

MODUL II



MANAJEMEN OPERASI DARI PERSPEKTIF INTERNASIONAL

Oleh:

Dr. Dra. Dessy Isfianadewi, M.M.

Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Semester Ganjil 2021/2022

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB V PENDEKATAN <i>RESOURCE-BASED THEORY</i> DALAM OPERASI GLOBAL.	2
5.1 Pengantar Strategi Operasi Global Berbasis Sumberdaya.....	2
5.2 Manajemen Ukuran Sumber Daya Global.....	5
5.3 Manajemen Jenis Sumber Daya Global.....	6
5.4 Strategi Lokasi dalam Pabrikasi Global.....	7
5.4 Lokasi di Global Sourcing.....	8
5.5 Model Kapasitas Dinamis.....	9
BAB VI INTERNASIONAL PROSES DESAIN	10
6.1 Pengantar Strategi Operasi Global Berbasis Proses.....	11
6.2 Strategi Rantai Pasokan Global.....	13
6.3 Strategi Manajemen Pendapatan Global.....	15
6.4 Strategi Teknologi Global.....	17
6.5 Strategi Manajemen Risiko Operasional Global.....	21
BAB VII. STRATEGI ORGANISASI BERBASIS JEJARING INTERNASIONAL....	23
7.1 Strategi Operasi Global di Seluruh Pemisahan Politik.....	24
7.2 Strategi Operasi Global di Lintas Budaya.....	26
7.3 Strategi Operasi Global di Lintas Fisik.....	26
7.4 Strategi Operasi Global di Lintas Pengembangan.....	27
7.5 Strategi Operasi Global di Lintas Relasional.....	27
BAB VIII PRAKTEK MANAJEMEN LINTAS FUNGSIONAL ANTAR NEGARA..	27
8.1 Pengantar Integrasi Lintas Fungsi.....	28
8.2 Strategi Operasi Global Dan Pemasaran.....	30
8.3 Strategi Operasi Global Dan Keuangan.....	32
8.4 Strategi dan Perpajakan Operasi Global.....	34
8.5 Strategi Operasi Global dan Sumber Daya Manusia.....	38
8.6 Strategi Operasi Global dan Manajemen Informasi.....	43

BAB IX ISU ETIKA & PERBEDAAN NILAI MANAJEMEN INTERNASIONAL.....	47
9.1 Pengantar Praktik Lintas Nilai.....	47
9.2 Operasi Global yang Ramah Lingkungan.....	48
9.3 Operasi global bertanggung jawab secara sosial.....	50
9.4 Operasi Global Berkelanjutan.....	54
DAFTAR PUSTAKA.....	58

MODUL II

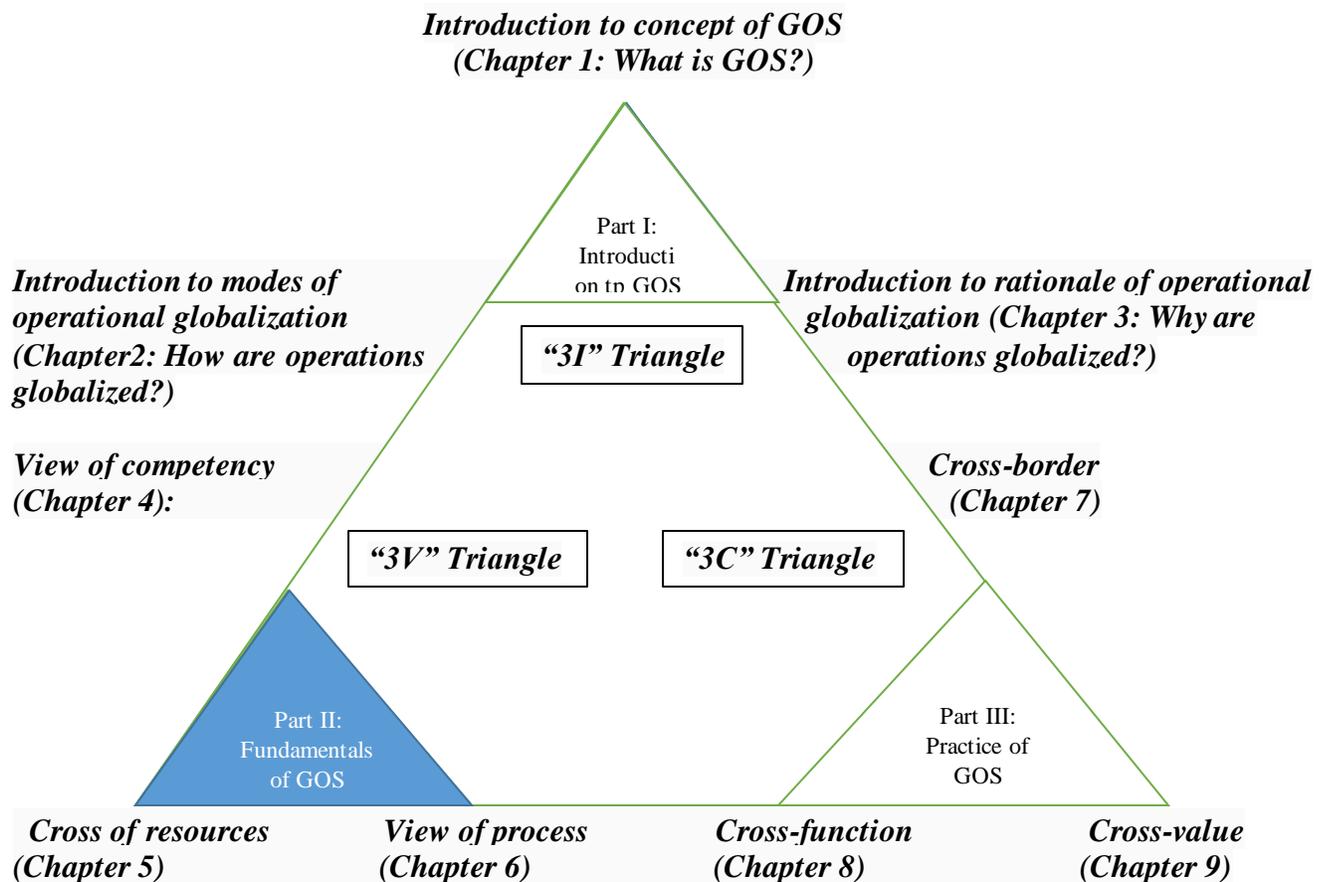
MANAJEMEN OPERASI DARI PERSPEKTIF INTERNASIONAL

BAGIAN II

DASAR-DASAR STRATEGI OPERASI GLOBAL

Pembahasan Bagian II dimulai dengan Bab 5 dan akan dilanjutkan dengan Bab 6, 7, 8 dan 9 pada Modul II ini. 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 5. PENDEKATAN *RESOURCE-BASED THEORY* DALAM OPERASI GLOBAL *RESOURCE-BASED FUNDAMENTALS*

5.1 Pengantar Strategi Operasi Global Berbasis Sumberdaya

Strategi global mengasumsikan produk-produk yang lebih distandarisasi dan kontrol oleh kantor pusat. Strategi kompetitif disentralisasi dan dikontrol oleh kantor pusat. Unit-unit bisnis strategis yang beroperasi di setiap negara diasumsikan saling tergantung (interdependent), dan kantor pusat berusaha untuk menyatukan bisnis-bisnis yang tersebar di negara-negara tersebut. Strategi ini menawarkan produk-produk standar ke berbagai pasar di negara-negara yang berbeda dan strategi kompetitif ini ditentukan oleh pusat. Strategi global menekankan pada skala ekonomi dan menawarkan lebih banyak peluang untuk mendayagunakan inovasi yang dikembangkan pada tingkat perusahaan atau dalam sebuah negara atau di pasar-pasar lainnya. Strategi global memiliki resiko yang rendah, tetapi dapat melewatkan peluang-peluang yang tumbuh di pasar-pasar lokal,

baik karena pasar-pasar itu tidak menunjukkan adanya peluang atau karena peluang-peluang itu mengharuskan produk-produk tersebut disesuaikan pada pasar lokal.

Sumber daya adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu

5.1.1 Pengantar Sumber Daya Perusahaan

Perusahaan biasanya memiliki dua kelompok sumber daya: berwujud dan tidak berwujud. Ada sumber daya fisik, finansial, dan berwujud manusia. Sumber daya tidak berwujud dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok: sumber daya manusia dan sumber daya orang-independen. Kumpulan sumber daya yang tepat dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

5.1.2 Sumber Daya dan Keunggulan Kompetitif

5.1.2.1 Barney's VRIO Framework

Untuk memperoleh keunggulan kompetitif, sumber daya harus memiliki setidaknya dua atribut. Pertama, sumber daya harus "berharga" dalam merebut peluang bagi perusahaan, menetralkan ancaman, atau melindungi perusahaan dari ancaman. Kedua, sumber daya harus "langka" dalam kompetisi saat ini dan yang potensial. Untuk semakin mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sumber daya yang relevan terlebih dahulu harus "tidak dapat ditiru" atau "mahal untuk ditiru", yaitu pesaing tidak dapat memperoleh atau mengakumulasi sumber daya dengan atribut yang diinginkan. Kemudian, sumber daya yang relevan harus "tidak dapat disubstitusikan" atau "mahal untuk diganti", yaitu pesaing tidak dapat mengakses sumber daya untuk menerapkan strategi yang sama.

5.1.2.2 Peteraf's Framework

Peteraf berpendapat bahwa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, semua dari empat kondisi berikut ini harus dipenuhi. Kondisi pertama adalah heterogenitas sumber daya, di mana kondisi perusahaan dapat menghasilkan laba diferensial. Tiga sisanya adalah "batas ex-ante" untuk kompetisi, "batas ex-post" untuk kompetisi, dan imobilitas sumber daya.

5.1.2.3 Resource Strength–Strategic Importance Matrix

Resource strength	High	Secondary strengths	Major strengths
	Low	Irrelevance	Major weaknesses
		Low	High

Strategic importance

Fig. 5.3 Resource strength–strategic importance matrix (Based on Grant 2009)

menyajikan matriks "kekuatan sumber daya-kepentingan strategis", yang didasarkan pada Grant. untuk menentukan strategi operasi sumber daya untuk mendapatkan a competitive advantage. Proses untuk mendeskripsikan, menilai, dan menganalisis matriks kekuatan-strategis kepentingan sumber daya ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi dan gambarkan sumber daya dan strategi.
2. Menilai setiap kekuatan sumber daya dan kepentingan strategis.
3. Identifikasi posisi strategis menggunakan matriks "kekuatan sumber daya - kepentingan strategis"
4. Kembangkan dan terus berinvestasi dalam kekuatan besar. Memperbaiki kelemahan utama untuk mengubahnya menjadi kekuatan atau mengadopsi strategi outsourcing.

5.1.3 RBV of Strategic Management

RBV mempertimbangkan dua jenis sumber daya:

- (1) sumber daya yang dapat diperoleh di pasar faktor atau sistem eksternal dan
- (2) sumber daya yang dikembangkan di dalam perusahaan. Jika sumber daya tidak dapat ditiru, sumber daya dapat digunakan untuk berkontribusi secara positif terhadap kinerja dan memberikan keunggulan kompetitif.

5.2 Manajemen Ukuran Sumber Daya Global

5.2.1 Pengantar Masalah Ukuran Sumber Daya

Masalah ukuran sumber daya global menentukan tingkat kapasitas dengan mempertimbangkan pertukaran utama antara biaya kelebihan kapasitas global dan biaya peluang kekurangan kapasitas global.

5.2.2 Masalah Ukuran Kapasitas dalam Lingkungan Global

5.2.2.1 Masalah ukuran di Lingkungan Bisnis Global

Dalam lingkungan global, masalah ukuran kapasitas dipengaruhi oleh kompleksitas lingkungan bisnis, ketidakpastian struktur industri global, dinamika rantai pasokan global, dan keragaman budaya bisnis. Kompleksitas lingkungan mengacu pada sejauh mana faktor-faktor lingkungan di negara tuan rumah berada beragam dan heterogen. Ketidakpastian struktural melibatkan volatilitas dan variabilitas lingkungan industri atau struktur pasar terkait Dinamika rantai pasokan global mengacu pada fluktuasi harga pasokan, biaya produksi, struktur rantai pasokan, dan inovasi teknologi dalam rantai pasokan global. Spesifisitas budaya bisnis mengacu pada karakteristik unik budaya bisnis negara tuan rumah relatif terhadap standar internasional.

5.2.2.2 Masalah ukuran di Lingkungan Politik Global

Perusahaan global di berbagai industri atau lokasi sering diperlakukan secara berbeda oleh pemerintah pusat atau daerah. Ada perbedaan peraturan antara pemerintah pusat dan daerah. Volatilitas atau pembatasan ini bervariasi antar industri atau wilayah dalam pasar berkembang asing.

5.2.2.3 Masalah ukuran dalam Risiko dan Ketidakpastian Global

Dampak dinamika lingkungan pada operasi anak perusahaan umumnya bertahan lama dan mendasar. Ketidakpastian dan risiko yang terkandung dalam lingkungan kontekstual biasanya sulit dikendalikan. Untuk mengurangi risiko, perusahaan global dapat menyesuaikan paparan ekonomi mereka terhadap ketidakpastian lingkungan atau memanipulasi komitmen sumber daya, terutama dengan memanipulasi penyebaran kapasitas.

