggan internasional. Pada tahun 2011 Lenovo mendirikan perusahaan patungan, "Lenovo NEC," dengan perusahaan Jepang NEC untuk meningkatkan penjualan Lenovo di Jepang.

Lenovo telah mengglobalisasikan sumber dayanya dengan membangun kantor pusat di Beijing dan North Carolina, pusat penelitian utama di Yokohama, Beijing, Shanghai, Shenzhen, dan Morrisville, dan pabrik-pabrik manufaktur di seluruh dunia di AS, Meksiko, India, Cina, dan Brasil.

- Globalisasi proses

Pada 1980-an, proses operasional Lenovo, terutama hanya proses distribusi, adalah bagian dari sumber global, karena melayani perusahaan PC asing. Pada 1990-an, Lenovo membangun proses nasional dalam penelitian dan pengembangan, produksi, pemasaran, dan layanan. Setelah mengakuisisi IBM PC, prosesnya menjadi global. Untuk menghindari ketergantungan berlebihan pada produsen peralatan asli dan menjaga biaya rendah, Lenovo mengadopsi integrasi vertikal dengan mengintegrasikan proses dari desain dan manufaktur ke distribusi dan penjualan.

2.3 Globalisasi Operasi Manufaktur

2.3.1 Manufaktur Global dan Unsur Operasional Utama

Pengurangan peraturan perdagangan internasional dan perjanjian perdagangan bebas memfasilitasi manufaktur global. Teknologi komunikasi dan transportasi baru membuat jaringan manufaktur global lebih efektif dan efisien. Penurunan tarif dan pajak merangsang pengembangan manufaktur global. Para profesional yang memiliki talenta unggul luar negeri atau bahan baku

mudah mendorong *outsourcing* global. Menghadapi pasar dan persaingan global, perusahaan-perusahaan telah mengglobalisasikan manufakturnya. Contoh manufaktur global meliputi aktivitas sebagai berikut:

- Implementasi pabrik,
- Pembangunan fasilitas luar negeri,
- Desain, perencanaan, dan implementasi lini produksi global,
- Desain dan konstruksi peralatan mekanis di luar negeri,
- Manajemen proyek globalisasi internasional,
- Perencanaan, pengawasan, dan kontrol kualitas manufaktur di luar negeri,
- Desain *offshore*,
- Pembelian internasional dan manajemen rantai pasokan, dan
- Inspeksi kualitas produk luar negeri.

Ada beberapa elemen operasi yang penting untuk keberhasilan manufaktur global:

1) Total biaya *landed*

Ketika membuat keputusan dalam globalisasi manufaktur, khususnya keputusan tentang lokasi manufaktur, perusahaan harus mempertimbangkan tidak hanya manufaktur biaya, tetapi total biaya *landed* (TLC), total biaya ujung ke ujung dari input ke output produk dengan pelanggan.

2) Kontrol kualitas global

Kontrol kualitas globalisasi didorong oleh standar kualitas global, dan input terstandarisasi dari proses globalisasi. Misalnya, ISO 9001 adalah standar yang diakui secara internasional untuk manajemen kualitas bisnis yang berlaku untuk proses yang menciptakan dan mengendalikan produk yang disediakan organisasi dan mengatur kontrol kegiatan secara sistematis untuk memastikan bahwa kebutuhan pelanggan terpenuhi.

3) Perencanaan produksi global

Dalam manufaktur global, perencanaan produk diglobalisasi. Sumber berbeda dan keunggulan komparatif spesifikasi lokasi dapat menentukan lokasi pembuatan komponen yang berbeda bahkan untuk satu produk. Perencanaan produksi global rumit dan akan meningkatkan kesulitan manajemen manufaktur. Sistem informasi dan komunikasi yang efisien dapat meningkatkan kinerja perencanaan produksi global.

4) Inovasi teknologi global

Manufaktur global membutuhkan inovasi berkelanjutan untuk mempertahankan posisi kompetitifnya di masa depan. Sementara manufaktur global dari negara maju ke negara berkembang biasanya didukung oleh teknologi canggih, manufaktur global dari negara berkembang ke negara maju dapat mencari sumber daya teknis dalam manufaktur global.

5) Tenaga kerja global

Globalisasi membawa mobilitas pekerja dan pencari kerja di seluruh dunia dalam volume yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah. Manajemen tenaga kerja global terdiri dari beberapa area seperti proses perekrutan, seleksi, dan formasi, penugasan sumber daya manusia ke pekerjaan, sistem pembayaran dan kebijakan insentif, dan evaluasi kinerja pekerjaan, dengan mempertimbangkan keunggulan kompetitif dan komparatif. Salah satu tantangan utama adalah menemukan keterampilan yang tepat dalam angkatan kerja dan manajer. Tantangan penting lainnya terletak pada definisi kebijakan sumber daya manusia yang menyelaraskan operasi global perusahaan.

2.3.2 Mode Globalisasi Manufaktur Dasar

Mode globalisasi manufaktur dapat diklasifikasikan dalam dua dimensi, yaitu: level kontrol dan motivasi. Pada level kontrol ada tiga mode, yaitu: unit produksi yang sepenuhnya dimiliki dengan kontrol terkuat, unit manufaktur *joint venture*, dan *outsourcing* dengan kontrol paling sedikit pada kegiatan manufaktur. Berdasarkan motivasi produksi internasional, diidentifikasi empat mode manufaktur internasional, yaitu: pencarian sumber daya, pencarian pasar, pencarian efisiensi, dan pencarian asset. Mode-mode ini tidak eksklusif satu sama lain, dan perusahaan dapat memilih untuk mengembangkan manufaktur global dengan berbagai motivasi atau beberapa level kontrol untuk memaksimalkan daya saingnya. Masalah keandalan dan koordinasi mode-mode globalisasi ini membutuhkan investasi dan sumber daya tambahan.

- Pencarian sumber daya

Motivasi utama untuk pembuatan perusahaan global pada negara asal adalah untuk mendapatkan akses ke sumber daya tertentu di negara asing, termasuk sumber daya alam (misalnya, Mineral dan bahan baku) atau sumber daya manusia seperti tenaga kerja murah atau profesional. Sebuah perusahaan, terutama dari negara-negara berkembang, akan mencoba untuk memperoleh bukan sumber daya alam, tetapi kemampuan teknologi, keahlian manajemen, dan keterampilan organisasi. Misalnya, Lenovo yang berbasis di

China membeli unit personal komputer IBM untuk memperoleh kemampuan teknologinya, sumber daya pemasaran, dan keahlian manajemen.

- Pencarian pasar

Suatu perusahaan akan mengadopsi mode pencarian pasar dari manufaktur global ketika perusahaan memilih untuk memproduksi barang-barangnya di dekat target pasar untuk memahami kebutuhan pelanggan dan untuk menyesuaikan produk untuk menanggapi perubahan permintaan lokal. Contohnya ArcelorMittal dan Valin Group membangun usaha patungan baja hilir otomotif, Valin ArcelorMittal Automotive (VAMA), untuk memasok baja berkekuatan tinggi dan produk bernilai tambah untuk pasar otomotif Tiongkok yang berkembang pesat. .

- Mencari efisiensi

Moda yang berkembang untuk manufaktur global adalah efisiensi yang berupaya merestrukturisasi investasi bisnis yang ada untuk mencapai alokasi efisien kegiatan ekonomi internasional. Moda ini mengambil keuntungan dari faktor yang berbeda seperti: kebijakan ekonomi, pengaturan kelembagaan, pola permintaan untuk mendapatkan manfaat dalam harga produk, faktor skala ekonomi, dan pengendalian risiko.

Misalnya, untuk menarik Toyota Motors membangun fasilitas manufaktur di Texas, kota San Antonio membayar 2.600 hektar tanah dan setuju untuk menjual listrik ke Toyota dengan harga murah; kotamadya juga berkontribusi untuk membangun pusat pelatihan, negara bagian Texas menyediakan dana untuk pengembangan infrastruktur, dan pemerintah federal memberikan hibah untuk pelatihan dan transportasi.

- Pencarian aset strategis

Mode ini tidak hanya untuk mencari keuntungan biaya dan pasar, tetapi juga untuk memperoleh aset strategis termasuk aset fisik dan sumber daya manusia yang strategis untuk meningkatkan keunggulan spesifik kepemilikan atau melemahkan keunggulan pesaing. Sebagai contoh, Lenovo yang berbasis di China membeli unit personal komputer IBM untuk meningkatkan keunggulan spesifik kepemilikannya dengan aset fisik dan sumber daya manusia strategis di AS.

2.4 Globalisasi Operasi Layanan

2.4.1 Layanan Global dan Elemen Operasional Utama

Globalisasi produksi meningkatkan pengiriman layanan global yang relevan seperti: desain, manajemen proyek, kontrol kualitas, konsultasi strategis manajemen, dan akuntansi. Dengan globalisasi pasar dan persaingan, perusahaan mengglobalisasi layanannya. Contoh layanan global meliputi aktivitas sebagai berikut:

- Layanan hotel global oleh jaringan hotel dan agen hotel,
- Layanan pariwisata global oleh agen pariwisata dan taman hiburan,
- Layanan perjalanan global dengan sistem jalur kereta api global dan aliansi maskapai penerbangan,
- Konsultasi manajemen global dan perencanaan strategis,
- Layanan akuntansi global,
- Rumah sakit *offshoring*,
- Manajemen proyek internasional,
- Evaluasi dan audit kualitas,
- Analisis dan manajemen risiko,
- Advis dan konsultasi investasi global dan layanan keuangan,
- Layanan TI global seperti konsultasi perencanaan sumber daya perusahaan
- Pemilihan dan penilaian pemasok internasional.

Disamping hal tersebut juga diusulkan lebih banyak elemen termasuk telekomunikasi, potensi untuk komponen layanan yang tidak mengikat, kerja tim, dan peluang rekayasa ulang.

Pada modul ini dibahas elemen operasional utama untuk globalisasi layanan adalah sebagai berikut:

(1) Kustomisasi

Layanan global perlu menanggapi permintaan khusus daerah setempat dalam jangkauan global. Restoran global akan mengubah menu agar sesuai dengan selera lokal. Jaringan hotel global akan mengubah tata ruang, layanan kamar, dan makanan untuk memberikan layanan yang disesuaikan dengan kondisi lokal.

(2) Adaptasi budaya

Perusahaan jasa harus memutuskan apakah akan menyesuaikan paket layanan awalnya dengan budaya lokal. Contohnya Disney Hong Kong memasukkan unsur budaya Cina, berbicara dalam bahasa Kanton, Inggris, dan Mandarin, dan meningkatkan pertunjukan perayaan Tahun Baru Cina

(3) Intensitas informasi

Teknologi telekomunikasi seperti Internet memfasilitasi difusi informasi, dan telah membantu dengan globalisasi layanan dan dengan perkembangan teknologi telekomunikasi baru, jarak fisik menjadi kurang penting dan informasi menjadi dapat diakses secara instan bagi pelanggan di seluruh dunia.