5.2.2.4 Masalah Ukuran dalam Sistem Pajak Global

Berbeda dengan masalah ukuran kapasitas pada skala nasional, masalah pajak sangat penting dalam perencanaan kapasitas global termasuk keputusan tentang ukuran kapasitas. Faktor-faktor pajak berikut memengaruhi keputusan tentang ukuran fasilitas:

1. Kontrak antar perusahaan. Ketika MNE membangun fasilitas baru, mereka harus membuat dan mengoptimalkan kontrak antar perusahaan. Ini akan merestrukturisasi perencanaan kapasitas global dan mempengaruhi ukuran fasilitas baru.
2. Kebijakan penetapan harga transfer global. Restrukturisasi PCM harus sejalan dengan ekonomi harga transfer. Misalnya, MNE dapat meningkatkan ukuran kapasitas di negara berbiaya rendah dan mengurangi ukuran kapasitas di negara berbiaya lebih tinggi. Restrukturisasi PCM yang selaras seperti itu dapat meningkatkan transparansi operasi global, meningkatkan prediksi keluaran global, dan meningkatkan profitabilitas rantai nilai global.
3. Pajak global dan sistem hukum. Saat merancang pabrikan global dan jaringan layanan, seorang manajer perlu mempertimbangkan pajak global dan sistem hukum, termasuk bea cukai, perlakuan pajak lokal, ketersediaan hibah, pembatasan yang diberlakukan oleh rezim pajak yang menguntungkan, aturan kontrol lokal untuk perusahaan asing, dan perjanjian pajak internasional.

5.3 Manajemen Jenis Sumber Daya Global

5.3.1 Pengantar Masalah Jenis Sumber Daya

Masalah tipe sumber daya adalah mengonfigurasi set sumber daya dan kemampuan untuk mencapai keunggulan kompetitif global. Strategi tipe sumber daya adalah salah satu bagian utama dari strategi operasi. Berdasarkan pada konsep "fleksibilitas strategis" (mis., Kemampuan untuk menanggapi berbagai tuntutan dalam lingkungan kompetitif yang dinamis) dan RBV, Sanchez (1995) mengembangkan konsep "fleksibilitas sumber daya", yang dapat dikarakterisasi dengan tiga dimensi :

- Rentang: sumber daya dapat diterapkan ke berbagai tujuan atau subjek alternatif. Misalnya, dapat digunakan untuk mengembangkan, memproduksi, mendistribusikan, dan mengirimkan berbagai produk yang berbeda.

- Biaya: biaya rendah dari upaya untuk beralih dari satu penggunaan sumber daya ke penggunaan alternatif.
- Waktu: waktu yang lebih singkat untuk beralih dari satu penggunaan sumber daya ke penggunaan alternatif.

5.3.2 Fleksibilitas sumber daya dalam input produksi

Pada input produksi, fleksibilitas yang perlu diperhatikan adalah terkait fleksibilitas material, Ada dua dimensi fleksibilitas material:

1. Ruang lingkup material
2. Waktu untuk melakukan penyesuaian

Fleksibilitas ini tidak hanya material tetapi juga dalam kegiatan hulu dibagi menjadi dua yaitu:

1. Suku cadangan
2. Dan produk sctok engga jadi

5.3.3 Fleksibilitas sumber daya dalam kapasitas produksi fasilitas tunggal

Sumber daya produksi yang fleksibel memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah beradaptasi dengan fluktuasi permintaan. Pertukaran utama dalam fleksibilitas kapasitas produksi adalah antara fleksibilitas operasional dan biaya. Biasanya perusahaan mengeluarkan biaya lebih tinggi untuk membangun sumber daya produksi yang lebih fleksibel

5.3.4 Fleksibilitas sumber daya dalam kapasitas produksi jaringan

Inovasi teknologi secara fundamental dapat mengubah kurva tradeoff antara fleksibilitas operasional dan biaya. Beberapa sistem manufaktur yang fleksibel dapat meningkatkan fleksibilitas sumber daya dapat mengurangi atau mempertahankan tingkat biaya.

5.3.5 Fleksibilitas produk

Dapat diukur dengan ukuran bagian yang diproduksi oleh sistem manufaktur tanpa menambahkan peralatan modal utama, jumlah jenis bagian yang berbeda atau rentang ukuran dan bentuk yang dapat diproduksi sistem

5.4 Strategi Lokasi dalam Pabrik Global

Strategi lokasi global adalah rencana untuk menentukan lokasi optimal bagi perusahaan dengan mengidentifikasi tujuan strategisnya dan mencari lokasi untuk mencapainya. Keputusan lokasi dapat dibuat pada tingkat yang berbeda: strategi bisnis, strategi operasi dan manajemen operasi.

Pada dasarnya, strategi lokasi dapat menjadi bagian dari perencanaan kapasitas produksi global perusahaan manufaktur, yang merupakan serangkaian keputusan yang harus dibuat oleh manajer operasi secara berkala dan terdiri dari dua bagian:

1. Ukuran dan jenis kapasitas yang akan dipasang dan diproduksi pabrik dan gudang di setiap periode dan 2 lokasi pabrik dan gudang.
2. Dari RBV, lokasi dapat menjadi sumber daya VRIO untuk perusahaan manufaktur dan dengan demikian menyediakan sumber keunggulan kompetitif.

5.4.1 Lokasi di Global Sourcing

Lokasi, sebagai sumber daya VRIO membantu foxconn membangun keunggulan kompetitif dengan biaya rendah. Dalam hal kerangka kerja OLI, kami selanjutnya mempertimbangkan strategi lokasi spesifik dalam lingkungan global.

5.4.2 Berikut dibahas sumber global dari berbagai perspektif.

1. Dari sudut pandang kerangka kerja OLI.
2. Dari sudut pandang ekonomi internasional.
3. Dari sudut pandang analisis biaya transaksi.

Analisis semacam itu dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor penentu sistem sumber global dan membantu “membuat atau membeli” keputusan dalam sumber global.

5.4.3 Dalam rantai nilai global, portofolio lokasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

1. Daya tarik lokasi seperti kebijakan pajak atau kebijakan industri
2. Distribusi tenaga kerja, tanah, modal keuangan, dan sumber daya alam
3. Struktur pasar lokal dan perbedaan pelanggan
4. Biaya transaksi spasial dalam rantai nilai global
5. Dispersi geografis dari aset yang dibuat seperti modal intelektual, keahlian organisasi, kewirausahaan, dan pembelajaran interaktif

6. Kesulitan mengoordinasikan kegiatan rantai nilai global
7. Manfaat menempa aliansi dengan perusahaan asing
8. Limpahan pengetahuan dilokasi dan pengaruh limpahan pengetahuan pada penciptaan nilai,dan
9. Infrastruktur manusia, lingkungan ekonomi makro, dan perbedaan kelembagaan di antara lokasi dan negara

5.4.4 RBV untuk Masalah Lokasi di Layanan Global

Teori kemampuan dinamis memperluas RBV dengan membahas bagaimana sumber daya VRIO dapat disegarkan dalam lingkungan yang berubah. Pada tingkat strategi operasi, manajemen kapasitas dinamis global menangani masalah operasional seperti waktu kapasitas dan perluasan kapasitas.

5.4.5 Siklus Hidup Kapasitas dan Kemampuan Dinamis

Ada perbedaan antara siklus hidup kemampuan dan siklus hidup produk, karena kemampuan dapat mendukung banyak produk, dan kemampuan dapat melewati beberapa tahap sebelum menurun.

Menunjukkan contoh (tidak semua perusahaan mengikuti kurva dan lintasan yang sama) dari siklus hidup kemampuan, yang meliputi tahapan berikut:

1. Tahap Pendirian
2. Tahap Pengembangan
3. Tahap Kedewasaan
4. Cabang

5.5 Model Kapasitas Dinamis

Suatu perusahaan dapat mempertimbangkan ekspansi kapasitas juga sambil mencoba untuk menghindari kelebihan kapasitas, biasanya diberikan pola permintaan dari waktu ke waktu,

tujuan utamanya adalah untuk meminimalkan biaya yang diharapkan dalam proses ekspansi. Keputusan utama termasuk:

1. Ukuran kapasitas optimal dari waktu ke waktu

2. Jenis kapasitas optimal dari waktu ke waktu
3. Lokasi perluasan kapasitas optimal dari waktu ke waktu

Operasi global terutama terkait dengan faktor lokasi di berbagai kawasan dan negara, dan kami mengklasifikasikan masalahnya menjadi satu masalah, satu wilayah, dan multi kawasan (kami menggunakan istilah wilayah setelah Fong dan Srinivasan 1981).

BAB 6. INTERNASIONAL PROSES DESAIN

PROCESS-BASED FUNDAMENTALS

Dalam bab ini menjelaskan mengenai dasar – dasar berbasis proses dalam manajemen operasi Internasional. Dimana pada bab ini terdapat lima hal yang dijadikan sebagai acuan. Dalam mempelajari manajemen operasi internasional perlu mengenal dasar- dasar dalam manajemen proses situ sendiri. Adapun yang ditekankan dalam bab ini adalah mampu memahami strategi operasi global berbasis proses. Mengetahui strategi dalam operasi global mengenai bagaimana strategi operasional global mampu mempegaruhi proses bisnis dalam skala global. Strategi rantai pasokan global ialah hal yang selajutnya ditekankan dalm bab ini dimana setelah menganalisa strategi operasi global dalam bisnis selanjutnya mempelajari strategi rantai pasokan gobal. Dalam hal ini rantai pasokan global berperan penitng dalam bisnis global yang mana hubungannya dengna ekspor dan impor sebab kaitannya dengan skala global.

Strategi pengelolaan pendapatan global juga dibahas dalam bab ini yang mana menekankan pengelolaan pendapatan pada proses bisnis secara global. Pada pengelolaan pendapatan global juga diterapkan beberapa strategi yang diperlukan dan dilakukan dalam pengelolaan pendapatan secara global. Kemudian mengenai strategi teknologi global. Dalam bisnis global tentu penerapan teknologi berbeda dan cenderung lebih erat persaingannya maka dari itu penting bagi suatu kegiatan bisnis global untuk menarpkan strategi global dalam hal teknologi yang mana agar mamu berjalan secara efektif dan efisien. Pada sub bab kali ini akan dijelaskan mengenai peranan RND, GDP dan juga strategi- strategi yang mampu berkelanjutan. Strategi global manajemen resiko operasional. Dalam kegiatan bisnis global tentu terdapat beberapa resiko yang mana resiko tersebut mampu ditanggulangi oleh strategi- strategi manajemen resiko global yang diterapkan dalam kegiatan bisnis global sehingga mampu di *manage* dengan baik. Beberapa sub bab tersebut dibahas

dalam *chapter 6* kali ini. dengan menerapkan 5 sub bab tersebut agar mampu memahami dasar dari proses operasi global dalam manajemen operasi internasional.

6.1 Pengantar Strategi Operasi Global Berbasis Proses

6.1.1 Pengantar Proses Bisnis Global

Berikut dibahas lima elemen proses:

- Input dan output,
- unit aliran,
- jaringan aktivitas dan buffer,
- Sumber daya, dan
- struktur informasi.

Proses operasional global utama adalah proses rantai pasokan global, proses manajemen pendapatan global, proses manajemen teknologi global, dan proses manajemen risiko global.

6.1.2 Desain Proses Bisnis

Desain Proses Bisnis adalah metode di mana suatu perusahaan memahami dan mendefinisikan kegiatan bisnis untuk mendukung dan mempertahankan pembangunan. *Langkah pertama* BPD adalah "spesifikasi" yang didasarkan pada "pemrosesan paradigma jaringan".

Berikut dibahas unsur-unsur dasar dalam spesifikasi proses bisnis: Pekerjaan , Tugas, Hambatan diutamakan, Sumberdaya, Protokol manajemen aliran, Insentif.

Langkah kedua BPD adalah mengevaluasi tingkat konsumsi dan pemanfaatan sumber daya, variabilitas kinerja, dan efektivitas dalam hal waktu respons, biaya, kualitas, dan tingkat layanan.

6.1.3 Rekayasa Ulang Proses Bisnis

Business Process Reengineering (BPR) adalah pemikiran manajemen mendasar tentang desain ulang radikal dari suatu proses bisnis untuk mendapatkan peningkatan dramatis dan berkelanjutan dalam kinerja bisnis. konsep BPR :

- Reintegrasi pekerjaan industri, membalikkan kecenderungan spesialisasi dan pembagian kerja dari revolusi industri, dan
- Perubahan radikal, berbeda dari peningkatan proses evolusi atau tambahan.

Sebuah siklus hidup rekayasa ulang proses khas meliputi enam tahap:

- Membayangkan proyek rekayasa ulang melalui pengamanaan komitmen dari manajemen senior, mengidentifikasi peluang rekayasa ulang, mengidentifikasi teknologi yang memungkinkan, dan menyelaraskan dengan strategi kompetitif,
- Memulai membangun tim rekayasa ulang dan menetapkan tujuan kinerja,
- Mendiagnosis patologi proses,
- Mendesain ulang dengan mengeksplorasi desain alternatif, merancang proses baru, merancang sumber daya manusia, membangun prototipe, dan memilih platform TI,
- Mengatur kembali kegiatan melalui platform TI, dan
- Mengukur proses terkonfigurasi.

6.1.4 Manajemen Proses Bisnis

Kegiatan BPR dapat dikelompokkan menjadi enam langkah: visi, desain, pemodelan, pelaksanaan, kontrol, dan peningkatan.

6.1.5 Proses dan Kompetensi Bisnis Global

Pandangan berbasis sumber daya mempelajari siapa atau apa yang memberikan keunggulan kompetitif dan pandangan berbasis proses mempelajari bagaimana memberikan keunggulan kompetitif. Secara global manajemen proses operasional, suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja operasional proses dalam tiga dimensi aliran proses: waktu aliran, laju aliran, dan inventaris, dan selanjutnya dapat mencapai kompetensi operasional

- Biaya proses global.
- Arus proses global mengalir.
- Fleksibilitas proses global.
- Kualitas proses global.
- Pendapatan proses global.

- Proses global nilai-nilai sosial dan lingkungan

6.2 Strategi Rantai Pasokan Global

6.2.1 Pengantar Strategi Rantai Pasokan Global

6.2.1.1 Konsep

Definisi strategi rantai pasokan global (GSCS) yaitu Pola konsisten dari keputusan strategis struktural, infrastruktur, dan integrasi dalam lingkungan kompetitif global, dengan mempertimbangkan manfaat dan risiko operasi global dan memasukkan informasi, materi, dan arus kas antara pemasok dan pelanggan akhir, untuk menentukan peran setiap entitas rantai pasokan dan proses sistem rantai pasokan global untuk mencapai serangkaian kompetensi yang selaras dengan strategi bisnis.

6.2.1.2 Taksonomi

Strategi rantai pasokan global (GSCS) dapat diklasifikasikan dengan berbagai perspektif:

- Hulu versus hilir
- Kompetensi operasional
- Dorong versus tarikan
- Siklus proses
- Produksi versus pemasaran
- Organisasi
- Kontrak

6.2.2 Strategi Sumber Global

- Insource vs outsource
insourcing adalah strategi rantai pasokan global dengan hubungan internal, outsourcing menggunakan organisasi eksternal untuk memasok. Alasan perusahaan mencari outsource:
 - ✚ ketergantungan untuk kapasitas
 - ✚ ketergantungan untuk pengetahuan
- Sumber domestik vs sumber lepas pantai
- Kerjasama vs kompetisi

6.2.3 Strategi Rantai Pasokan Internal Global

6.2.3.1 Globalisasi Manufaktur

Ada berbagai teori untuk menjelaskan globalisasi manufaktur, Karena asimetri informasi yang mencegah verifikasi upaya penelitian dan produk, penelitian dan perusahaan hulu sering memilih untuk menginternalisasi operasi hilir mereka.

6.2.3.2 Jaringan Rantai Pasokan Global

Desain jaringan rantai pasokan global memiliki pengaruh jangka panjang pada kinerja rantai pasokan global dan mempertimbangkan masalah keputusan berikut:

- Peran strategis fasilitas dalam rantai pasokan global
- Lokasi pabrik dan fasilitas pergudangan
- Alokasi kapasitas dan struktur jaringan
- Pasar dilayani oleh setiap fasilitas
- Pasokan yang dibutuhkan untuk memberi makan setiap fasilitas

6.2.4 Strategi Distribusi Global

- Pergudangan,
- Mengait menyilang,
- Pengiriman langsung,

6.2.5 Koordinasi Rantai Pasokan Global

6.2.5.1 Efek Kurva Tersenyum

Efek kurva senyum menyoroti ketidakseimbangan nilai dan masalah keadilan entitas rantai pasokan.

6.2.5.2 Efek bullwhip

Efek bullwhip mengacu pada varian peningkatan pesanan ketika mereka berpindah dari pelanggan ke pemasok.

6.2.5.3 Pendekatan untuk Mencapai Koordinasi Rantai Pasokan Global

Untuk mencapai koordinasi global, sistem rantai pasokan dapat mengambil tindakan berikut:

- Menyeimbangkan nilai dan laba entitas rantai pasokan,
- Meningkatkan visibilitas dan akurasi informasi,
- Membangun kemitraan antar organisasi yang strategis,
- Meningkatkan kontrak rantai pasokan jangka panjang,
- Mengkoordinasikan tujuan kompetitif entitas rantai pasokan.

6.2.6 Aliansi Strategis Rantai Pasokan Global

Aliansi strategis rantai pasokan global yang khas, yang sebagian besar adalah aliansi vertikal, dengan hanya beberapa aliansi horizontal : Pengisian terus menerus, Persediaan yang dikelola vendor (VMI), Logistik pihak ketiga (3PL), Integrasi distributor (DI), Aliansi strategis horizontal

6.2.7 Strategi Rantai Pasokan Berkelanjutan Global

- Pengadaan berkelanjutan
- Manufaktur berkelanjutan
- Distribusi berkelanjutan
- Ritel berkelanjutan

6.3 Strategi Manajemen Pendapatan Global

6.3.1 Pengantar Strategi Manajemen Pendapatan Global

6.3.1.1 Global berkembang proses Manajemen Pendapatan

6.3.1.2 Konsep Manajemen Pendapatan Global

Manajemen Pendapatan ditandai dengan tingkat keputusan yaitu Pada tingkat Strategis dan Pada Tingkat Taktis.

Tantangan utama bahwa globalisasi membawa ke manajemen pendapatan adalah :

- Hal ini lebih sulit untuk memahami , mengantisipasi , dan mempengaruhi perilaku konsumen global , mempertimbangkan perbedaan budaya , ekonomi , dan politik antara pelanggan.

- Lebih rumit untuk mengelola kapasitas dan mengoptimalkan ketersediaan layanan atau produk mempertimbangkan vertical, horizontal, dan koordinasi sector antara perusahaan pengelolaan pendapatan.
- Lebih sulit untuk layanan harga atau produk dengan meningkatnya jumlah segmen konsumen di seluruh dunia.
- Hal ini lebih rumit untuk mengatur dan mencapai tujuan pendapatan karena ada kebutuhan untuk mempertimbangkan alokasi dalam aliansi dan antara mitra.

Metode dasar manajemen pendapatan :

- RM harga berbasis
- RM berbasis kuantitas

6.3.2.1 RM GLOBAL OLEH SERVICE RANTAI

Rantai layanan global dapat diatur melalui penuh atau parsial kepemilikan, kontrak manajemen dan kontrak waralaba. Dalam usaha kepemilikan dan usaha patungan mode penuh, rantai dapat mengontrol dalam rantai dapat mengontrol.

6.3.2.2. RM GLOBAL OLEH INTEGRASI HORIZONTAL

Secara khusus, aliansi membawa peluang dan tantangan global untuk manajemen pendapatan, dan “manajemen pendapatan aliansi?” merupakan arah yang muncul dari manajemen pendapatan pada skala global

- Aliansi penerbangan global

Aliansi meningkatkan pengelolaan pendapatan melalui: Integrasi jaringan rute, penjadwalan terpadu dan harga, Menggabungkan kehadiran pasar, pemanfaatan sumber daya ditingkatkan, Berbagi fasilitas layanan pelanggan, Peningkatan komunikasi pemasaran, dan FFP (program frequent flyer) cakupan.

6.3.2.3 RM global oleh integrasi vertical

Sistem reservasi global terkait dengan tiga saluran distribusi berikut :

- sistem distribusi global

- Rumah website
- situs web pihak ketiga

6.3.2.4 RM GLOBAL OLEH INTEGRASI SEKTOR

RM global mengembangkan koordinasi dan integrasi sektor. Dalam maskapai indus-coba, koordinasi dan integrasi sektor terutama dilakukan antar sektor perjalanan yang relevan.

6.4 Strategi Teknologi Global

6.4.1 Pengantar Strategi Teknologi Global

6.4.1.1 Konsep Strategi Teknologi Global dan penggunaan teknologi.

Keputusan utama dalam strategi teknologi sebagai: jenis teknologi yang akan dikembangkan, posisi strategis dari kepemimpinan atau pengikut-an teknologi, dan peran perizinan teknologi. Secara umum, strategi teknologi adalah "pendekatan perusahaan terhadap pengembangan. Teknologi merupakan elemen penting untuk pengembangan ekonomi dan pengembangan manusia, dan dapat mempengaruhi tidak hanya daya saing keuntungan dari suatu perusahaan dan bisnis, tetapi juga pengembangan industri dan bahkan tingkat bangsa. Strategi teknologi berbasis proses, khususnya pengembangan produk baru (NPD) dan kegiatan R&D di tingkat proyek operasional. Strategi teknologi global adalah pola struktural yang konsisten. Infrastruktur, dan keputusan integrasi tentang pengembangan dan penggunaan teknologi untuk mencapai seperangkat keselarasan kompetensi yang optimal dengan strategi bisnis dalam lingkungan kompetitif global.

6.4.1.2 Globalisasi R&D.

Pelopop internasionalisasi R&D adalah perusahaan teknologi tinggi yang beroperasi di pasar kecil dan dengan sedikit sumber daya R&D di negara asalnya. Dengan perkembangan Internet, pengembangan produk perangkat lunak menjadi global untuk mendapatkan akses ke sumber daya berbiaya rendah dan produk digital portabel instan di seluruh dunia. Dengan perkembangan teknologi seperti desain bantuan komputer (CAD) dan Computer-aided engineering (CAB), perusahaan manufaktur membangun proses pengembangan produk digital untuk portabilitas sumber daya dan memulai pengembangan produk global pengembangan scm.

6.4.2 Strategi Pengembangan Produk Global (GPD)

6.4.2.1 Strategi GPD dan GPD

NPD adalah proses penting untuk keberhasilan, kelangsungan hidup, adaptasi, dan pembaruan organisasi. Strategi GPD adalah pola struktur yang konsisten, Infrastruktur, dan keputusan integrasi untuk menentukan proses GPD, untuk mencapai keunggulan kompetitif, atau untuk keberhasilan, kelangsungan hidup, adaptasi, dan pembaruan MNEs "Strategi GPD mencakup keputusan tentang proses meliputi :Pembangkitan gagasan global, Penyaringan ide global, pengembangan dan pengujian konsep, Analisis bisnis Global, prototipe dan pengujian, Pengujian pasar global, Implementasi teknis, Komersialisasi global, dan Harga produk global baru.

6.4.2.2 Strategi GPD dan Model Inovasi Terbuka

Proses NPD pada dasarnya adalah internal, inovasi produk terbatas, karena peneliti memiliki latar belakang yang sama, proses NPD linier, dan batas-batas perusahaan yang tidak dapat ditembus. paradigma "inovasi terbuka ", memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk dari ide-ide internal dan eksternal, dan meningkatkan peluang. Berbeda dengan inovasi tertutup, yang menutup organisasi penting untuk strategi NPD global dan memberikan tindak lanjut ke organisasi eksternal, proses inovasi terbuka manfaat dari organisasi eksternal, yang dapat berpartisipasi dalam NPD inovasi terbuka secara efektif menghasilkan pengetahuan baru.

6.4.3 R&D internasional klasik

Berikut dibahas definisi empat tipe internasionalisasi

- R&D harta nasional, di mana baik penelitian dan pengembangan dilakukan di dalam negeri.
- R&D yang digerakkan oleh teknologi, di mana pengembangannya bersifat domestik dan penelitian tersebar.
- R&D yang digerakkan oleh pasar, tempat penelitian bersifat domestik dan pengembangan tersebar.
- R&D global, tempat riset dan pengembangan tersebar.

6.4.4 Koordinasi dan Komunikasi R&D Global

1. Peran unit R&D global Korporasi

fasilitas R&D global memainkan tiga peran: - adaptor lokal, adaptor internasional atau pencipta internasional.

- Adaptor lokal, unit R&D yang membantu unit manufaktur lokal untuk menggabungkan dan mengeksploitasi teknologi arus utama yang tersedia, dengan peran inti untuk menyederhanakan transfer teknologi dari perusahaan induk ke anak perusahaan manufaktur di seluruh dunia.

- Adaptor internasional, dengan tanggung jawab untuk mengembangkan produk baru dan lebih baik untuk merespons pasar luar negeri.

- Pencipta internasional, berorientasi pada melakukan penelitian dan pengembangan kreatif sebagai laboratorium yang saling tergantung secara internasional daripada meningkatkan dan mengadaptasi teknologi yang ada.

2. Kontrol unit R&D global

Tanpa kontrol yang cukup atas operasi asing, perusahaan multinasional tidak dapat membakukan koordinasi, dan mengintegrasikan kegiatan R&D global, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan kegagalan dalam persaingan global. pencipta internasional terhubung satu sama lain dan bertukar banyak internasional. akibatnya, cara kontrol yang menguntungkan adalah sosialisasi, dengan mengembangkan harapan bersama dan berbagi nilai yang ditetapkan untuk pengambilan keputusan.

3. Global unit organisasi R&D,

mendefinisikan lima jenis organisasi R&D internasional yang berbeda dalam struktur organisasi, pola komunikasi

1. R&D terpusat etnosentris, dengan semua kegiatan litbang terkonsentrasi di Perusahaan induk
2. R&D terpusat geosentris, dengan orientasi eksternal geosentris dan sensitifitas pasar lokal tinggi.
3. R&D desentralisasi Polycentric, dengan orientasi polycentric untuk menanggapi permintaan pelanggan untuk adaptasi produk.
4. R&D hub model

5. alokasi sumber daya dan duplikasi R&D. Jaringan R&D yang terintegrasi, dengan R&D pusat sebagai pusat kompetensi di antara banyak unit R&D yang saling bergantung erat yang dihubungkan oleh mekanisme koordinasi yang fleksibel dan beragam

4. Pendekatan komunikasi unit R&D global.

Pertama, perusahaan dapat menggunakan upaya sosialisasi termasuk tugas sementara, bepergian terus-menerus, memperkuat aturan, dan pelatihan program untuk merangsang budaya organisasi yang positif dan meningkatkan R&D komunikasi. Kedua, perusahaan menerapkan aturan dan prosedur untuk meningkatkan Komunikasi R&D. Ketiga, beberapa perusahaan menciptakan peran pembatas batas dan menugaskan staf pusat.