(4) Layanan *unbundling*

Layanan dapat dipandang sebagai dikotomi antara *front office* untuk menghubungi pelanggan dan *back office* untuk menyelesaikan pemrosesan tambahan. Dikotomi yang meningkatkan kemungkinan globalisasi layanan dengan memindahkan layanan *back office*. Dengan sistem komunikasi yang canggih, perusahaan jasa dapat mengurai layanan dan memfokuskan strategi operasinya pada layanan inti sambil melakukan *outsourcing* layanan *back office* ke situs lain.

(5) Intensitas tenaga kerja

Intensitas tenaga kerja mempengaruhi globalisasi layanan. Perusahaan mengalihdayakan layanan padat karya seperti pemrosesan informasi dan mengalihkan pengembangan perangkat lunak ke situs berbiaya rendah untuk mengurangi biaya atau ke lokasi padat karya untuk mendapatkan bakat terlatih.

(6) Inovasi layanan

Globalisasi layanan sering disertai atau bahkan didorong oleh inovasi layanan, tidak terbatas pada inovasi produk layanan, inovasi proses layanan, dan inovasi organisasi layanan.

2.4.2 Mode Globalisasi Layanan Dasar

Perbedaan antara mode globalisasi manufaktur dan mode globalisasi layanan memiliki relevansi dengan ketidakterpisahan antara penyedia layanan dan pelanggan dalam layanan. Dengan interaksi antara pemasok layanan dan pelanggan, dapat diidentifikasi enam mode globalisasi layanan dari empat jenis gerakan yaitu sebagai berikut:

(1) Pergerakan layanan

- Ketika pasar layanan ditandai oleh sejumlah layanan rutin atau layanan yang relatif standar, suatu perusahaan akan mengglobalisasikan layanannya melalui perpindahan organisasi layanan ke negara-negara pelanggan melalui ekspansi multi-situs, berdasarkan duplikasi elemen-elemen kunci keberhasilan layanan di seluruh dunia. Misalnya, Pizza Hut, Starbucks, dan KFC membangun rantai ritel di seluruh dunia melalui ekspansi multi-situs.
- Ketika layanan membutuhkan kustomisasi tingkat tinggi, sebuah perusahaan akan mengglobalisasikan layanannya melalui perpindahan organisasi layanan ke negara-negara pelanggan dengan cara bersama-sama menjelajah atau menggunakan anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya untuk menyediakan layanan yang dibuat khusus. Perusahaan dapat mengubah organisasi layanan dan paket layanan agar sesuai dengan selera lokal. Sebagai contoh, Huawei, pembuat peralatan telekomunikasi, membangun pusat inovasi bersama untuk pelanggan besar guna menyediakan layanan konsultasi teknologi yang dibuat khusus.
- Mode ketiga adalah melalui perpindahan staf layanan secara individu atau tim layanan ke negara-negara pelanggan. Perusahaan konsultan manajemen mungkin tidak mendirikan anak perusahaan di suatu negara, tetapi dapat mengirim tim konsultan untuk memberikan layanan kepada perusahaan asing. Perusahaan peralatan mesin skala besar dapat mengirimkan ahli teknis kepada pelanggannya untuk membantu perawatan dan perbaikan.

(2) Pergerakan pelanggan

- Mode keempat adalah melalui perpindahan pelanggan ke tempat tersebut dimana layanan tersebut disampaikan. Misalnya, dalam sistem maskapai "*hub and spoke*", pelanggan tertarik dari berbagai daerah ke *hub*, dan kemudian mengambil penerbangan jarak jauh dari *hub* ke *hub* lain. Disneyland (Paris dan Orlando), Taman Eropa (Jerman), Efteling (Belanda), Dermaga Nelayan Macau (Macau), dan taman hiburan lainnya yang menarik pelanggan dari luar negeri.

(3) Tidak ada gerakan fisik

- Mode kelima adalah melalui komunikasi lintas batas antar layanan penyedia dan konsumen. Perusahaan layanan global dapat membagi kegiatannya menjadi layanan *front-desk* dan *back-office*, dan kemudian mengatur strategi *outsourcing* global. Sebagai contoh, suatu perusahaan dapat melakukan *outsourcing* layanan *back-office* seperti pusat panggilan ke India, dan konsumen dapat memperoleh layanan melalui komunikasi.

(4) Pergerakan pelanggan dan layanan

- Beberapa perusahaan layanan global, tidak menargetkan pelanggan lokal, namun mencoba mengejar kliennya di luar negeri. Sebagai contoh, sebuah restoran Prancis di Cina memfokuskan penawarannya untuk menarik pelanggan Prancis yang tinggal sebagai ekspatriat di Cina.

BAB 3. STRATEGI OPERASI INTERNASIONAL

RATIONALE BEHIND OPERATION GLOBALIZATION

3.1 Teori Dasar

Bagian ini menyajikan teori strategi global yang relevan dengan analisis globalisasi operasional. Sementara penelitian tentang strategi global sangat banyak dan tinjauan komprehensif berada di luar cakupan modul ini, disini terutama menyajikan *subset* dari strategi global sebagai dasar dari operasi global. Teori-teori ini menjelaskan mengapa suatu perusahaan mengglobal dari pandangan yang berbeda. Teori eklektik menyatakan bahwa suatu perusahaan bersifat global untuk mencapai keunggulan kepemilikan, lokasi, dan internalisasi. Teori biaya transaksi (TCT) menyatakan bahwa suatu perusahaan bersifat global untuk meminimalkan biaya transaksi. Teori keunggulan kompetitif negara (CAN) berpendapat bahwa suatu perusahaan dalam industri tertentu mengglobal untuk membangun keunggulan kompetitif spesifik perusahaan dengan karakteristik, budaya, dan sumber daya negara yang berbeda. Pandangan berbasis sumber daya (RBV) berfokus pada sewa dari sumber daya perusahaan terbatas yang langka. Teori kompetensi berfokus pada pencapaian kompetensi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori-teori ini

dapat berfungsi sebagai dasar analisis globalisasi operasional atau memengaruhi strategi operasi global.

- CAN, kompetensi global, kompetensi inti, teori opsi nyata dapat memandu strategi operasi global berbasis kompetensi. Teori kompetensi inti memberikan pedoman langsung untuk strategi operasi global berbasis kompetensi. Menurut teori bersaing untuk masa depan, perusahaan yang bersaing untuk masa depan dapat memperoleh kompetensi di pasar yang baru lahir dengan menggunakan peningkatan dan inovasi teknologi untuk mendapatkan peluang saham. Teori opsi nyata dapat digunakan untuk mencapai fleksibilitas global.
- Sumber daya global Teori eklektik, RBV, CAN, dan teori opsi nyata memengaruhi strategi operasi global berbasis sumber daya. Berdasarkan teori perdagangan internasional, RBV, dan TCT, teori eklektik menyajikan pendekatan multi-teoritis untuk keputusan sumber daya termasuk keputusan lokasi. RBV memberikan panduan langsung untuk strategi operasi global berbasis sumber daya. Teori CAN menunjukkan bahwa suatu perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya asli negara sebagai sumber untuk memenangkan keunggulan kompetitif. Teori opsi nyata dapat digunakan untuk mengelola jaringan manufaktur global.
- Proses global CAN, TCT, kompetensi inti, teori jaringan, opsi nyata, dan teori pembelajaran memengaruhi strategi operasi global berbasis proses. Menurut teori CAN, suatu perusahaan dapat mengoptimalkan rantai nilai global dengan memanfaatkan keunggulan sumber daya dari berbagai negara untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar global. Teori kelompok strategis dapat berfungsi sebagai dasar untuk perbandingan dalam suatu industri dan untuk mengevaluasi kinerja operasional. Menurut teori komunitas kognitif, manajer dapat berbagi kognisi dalam elemen operasional termasuk proses produksi, jenis produk, dan teknologi produksi. Menurut teori jaringan antar organisasi, perusahaan dapat bergabung atau mengembangkan hubungan dan jaringan antar organisasi (misalnya, Aliansi, usaha patungan koperasi, perjanjian pembagian saham, pakta penelitian koperasi) untuk merancang jaringan manufaktur global, membangun jaringan rantai pasokan global, meningkatkan manajemen pendapatan global, dan mencapai penelitian kerjasama. TCT memeriksa dimensi inti dari transaksi termasuk aset spesifik, frekuensi pertukaran ekonomi, dan ketidakpastian pertukaran sumber daya untuk membantu keputusan tentang integrasi vertikal, keputusan outsourcing, jaringan manufaktur global,

dan manajemen rantai pasokan global dengan tujuan meminimalkan biaya transaksi. Teori opsi nyata dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen risiko global dan manajemen rantai pasokan. Teori-teori pembelajaran memengaruhi manajemen teknologi global dan manajemen informasi.

3.2 Kerangka Dasar

Di bagian ini, dibahas kerangka kerja utama dari analisis strategis global sesuai dengan urutannya. Karena analisis strategis global adalah bidang yang sangat besar, sehingga pembahasan kali ini hanya memperkenalkan kerangka kerja yang relevan dengan analisis globalisasi operasional. Kerangka kerja ini dapat diklasifikasikan menjadi empat tingkat analisis, yaitu sebagai berikut:

- Tingkat industri. Misalnya, kerangka kerja *Porter's five force* menilai daya tarik industri.
- Tingkat lokasi. Kerangka kerja *Porter's Diamond* mempelajari keunggulan kompetitif yang diberikan oleh lokasi dengan empat dimensi.
- Tingkat perusahaan. Kerangka kerja *Dunning's OLI* merangkum keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan dari internasionalisasi.
- Tingkat aktivitas. Kerangka kerja *Porter's configuration-coordination* mempelajari globalisasi rantai nilai dengan dua dimensi, yaitu konfigurasi dan koordinasi. Kerangka kerja *Prahalad & Doz's integration-responsiveness* menilai kegiatan di sepanjang dimensi integrasi global dan responsif lokal. Kerangka kerja *Bartlett & Ghoshal's globalization-localization* memberikan pandangan tentang bagaimana perusahaan merespons kekuatan-kekuatan globalisasi dan lokalisasi.

3.2.1 Kerangka Kerja *Dunning's OLI*

Dunning memberikan cara yang bermanfaat untuk mempelajari perusahaan multinasional (MNEs) dan pekerjaan ini telah menginspirasi banyak aplikasi dalam operasi global seperti sumber global dan layanan global. Oleh karena itu, dibahas kerangka kerja OLI Dunning sebagai dasar dari strategi operasi global. OLI adalah kependekan dari *Ownership, Location, dan Internalization*. Tiga keuntungan yang memengaruhi keputusan perusahaan untuk menjadi MNE. Tiga keuntungan tersebut adalah sebagai berikut:

- Keuntungan kepemilikan mengacu pada keuntungan spesifik (misalnya, produk, desain, paten, rahasia dagang, dan sumber daya) yang digunakan untuk mengatasi biaya operasional di negara asing. Ini digunakan untuk menjawab pertanyaan mengapa beberapa perusahaan ekspansi ke luar negeri tetapi tidak bagi perusahaan yang lain.
- Keuntungan lokasi merujuk pada faktor input murah, biaya transportasi, dan hambatan perdagangan. Ini digunakan untuk menjawab pertanyaan di mana MNE memilih untuk mencari.
- Keuntungan internalisasi memengaruhi keputusan perusahaan untuk beroperasi di negara asing. Perusahaan berhubungan dengan *trade-off* antara keuntungan dari anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki dan keuntungan dari *mode market-entry* lain seperti ekspor, lisensi, atau usaha patungan.