6.4.5 Strategi Sumber R&D Global

Strategi sumber R&D global biasanya mencoba mencapai dua jenis inovasi produk termasuk inovasi produk tambahan untuk meningkatkan produk yang ada, dan inovasi produk radikal untuk menciptakan yang baru produk dalam industri. outsourcing R&D adalah pilihan yang baik karena memiliki tinggi kodifikasi teknologi dan biaya pengembangan yang rendah, dan perusahaan menghadapi risiko yang lebih sedikit.

6.4.6 Strategi Teknologi untuk Operasi Berkelanjutan Global

Teknologi adalah senjata penting untuk membantu perusahaan menghubungkan bisnis dan masyarakat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

- NPD untuk menyediakan produk dan layanan ramah lingkungan baru Suatu perusahaan dapat menggunakan NPD untuk menyediakan produk dan ramah lingkungan baru jasa.
- NPD untuk menyediakan produk dan layanan yang bertanggung jawab secara social Strategi teknologi juga digunakan untuk menyediakan produk dan layanan dengan social nilai termasuk makanan sehat.
- Program R&D komprehensif untuk solusi berkelanjutan Ini tidak hanya untuk produk tertentu tetapi strategi komprehensif untuk berbagai produk solusi.
- Pendidikan teknologi, Di negara maju, ada masalah sosial seperti kekurangan teknologi pekerja.

- Dukungan teknologi, Dalam banyak kasus, strategi operasi global yang berkelanjutan mencakup pekerja pelatihan dan memberi mereka teknologi di negara-negara berkembang. Nestle telah berlatih petani untuk meningkatkan teknologi mereka untuk susu, kopi dan kakao.

6.5 Strategi Manajemen Risiko Operasional Global

6.5.1 Pengantar Risiko Operasional Global

Pasokan risiko rantai menjadi tiga aliran, dan memperluas klasifikasi ke operasi global.

- Risiko aliran material, Risiko aliran material mengacu pada risiko dalam gerakan fisik antar global unit operasional, termasuk aliran bahan baku, komponen, dan barang jadi produk.
- Risiko aliran keuangan, Risiko aliran keuangan mengacu pada risiko dalam aliran keuangan antara operasional global unit, termasuk risiko dalam perubahan biaya, fluktuasi harga, nilai tukar, pajak, dan bea masuk.
- Risiko arus informasi Risiko aliran informasi mengacu pada risiko dalam arus informasi antara operasional global unit, termasuk risiko dalam akurasi informasi permintaan, informasi persediaan akurasi, akurasi informasi kapasitas produksi, sistem informasi keamanan, dan berbagi informasi.

6.5.2 Strategi Operasional Dasar untuk Mengatasi Risiko Global

Dibagi menjadi 3 strategi

- Strategi spekulatif Dalam strategi ini, MNE berspekulasi pada satu skenario dan mengabaikan yang lain.
- Strategi lindung nilai MNE dapat merancang GOS sehingga kerugian di beberapa tempat dapat diimbangi dengan keuntungan di tempat lain.
- Strategi yang fleksibel MNE dapat membuat GOS yang fleksibel untuk memanfaatkan berbagai skenario.
- Strategi keselamatan MNE dapat mengurangi risiko operasional melalui strategi cadangan termasuk kapasitas keselamatan, keamanan persediaan, waktu keselamatan, atau strategi redundansi termasuk pemasok berlebihan, distributor berlebihan, pengecer berlebihan, membuat cadangan produk baru, dan proses yang berlebihan.

6.5.3 Pendekatan Dasar untuk Manajemen Risiko Operasional Global

- Manajemen pasokan global MNE dapat mengelola risiko rantai pasokan global dengan berkoordinasi atau berkolaborasi dengan entitas hulu melalui desain jaringan global, pemilihan pemasok, pemasok alokasi pesanan dan kontrak pasokan.
- Manajemen permintaan global, MNE dapat berkoordinasi atau berkolaborasi dengan entitas hulu oleh permintaan global manajemen seperti penetapan harga dinamis, permintaan bergeser sepanjang waktu, pasar dan produk, yang dapat mengurangi risiko dari perubahan pasar dan kekurangan kapasitas.
- Manajemen produk global, Desain variasi produk, khususnya yang mempertimbangkan globalisasi dan lokalisasi produk, dapat bekerja sebagai strategi lindung nilai, dan menunda dan memproses urutan dapat bekerja sebagai strategi yang fleksibel untuk mengurangi risiko.
- Manajemen informasi global, Visibilitas rantai pasokan, pertukaran informasi, dan perencanaan kolaboratif dapat memitigasi risiko dari arus informasi global.
- Manajemen keuangan global, MNEs menggunakan kombinasi strategi mitigasi operasional dengan keuangan strategi untuk melindungi risiko.

6.5.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko Operasional

Rantai pasokan global hierarki, hubungan pelanggan / pemasok global, dan mekanisme pasar global adalah lingkungan global manajemen risiko rantai pasokan. Rantai pasokan global hierarki meliputi hierarki geografi global, hierarki produk global, dan hierarki pelanggan di pasar global. Pelanggan / pemasok global hubungan menentukan struktur dan kontrak insentif / hadiah, yang dapat digunakan untuk mengurangi risiko.

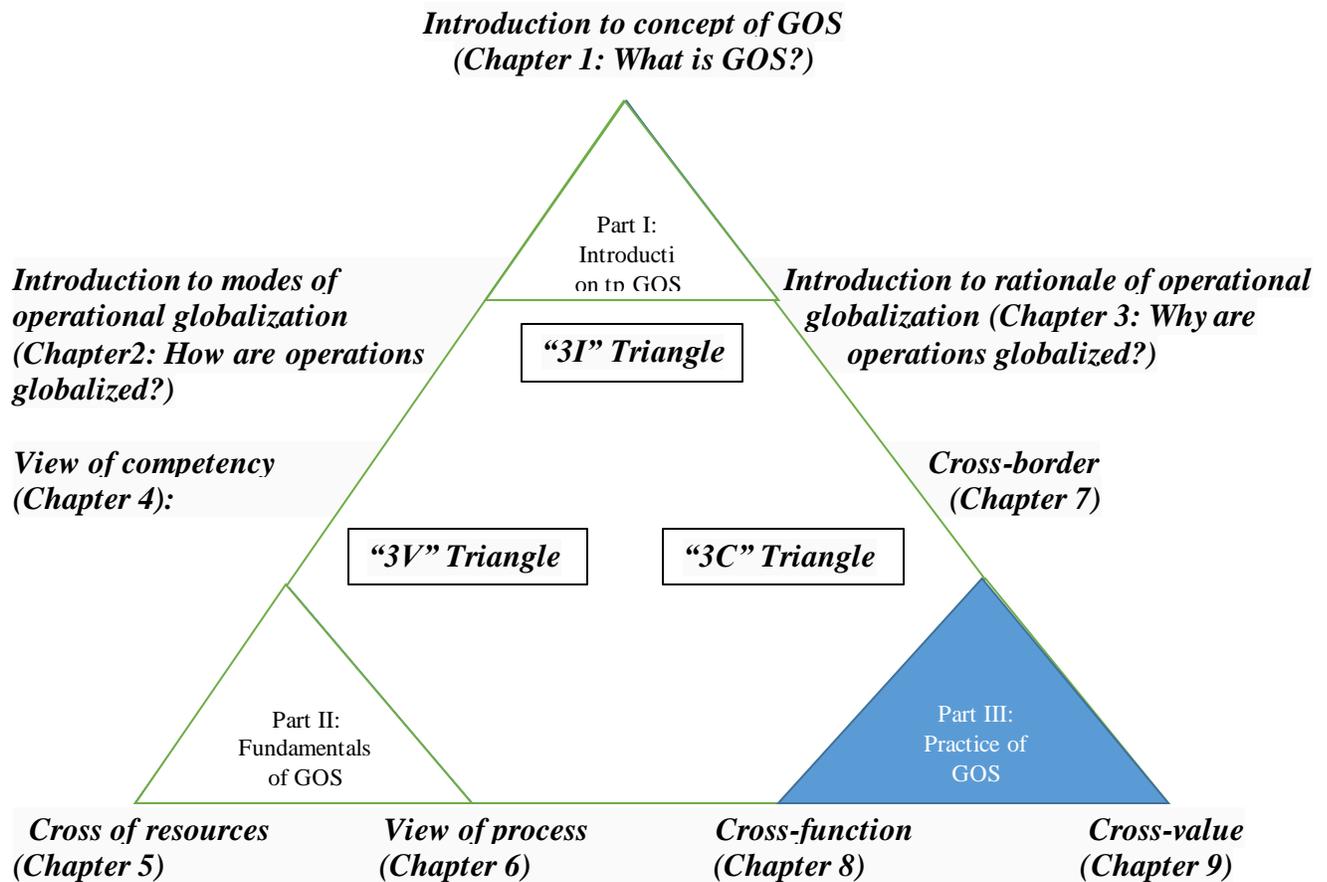
BAGIAN III

PRAKTEK STRATEGI OPERASI GLOBAL

Pada bagian III pembahasan dimulai dari Bab 7 dan dilanjutkan Bab 8 dan 9. Tujuan bagian III adalah sebagai berikut:

- Untuk mempelajari praktik strategi operasi global.

- Untuk membahas strategi operasi global lintas batas, termasuk pemisahan politik, pemisahan budaya, pemisahan fisik, pemisahan perkembangan, pemisahan relasional.
- Untuk membahas strategi operasi global lintas fungsi, dan mempelajari integrasi masalah di antara strategi operasi global dan pemasaran, keuangan, akuntansi, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen informasi.
- Untuk memperkenalkan strategi operasi global yang ramah lingkungan, dan mengatasi praktik operasional yang ramah lingkungan.
- Untuk menganalisis operasi yang berkelanjutan, dan menyajikan operasional yang berkelanjutan secara global strategi (Gambar III).



Gambar III: Bagian III Strategi Operasi Global

BAB 7. STRATEGI ORGANISASI BERBASIS JEJARING INTERNASIONAL

CROSS-BORDER GLOBAL OPERATIONAL PRACTICE

7.1 Strategi Operasi Global di Seluruh Pemisahan Politik

7.1.1 Pengantar Pemisahan Politik

Dalam strategi organisasi berbasis jejaring internasional terdapat lima poin terkait strategi global yang ada pada lintas batas. Kelima poin tersebut diantaranya lintas politik, lintas budaya, lintas fisik, lintas pengembangan, dan lintas relasional. Adapun tujuan dari strategi global ini antara lain untuk mengatasi praktek di berbagai perbatasan, untuk mempelajari strategi operasi global di seluruh lintas politik, untuk membahas jenis pemisahan budaya dan mempelajari strategi operasi global di lintas budaya, untuk menganalisis biaya diciptakan oleh lintas fisik dan mempelajari strategi operasi global diseluruh lintas fisik, untuk menganalisis strategi operasi global di seluruh lintas pengembangan dan yang terakhir untuk membahas strategi operasi global di seluruh lintas relasional.

Untuk di lintas politik sendiri terdapat empat proses rantai pasokan global diantaranya lintas politik dalam siklus manufaktur global, lintas politik dalam siklus pengadaan global, lintas politik dalam siklus pengisian global dan lintas politik dalam siklus pesanan pelanggan global. Untuk penanganan di lintas politik terdapat strategi yang bisa digunakan seperti reaksi pasif, antisipasi pasif, dan membentuk kebijakan publik. Pada lintas budaya terdapat empat pengaruh budaya menurut hofstede yaitu kolektivisme vs individualisme, jarak kekuasaan, ketidakpastian penghindaran, dan maskulinitas vs feminisme. Selanjutnya ada dua strategi untuk penanganan di lintas budaya yaitu strategi fit antara strategi operasi global dan budaya bangsa dan strategi perubahan budaya (progresif, konsultatif, edukatif, korosif).

Selanjutnya terdapat dua jenis lintas fisik, lintas fisik internal dan lintas fisik eksternal. Di lintas fisik sendiri terdapat pengaruh kaitannya dengan biaya, seperti biaya waktu pengirimannya, biaya transportasi, biaya transaksi, dan biaya komunikasi. Pada lintas pengembangan arahnya lebih pada pertumbuhan ekonomi (lingkup nasional) dan pembangunan manusia (lingkup individual). Dan yang terakhir pada lintas relasional yang dibagi menjadi dua jenis, jaringan sosial yang berhubungan dengan masyarakat dan lingkungan sekitar dan jaringan bisnis yang merupakan hubungan antara penjual dan pembeli.

7.1.2 Strategi Operasi Global di Lintas Politik

Negara yang berbeda berarti memiliki pemerintahan, hukum, dan lingkungan politik yang berbeda juga. Ketika perusahaan multinasional melakukan bisnis di

lingkungan politik ganda, perusahaan tersebut harus memenuhi peraturan-peraturan di pemisahan politik.