3.2.2 Kerangka Kerja *Porter's Five Force*

Berdasarkan pada ekonomi organisasi industri, Porter mengusulkan kerangka kerja lima kekuatan untuk analisis industri dan strategi bisnis dan mengembangkan lima kekuatan yang menentukan intensitas kompetitif dan daya tarik suatu industri. Daya tarik suatu industri mengacu pada profitabilitas industri secara keseluruhan. Jika kombinasi lima kekuatan bertindak untuk mengurangi profitabilitas secara keseluruhan, industri ini “tidak menarik”. Kelima kekuatan kompetitif ini adalah sebagai berikut:

- Ancaman terhadap pendatang baru,
- Ancaman produk dan layanan pengganti,
- Persaingan antara para pemain yang ada,
- Tawar-menawar kekuatan pemasok, dan
- Tawar-menawar kekuatan pelanggan.

Kerangka kerja lima kekuatan Porter berargumen bahwa untuk bersaing demi laba, suatu perusahaan harus mempertimbangkan tidak hanya pesaing industri yang sudah mapan, tetapi juga empat kekuatan kompetitif, yaitu: "pelanggan", "pemasok", "calon pendatang", dan "produk dan layanan pengganti". Persaingan industri yang diperluas akibat dari lima kekuatan ini mendefinisikan struktur industri dan membentuk strategi kompetitif.

3.2.3 Kerangka Kerja *Kogut's Comparative-Competitive Advantage*

Kogut mempelajari perbedaan antara keunggulan komparatif lokasi spesifik dan keunggulan kompetitif perusahaan spesifik dan mengedepankan konsep kunci "keunggulan kompetitif berbasis keunggulan komparatif", khususnya berguna dalam operasi global, termasuk rantai nilai global. Kogut menyatakan bahwa desain strategi global didasarkan pada "interaksi antara keunggulan komparatif negara dan keunggulan kompetitif perusahaan". Ada tiga mode Kogut untuk kompetisi global. Mode kompetisi I terutama terkait dengan keunggulan komparatif antar negara. Mode persaingan II bertumpu pada perbedaan dalam rantai keunggulan komparatif di antara perusahaan. Mode persaingan III relevan dengan interaksi antara keunggulan kompetitif dan komparatif di sepanjang rantai nilai tambah.

3.2.4 Kerangka Kerja *Porter's Configuration-Coordination*

Porter menyatakan bahwa untuk menghadapi persaingan global secara efektif, suatu perusahaan harus memilih konfigurasi rantai nilai, menentukan bagaimana dan di mana kegiatan dilakukan, dan mempertimbangkan masalah koordinasi untuk memutuskan apakah kegiatan harus dibagi antar unit operasional. Rantai nilai adalah sistem kegiatan diskrit dilakukan untuk berbisnis. Kejadiannya meliputi kegiatan utama seperti: logistik masuk, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, layanan, dan kegiatan pendukung seperti infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan. Porter mengembangkan kerangka kerja untuk mengatasi bagaimana perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dalam rantai nilainya melalui dua dimensi, yaitu: konfigurasi dan koordinasi. Konfigurasi global mengacu pada di mana dan di berapa banyak tempat kegiatan rantai nilai perusahaan berada di seluruh dunia. Koordinasi global mengacu pada bagaimana dan sejauh mana kegiatan rantai nilai yang serupa dikoordinasikan satu sama lain di seluruh negara untuk memaksimalkan daya saing perusahaan. Opsi konfigurasi global berkisar dari opsi terkonsentrasi, merujuk pada melakukan aktivitas rantai nilai di satu lokasi dan melayani lokasi asing, hingga opsi yang tersebar, mengacu pada melakukan aktivitas rantai nilai di negara-negara yang tersebar. Pilihan koordinasi berkisar dari tidak ada yang tinggi. Strategi global "paling murni" adalah memusatkan kegiatan rantai nilai di satu negara dan melayani dunia dari kanotr pusat. Kerangka kerja konfigurasi-koordinasi Porter dapat diterapkan dalam strategi operasi global pada bidang sebagai berikut:

- Produksi global. Masalah konfigurasinya meliputi lokasi fasilitas produksi untuk komponen dan produk akhir, sementara masalah koordinasinya mencakup jaringan pabrik internasional, transfer teknologi proses, dan produksi pengetahuan di antara pabrik.
- Layanan global. Masalah konfigurasi mencakup lokasi organisasi layanan, sementara masalah koordinasinya mencakup kesamaan layanan, standar layanan, dan prosedur di seluruh dunia.
- Pengembangan teknologi global. Masalah konfigurasinya meliputi jumlah dan lokasi pusat R & D, sementara masalah koordinasinya mencakup pertukaran di antara pusat R & D yang tersebar, pengembangan produk untuk menanggapi pasar lokal, dan urutan pengenalan produk di dunia

3.2.5 Kerangka Kerja *Ghoshal's Means-Ends*

Ghoshal menyajikan kerangka kerja konseptual untuk strategi global dan memperkenalkan peta untuk penelitian tentang strategi global. Tujuan atau "*ends*" dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu: mencapai efisiensi dalam operasi saat ini, mengelola risiko, dan pembelajaran inovasi dan adaptasi. Ghoshal menunjukkan bahwa MNE memiliki tiga "*means*" (sumber keunggulan kompetitif, yaitu): perbedaan nasional, skala ekonomi, dan ruang lingkup ekonomi. Pertama, keunggulan komparatif dari suatu lokasi adalah salah satu sumber terpenting dari keunggulan kompetitif dalam operasi global. Meskipun negara yang berbeda memiliki faktor pendukung yang berbeda, realisasi keuntungan dari faktor pendukung ini tidak alami tetapi melalui strategi perusahaan yang tepat. Kedua, skala ekonomi telah digunakan sebagai alat kompetitif untuk waktu yang lama. Ketiga, ruang lingkup ekonomi dapat membantu perusahaan berbagi aset fisik, termasuk fasilitas dan peralatan, berbagi hubungan eksternal dengan pemasok, pelanggan, distributor, dan pemerintah, dan berbagi pembelajaran dan pengetahuan.

3.2.6 Kerangka Kerja *Prahalad & Doz's Integration-Responsiveness*

Kerangka kerja respons-integrasi adalah alat penting untuk memeriksa strategi operasi dalam konteks global. Prahalad & Doz secara empiris menganalisis kerangka kerja integrasi responsif dalam industri global. Prahalad & Doz mengusulkan tiga strategi sebagai berikut:

1. Integrasi global. Jika tekanan integrasi global dirasakan, strategi ini akan diadopsi untuk menyoroti koordinasi global. Strategi ini ditandai oleh persaingan yang ketat dengan pesaing domestik dan global.
2. Daya tanggap local. Dalam strategi ini, daya tanggap lokal akan ditekankan jika tekanan industri sebagian besar dirasakan di tingkat domestik. Strategi ini dicirikan dengan tingkat layanan pelanggan yang tinggi dan biaya faktor variabel di seluruh lokasi.
3. *Multifokal*. Ketika respons lokal dan integrasi global dianggap penting, strategi "*multifokal*" akan digunakan untuk merespons kedua dimensi. Sementara strategi ini dicirikan oleh persaingan yang ketat dan kehadiran pesaing global, ada sedikit standarisasi produk.

3.2.7 Kerangka Kerja *Bartlett & Ghoshal's Globalization-Localization*

Berdasarkan kerangka kerja strategi integrasi-respons, Bartlett dan Ghoshal (1987) lebih lanjut menguraikan kerangka kerja globalisasi-lokalisasi. Kerangka kerja ini menganalisis posisi strategis perusahaan secara mendalam di lingkungan global, dan memiliki nilai praktis yang tinggi untuk mengelola berbagai bisnis, fungsi, dan pasar. Tingkat globalisasi yang lebih tinggi berarti tingkat integrasi global yang lebih tinggi dan tingkat koordinasi pusat yang lebih tinggi. Berikut dijelaskan tingkat lokalisasi dan diferensiasi nasional. "Bisnis" menunjukkan posisi strategis berbagai bisnis dalam suatu perusahaan. Misalnya, bisnis C membutuhkan lebih banyak integrasi global daripada bisnis D dan lokalisasi yang lebih tinggi daripada bisnis A, B, dan D. "Fungsi" menunjukkan posisi strategis berbagai fungsi bisnis yang berbeda. Misalnya, "pemasaran" fungsi perlu mempertimbangkan lokalisasi dan diferensiasi nasional lebih dari penelitian. "Geografi" menunjukkan posisi strategis berbagai negara untuk fungsi pemasaran di perusahaan. Misalnya, negara 1 dan 2 adalah pasar penting bagi perusahaan, sehingga fungsi pemasarannya akan mempertimbangkan lokalisasi yang lebih tinggi dan koordinasi global yang lebih tinggi.

3.2.8 Kerangka Kerja *Porter's Diamond* dari *Nation Advantage*

Porter mempelajari faktor-faktor penentu daya saing internasional dan merangkum keunggulan negara dengan "berlian", termasuk empat dimensi. Kerangka kerja "berlian" menyatakan bahwa suatu perusahaan perlu memanfaatkan komponen "berlian" dari negara asalnya untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Meskipun "berlian" ini adalah kerangka kerja paling populer untuk mempelajari operasi di lokasi yang mempertimbangkan CAN, debat tentang "berlian" itu sulit. Model "berlian tunggal" Porter bekerja untuk ekonomi besar tetapi perlu disesuaikan untuk

negara-negara kecil. Diusulkan model "berlian ganda" untuk menjelaskan daya saing internasional di Kanada dengan akses ke pasar AS melalui perjanjian perdagangan bebas.

3.3 Driver

3.3.1 Drivers untuk *Global Manufacturing*

Berikut dibahas empat kelompok *driver* globalisasi di tingkat industri. Disajikan *driver* dari manufaktur global suatu perusahaan di tingkat operasional, sebagai berikut:

1. Penggerak pasar. Penggerak pasar seperti meningkatnya permintaan di negara-negara berkembang, perubahan struktur pasar dan segmentasi di negara maju, dan pertumbuhan saluran global mengubah manufaktur global. Sebagai contoh, BMW telah membangun pabrik di China untuk mengakses pasar Cina.
2. Penggerak biaya. Menekan tekanan menjadi lebih tinggi, dan melanjutkan kegiatan manufaktur perusahaan untuk mengakses sumber daya biaya rendah atau biaya rendah melalui sistem manufaktur global. Misalnya, iPhone dirancang dan dipasarkan oleh Apple, tetapi bagian perangkat kerasnya diproduksi di Korea Selatan (prosesor aplikasi di Samsung), Jepang (memori Flash, modul tampilan, dan layar sentuh di Toshiba), dan Jerman (modul kamera, GPS penerima di Inframerah). Pada tahap produksi akhir, Foxconn, perusahaan Taiwan, merakit semua komponen iPhone dan mengekspor produk akhir ke AS dan negara-negara lain. Menurut pola produksi ini, Apple telah mengurangi total biaya *landed* iPhone.
3. Penggerak kompetitif. Globalisasi manufaktur dapat didorong oleh pasar kompetitif baru, transfer dari pesaing lokal ke pesaing global, dan tujuan kompetitif strategis. Sebagian besar perusahaan mobil terkemuka dari Eropa, AS, dan manufaktur Jepang di Cina, pasar mobil terbesar, untuk bersaing dengan saingannya. Pabrik mobil Eropa, yang saat ini mengambil pangsa pasar terbesar di Cina, dapat menggunakan keuntungan yang diperoleh di pasar Cina untuk mendukung persaingan di pasar lain tempat pembuat mobil Jepang dan AS mendominasi.
4. Penggerak teknologi. Globalisasi manufaktur dapat didorong oleh akses ke teknologi manufaktur, difusi teknologi, berbagi teknologi, kegiatan penelitian dan pengembangan global, dan kemajuan teknologi logistik dan komunikasi. Pada bulan September 2012, Wuhan Steel, produsen baja Cina terkemuka, menandatangani kesepakatan untuk

mengakuisisi anak perusahaan raksasa Jerman ThyssenKrupp "Tailored Blanks Unit", pemimpin kelas dunia dalam teknologi "laser-welded", yang penting untuk pembuatan baja otomotif. Wuhan Steel membeli pabrik untuk memperoleh teknologi "laser-welded" dan mengembangkan manufaktur baja otomotif kelas atas.

5. Penggerak pemerintah. Penggerak pemerintah termasuk perjanjian perdagangan bebas bilateral dan regional (misalnya, Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara), privatisasi ekonomi yang didominasi negara, pengurangan hambatan tarif, penciptaan zona pemrosesan ekspor, dan pembentukan zona ekonomi khusus (misalnya, KEK Shenzhen di Cina, KEK Mumbai di India, 16 zona ekonomi federal di Rusia).
6. Penggerak ekonomi makro. Penggerak ekonomi makro seperti penurunan tingkat suku bunga, fluktuasi nilai tukar, fluktuasi tingkat inflasi, pengurangan tingkat pengangguran, dan perbedaan dalam sistem pajak dapat memengaruhi manufaktur global. Suatu perusahaan dapat membangun fasilitas manufaktur di lokasi asing dengan suku bunga rendah untuk memfasilitasi investasi, mengeksploitasi tingkat pengangguran yang rendah untuk mempekerjakan tenaga kerja, menggunakan tarif pajak yang rendah untuk mengurangi biaya, dan mendapatkan keuntungan dari tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi untuk mengakses pasar potensial.

3.3.2 Driver untuk Layanan Global

Driver untuk layanan global berbeda dari *driver* manufaktur global. Berikut diidentifikasi delapan *driver* untuk bisnis jasa di tingkat industri, bagian ini menyajikan beberapa *driver* yang relevan dengan operasi layanan untuk suatu perusahaan:

1. Jaringan logistik global. Jaringan logistik global dapat meningkatkan kenyamanan pelanggan dan mengurangi biaya dalam globalisasi layanan "pergerakan layanan" tipe 1, "pergerakan pelanggan" tipe 2, dan "pergerakan keduanya" tipe 4. Tanpa jaringan logistik global yang canggih, mode layanan global seperti layanan maskapai "*hub and spoke*" tidak dapat diimplementasikan.
2. Teknologi informasi. Teknologi informasi adalah pendorong penting dalam globalisasi layanan tipe 3 "tidak ada gerakan fisik". Teknologi informasi membuat informasi-intensif (seperti layanan keuangan, layanan bisnis, perawatan kesehatan, dan pendidikan) atau layanan berbasis informasi layak, sementara fitur teknologi memungkinkan globalisasi

untuk melanjutkan dengan biaya rendah. Misalnya, pendidikan *online* menyediakan layanan dan sumber daya global berbiaya rendah untuk orang dewasa, anak-anak, orang tua, dan guru. Tanpa teknologi informasi, layanan global ini tidak akan pernah terwujud.

3. Biaya layanan. Penggerak ini relevan dengan layanan *outsourcing* untuk mencari biaya tenaga kerja rendah, atau mode layanan global untuk mencari produk layanan berbiaya rendah.
4. Saluran global. Perumusan distribusi global membantu layanan menjadi global. Misalnya, dengan dukungan distribusi global, Starbucks telah mengembangkan strategi ekspansi geografis "*hub and spoke*" dengan pertama-tama memilih kota besar untuk dijadikan sebagai "*hub*", dengan tim profesional. Setelah pembangunan *hub* selesai, toko-toko tambahan dibuka di sekitar area "*spoke*" di wilayah tersebut. Selain itu, saluran elektronik memainkan peran penting dalam globalisasi layanan berbasis informasi.
5. Pelanggan global. Selera beberapa pelanggan diglobalisasikan, yaitu distandarisasi dan disederhanakan oleh layanan global tertentu. Pelanggan global ini semakin mendorong globalisasi layanan. Toko-toko Starbucks menawarkan pilihan minuman kopi biasa atau tanpa kafein, beragam pilihan minuman espresso gaya Italia, beragam pilihan kopi kacang, dan pilihan kue-kue segar dan makanan lainnya. Produk dan layanan ini menyederhanakan berbagai layanan dan membuat sekelompok pelanggan global. Dengan demikian Starbucks dapat mengejar pelanggan global ini saat pelanggan bepergian atau pindah.

3.3.3 Pendorong untuk Operasi Global yang Berkelanjutan

Operasi yang bertanggung jawab secara sosial melibatkan pertimbangan dari serangkaian luas pemangku kepentingan yang melampaui pemegang saham. Banyak pemimpin bisnis dan pengusaha berkomitmen untuk melayani pemangku kepentingan yang berkisar dari konsumen hingga pemasok dan dari karyawan hingga daerah pemilihan eksternal. Motivasi perusahaan terutama didorong oleh "*triple bottom line*" (*profit, planet, & people*) sebagai berikut:

1. Produk atau layanan yang disediakan oleh perusahaan yang ramah sosial dan ramah lingkungan cenderung lebih disukai oleh konsumen atau regulator. Akibatnya, perusahaan-perusahaan ini mungkin dapat memperoleh laba yang lebih tinggi dengan menjual jumlah yang lebih tinggi dengan harga yang lebih tinggi untuk mengimbangi setiap kenaikan biaya.

2. Para pemimpin Bisnis yang digerakkan oleh planet berkomitmen untuk memastikan sumber daya yang berkelanjutan untuk generasi mendatang, terutama karena hanya ada "satu planet" dengan sumber daya terbatas dan konsumsi yang berkembang pesat di negara maju maupun negara berkembang.
3. Orang-orang yang dikendalikan oleh MNEs menyadari bahwa untuk berhasil di pasar negara berkembang, perlu mengurangi kemiskinan dengan menciptakan bisnis atau pekerjaan, dengan mendidik orang miskin untuk meningkatkan produktivitas, dan dengan mengembangkan cara-cara baru untuk menggunakan sumber daya alam secara berkelanjutan.

3.4 Manfaat

Bagian ini mempelajari manfaat globalisasi operasional untuk suatu perusahaan. Globalisasi operasional suatu perusahaan dapat mendatangkan banyak manfaat sebagai berikut:

3.4.1 Pertumbuhan

Globalisasi operasional dapat mendorong pertumbuhan dalam dua aspek. Yang pertama adalah dengan memasuki pasar baru untuk pertumbuhan potensial. LVMH memasuki pasar negara berkembang untuk meningkatkan pendapatan. Huawei memasuki negara-negara maju untuk meningkatkan pangsa pasar di pasar peralatan telekomunikasi. Aspek kedua dari pertumbuhan adalah peningkatan pendapatan, ukuran pasar, dan pangsa pasar di pasar yang ada. Apple meningkatkan labanya di pasar yang ada dengan globalisasi operasional seperti *outsourcing*.

3.4.2 Pengurangan Biaya

Dengan globalisasi operasional, perusahaan dapat memperoleh sumber daya tenaga kerja atau bahan baku untuk mendapatkan kompetensi biaya, merealisasikan skala ekonomi, merealisasikan skala ekonomi, dan mengembangkan rangkaian produk dan layanan yang lebih luas untuk mengurangi total biaya rantai pasokan dalam desain, biaya pembuatan, dan distribusi.

3.4.3 Peningkatan Pengetahuan dan Akuisisi

Dengan globalisasi operasional, suatu perusahaan dapat menghasilkan dan memperoleh pengetahuan pemasaran khusus lokasi dan pengetahuan umum seperti teknologi dan keahlian manajemen. Suatu perusahaan dapat mempelajari pengetahuan lokal dari pemasok lokal,

pelanggan, pesaing, pusat penelitian asing, talenta profesional lokal, dan pengetahuan pekerja. Perusahaan yang pindah dari negara berkembang ke negara maju dapat mempelajari teknologi canggih dan keterampilan manajemen kelas dunia.

3.4.4 Leverage Kompetitif

Globalisasi operasional memberikan daya ungkit kompetitif untuk menyerang saingan atau mempertahankan posisi. Suatu perusahaan dapat memiliki lebih banyak opsi dalam hal lokasi, teknologi, sumber daya manusia, dan proses bisnis untuk menyerang atau melakukan serangan balik.

3.4.5 Kepuasan Pelanggan

Globalisasi operasional meningkatkan kepuasan pelanggan dalam tiga cara. Pertama, ini dapat meningkatkan akses ke pelanggan lokal. Dengan memahami permintaan lokal, suatu perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua, globalisasi operasional dapat mengurangi jarak ke pelanggan lokal dan meningkatkan kepuasan pelanggan dengan mempersingkat waktu respon. Ketiga, ketersediaan global oleh globalisasi manufaktur dan kemudahan servis global oleh globalisasi layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan pelancong bisnis global dan wisatawan.

3.4.6 Penciptaan Nilai Sosial dan Lingkungan

Globalisasi menawarkan lingkungan baru dan peluang sosial bagi MNE. Suatu perusahaan dapat menciptakan "nilai bersama", mengidentifikasi pasar dan peluang potensial, mengurangi risiko operasional, mengurangi biaya operasional, mengidentifikasi produk dan pasar baru berbasis nilai, dan mendapatkan keunggulan kompetitif berbasis nilai. Strategi operasi global berbasis nilai dapat membawa manfaat berikut ke perusahaan:

1. Perusahaan Reputasi, seperti Body Shop, Ben & Jerry's, dan Patagonia telah membedakan dirinya sendiri melalui komitmen jangka panjang pada strategi berbasis nilai dan dengan membangun reputasi global di antara pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Ini meningkatkan citra perusahaan atau merek dan menghasilkan sumber pendapatan baru.
2. Daya tarik moral, perusahaan memiliki kewajiban untuk menjadi warga negara yang baik. Strategi operasi global berbasis nilai dapat membantu perusahaan mencapai kesuksesan

bisnis dan menghormati nilai-nilai etika dengan mempertimbangkan orang, komunitas, dan lingkungan. Ini meningkatkan kepuasan, moral, dan retensi karyawan serta meningkatkan hubungan pemangku kepentingan, yang akan membuka peluang baru untuk berkolaborasi, mengembangkan produk, dan membuat para pemangku kepentingan senang dan percaya.