- Empat Proses Pasokan Global

1. Lintas politik dalam siklus manufaktur global

- Lintas politik sangat mempengaruhi dalam manufaktur global.
- Lingkungan politik merupakan faktor untuk mendorong manufaktur outsourcing.

Contoh :

Kebijakan Cina menarik outsourcing dari negara-negara barat sejak pemimpin Cina, Deng Xiaoping, memperkenalkan kebijakan “Pintu Terbuka” pada tahun 1978.

2. Lintas politik dalam siklus dalam pengadaan global

3. Lintas politik dalam siklus pengisian global

4. Lintas politik dalam siklus pesanan pelanggan global

- Tiga Strategi Untuk Penanganan di Lintas Politik

1. Reaksi Pasif

Sebuah perusahaan tidak berperan dalam merumuskan kebijakan dan pelaksanaan serta bereaksi pasif terhadap undang-undang di negara asing.

2. Antisipasi positif

Dengan adanya strategi reaksi pasif sebuah perusahaan menerima kebijakan pemerintah asing dan mengantisipasi penyesuaian peraturan.

3. Membentuk Kebijakan politik

Hillman dan Hitt (1999), Tiga strategi proaktif :

- ❖ **Strategi informasi**

- ❖ Sebuah perusahaan menyediakan informasi untuk membentuk politik kepada para pengambil keputusan.

- ❖ Strategi insentif keuangan

Sebuah perusahaan memberikan insentif keuangan untuk membentuk atau mempengaruhi politik dalam pengambilan keputusan.

❖ Strategi insentif keuangan

Sebuah perusahaan memberikan insentif keuangan untuk membentuk atau mempengaruhi politik dalam pengambilan keputusan.

❖ Strategi membangun konstituen

Sebuah perusahaan mendukung konstituen dalam pengaruh politik tidak langsung kepada para pengambil keputusan.

7.2 Strategi Operasi Global di Lintas Budaya

Dengan adanya budaya yang bervariasi di lingkungan global, sehingga timbul adanya pemisahan budaya. Dimana orang-orang dengan latar belakang budaya yang berbeda mencoba untuk mempertahankan budaya asli mereka, bukannya menyesuaikan ke budaya lain.

- Pengaruh Pemisahan Budaya :
 1. Kolektivisme vs Individualisme
 2. Jarak Kekuasaan
 3. Ketidakpastian Penghindaran
 4. Maskulinitas vs Feminisme
- Dua Strategi untuk penanganan di lintas budaya
 1. Strategi Fit antara Strategi Operasi Global dan Budaya Bangsa
 2. Strategi Perubahan Budaya
 - Progresif
 - Konsultatif
 - Edukatif
 - Korosif

7.3 Strategi Operasi Global di Lintas Fisik

Terdapat dua jenis pemisahan fisik :

1. Lintas Fisik Internal

2. Lintas Fisik Eksternal
- Pengaruh dari lintas fisik
 1. Biaya Waktu Pengiriman
 2. Biaya Transportasi
 3. Biaya Transaksi
 4. Biaya Komunikasi

7.4 Strategi Operasi Global di Lintas Pengembangan

Dalam pemisahan pengembangan mengarah pada pertumbuhan ekonomi (lingkup nasional) dan pembangunan manusia (lingkup individual). Kedua jenis pengembangan tersebut berkaitan dan memiliki pengaruh baik pada sumber dayanya maupun proses operasi global.

7.5 Strategi Operasi Global di Lintas Relasional

Ada dua jenis lintas relasional :

1. Jaringan Sosial
2. Jaringan Bisnis

Dalam pembahasan tentang strategi organisasi di jejaring internasional ini, kami menyimpulkan bahwa perusahaan yang menjalankan bisnis terkait strategi operasi mereka di lintas batas mampu berjalan dengan baik jika perusahaan tersebut memahami masing-masing garis besar dari lintas batas itu sendiri. Selain itu, penanganan di masing-masing lintas batas juga perlu diaplikasikan agar bisnis yang sedang di jalan itu bisa bertahan pada lingkungan dan budaya yang berbeda.

BAB 8. PRAKTEK MANAJEMEN LINTAS FUNGSIONAL ANTAR NEGARA ***CROSS FUNCTION GLOBAL OPERATIONAL PRACTICE***

Pada bab ini, kami membahas mengenai integrasi lintas fungsional yang di dalamnya terdapat beberapa sub bab. Mulai dari bagaimana mekanismenya, kemudian strategi operasi global, lalu bagaimana strategi dan perpajakan dari operasi global, bagaimana pula keterkaitan

sumber daya manusia global dengan operasi, serta bagaimana strategi dan operasi manajemen informasi global.

8.1 Pengantar Integrasi Lintas Fungsional

8.1.1 Mekanisme Integrasi Lintas Fungsi

Bagian ini berfokus pada integrasi lintas-fungsional, menggunakan empat mekanisme integrasi lintas-fungsional: integrasi berbasis orang, integrasi berbasis sistem, integrasi berbasis Formalisasi dan integrasi berbasis sentralisasi (Kim et al. 2003).

- Integrasi berbasis orang: mekanisme ini menggunakan karyawan untuk mencapai koordinasi antara fungsi bisnis. Ini meliputi pertemuan, tim, pelatihan, dan transfer manajer. Mode ini lebih berguna ketika pengetahuan dan informasi ditransmisikan secara tatap muka.
- Integrasi berbasis informasi: mekanisme ini memberikan aliran informasi global melalui sistem telekomunikasi.
- Integrasi berbasis Formalisasi: mekanisme ini terdiri dari Formalisasi protokol kerja lintas fungsi dan standarisasi prosedur kerja, aturan, kebijakan dan manual.
- Integrasi berbasis sentralisasi: mekanisme ini memusatkan kekuatan pengambilan keputusan pada tingkat tinggi di MNEs atau dalam rantai pasokan global.

Berikut dibahas tiga jenis ketergantungan fungsional klasik:

- Pooled: Departemen bekerja sepenuhnya secara terpisah dan masing-masing fungsi memberikan kontribusi sama kepada seluruh organisasi. Hal ini menciptakan saling ketergantungan karena proses keseluruhan akan gagal jika satu departemen gagal.
- Sequential: setiap fungsi dihubungkan dalam alur serial dengan fungsi berikutnya (misalnya, jalur perakitan) dan bersama-sama mereka mendukung organisasi yang lebih besar.
- Reciprocal: output dari satu fungsi adalah input untuk yang lain dan sebaliknya. Dalam model ini, Departemen berada dalam intensitas tertinggi integrasi.

8.1.2 Praktek Lintas Fungsional Dan Manajemen Kinerja

Sebelumnya, para eksekutif terutama prihatin dengan pengukuran keuangan, yang tidak selalu mengarah pada operasi yang efektif. Para manajer dalam perjuangan tingkat menengah untuk menyeimbangkan persyaratan keuangan dan operasional. Sementara itu, mereka perlu untuk menangani tindakan pemasaran, seperti kepuasan pelanggan dan pangsa pasar, dan kebutuhan pertumbuhan, seperti inovasi, belajar, dan meneliti. Namun, struktur sering menyebabkan konflik fungsional dan kurang pemahaman tentang determinan dan hasilnya.

8.1.3 Strategis Linkage Model Dan Balanced Scorecard

Salah satu metode terbaik untuk menghubungkan manajemen kinerja dan strategi adalah penggunaan model linkage strategis dan scorecards seimbang (Kaplan and Norton 1992, 1996a, b).

Dengan Timeline dan evolusi, praktisi mengelompokkan Scorecard seimbang ke generasi pertama (1G), generasi kedua (2G), generasi ketiga (3G).

- Generasi pertama dari Balanced Scorecard

Scorecard seimbang 1G adalah kerangka pengukuran kinerja, dan menerjemahkan visi strategis ke empat kuadran nosional yang mencerminkan keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mencapai kinerja optimal global, Scorecard yang seimbang menyediakan metode seperti bahwa para eksekutif dapat menggabungkan tindakan keuangan dan non-keuangan, dan memeriksa apakah mereka telah meningkatkan satu fungsi pada biaya orang lain (Kaplan dan Norton 1992).

- Generasi kedua Balanced Scorecard

Dengan menekankan "kausalitas" antara tindakan, memperkenalkan konsep "tujuan strategis", dan menggunakan model linkage strategis, Kaplan dan Norton (1996a, b) menyajikan Scorecard yang seimbang 2G.

- Generasi ketiga Scorecard seimbang

Sebuah konsultasi manajemen terkemuka 2GC dan Lawrie dan Cobbold (2004) merangkum ide dari 3G Balanced Scorecard. Dengan memperkenalkan "pernyataan tujuan" sebagai titik acuan untuk pelaksanaan Scorecard seimbang dan menyederhanakan Scorecard seimbang dengan "hasil" perspektif untuk menggantikan "keuangan" dan "Pelanggan" perspektif dan "aktivitas" perspektif untuk menggantikan "proses bisnis internal" dan "belajar dan

pertumbuhan" perspektif, 3G Balanced Scorecard dapat memperbaiki manajemen konsensus, penelitian keterkaitan antara kegiatan strategis yang diperlukan dan hasil strategis yang diinginkan, dan mencapai strategis yang lebih baik Alignment.

8.1.4 Tantangan untuk Cross-fungsional integrasi

Meskipun integrasi lintas fungsional memfasilitasi pembagian sumber daya dan ide, pembangunan saling pengertian dan visi yang sama, dan pencapaian tujuan kolektif, juga membuka jalan menuju kompleksitas dan konflik dalam mengkoordinasikan Keputusan.

- Kompleksitas saling ketergantungan

Fungsi saling ketergantungan meningkatkan kompleksitas praktek lintas fungsional, dan kesulitan dalam mengelola komunikasi dan kontrol fungsinya.

- Fungsi konflik

Integrasi fungsional menghubungkan proses dan kegiatan masing-masing daerah, seperti pemasaran, keuangan dan operasi (Oliva dan Watson 2011), yang dapat menimbulkan konflik atas tujuan yang berbeda dan prioritas.

- Hambatan operasional Hutt et al. (1995) mengidentifikasi tiga hambatan operasional lintas fungsi yang merusak inisiatif perubahan strategis.

1. Turf hambatan.
2. interpretatif hambatan.
3. hambatan komunikasi.

8.2 Strategi Operasi Global Dan Pemasaran

8.2.1 Strategi Pemasaran Global Dan Link Ke Operasi

Strategi pemasaran global adalah strategi pemasaran yang memanfaatkan sumber daya global, proses, dan peluang pemasaran untuk mencapai keunggulan kompetitif global. Keterkaitan antara strategi kompetitif dan strategi pemasaran global adalah prasyarat untuk mencapai tujuan bisnis global untuk MNEs. Tiga perspektif strategi pemasaran global (Lim et al. 2006) sesuai

dengan operasi global yang berbeda, dan masing-masing perspektif menangkap aspek penting dari strategi pemasaran global.

1. Standardisasi-adaptasi

Dalam perspektif ini, strategi pemasaran global dicirikan oleh tingkat Standardisasi. Perspektif ini terutama menangkap aspek pasar penawaran strategi pemasaran global (Lim et al. 2006). Strategi pemasaran Standardisasi menerapkan elemen pemasaran yang seragam. Strategi operasi yang terkait dapat seragam di seluruh pasar. Namun, untuk mengintegrasikan dengan strategi pemasaran adaptasi, strategi operasi dapat memilih pemasok lokal dan mengadopsi tata letak fasilitas yang dibuat khusus untuk memenuhi pasar lokal.

2. konsentrasi-dispersi mempertimbangkan distribusi geografis, strategi pemasaran global adalah fitur oleh tingkat konsentrasi atau dispersi. Lim et al. (2006) berpikir perspektif ini terutama menangkap aspek struktural/organisasi dari strategi pemasaran global.

3. integrasi-kemerdekaan mengenai independensi unit anak perusahaan, strategi pemasaran global adalah fitur oleh tingkat integrasi atau kemandirian.

8.2.2 Praktek Integrasi Di Seluruh GOS Dan Marketing

8.2.2.1 Integrasi dalam tiga fase strategi pemasaran global

Pada tahap satu "entry awal", korporasi memilih pasar untuk masuk.

Dalam tahap dua "ekspansi pasar lokal", korporasi mengembang dalam setiap negara atau pasar.

Pada fase tiga "rasionalisasi global", korporasi mengadopsi strategi dengan orientasi global dan berfokus pada peningkatan efisiensi global melalui operasi yang terkoordinasi dan terintegrasi.

8.2.2.2 Tingkat integrasi global pemasaran dan operasi strategi

Ju" tner et al. (2007) mengusulkan tingkat pemasaran dan rantai pasokan integrasi dan kami memperluas ke empat tingkat integrasi pemasaran dan operasi global (Lihat Gbr. 8,7).

1. pasar pecundang

Pada tingkat integrasi ini, baik pemasaran dan operasi kapasitas tidak kuat.

2. spesialis operasi pada tingkat integrasi ini, kapasitas pemasaran lemah dan kapasitas operasi yang kuat.
3. spesialis pemasaran pada tingkat integrasi ini, pemasaran memiliki kekuatan dalam pengaturan global.
4. pemasaran pemenang pada tingkat integrasi ini, baik pemasaran dan operasi memiliki kekuatan dalam pengaturan global.

8.2.2.3 Skema integrasi

Berikut disajikan tiga skema untuk integrasi operasi-pemasaran.