3. Keberlanjutan. Strategi operasi global berbasis nilai dapat membantu perusahaan mengembangkan secara berkelanjutan dalam jangka panjang. Keberlanjutan meningkatkan nilai ekonomi dengan mengurangi biaya operasi dan mengoptimalkan siklus hidup kinerja ekonomi.
4. Izin global untuk beroperasi. Operasi global terjadi dalam lingkungan sosial dan politik yang berbeda. Untuk perusahaan yang bergantung pada izin pemerintah (misalnya, industri kimia, yang berbahaya bagi lingkungan), sangat penting untuk mendapatkan "lisensi" untuk melakukan bisnis di komunitas tertentu. Strategi operasi global berbasis nilai dapat membantu perusahaan melakukan dialog konstruktif dengan pemerintah, regulator, warga lokal, dan kelompok penekan.
5. Inovasi yang Menginspirasi. Strategi operasi global berbasis nilai menginspirasi dua jenis inovasi. Pertama adalah produk, layanan, dan inovasi pasar. Perusahaan akan berinovasi untuk mengembangkan produk atau layanan berbasis nilai untuk memenuhi permintaan pasar baru dalam skala global. Kedua, perusahaan akan merumuskan model bisnis atau proses inovasi untuk mencapai kompetensi berbasis nilai untuk meningkatkan nilai ekonomi dan sosial. Misalnya, VisionSpring merumuskan model bisnis yang inovatif untuk membuat saluran untuk memberikan kacamata murah di negara-negara berkembang.

3.5 Risiko

3.5.1 Risiko alam

Risiko alam seperti gempa bumi, letusan gunung berapi, dan angin topan dapat menyebabkan kerugian sosial, ekonomi, dan lingkungan, dan memengaruhi infrastruktur dan keputusan struktural dari strategi operasi perusahaan. Tingkat keparahan efek-efek ini tergantung pada jenis-jenis risiko alam, situasi sosial dan ekonomi daerah yang terkena dampak, relevansi area tersebut dengan rantai pasokan global, dan kapasitas pemulihan dan pemulihan pemerintah dan LSM.

3.5.2 Risiko Ekonomi

Faktor ekonomi akan secara negatif mempengaruhi kinerja perusahaan. Risiko operasi global yang pertama adalah dari risiko nilai tukar mata uang asing, mengacu pada risiko bahwa kinerja keuangan bisnis atau posisi strategis akan dipengaruhi oleh fluktuasi nilai tukar mata uang antar mata uang. Kedua, fluktuasi ekonomi makro dapat memengaruhi operasi global. Misalnya, meluncurkan proyek manufaktur padat modal segera sebelum atau selama resesi membawa banyak risiko ekonomi. Ketiga, ketidakpastian kebijakan ekonomi dapat menyebabkan risiko. Bank sentral dapat secara tak terduga menaikkan suku bunga atau badan legislatif dapat menaikkan pajak, mengakibatkan risiko ekonomi yang memengaruhi proyek manufaktur global yang membutuhkan investasi besar.

3.5.3 Risiko Politik

Interkoneksi pasar di berbagai sistem politik, meningkatnya ketergantungan pada layanan global dan manufaktur global, dan kemunduran keamanan global semuanya berkontribusi pada peningkatan kesadaran bahwa risiko politik memainkan peran penting dalam operasi global. Risiko politik biasanya mengacu pada kemungkinan menderita kerugian bagi MNE oleh kekuatan dan peristiwa politik yang mencakup dua bagian, yaitu ketidakpastian yang dipicu oleh tindakan pemerintah atau organisasi di negara tuan rumah dan pembatasan atau sanksi atas investasi luar yang dilakukan oleh negara asal.

Risiko politik dapat dibagi menjadi enam kategori, sebagai berikut:

- Kekerasan politik termasuk perang, separatisme, terorisme, revolusi, pemberontakan, kerusuhan sipil, dan gerakan ekstremis.
- Pengambilalihan atau penyatuan aset oleh pemerintah, terutama di negara-negara dengan sistem diktator.
- Pelanggaran kontrak oleh pemerintah.
- Tidak menghormati jaminan pemerintah.
- Ketidakmungkinan konversi mata uang asing atau ketidakmampuan untuk mengembalikan dana.
- Gangguan bisnis.

Penting untuk memperkirakan dan mengevaluasi risiko politik di negara tuan rumah sebelum masuk. Di negara-negara dengan proteksionisme dan intervensi yang tinggi, probabilitas pengambil-alihan dan pelanggaran kontrak tinggi. Negara tuan rumah yang memiliki sistem

hukum yang tidak sempurna dan hak kekayaan intelektual yang lemah kemungkinan akan melanggar kepentingan MNEs dan melanggar janji kontraknya.

3.5.4 Risiko Sosial, Etika, dan Lingkungan

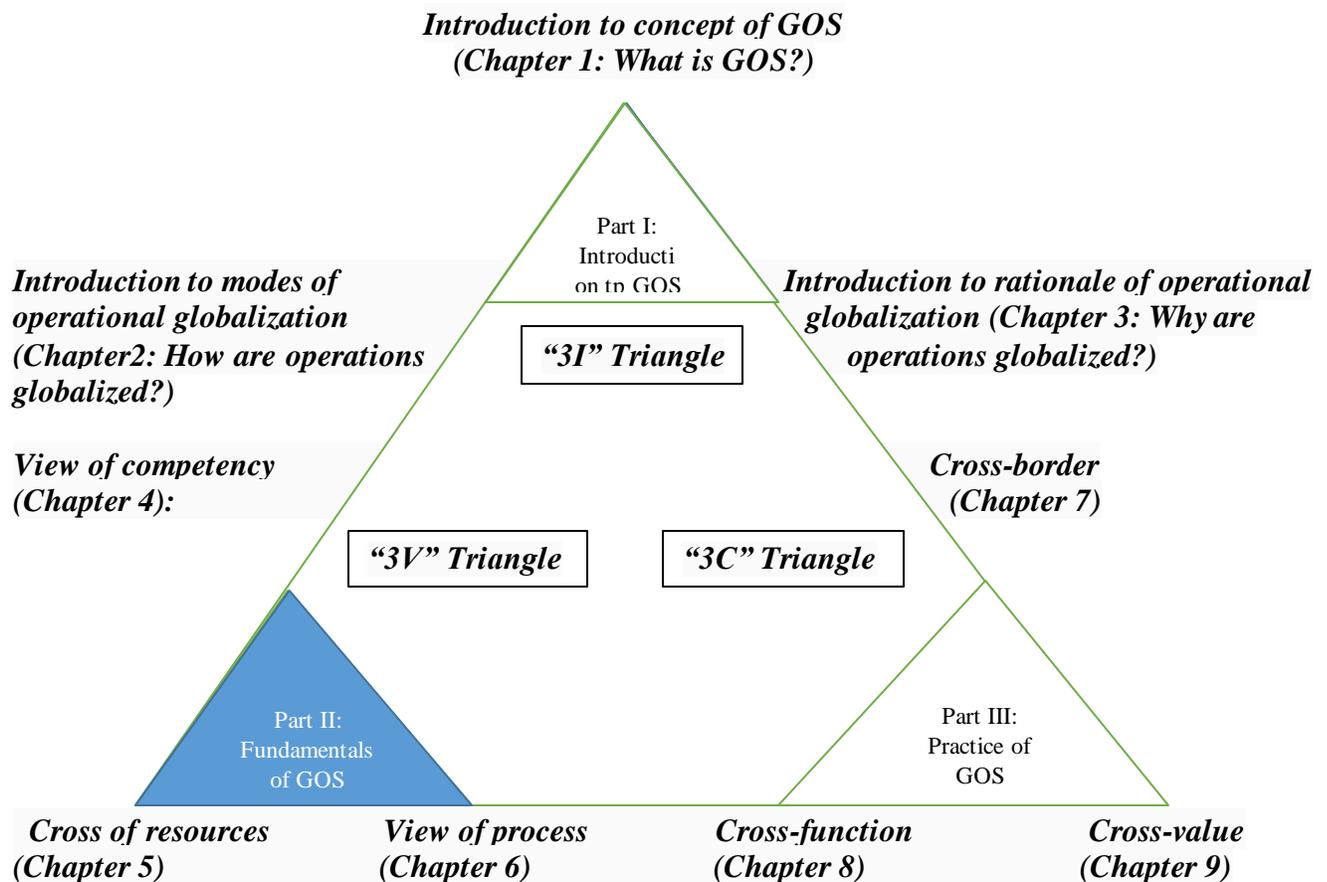
Ketika beroperasi di pasar baru dengan latar belakang sosial dan etika yang berbeda, suatu perusahaan akan menghadapi risiko sosial dan etika yang lebih besar, yang jarang ditemui di pasar domestik. Nike menghadapi boikot konsumen ketika New York Times melaporkan bahwa pemasoknya di Indonesia melecehkan pekerja pada 1990-an. Bahkan hanya melakukan *outsourcing* ke negara lain tanpa manufaktur langsung dapat menyebabkan risiko seperti itu bagi perusahaan. Meskipun Apple tidak secara langsung merekrut pekerja manufaktur di Cina, Apple dikritik karena masalah *sweatshop* karena beberapa karyawan pemasoknya Foxconn melakukan bunuh diri karena kondisi kerja yang buruk dan masalah gaji di tahun 2010-an.

Bagian II

Dasar-Dasar Strategi Operasi Global

Pembahasan Bagian II dimulai dengan Bab 4 dan akan dilanjutkan dengan Bab 5, 6 pada Modul II serta Bagian III akan dibahas pada Bab 7, 8 dan 9. Tujuan dari Bagian II adalah Sebagai berikut:

- Untuk membahas tiga pandangan tentang strategi operasi global: berbasis kompetensi, GOS berbasis sumber daya, dan berbasis proses.
- Untuk memperkenalkan konsep dan evolusi kompetensi operasional dan berdiskusi pendekatan untuk mencapai kompetensi.
- Untuk memperkenalkan RBV dan mendiskusikan keputusan berbasis sumber daya termasuk ukuran sumber daya, jenis, lokasi, dan masalah kapasitas dinamis dalam lingkungan global.
- Untuk memperkenalkan strategi rantai pasokan global, strategi manajemen pendapatan global, strategi teknologi global, dan strategi manajemen risiko global (Gambar II).
-



Gambar II: Bagian II Strategi Operasi Global

BAB 4. KONSEP DASAR KOMPETENSI PERUSAHAAN

COMPETENCY-BASED FUNDAMENTAL

4.1 Pengantar Kompetensi Operasional

Evolusi kompetensi operasional telah disertai melalui proses globalisasi yang berkelanjutan, mulai dari kompetensi biaya di awal tahun 1960 sampai berkembangnya *value-base competency* (VBC) di tahun 2000-an. Ketika suatu perusahaan beroperasi secara global, itu memperluas dan menembus lebih banyak pasar. Tuntutan pasar baru mendorong perusahaan untuk mengadopsi berbagai kompetensi.

4.2 Kompetensi Biaya

4.2.1 Konsep Kompetensi Biaya

Baik di sektor manufaktur dan jasa, kompetensi biaya telah diidentifikasi sebagai kompetensi inti untuk beberapa waktu. Beberapa perusahaan menggunakan strategi defensif berbasis biaya untuk bertahan dan memenangkan pangsa pasar; yang lain menggunakan strategi kepemimpinan biaya yang agresif untuk mencapai pertumbuhan dan membangun kepemimpinan di pasar global.

Strategi berbasis biaya defensif dicapai dengan mempertahankan harga rendah untuk menarik pelanggan yang sensitif terhadap harga di segmen pasar yang ditargetkan, atau melalui rasio kinerja harga yang rendah, yang mengacu pada kemampuan produk untuk memberikan kinerja sambil mengenakan harga yang lebih rendah.

Strategi kepemimpinan biaya yang agresif menyediakan produk dan layanan dengan harga terendah, mencoba memenangkan pangsa pasar terbesar, menggunakan biaya dan harga sebagai senjata strategis untuk menyerang saingan dan membangun dominasi di pasar global.

4.2.2 Pendekatan untuk Pencapaian Kompetensi Biaya

1) Scale-related cost

Pendekatan yang paling umum untuk pengurangan biaya adalah untuk mengurangi biaya terkait skala dalam sistem manufaktur awal, perusahaan dapat menggunakan manufaktur massal dan jalur perakitan untuk mengurangi biaya terkait skala.

2) Variety-related cost

Ketika variasi produk meningkat, pengaturan, pergantian, penanganan material, inventaris dan biaya *overhead* semua akan meningkat. Sistem manufaktur fleksibel (FMS), misalnya, dapat menggunakan fleksibilitas mesin serta fleksibilitas rute untuk mengurangi biaya terkait variasi.

3) Total landed cost

TLC adalah total biaya, dari input ke produk akhir. Sistem logistik global atau rantai pasokan global harus bertindak untuk mengurangi TLC dan bukan hanya biaya pembuatan. TLC terutama digunakan untuk menginformasikan keputusan sumber lokasi produksi.

4) Total cost of ownership

TCO mencakup semua biaya yang terkait dengan pembelian dan kepemilikan aset di seluruh siklus peralatan atau produk. TCO mencakup semua biaya yang termasuk dalam

TLC serta biaya pasca pembelian seperti pemeliharaan, perbaikan dan pelatihan. Perusahaan yang terutama menggunakan TCO dalam proses pengambilan keputusan akan melakukannya untuk menginformasikan pengeluaran modal, pembelian bahan, dan pemilihan pemasok.

5) *Cost-based technology*

Inovasi teknologi mungkin memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk yang lebih murah dalam konteks manufaktur global. Mitsubishi Electric menggunakan robot untuk mengurangi biaya produksi di berbagai industri. Teknologi juga dapat membantu menghilangkan langkah berulang atau pemborosan dalam memberikan layanan. Teknologi informasi, misalnya, telah digunakan untuk mengurangi biaya layanan purnajual.

6) *Cost-based process*

MNEs dapat merestrukturisasi proses produksi dan layanan untuk mengurangi biaya. Deloitte menggunakan "rantai pasokan yang diselaraskan pajak", misalnya, dan KPMG menggunakan sistem "manajemen rantai pasokan yang efisien pajak" untuk merestrukturisasi rantai pasokan global untuk mencapai pengurangan pajak. Sebuah perusahaan dapat menggunakan produksi dan layanan *outsourcing* untuk mengurangi tenaga kerja dan biaya pembelian. Dell, Zara dan Benetton masing-masing menggunakan strategi kustomisasi tertunda untuk menunda diferensiasi produk, yang bertindak untuk mengurangi biaya terkait varietas.

7) *Cost-based resources*

Suatu perusahaan dapat mencoba untuk: mendapatkan akses ke tenaga kerja murah dan bahan baku; mendirikan pabrik di lokasi yang menawarkan keuntungan biaya yang jelas (misalnya, Foxconn mendirikan pabrik di China untuk memanfaatkan tenaga kerja murah yang tersedia); merekrut pekerja imigran (misalnya, perusahaan konstruksi di Dubai yang telah lama mempekerjakan pekerja dari Asia Selatan); mendirikan pusat pembelian di lokasi dengan harga rendah untuk produk jadi (misalnya, Carrefour dan Walmart telah mendirikan pusat pembelian di China); dan, membangun anak perusahaan pembelian di lokasi yang dikenal kaya akan bahan baku (misalnya, perusahaan baja mendirikan anak perusahaan pembelian di Brasil dan Australia untuk membeli biji besi).

8) *Cost-based facilities*

Fasilitas berbasis biaya relevan dengan sumber daya fasilitas, proses perencanaan fasilitas, logistik fasilitas, dan teknologi manufaktur. Walmart membangun pusat distribusi *cross-docking* untuk mengurangi biaya logistik dan LTC. Perusahaan mode dan pakaian telah membangun *Automated Storage/Retrieval Systems* (AS / RS) dalam upaya untuk mengurangi biaya terkait skala dan biaya terkait variasi dalam operasi gudang. Foxconn membangun kota manufaktur elektronik skala besar, yang mampu menampung lebih dari 300.000 pekerja dan juga mengakomodasi sejumlah jalur perakitan, untuk mengurangi biaya terkait skala di Shenzhen, Cina.

4.3 Kompetensi Fleksibilitas

4.3.1 Konsep Fleksibilitas dan Kompetensi Fleksibilitas

4.3.1.1 Definisi

Fleksibilitas adalah kompetensi yang dikaitkan dengan ketidakpastian dan risiko, dan dengan kemampuan untuk merespon dan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru.

4.3.1.2 Dimensi Fleksibilitas

1) *Hierarchical classification*

Klasifikasi fleksibilitas sederhana dapat dibuat sesuai dengan hierarki, sebagai berikut: fleksibilitas dalam mesin atau *server individual*, fleksibilitas dalam pabrik manufaktur atau unit layanan, fleksibilitas dalam pabrik atau sistem layanan dan fleksibilitas dalam sistem manufaktur multi-pabrik atau berbagai fasilitas sistem pelayanan.

2) *Scope and time dimensions*

Cakupan dan waktu adalah dimensi fleksibilitas yang sederhana namun diterapkan secara luas. Fleksibilitas ruang lingkup adalah kompetensi dalam lingkungan dengan ketidakpastian bauran produk atau ruang lingkup produk, dan memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan bauran permintaan yang berubah. Fleksibilitas waktu, atau kelincahan (istilah yang lebih umum), adalah kompetensi yang memungkinkan perusahaan untuk dengan cepat mengalihkan fokus di antara kegiatan. Fleksibilitas penuh mencakup

fleksibilitas dan kelincuhan. Berikut dijelaskan bagaimana menyesuaikan jenis fleksibilitas yang sesuai untuk mengakomodasi strategi bisnis yang berbeda. Jika ketidakpastian lingkup produk atau layanan besar dan pentingnya lingkup tinggi untuk mencapai strategi kompetitif, perusahaan dapat memilih fleksibilitas ruang lingkup. Jika ketidakpastian waktu besar dan pentingnya waktu tinggi untuk mencapai strategi kompetitif, perusahaan dapat memilih untuk kelincuhan, fleksibilitas sepanjang dimensi waktu. Ketika baik ruang lingkup dan ketidakpastian waktu adalah penting, suatu perusahaan dapat menerapkan strategi operasi fleksibilitas penuh.

3) *Gerwin's dimensions*

Gerwin mengidentifikasi tujuh dimensi fleksibilitas sebagai berikut: campuran, pergantian, modifikasi, volume, perubahan rute, materi dan responsif. Satu keuntungan dari dimensi Gerwin adalah kemampuan untuk menunjukkan keterkaitan fleksibilitas dengan ketidakpastian dan tujuan strategis, dengan kenyamanan besar dalam aplikasi.

4) *D'Souza and Williams' dimensions*

D'Souza dan Williams menyajikan taksonomi empat dimensi fleksibilitas yang memandang dimensi manufaktur fleksibilitas di dua kategori umum, yaitu sebagai berikut: "fleksibilitas yang didorong eksternal", berfokus pada pemenuhan kebutuhan pasar perusahaan; dan "fleksibilitas yang didorong secara internal", berfokus pada kegiatan operasional perusahaan. Setiap dimensi fleksibilitas manufaktur terdiri dari dua elemen yaitu: jarak dan mobilitas.

4.3.2 Kerangka Kerja Kompetensi Fleksibilitas

- *Uncertainties in the global environment*

Hubungan antara strategi operasi dan fleksibilitas secara tradisional telah dipahami dalam hal variabilitas lingkungan. Strategi operasi dimaksudkan untuk dapat bereaksi terhadap perubahan yang memengaruhi persaingan yang muncul sebagai akibat dari tren industri dan sosial yang baru. MNE di lingkungan yang penuh dengan pesaing

internasional menghadapi ketidakpastian dan risiko serta potensi luar biasa. Sebagai konsekuensinya, fleksibilitas operasional dapat dianggap sebagai opsi perusahaan untuk menanggapi ketidakpastian seperti kebijakan pemerintah, keputusan pesaing atau kedatangan teknologi baru. Ketidakpastian ekonomi, pemasaran, politik dan alam global akan memengaruhi strategi bisnis dan perumusan fleksibilitas yang diperlukan.

- *Global business strategy*

Suatu perusahaan akan merumuskan strategi bisnis globalnya berdasarkan pemahamannya tentang ketidakpastian di sekitarnya. Strategi bisnis global akan mengevaluasi ruang lingkup dan jenis, waktu, biaya dan kualitas, yang semuanya terkait dengan kompetensi fleksibilitas yang diperlukan. Posisi strategi bisnis perusahaan didasarkan pada pemahaman tentang kebutuhan pelanggan, aksesibilitas pelanggan, atau variasi produk atau layanan perusahaan. Di antara perusahaan-perusahaan tersebut, *positioning* strategis berbasis variasi, diinformasikan oleh serangkaian produk atau layanan tertentu, dapat menyebabkan fleksibilitas operasional dalam ruang lingkup.

- *Required flexibility competency*

Cakupan kompetensi fleksibilitas perusahaan difokuskan pada upaya untuk menghasilkan *subset* dari produk atau layanan industri yang dianggap pelanggan sebagai nilai luar biasa. Sebuah strategi yang didasarkan pada berbagai kompetisi memilih campuran unik produk atau layanan yang memungkinkan perusahaan untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya. Agar GOS berhasil, perusahaan pertama-tama harus merumuskan kompetensi fleksibilitas yang diperlukan baik dalam ruang lingkup dan waktu. GOS yang efektif dapat mengandalkan fleksibilitas operasional untuk mengidentifikasi peluang potensial dan menangkap fitur-fitur dari lingkungan yang berubah dalam konteks global.