1. "lintas-fungsional" integrasi skema pertama disebut "lintas-fungsional" integrasi (Lihat Gbr. 8.8 a). Skema crossfunctional mengintegrasikan elemen yang dikembangkan dengan baik di departemen pemasaran dan operasi, dan dapat meningkatkan kinerja bisnis dan mencapai kompetensi.
2. "bersama pengambilan keputusan" integrasi skema kedua adalah "pembuatan keputusan bersama" integrasi (Lihat Gbr. 8.8 b), ditandai dengan keputusan bersama antara fungsi pemasaran dan operasi.
3. integrasi lengkap skema ketiga adalah integrasi lengkap (Lihat Gbr. 8.8 c), ditandai dengan hilangnya perbedaan fungsional antara pemasaran dan operasi.

8.3 Strategi Operasi Global Dan Keuangan

8.3.1 Kerangka Kerja Untuk Mengintegrasikan Strategi Operasi Global Dan Keuangan

Pengembangan praktik lintas fungsi global antara operasi dan keuangan difasilitasi oleh perubahan dalam hambatan perdagangan internasional, peningkatan perdagangan komersial dan hubungan antar negara, akuisisi lintas batas dan Aliansi, maju di bidang telekomunikasi dan teknologi informasi, dan meningkatnya teori baru seperti Scorecard yang seimbang dan model strategis yang saling terkait untuk mengintegrasikan keuangan dan tindakan operasional untuk mencapai tujuan strategis.

8.3.2 Cross-Fungsional Praktek Antara GOS Dan Keuangan

8.3.2.1 Keuangan dan kompetensi operasional

- Keuangan dan kompetensi biaya dengan integrasi operasi dan keuangan, MNEs dapat mengembangkan strategi untuk mengurangi biaya operasional.
- Keuangan dan fleksibilitas kompetensi MNEs dapat menggunakan instrumen keuangan seperti berbagai metode lindung nilai dan fasilitas manufaktur portofolio aset riil optimasi untuk meningkatkan fleksibilitas operasional.
- Keuangan dan kompetensi pendapatan perusahaan manajemen pendapatan menggunakan berbagai alat keuangan seperti opsi kapasitas (Lihat HELLERMANN 2006) dan instrumen keuangan berbasis harga untuk mencapai kompetensi pendapatan.
- Keuangan dan kompetensi lainnya (kualitas, waktu, skalabilitas, Ubiquity) Departemen Keuangan perlu mengalokasikan sumber daya yang optimal untuk membantu MNEs mencapai kualitas atau waktu kompetensi, menggunakan investasi scalable dan fleksibel untuk mencapai skalabilitas. Ubiquity biasanya membutuhkan sejumlah besar investasi atau operasi M&A.

8.3.2.2 Keuangan dan sumber daya operasional

- Sumber daya operasional global dan opsi nyata kemampuan tampilan strategi operasi global sebagai pilihan aset nyata.
- Struktur modal global keputusan struktur modal global adalah perhatian utama dari strategi keuangan global di MNEs (Lihat Sandberg et al. 1987; Barton dan Gordon 1988).
- Manajemen modal kerja global manajemen modal kerja adalah metode penting dalam operasi jangka pendek perusahaan.
- Global perencanaan fasilitas strategis fasilitas strategis seperti pabrik dan pusat distribusi penting, biasanya dengan ukuran fisik yang besar, aset modal besar, siklus hidup panjang, membutuhkan investasi yang tidak dpt dipulihkan dan pengeluaran yang besar.

8.3.2.3 Proses keuangan dan operasional

- Keuangan dan manajemen risiko operasional MNEs dapat mengadopsi kebijakan lindung nilai untuk meminimalkan paparan terhadap risiko operasional dan keuangan.
- Keuangan dan manajemen rantai pasokan global integrasi pasar keuangan dan fisik adalah kekuatan pendorong untuk logistik global (Kleindorfer dan Visvikis 2007).

- Keuangan dan manajemen pendapatan global manajemen pendapatan dapat mempengaruhi arus keuangan dan memberikan kontribusi untuk manajemen keuangan perusahaan.
- Keuangan dan pengembangan produk global MNEs menggunakan layanan pengembangan produk untuk meningkatkan layanan keuangan. Merrill Lynch, misalnya, telah mengembangkan layanan baru kas produk manajemen account (CMAs), mengintegrasikan semua pelanggan aset seperti memeriksa, tabungan, dan broker di bawah satu payung, untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan mematuhi peraturan yang kompleks.

8.4 Strategi dan Perpajakan Operasi Global

8.4.1 Strategi Perpajakan Global dan Kaitannya dengan Operasi

Strategi perpajakan global berkaitan dengan pajak yang dipungut oleh yurisdiksi dan negara yang berbeda pada individu dan perusahaan, dan terdiri dari keputusan dalam pajak berganda, kapitalisasi tipis, pemotongan pajak, harga transfer, biaya migrasi, pajak pertambahan nilai (PPN) dan bea cukai.

8.4.2 Pendekatan untuk Mengintegrasikan GOS dan Perpajakan

8.4.2.1 Pajak Aligned Global Outsourcing

MNEs semakin banyak melakukan outsourcing manufaktur dan layanan mereka ke negara-negara dengan keuntungan dari biaya perpajakan. MNEs beroperasi di negara-negara dengan pajak tinggi untuk menikmati pengurangan suku bunga dan kemudian mengalihkan beberapa operasi dan kekayaan intelektual ke negara-negara dengan pajak rendah untuk pembayaran royalti yang rendah. Ini meningkatkan daya saing mereka di pasar global.

8.4.2.2 Harga Transfer dan Beban Pajak Global

MNE menggunakan transfer pricing tidak hanya untuk menghindari pajak berganda, tetapi juga untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan induk dan meminimalkan beban pajak global MNE. Harga transfer menentukan beban pajak masing-masing anak perusahaan, dan MNEs dapat menggunakan harga transfer sebagai senjata strategis untuk mengalihkan keuntungannya ke yurisdiksi berbiaya rendah

8.4.2.3 Pajak Anak Perusahaan Asing yang Selaras

MNEs membangun strategi operasi global selaras pajak dengan mengambil keuntungan dari anak perusahaan asing seperti logistik, R&D, manufaktur, unit-unit holding kekayaan intelektual. Strategi operasi global yang selaras dengan pajak melibatkan penggabungan dari holding atau pengiriman anak perusahaan di negara bebas pajak. Anak perusahaan asing juga dapat digunakan untuk mengirimkan produk melalui negara ketiga untuk mengurangi PPN efektif yang dibayarkan di negara penjualan. Teknik ini sangat efektif ketika ada perjanjian bilateral antara negara penjualan dan negara ketiga yang dipertimbangkan (Henkow dan Norrman 2011).

8.4.2.4 Konfigurasi Jaringan Manufaktur yang Diselaraskan Pajak

Francas et al. (2008) meneliti beberapa konfigurasi jaringan dari Lu dan van Mieghem (2009) untuk perusahaan yang memproduksi produk untuk melayani beberapa negara menggunakan komponen umum dan perakitan akhir regional. MNEs dapat menggunakan pajak dalam memilih konfigurasi jaringan manufaktur yang optimal, dan membangun pajak yang selaras dengan jaringan manufaktur global

- Jaringan yang berfokus pada pasar akan memberikan respons yang lebih tinggi terhadap pasar dan mengurangi biaya pengiriman. Jika tarif dan bea masuk tinggi, atau penalti penetapan harga transfer tidak dapat diterima, perusahaan akan menempatkan pabrik produksinya di negara yang sama untuk meminimalkan biaya.
- Jaringan fasilitas hybrid adalah yang paling fleksibel dan menggunakan struktur “rantai” Jordan dan Graves. Konfigurasi ini memungkinkan MNE mencapai optimalisasi global untuk meminimalkan biaya transportasi, tarif, dan bea masuk, mengambil keuntungan penuh dari negara-negara dengan pajak rendah dan kebijakan insentif pajak. Toyota, VW, dan GM membangun pabrik komponen di negara asing dan negara asal mereka.
- Jaringan fasilitas darat memberikan skala ekonomis dan memungkinkan pengumpulan risiko dalam pembuatan komponen. Mempertahankan komponen rumah adalah bantuan untuk melindungi properti intelijen. Jika negara asal memiliki kebijakan insentif untuk mendorong ekspor, atau negara asing memiliki peraturan bea cukai yang ketat dalam mengimpor produk lengkap, MNEs akan menggunakan jaringan fasilitas darat. Misalnya, BMW memproduksi komponen mobil di negara asal dan membangun pabrik perakitan di Thailand, Malaysia, Rusia,

Mesir, Indonesia, India, dan Brasil, negara-negara dengan peraturan bea cukai dalam mengimpor mobil lengkap.

- Jaringan fasilitas lepas pantai menyediakan skala ekonomis dan memungkinkan pengumpulan risiko dalam pembuatan komponen, dan memanfaatkan program insentif pajak di negara-negara asing.

8.4.3 Kerangka Kerja Rantai Pasokan Global yang Diselaraskan Pajak

Inisiatif rantai pasokan umumnya berfokus pada pengurangan biaya sebelum pajak, dan mengabaikan potensi penghematan pajak. Menghadapi berbagai tarif pajak efektif dari 5% hingga 40%, MNEs mengoptimalkan rantai pasokan mereka dengan proses restrukturisasi rantai pasokan efektif perpajakan dengan mengintegrasikan perencanaan pajak ke dalam manajemen rantai pasokan. Perusahaan-perusahaan dapat memperoleh manfaat dari rantai pasokan global yang selaras pajak dengan:

- Restrukturisasi rantai pasokan global dengan mempertimbangkan pajak dalam keputusan lokasi,
- Melakukan kegiatan rantai pasokan di negara-negara dengan kebijakan pajak yang berbeda,
- Merencanakan fasilitas di negara-negara dengan kebijakan pajak yang berbeda,
- Mengadopsi inisiatif rantai pasokan baru dan merger atau akuisisi,
- Meningkatkan laba dengan menghindari beban pajak dengan perencanaan pajak yang efektif.

Rantai pasokan dapat direstrukturisasi pada tahap berikut dalam rantai nilai, dan sejumlah keuntungan pajak dapat diperoleh.

- **Pengadaan:** MNE memangkas biaya dengan mengintegrasikan pajak dan strategi sumber. Misalnya, MNEs memusatkan pengadaan sebagai entitas perusahaan yang terpisah di negara dengan pajak rendah untuk mengurangi total pajak dan sumber pengeluaran.
- **Manufaktur:** MNEs mempertimbangkan perencanaan kapasitas produksi yang diselaraskan pajak untuk meminimalkan total pajak dan biaya produksi.
- **Distribusi:** MNE secara teratur mengkonfigurasi ulang jaringan logistik dengan membuka dan menutup fasilitas, dan merestrukturisasi aliran logistik dengan mempertimbangkan dampak pajak terhadap aliran material.

- Penjualan dan pemasaran: MNE dapat menemukan pusat pemasaran di wilayah pajak rendah untuk mengurangi biaya, dan mengintegrasikan strategi penjualan dan pajak untuk mewujudkan efisiensi rantai pasokan.

8.4.4 Struktur "Sandwich Irlandia Ganda Belanda"

Banyak perusahaan AS termasuk Apple dan Google menggunakan struktur pajak "Double Irish Dutch Sandwich", membangun dua anak perusahaan Irlandia sebagai "roti" dan anak perusahaan Belanda sebagai "keju", untuk mengurangi beban perpajakan global mereka yang

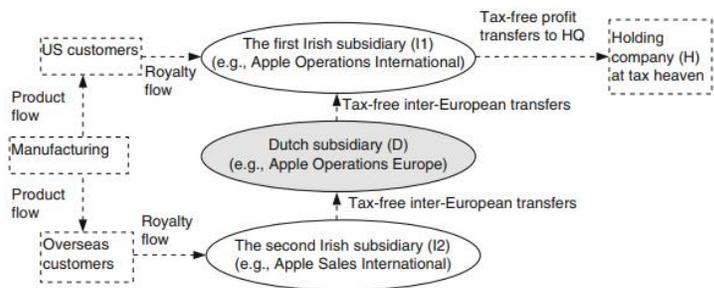


Fig. 8.11 "Double Irish Dutch Sandwich" tax structure

Terkait dengan kekayaan intelektual dan mematuhi dengan undang-undang pajak AS.

Dalam struktur ini (lihat Gambar 8.11), perusahaan induk AS mentransfer kekayaan intelektualnya ke anak perusahaan Irlandia (I1), yang selanjutnya dikendalikan oleh perusahaan induk (H) di surga pajak seperti Bermuda. Anak perusahaan Irlandia (I1) mensublisensikan kekayaan intelektual kepada anak perusahaan (D) di Belanda. Anak perusahaan Belanda (D) mensublisensikan kekayaan intelektual ke perusahaan (I2), penduduk pajak di Irlandia, yang mensublisensikan kekayaan intelektual kepada anak perusahaan yang berlokasi di wilayah hukum di luar AS. Untuk keuntungan dari pelanggan AS, sementara keuntungan akan dikenakan pajak federal sebesar 35% di AS, dapat dikenakan pajak dengan tarif lebih rendah jika royalti dibayarkan kepada anak perusahaan Irlandia. Prosesnya adalah:

1. Pelanggan AS membayar royalti kepada anak perusahaan Irlandia (I1).
2. Anak perusahaan Irlandia (I1) mentransfer laba ke perusahaan induknya (H) di surga pajak karena transfer laba dari perusahaan asing ke kantor pusatnya bebas pajak di Irlandia.
3. Dalam surga pajak, perusahaan dapat memperoleh manfaat dari tarif pajak nol atau rendah.