- *Flexibility delivery*

Suatu perusahaan dapat memberikan fleksibilitas dengan postur yang berbeda, misalnya, Strategi operasi fleksibilitas pasif, defensif dan proaktif atau pada subjek yang berbeda, misalnya, Fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, dan fleksibilitas infrastruktur.

- *Performance measurement and feedback*

Ada keterkaitan yang erat antara strategi bisnis, fleksibilitas manufaktur dan kinerja organisasi. GOS akan memberikan tingkat fleksibilitas tertentu. Ketika tingkat fleksibilitas yang disampaikan di setiap dimensi mendukung strategi operasi yang akan dilaksanakan, itu akan terlihat secara positif mempengaruhi kinerja operasional jika tidak, itu tidak akan mendukung strategi operasi. Karena itu diperlukan melakukan evaluasi kinerja dan membandingkan fleksibilitas yang diperlukan dan disampaikan. Sebagai alternatif, dapat dilakukan analisis perbedaan antara fleksibilitas yang diperlukan dan aktual. Fungsi evaluasi kinerja memberikan umpan balik pada strategi bisnis, yang secara dinamis akan memperbarui pemahaman tentang kompetensi fleksibilitas yang diperlukan.

4.3.3 Delivering Flexibility

4.3.3.1 Passive, Defensive and Proactive Flexibility Operations Strategies

- *Passive flexibility strategy*

Suatu perusahaan dapat mempertimbangkan fleksibilitas menjadi kurang penting, yang dapat menyebabkan perusahaan mencari pengurangan fleksibilitas produk atau fleksibilitas proses sehingga perusahaan dapat mewujudkan strategi kompetitifnya. Strategi fleksibilitas pasif tidak selalu merupakan strategi negatif, karena masih bisa menjadi strategi operasi yang cerdas. Apple, misalnya, telah mengadopsi strategi pasif dalam hal fleksibilitas produknya. Pilihan warna iPhone terbatas pada hitam dan putih. Dibandingkan dengan pembuat ponsel lainnya, yang menawarkan beberapa pilihan warna, Apple telah melakukan upaya sadar untuk mengurangi jumlah jenis dan menjaga produknya “sederhana”.

- *Defensive flexibility strategy*

Strategi fleksibilitas defensif adalah respon adaptif yang dilakukan setelah mengamati ketidakpastian lingkungan. Beberapa perusahaan pakaian, misalnya, akan merancang, memodifikasi, memproduksi, dan memberikan gaya pakaian baru hanya setelah perusahaan dapat mengumpulkan informasi di peragaan busana dan dari toko pesaing dalam periode singkat sebelumnya. Ini adalah

strategi fleksibilitas defensif yang memungkinkan respon terhadap informasi pemasaran terkini.

- *Proactive flexibility strategy*

Sambil mempertahankan strategi defensif untuk beberapa produknya, pembuat pakaian Zara juga merancang sebagian garisnya sebagai mode baru, yang dikirimkan ke pasar dalam peragaan busana musiman. Zara kemudian menjual mode baru ini di toko-toko Zara dalam waktu beberapa minggu. Beberapa mode baru mungkin berhasil, yang lain mungkin gagal. Ini adalah strategi fleksibilitas proaktif yang dirancang untuk menangani ketidakpastian pasar.

Strategi proaktif lainnya adalah menyimpan beberapa mode dan jenis produk baru sebagai cadangan. Sementara perusahaan IT seperti Intel, Nokia dan IBM mungkin menjual beberapa model produk elektronik, perusahaan biasanya akan mengembangkan, mendesain dan merilis serangkaian model baru, produk masa depan atau produk konseptual yang akan disimpan sebagai cadangan. Proses serupa dapat diamati di antara perusahaan mobil seperti Volkswagen, Ford dan Peugeot. Ini adalah strategi fleksibilitas proaktif lain, dimaksudkan untuk menangani perubahan pasar potensial.

4.3.3.2 Fleksibilitas Proses, Produk dan Infrastruktur

- *Processes flexibility*

Fleksibilitas proses mengacu pada kemampuan untuk membuat berbagai jenis produk di pabrik yang sama, pada saat yang sama. Pendekatan yang paling umum digunakan untuk mencapai tujuan ini adalah berbagi sumber daya, penggantian sumber daya, *transshipment*, diferensiasi tertunda dan kustomisasi massal. Salah satu teori yang paling berpengaruh dalam fleksibilitas proses adalah prinsip Jordan and Graves (JG) mengenai manfaat dari fleksibilitas proses, yang menyatakan bahwa, “(1) Fleksibilitas terbatas, dikonfigurasi dengan cara yang benar, menghasilkan sebagian besar manfaat dari fleksibilitas total. . (2) Fleksibilitas terbatas memiliki manfaat terbesar ketika dikonfigurasi untuk rantai produk dan pabrik bersama sejauh mungkin. Untuk menjelaskan fleksibilitas terbatas dengan cara yang benar sehubungan dengan konfigurasi

rantai, ditunjukkan melalui empat konfigurasi yang mungkin: (1) jaringan khusus, (2) fleksibilitas parsial pasangan, (3) lengkap JG fleksibilitas parsial rantai, dan (4) fleksibilitas total. Dalam konfigurasi 3, semua produk dan pabrik berada dalam satu rantai tertutup tunggal, yang berarti bahwa produk dan pabrik semuanya terhubung oleh keputusan penugasan produk. Jordan dan Graves telah menunjukkan bahwa rantai lengkap J-G (konfigurasi 3) mengungguli konfigurasi 1 dan 2, dan hampir sama berharganya dengan konfigurasi 4 dalam hal *throughput* yang diharapkan, meskipun konfigurasi 3 membutuhkan tautan yang jauh lebih sedikit daripada konfigurasi 4.

- *Product flexibility*

Sistem produksi biasanya berkembang seiring kemajuan produk melalui siklus hidupnya. Dalam ekonomi global dengan lebih banyak produk baru yang diperkenalkan oleh pesaing global, siklus hidup produk cenderung menjadi lebih pendek. Karena itu MNE membutuhkan strategi operasi yang lebih fleksibel untuk menemani pengembangan dan pengenalan produk baru yang lebih sering.

- *Infrastructure flexibility*

Perusahaan dapat memberikan fleksibilitas oleh subyek infrastruktur. Hal tersebut dijelaskan sebagai berikut: otonomi tenaga kerja (misalnya, tingkat pemberdayaan pekerja dalam proses pengambilan keputusan), komunikasi (misalnya, tingkat akses yang ada antara manajer senior dan pekerja lini), hubungan antar departemen (misalnya, hubungan antara departemen manufaktur, pasokan, pemasaran, desain dan keuangan dalam suatu perusahaan), fleksibilitas pemasok (misalnya, tingkat fleksibilitas pemasok utama dalam hal menyesuaikan volume dan jenis produksi) dan teknologi (misalnya, penggunaan teknologi kelompok untuk desain proses). Infrastruktur lain adalah perencanaan produksi dan inventaris yang fleksibel, di mana perencanaan produksi mungkin didasarkan pada sistem manufaktur yang fleksibel, seperti konfigurasi manufaktur yang dapat dengan cepat beradaptasi dengan tuntutan yang berubah, yang dapat membantu perusahaan mencapai kompetensi fleksibilitas.

4.4 Kompetensi Kualitas

4.4.1 Konsep Kualitas dan Kompetensi kualitas

Kualitas adalah kemampuan suatu produk atau layanan untuk secara konsisten memenuhi harapan pelanggan.

4.4.2 Evolusi Manajemen Kualitas

Kontrol kualitas yang sederhana dan upaya standardisasi dapat ditelusuri sejauh peradaban kuno Babylon dan Mesir. Awal, skala besar, teknik manufaktur standar, diverifikasi oleh teknologi arkeologi modern yang ketat, telah diamati dalam pembuatan persenjataan di Kekaisaran Qin (221–206 SM) Tiongkok kuno.

Selama Revolusi Industri, pengrajin secara teratur memeriksa kualitas produk, dan perusahaan mulai menggunakan inspeksi kualitas untuk menghasilkan sejumlah besar barang dengan kualitas yang sama.

Pada 1920-an, upaya kontrol kualitas mulai memasukkan teori statistik. Pada tahun 1946, Deming diundang untuk membantu membangun kembali industri Jepang. Deming memberikan seminar SQC untuk industri Jepang. Dengan bantuan pakar berkualitas seperti Joseph Juran dan Armand Feigenbaum, praktik SQC Deming berkembang pesat di pabrik Jepang pada 1940-an dan sepanjang 1950-an.

Pada tahun 1969, konferensi internasional pertama tentang kontrol kualitas diadakan di Tokyo. Di konferensi inilah Feigenbaum pertama kali menggunakan istilah "total quality". Pada tahun 1979, British Standard (BS) 5750 untuk sistem kualitas diterbitkan dan, pada tahun 1983, Kampanye Kualitas Nasional diluncurkan berdasarkan pada BS5750. Kemudian ISO 9000 telah menjadi standar yang diakui secara internasional untuk sistem manajemen kualitas dan telah membantu untuk memulai proses globalisasi TQM.

4.4.3 Kompetensi Kualitas dalam Lingkungan Global

- *Vertical complexity*
- *Horizontal complexity*
- *Global quality standards*
- *Global quality risks*
- *Global information system*

- *Continuous improvement processes*

4.4.4 Quality-Based Global Operations Strategy

4.4.4.1 Vertical Development

Dalam QGOS, aplikasi SCQM diperluas ke lingkungan global.

- *R&D*

Dalam QGOS, kegiatan Litbang global dapat meningkatkan kualitas desain, dengan memasukkan atau mengecualikan fitur dalam produk atau layanan, dengan hasil akhirnya meningkatkan kualitas kesesuaian dan meningkatkan kepuasan pelanggan global. Kualitas hubungan yang ada dalam rantai pasokan memiliki dampak positif pada kualitas desain produk, dan oleh karena itu perusahaan dapat mencapai kompetensi kualitas dengan meningkatkan hubungan rantai pasokan.
- *Purchasing*

Tim SQC memeriksa dimensi kualitas bahan baku, komponen dan suku cadang setelah pembelian. Sementara pembelian di negara-negara dengan biaya rendah dapat membantu perusahaan membangun kompetensi biaya, hal itu dapat membawa tambahan biaya pemeliharaan dan kualitas. Karena praktik pembelian dapat memberikan pengaruh besar pada kualitas produk dan layanan, QGOS harus memilih pemasok global yang sesuai, secara efektif mengelola kontrak pembelian jangka panjang, memantau kinerja pemasok, dan berupaya mengelola hubungan lintas batas dengan pemasok untuk meningkatkan kualitas produk dan input produksi.
- *Production*

Dalam QGOS, manufaktur global dapat membantu membangun kualitas dengan mempromosikan kesesuaian dengan desain, tetapi perusahaan akan terkena risiko manufaktur global.
- *Distribution*

Distribusi global dapat membangun kualitas dengan memfasilitasi OTD, menyediakan produk yang tepat dalam kondisi yang baik tepat waktu dan tanpa

kesalahan, yang akan membangun kualitas di seluruh dimensi respon dan kemudahan servis perusahaan. Kompleksitas yang terkait dengan distribusi melampaui manajemen kualitas lokal, namun, ketika transportasi lintas batas juga diperhitungkan. QGOS mungkin memerlukan penyedia logistik pihak ketiga dan operasi lintas organisasi.

- *Marketing*

QGOS harus mempertimbangkan globalisasi upaya pemasaran dan lokalisasi produk-produknya sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja, estetika, fitur-fitur khusus, persepsi kualitas, kesesuaian dan dimensi kemudahan servis dari produknya, di samping mempelajari kepedulian lintas nilai pelanggan untuk meningkatkan dimensi jaminan, empati dan responsif terhadap kualitas layanan.

- *Service after sales*

Dalam lingkungan global bahkan layanan reguler seperti instalasi dan pemeliharaan menjadi rumit. QGOS harus melintasi batas, fungsi, organisasi, dan nilai-nilai untuk meningkatkan dimensi kualitas, kesesuaian, dan kemudahan servis yang dirasakan dari kualitas produk, sementara juga berupaya meningkatkan dimensi kualitas layanan, empati dan responsif.

4.4.4.2 *Horizontal Development*

- *Cross-border marketplaces*

Pelanggan lokal mungkin memiliki selera produk dan persepsi layanan yang berbeda. QGOS harus melintasi pemisahan politik, pemisahan budaya, pemisahan fisik, pemisahan perkembangan dan pemisahan relasional untuk meningkatkan kinerja, estetika, fitur khusus, persepsi kualitas, kesesuaian, kemudahan servis, dan dimensi kualitas responsif melalui globalisasi dan lokalisasi produk.

- *Cross-value quality concerns*

Untuk mencapai kompetensi kualitas global, perusahaan harus mempertimbangkan nilai-nilai yang berbeda dalam membuat keputusan untuk memperluas operasi ke basis global. Semakin banyak kelompok etika yang menganggap dampak sosial dan lingkungan dari suatu produk sebagai bagian

dari nilai atau kualitas layanannya. QGOS harus mempertimbangkan masalah CSR dan lingkungan.

- *Cross-functional quality control process*

Dalam operasi global, desain, pemasaran dan manufaktur anak perusahaan dapat berlokasi di lokasi asing. Suatu perusahaan dapat menggunakan hubungan antar-organisasi seperti usaha patungan dan perjanjian lisensi untuk mengelola desain, pemasaran, dan kegiatan manufaktur di seluruh dunia. Sementara TQM menggunakan beberapa fungsi untuk mengontrol kualitas, operasi lintas fungsi lebih kompleks dalam QGOS.

- *Cross-organizational quality management system*

QGOS tidak hanya melibatkan fungsi yang berbeda dalam perusahaan, tetapi juga harus membangun sistem manajemen kualitas lintas organisasi untuk berurusan dengan pemerintah, organisasi standar, kelompok penekan etika, media, pemangku kepentingan, pemasok, penyedia logistik global, operator layanan, organisasi advokasi pengecer dan pelanggan.

4.5 Kompetensi Waktu

4.5.1 Konsep Kompetensi Waktu

Kompetensi berbasis waktu dapat menghasilkan manfaat operasional dan finansial yang meliputi, sebagai berikut:

- Meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan,
- Peningkatan produktivitas,
- Mengurangi biaya,
- Peningkatan pangsa pasar, dan
- Peningkatan pendapatan dan laba.

4.5.2 Time-Based Strategi Operasi Global

1) Time-based organization

Organisasi berbasis waktu adalah fondasi yang diperlukan untuk mencapai TBC. Perusahaan dapat membangun struktur manajemen flat yang mampu membuat

keputusan dengan cepat. Restrukturisasi organisasi dapat memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan dan berbagi lebih banyak informasi dengan sesama karyawan. kedua tindakan akan berkontribusi pada pembangunan tim respon cepat.

2) *Vertical integration*

Suatu perusahaan dapat mempertimbangkan tiga jenis integrasi vertikal, yaitu sebagai berikut: integrasi vertikal hulu, integrasi vertikal hilir dan integrasi vertikal seimbang (mencakup hulu dan hilir) untuk mencapai TBC. Sementara integrasi vertikal yang seimbang dapat menyebabkan biaya tinggi, perusahaan dapat menggunakan integrasi vertikal parsial, integrasi vertikal mundur (hulu) untuk mengendalikan anak perusahaannya yang menghasilkan input atau integrasi vertikal maju (hilir) untuk mengendalikan pusat distribusi dan pengecernya untuk meningkatkan waktu respon.

3) *Time-based business process reengineering*

Perusahaan dapat mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mendesain ulang alur kerja dan proses untuk mencapai kompetensi waktu melalui BPR.

BPR berbasis waktu yang sukses harus dapat melakukan hal sebagai berikut:

- Menghilangkan kegiatan dan proses yang tidak menambah nilai;
- Memperpendek aktivitas dan proses yang menambah nilai; dan
- Meningkatkan koordinasi kegiatan dan proses nilai tambah.

4) *Time compression in logistics*

Metode langsung untuk mencapai TBC adalah dengan menekan waktu dalam logistik dan rantai pasokan.

5) *Time-based facilities*

Berikut dibahas konsep pabrik berbasis waktu dengan tata letak fasilitas yang optimal dan perencanaan untuk mengurangi waktu produksi rata-rata produk. Berbeda dari pabrik tradisional yang dikelola oleh pusat teknologi proses, pabrik berbasis waktu dikelola oleh produk. Kegiatan manufaktur untuk suatu produk ditempatkan berdekatan satu sama lain, untuk meminimalkan penanganan bahan dan waktu pembuatan produk jadi dan komponen-komponennya. Jenis fasilitas lain, seperti pusat distribusi *cross-docking*, juga dapat digunakan untuk mencapai TBC.

6) *Information technology application*

Teknologi informasi sangat penting untuk upaya yang berfokus pada mendapatkan TBC. Pertama, perusahaan menggunakan teknologi komunikasi untuk memperoleh informasi pasar baru dan dengan cepat merespon fluktuasi permintaan global. Kedua, perusahaan menggunakan teknologi komunikasi untuk mengurangi waktu perdagangan dan bisnis. Ketiga, TI menyediakan platform untuk menciptakan mode bisnis baru, seperti e-commerce, yang memungkinkan pengurangan waktu respon kepada pelanggan. Akhirnya, perusahaan menggunakan IT untuk berbagi informasi secara spontan dengan karyawan, dan untuk membuat waktu respon yang cepat dalam perusahaan.

7) *White-collar JIT*

Persaingan berbasis waktu dapat diterapkan dalam kegiatan kerah putih seperti aplikasi kebijakan baru di perusahaan asuransi, pinjaman konsumen di bank komersial dan penagihan pasien di rumah sakit. Ditemukan bahwa persentase waktu yang dihabiskan untuk kegiatan bernilai tambah seringkali kurang dari 5%, sementara lebih dari 95% waktu dikhususkan untuk kegiatan kerah putih. Dinyatakan bahwa sistem JIT dapat bekerja di pengaturan kantor maupun di fasilitas manufaktur.

8) *Time-based new product development*

Perusahaan dapat mencapai TBC dengan mengurangi waktu siklus NPD. Metode tradisional berupaya untuk meningkatkan manajemen proyek dengan mengoptimalkan penjadwalan berbagai kegiatan NPD. Metode kedua untuk upaya optimisasi yang dikendalikan secara terpusat, dengan target perusahaan sebagai gantinya memberdayakan para peneliti untuk melakukan proyek-proyek baru yang dimaksudkan untuk dengan cepat menanggapi peluang pasar. Metode ketiga menggunakan integrasi lintas-fungsional antara fungsi-fungsi R&D dan pemasaran, produksi dan distribusi.

4.6 Value-Based Kompetensi

4.6.1 Konsep Value-Based Kompetensi

Strategi operasi global tidak hanya berurusan dengan nilai ekonomi, tetapi juga nilai-nilai lingkungan dan sosial. GOS berkelanjutan mencoba mencapai keseimbangan berkelanjutan antara tiga pilar: *people, planet, & profit*.

4.6.2 Pendekatan untuk Mencapai Value-Based Kompetensi

Suatu perusahaan dapat mencapai VBC melalui penciptaan produk baru, layanan, proses, model bisnis, bahkan organisasi, atau melalui beberapa kombinasi VBC dan kompetensi lainnya.

4.6.2.1 Creating a Unique VBC

- *Product and service innovation*
- *Process innovation*
- *Business model innovation*
- *Social organization innovation*

4.6.2.2 Combining VBC and Other Competencies

- *Combining value-based competency and quality competency.*

Sementara inovasi model operasi dasar sulit bagi sebagian besar perusahaan untuk mencapai, sebuah perusahaan dapat menggabungkan VBC dan kompetensi kualitas, karena banyak pelanggan mulai menghubungkan nilai-nilai sosial dan lingkungan dengan produk atau layanan berkualitas yang sudah ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Elemen nilai, termasuk kesehatan dan keselamatan, semakin dianggap sebagai bagian dari kualitas.

- *Combining value-based competency and cost competency.*

Praktik operasi global berbasis nilai dapat membantu perusahaan mengurangi biaya.

- *Combining value-based competency and flexibility competency.*

Suatu perusahaan dapat menggabungkan VBC dengan variasi produk untuk mencapai VBC sambil juga meningkatkan variasi produk yang dapat ditawarkan kepada pelanggan.

4.7 Kompetensi Lainnya

4.7.1 Pendapatan

Dalam "industri manajemen pendapatan" (mialnya., Maskapai penerbangan, hotel, persewaan mobil, gudang penyimpanan publik, teater, dan acara olahraga), pendapatan, bukan biaya adalah kompetensi utama yang akan dikejar perusahaan.

4.7.2 Skalabilitas

Skalabilitas adalah kompetensi yang semakin populer terkait dengan investasi kapasitas dalam lingkungan yang dinamis, dan mengacu pada kemampuan suatu sistem atau proses untuk menangani permintaan pemasaran yang berkembang dengan biaya terkait skala rendah, atau pada kemampuan suatu sistem atau proses untuk diperluas atau diperbesar untuk mengakomodasi pertumbuhan, atau ke model bisnis yang mendasarinya yang mempertahankan potensi pertumbuhan. Konsep skalabilitas pada awalnya dikembangkan dalam investasi dan manajemen fasilitas.

4.7.3 Ubiquity

Untuk menyediakan pelanggan global dengan layanan tepat waktu dan berkualitas tinggi yang mencakup semua wilayah, perusahaan telekomunikasi khususnya telah berfokus pada *ubiquity* sebagai kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnes, David. (2018). *Operation Management: An International Perspective*, Palgrave, London, United Kingdom
- De Toni, A. F. (2011). *International Operations Management: Lessons in Global Business*. Gower Publishing, Ltd. Farnham, Surrey.
- Gong, Yeming (2013). *Global Operations Strategy: Fundamentals and Practice*, Springer, London
- Plenert. G. J. (2002). *International Operations Management*. Copenhagen Business School Press. Copenhagen.
- Schniederjans, M. J. (1998). *Operations Management in a Global Context*. Quorum Books. Westport, Connecticut