Untuk keuntungan dari pelanggan non-AS, perusahaan menggunakan struktur pajak "Double Irish Dutch Sandwich" dengan memanfaatkan aturan perpajakan di Irlandia dan Belanda untuk mengurangi pajak yang dibayarkan pada royalti yang dihasilkan dari kekayaan intelektual. Prosesnya adalah:

1. Perusahaan-perusahaan di wilayah hukum non-AS membayar royalti kepada anak perusahaan Irlandia (I2) karena (I2) telah mensublisensikan kekayaan intelektual kepada perusahaan-perusahaan non-AS.
2. Anak perusahaan Irlandia (I2) mempertahankan margin royalti ini (agar memenuhi persyaratan minimum yang diperlukan untuk aturan penetapan harga transfer, biasanya 5-10%) dan mentransfer sisanya ke anak perusahaan Belanda (D).
3. Anak perusahaan Belanda (D) mempertahankan margin kecil dari royalti (untuk menjadi aturan transfer pricing yang sesuai) dari (I2) dan mentransfer sisanya ke anak perusahaan Irlandia (I1).
4. Anak perusahaan Irlandia (I1) mentransfer laba ke perusahaan induknya (H) di surga pajak.
5. Dalam surga pajak, perusahaan dapat memperoleh manfaat dari tarif pajak nol atau rendah.

8.5 Strategi Operasi Global dan Sumber Daya Manusia

Globalisasi bisnis telah menjadikannya lebih penting untuk mengidentifikasi keterkaitan antara manajemen sumber daya manusia dan strategi operasi, dan untuk memahami bagaimana sumber daya manusia global dapat memfasilitasi operasi globalisasi dan meningkatkan efektivitas operasi.

8.5.1 Sumber Daya Manusia Global dan Kaitannya dengan Operasi

MNE perlu mempekerjakan staf untuk mengelola anak perusahaan asing mereka. Ada dua jenis karyawan di lokasi asing.

1. Lokal: Kebangsaan karyawan sama dengan lokasi anak perusahaan.
2. Ekspatriat: individu yang bekerja di luar negara asalnya, termasuk dua jenis:
 - Warganegara negara asal: Kebangsaan karyawan sama dengan negara kantor pusat.

- Warganegara negara ketiga: Kewarganegaraan karyawan bukanlah lokasi anak perusahaan atau negara kantor pusat.

Heenan dan Perlmutter (1979) menyajikan sistem klasifikasi termasuk pendekatan etnosentris, polisentris, dan geosentris dalam bisnis internasional. Ini banyak diterapkan di bidang sumber daya manusia internasional. Sebagai contoh, Caligiuri dan Stroh (1995) menerapkan klasifikasi Heenan dan Perlmutter dalam sumber daya manusia dan menunjukkan empat strategi manajemen sumber daya manusia internasional: etnosentris, polisentris, geosentris, dan regiosentris.

Konteks aplikasi dari keempat pendekatan tersebut adalah:

- (1) Praktek etnosentris terutama digunakan ketika memulai usaha, atau menemukan ketidakmampuan keterampilan tenaga kerja lokal, atau perlu mempertahankan komunikasi yang erat dengan kantor pusat, atau mempekerjakan manajer puncak (CEO atau CFO) untuk mempertahankan kontrol yang ketat.
- (2) Konteks praktik polisentris adalah situasi di mana perusahaan multinasional ingin "bertindak lokal".
- (3) Pendekatan regiosentris memberikan batu loncatan bagi perusahaan yang ingin beralih dari pendekatan etnosentris atau polisentris ke pendekatan geosentris.
- (4) MNEs dapat menggunakan pendekatan geosentris dengan keinginan integrasi perusahaan asing dengan budaya perusahaan di seluruh dunia, sehingga staf terbaik direkrut untuk posisi, terlepas dari kebangsaan

8.5.2 Praktek Integrasi Antara GOS dan Sumber Daya Manusia

8.5.2.1 Tujuan Integrasi

Strategi sumber daya manusia global harus menciptakan kompetensi global untuk memfasilitasi implementasi yang efektif dari strategi operasi global. Menghubungkan dengan strategi sumber daya manusia, MNEs dapat mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja bisnis dan mengurangi risiko dalam strategi operasi global.

1. Membangun kompetensi.

Integrasi operasi dan strategi sumber daya manusia dapat mencapai tiga kompetensi. Sumber daya manusia adalah salah satu masukan dari strategi operasi, memainkan peran penting untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan memungkinkan perusahaan untuk memasok pelanggan dengan produk dan layanan (Lado dan Wilson 1994). Dengan kemampuan luar biasa dari tim manajemen puncak dan manajer operasi yang kompeten, sebuah perusahaan dapat mencapai kompetensi manajerial untuk menyelesaikan misi perusahaan. Atasan yang kompeten tim manajemen dan manajer operasi dapat mengembangkan kompetensi untuk mengelola hubungan dengan mitra rantai pasokan eksternal, dan memungkinkan sistem operasi untuk secara efektif mengubah input menjadi produk dan layanan, dengan keunggulan kompetitif relatif dibandingkan sistem operasional lainnya (Harvey dan Richey 2001).

	Deskripsi	Positif	Negatif
Etnosentris	Posisi penting adalah Negara induk, dan dari kantor pusat	Pengetahuan yang baik tentang masalah-masalah perusahaan termasuk tujuan, nilai-nilai, strategi kompetitif, budaya, produk, dan prosedur	Eksekutif ekspatriat itu mahal. Adaptasi ekspatriat yang buruk. Kurangnya kesempatan bagi manajer lokal yang menurunkan motivasi dan loyalitas mereka
Polisentris	Anak perusahaan dikelola secara lokal, terutama oleh manajer lokal, dan negara tuan rumah (HCN)	HCN lebih murah dan omsetnya rendah. HCN lebih mungkin diterima oleh orang-orang baik di dalam maupun di luar anak perusahaan. Anak perusahaan dapat mengembangkan pengetahuan lokal	Kesulitan koordinasi antara anak perusahaan dan kantor pusat. Sementara manajer HCN memiliki sedikit peluang untuk mendapatkan pengalaman di luar negara mereka sendiri, manajer PCN memiliki sedikit peluang untuk mendapatkan pengalaman internasional

Regiosentris	Variasi kebijakan kepegawaian yang sesuai dengan suatu daerah, dengan otonomi daerah dalam pengambilan keputusan dan transfer staf yang jarang antar daerah	Berikan sensitivitas pada kondisi regional, dan memungkinkan interaksi antara eksekutif yang ditransfer ke kantor pusat regional dari anak perusahaan	Batasi korporasi dari pandangan global dengan basis regional. Karier staf masih dibatasi oleh kantor pusat regional
Geosentris	Korporasi menerapkan strategi terpadu global, dan mempekerjakan karyawan secara global. Kebangsaan diabaikan karena kemampuan	Otonomi lokal untuk pengambilan keputusan harian dan kontrol regional atas aspek-aspek strategis bisnis anak perusahaan. Perusahaan dapat mengembangkan tim eksekutif global. Budaya perusahaan yang sangat terpadu	Mahal untuk diterapkan. Mengurangi independensi manajemen anak perusahaan

2. Meningkatkan kinerja.

Praktek sumber daya manusia termasuk pemberdayaan dan kepegawaian dapat mendukung praktik operasional spesifik. Misalnya, De Menezes et al. (2010) menggunakan data longitudinal dari operasi dan praktik sumber daya manusia di manufaktur Inggris untuk menunjukkan bahwa integrasi praktik sumber daya manusia dan operasi dapat meningkatkan kinerja dalam produktivitas dengan produksi ramping. Mengambil contoh lain, outsourcing dapat mengintegrasikan praktik sumber daya manusia, termasuk mengakses tenaga kerja lokal dengan keterampilan khusus, untuk meningkatkan produktivitas rantai pasokan.

3. Mengurangi risiko.

Dalam outsourcing global, beberapa masalah sumber daya manusia termasuk ketidakpuasan kerja dan pergantian karyawan dapat menimbulkan risiko pada rantai pasokan global.

Sebagai contoh, Jiang et al. (2009) melaporkan bahwa tingkat turnover tenaga kerja yang tinggi di zona industri pesisir Cina telah menyebabkan kualitas yang buruk, produktivitas rendah dan pesanan yang tidak terpenuhi dalam rantai pasokan global pada tahun 2006, dan dengan demikian mengekspos rantai pasokan global terhadap tiga jenis risiko bisnis: risiko biaya, operasional risiko dan risiko reputasi. Risiko dapat dikurangi dengan kompensasi berbasis kinerja, pelatihan dan penekanan komitmen terhadap organisasi. Pembeli asing dapat memotivasi pemasok untuk meningkatkan stabilitas tenaga kerja dan memberikan dukungan dan bimbingan.

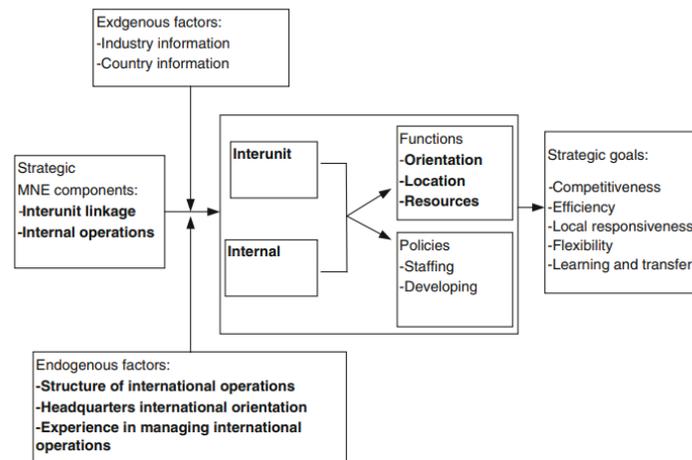


Fig. 8.12 Schuler, Dowling and De Cieri's integrative framework of strategic international human resource management

8.5.2.2 Kerangka Kerja Integratif

Berikut dibahas kerangka kerja integratif manajemen sumber daya manusia strategis internasional (lihat Gambar 8.12), yang memberikan panduan untuk praktik integrasi operasi dan sumber daya manusia. Kerangka kerja ini terdiri dari komponen strategis termasuk hubungan antar unit dan operasi internal, faktor endogen dan eksogen, fungsi, kebijakan, dan tujuan strategis termasuk daya saing, efisiensi, daya tanggap lokal, fleksibilitas, pembelajaran dan transfer pengetahuan. Elemen-elemen yang relevan dengan operasi disorot oleh huruf tebal pada Gambar 8.12. Dalam kerangka kerja integratif Schuler, Dowling dan De Cieri, operasi memainkan peran vital berikut:

(1) Keterkaitan antar unit operasi di berbagai daerah akan memengaruhi manajemen sumber daya manusia internasional. Diferensiasi dan integrasi unit desain, manufaktur, logistik, dan distribusi dapat memengaruhi fungsi, kebijakan, dan praktik sumber daya manusia.

(2) Operasi internal setiap unit operasi adalah komponen strategis MNEs. Manajemen sumber daya manusia dapat memfasilitasi operasi internal yang efektif agar responsif di lingkungan lokal dan sesuai dengan strategi perusahaan MNEs.

(3) Beberapa operasi dianggap sebagai faktor endogen dalam kerangka kerja integratif manajemen sumber daya manusia internasional yang strategis. Misalnya, elemen operasi (termasuk struktur operasi internasional, orientasi internasional kantor pusat MNE, dan pengalaman operasi internasional) akan memengaruhi manajemen sumber daya manusia internasional.

8.6 Strategi Operasi Global dan Manajemen Informasi

8.6.1 Strategi dan Operasi Manajemen Informasi Global

MNEs semakin banyak menggunakan teknologi informasi untuk mendukung strategi bisnis global mereka (Sia et al. 2010), menggunakan inovasi berbasis IT untuk meningkatkan proses atau layanan mereka dan mencapai keunggulan kinerja, dan mengenai teknologi informasi sebagai senjata kompetitif dalam strategi perusahaan (Bakos dan Treacy 1986). Strategi manajemen informasi global terdiri dari memperoleh, memproses, menyimpan, dan menyebarkan proses informasi di berbagai unit bisnis dengan bantuan teknologi informasi.

Ketika MNE ditantang oleh meningkatnya tekanan kompetitif, mereka menerapkan inovasi teknologi informasi untuk mencapai efektivitas operasional, dan mengeksplorasi segitiga strategis, keselarasan antara strategi bisnis, strategi organisasi, dan strategi teknologi informasi (Pearlson dan Saunders 2004). Organisasi harus efektif secara operasional dan fleksibel secara strategis dalam inovasi berkelanjutan untuk mencapai kompetensi.

8.6.2 Manajemen Informasi Global dan Keunggulan Kompetitif

TI dapat meningkatkan keunggulan kompetitif global yang berkelanjutan dalam strategi operasi global (Palvia 1997). Kemajuan teknologi dalam TI sangat penting untuk menjelaskan perbedaan pertumbuhan dan produktivitas antara AS dan Eropa (Gust dan Marquez 2004).

Manajemen informasi (IM) terintegrasi dengan strategi operasi global dan membantu MNEs mencapai kompetensi dalam biaya, kualitas, fleksibilitas, dan waktu.

IM dapat mengidentifikasi inefisiensi dan pemborosan dalam proses operasi global untuk mencapai peningkatan berkelanjutan dalam kinerja biaya (Slack et al. 2009). Selain itu, model IM dapat membantu MNEs meminimalkan biaya dalam rantai pasokan global. IM dapat membantu MNEs mencapai kompetensi fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan pelanggan baik dalam waktu maupun ruang lingkup (lihat mis., Lee et al. 2004). Misalnya, sebagian besar toko McDonald baru-baru ini menginstal "mesin pesanan mudah" di mana pelanggan dapat dengan mudah menyesuaikan pesanan mereka menggunakan menu bahasa Inggris dan bahasa lokal

8.6.3 Praktek Lintas-Fungsi Antara GOS dan Informasi

Manajemen informasi dan GOS dapat membangun mekanisme operasional lintas fungsi termasuk komunikasi global, koordinasi, kontrol, integrasi dan peningkatan, dan berlaku di berbagai bidang termasuk manajemen rantai pasokan global, manajemen R&D, manajemen pendapatan, manajemen layanan, dan manajemen risiko. Gambar 8.13 menyajikan kerangka kerja integrasi lintas fungsional antara GOS dan IM.

8.6.3.1 Mekanisme Operasional Lintas Fungsi

- **Komunikasi global berbasis IT**

Sistem TI dapat memfasilitasi komunikasi antara unit bisnis yang berbeda untuk mencapai kompetensi operasional. Misalnya, Zara telah menggunakan sistem informasi untuk mengumpulkan informasi pasar, dan meningkatkan komunikasi antara penjualan dan unit desain untuk mempercepat proses dari desain ke toko. Walmart telah menggunakan jaringan satelit untuk meningkatkan komunikasi rantai pasokan global.

- **Koordinasi global berbasis IT**

TI dapat digunakan untuk mencapai koordinasi operasional global dengan memperoleh informasi pelanggan secara instan, meningkatkan pertukaran informasi antara pemasok dan pengecer, mengoordinasikan banyak saluran untuk memungkinkan mode "batu bata dan klik" untuk mempertahankan keberadaan pasar di Internet dan toko fisik (mis. Best Buy), membangun

Available to Promise (ATP) untuk meningkatkan kemampuan respons terhadap permintaan pesanan pelanggan, mengoordinasikan keputusan penetapan harga dan inventaris dalam rantai pasokan global, menggunakan peramalan kolaboratif dan memajukan informasi inventaris untuk mengelola inventaris global, dan mengkolaborasikan keputusan dalam operasi global. Misalnya, Electronic Data Interchange (EDI) dapat digunakan untuk berbagi data antara berbagai bagian rantai pasokan, dan berbagi informasi dapat digunakan untuk mengurangi efek bullwhip, distorsi informasi permintaan dari satu ujung ke ujung lainnya dalam rantai pasokan, yang dapat menyebabkan inefisiensi luar biasa (Lee et al. 1997).

- Kontrol global berbasis IT

Intranet dan konferensi video dapat membantu manajer puncak mengevaluasi dan mengendalikan unit bisnis global dengan lebih baik. BP dan Total, misalnya, telah menggunakan CENTUM, sistem kontrol produksi terintegrasi yang dikirim oleh Yokogawa, untuk mengendalikan sistem produksi global.

- Integrasi global berbasis IT

Enterprise Resource Planning (ERP) adalah sistem informasi paling penting dalam integrasi global. ERP khas (mis., SAP R / 3) mengandung dan mengintegrasikan tiga lapisan, "lapisan produksi" yang terdiri dari manufaktur, "lapisan kantor" termasuk sumber daya manusia dan akuntansi, dan "lapisan kantor depan" yang terdiri dari penjualan dan pemasaran. ERP dapat mencapai tiga jenis integrasi, "integrasi horizontal" untuk mengintegrasikan ERP dengan rantai toko melalui sistem eksekusi manufaktur (MES), "integrasi fungsional" untuk berintegrasi dengan R&D, pemasaran, manufaktur, distribusi, penjualan, sumber daya manusia dan fungsi akuntansi, dan "Integrasi eksternal" untuk mengikat ERP dengan sistem eksternal seperti pemasok dan pelanggan.

- Peningkatan global berbasis IT

MNE dapat menggunakan IT untuk terus melakukan inovasi dan peningkatan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena teknologi baru dapat diduplikasi oleh saingan dan lingkungan bisnis global terus berubah. Pendekatan yang paling umum adalah menggunakan IT untuk menerapkan rekayasa ulang proses bisnis (BPR), untuk memikirkan kembali secara

fundamental dan mendesain ulang secara radikal proses bisnis untuk mencapai peningkatan (lihat Davenport dan Short 1990; Davenport 1993; Hammer 1990).

8.6.3.2 Aplikasi Lintas Fungsi

- Manajemen rantai pasokan global dan IM

MNEs dapat menggunakan IM untuk meningkatkan berbagi informasi dan transfer pengetahuan antara pemasok dan pengecer, mengurangi biaya rantai pasokan, mempercepat waktu logistik, dan menjembatani permintaan dan pasokan dalam sumber global, distribusi, aliansi strategis, koordinasi dan integrasi SCM. IM memberikan kontribusi pada rantai pasokan “triple A” (lincah, selaras, dan mudah beradaptasi) (Lee 2004). Sebagai contoh, SCM global dapat mencapai kemampuan beradaptasi dengan mengintegrasikan IM dengan perubahan struktural, pindah fasilitas, sumber pasokan yang berubah, alih daya, dan desain produk yang fleksibel.

- Litbang dan IM global

Computer-aided manufacturing (CAM), computer-aided design (CAD), dan computer-aided engineering (CAE) mendigitalkan aktivitas R&D dan memfasilitasi globalisasi R&D. MNEs menggunakan sistem informasi R&D (RDIS) untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan dan mentransfer informasi dalam R&D, sistem informasi manajemen proyek (PMIS) untuk mengelola proyek dalam R&D, sistem informasi pengembangan produk baru (NPDIS) untuk mengelola aktivitas NPD, dan berbasis IT. merancang platform (mis., VW, GM, Toyota) untuk melakukan pengembangan produksi global untuk manufaktur global.

- Manajemen pendapatan global dan IM

Manajemen pendapatan global adalah proses yang intensif secara komputasi dan infrastruktur sistem informasi adalah kondisi bisnis yang konduktif terhadap pendapatan global pengelolaan.

- Manajemen layanan global dan IM

TI dapat membuat inovasi layanan termasuk pengembangan layanan baru, inovasi elemen layanan, inovasi organisasi layanan (mis., E-bank) dan inovasi melalui layanan. Dengan meningkatkan kemampuan untuk memproses informasi, biaya rendah logistik informasi bandwidth tinggi, standarisasi proses dan produktivitas yang lebih tinggi, IM telah membentuk layanan informasi

intensif seperti layanan keuangan, konsultasi manajemen, perawatan kesehatan dan pendidikan. Manajemen layanan global pada gilirannya dapat meningkatkan IM

- Manajemen risiko global dan IM

Sementara sistem TI menciptakan peluang bisnis global, mereka dapat mengekspos MNE terhadap kerentanan signifikan dari "risiko keamanan siber", yang mendorong MNEs untuk menerapkan manajemen risiko teknologi informasi (ITRM). Di sisi lain, TI dapat digunakan untuk mengurangi risiko global dengan berbagi informasi, permintaan dan penyediaan informasi, peramalan kolaboratif, manajemen informasi tingkat lanjut, dan sistem informasi pengendalian risiko.

BAB 9. ISU ETIKA & PERBEDAAN NILAI MANAJEMEN INTERNASIONAL

CROSS-VALUE OPERATIONAL PRACTICE

9.1 Pengantar Praktik Lintas Nilai

Praktek operasional global saat ini sangat dipengaruhi oleh teori TBL yang terdiri dari 3 P (profit people and planet) dan implementasi dalam GOS(global operational system)

- Akun laba(profit): yaitu ukuran nilai ekonomi perusahaan, membuat Produk yang ramah lingkungan dan cenderung disukai oleh konsumen serta dapat mencapai laba yang lebih tinggi.
- Akun orang (people): merupakan ukuran dari nilai sosial yang dibuat oleh perusahaan, memastikan sumber daya berkelanjutan untuk nilai ekonomi dan nilai sosial generasi masa depan.
- Akun planet: merupakan ukuran cara perusahaan bertanggung jawab terhadap lingkungan, memanfaatkan sumber daya alam secara berkelanjutan.

9.1.1 Empat strategi operasi global lintas nilai

- Strategi operasi global yang berfokus pada ekonomi, Strategi operasi global ini berfokus pada nilai ekonomi, didasarkan pada praktik lintas ekonomi dan lingkungan nilai.

- Strategi operasi global yang ramah lingkungan, didasarkan pada praktik lintas nilai ekonomi dan lingkungan.
- Strategi operasi global yang bertanggung jawab secara sosial,
- Strategi operasi global yang berkelanjutan.

9.2 Operasi Global yang Ramah Lingkungan

Strategi operasi ramah lingkungan menentukan sumber daya dan proses yang tidak membahayakan lingkungan, dengan kemungkinan manfaat non-finansial.

Driver strategi operasi global ramah lingkungan

Perusahaan didorong untuk menerapkan perusahaan global yang ramah lingkungan operasi dengan driver ekonomi, hukum, etika, dan teknologi.

- Driver Ekonomi :perubahan pasar, tekanan rantai pasokan, kompetisi.
- Driver hukum: hukum, peraturan , standar.
- Driver etika: tanggung jawab ekologis, kewajiban sosial.
- Driver teknologi: pengembangan produk, inovasi, teknologi.

9.2.1 Manfaat dan Tantangan

manfaat dari menerapkan strategi operasi yang ramah lingkungan global antara lain : meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, mengurangi biaya dalam situasi seperti tenaga hijau dan logistik terbalik, meningkatkan hubungan masyarakat di berbagai negara, meningkatkan pendapatan dari pelanggan dengan masalah lingkungan, membangun merek gambar dengan tanggung jawab sosial, dan meningkatkan efisiensi dalam situasi.

Selain manfaat dalam penerapan strategi operasi yang ramah lingkungan pada driver ini , terdapat beberapa tantangan antara lain:pajak dan denda dari hukum dan peraturan lingkungan hidup, kurang produktif praktek seperti audit lingkungan dan limbah perawatan, Usang peralatan tidak lagi dapat diterima dalam pasar yang lebih diatur, Produk yang dilarang di pasar yang lebih diatur, koordinasi rantai pasokan jika rantai pasokan tidak sepenuhnya berkomitmen untuk tujuan ramah

lingkungan yang sama, Trade-off antara keberlanjutan dan profitabilitas, Ekonomi dan lobi politik dari berbagai tingkat komitmen dalam perlindungan lingkungan pada skala global, dan Teknologi kesulitan-kesulitan untuk menciptakan produk ramah lingkungan dan layanan.

9.2.2 Praktek ramah lingkungan

9.2.2.1 Logistik hijau

logistik hijau bertujuan untuk mengurangi eksternalitas lingkungan dari operasi logistik, seperti emisi gas rumah kaca, kebisingan, dan kecelakaan, dan mengembangkan keseimbangan yang berkelanjutan antara tujuan ekonomi, lingkungan, dan sosial .

komponen-komponen manajemen logistik hijau

- berdasarkan Prosedur-praktek,
- praktik berbasis Evaluasi,
- praktik berbasis Partner,
- praktik pengelolaan lingkungan Umum.

Sebuah jaringan logistik terdiri dari node dan link, dan jaringan logistik hijau terdiri dari transportasi hijau (link) dan fasilitas hijau (node).

-transportasi hijau adalah metode untuk mengurangi emisi serta energi dan air limbah

-fasilitas hijau meliputi merancang, membangun, perencanaan, dan pengelolaan fasilitas untuk pembuatan dan penyimpanan yang ramah lingkungan. praktek fasilitas hijau termasuk 3R (Reduce, Reuse, Recycle).

- Menggunakan kembali bahan peralatan penanganan seperti sampah, palet kayu, dan kantong plastik,
- bahan daur ulang termasuk kemasan yang digunakan dan bahan kemasan,
- Mengurangi energi, penggunaan air, dan transportasi.

9.2.2.2 Rantai Pasokan Loop Tertutup dan Logistik Terbalik

Logistik balik dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan terdapat 2 jenis logistik balik yaitu Aliran logistik depan dari bahan mentah ke pelanggan , arus logistik

terbalik 1 adalah dari pelanggan ke pengecer, pusat distribusi, dan produsen, dan arus logistik balik 2 langsung dari pelanggan ke pabrik. logistik balik mencakup kegiatan seperti menggunakan kembali, merekondisi, mentransformasi ulang, dan mengemas ulang komponen untuk mengurangi dampak lingkungan.

9.2.2.3 Manufaktur hijau

Serangkaian kegiatan untuk mengurangi limbah berbahaya, mengurangi emisi, mengurangi air dan konsumsi energi selama proses produksi, dengan tujuan membuat produksi yang berkelanjutan dalam jangka panjang terdapat lima strategi dalam manufaktur hijau yaitu:

- strategi Evangelist. untuk alasan etika dan nilai inti perusahaan
- proaktif strategi hijau. Strategi operasi ini bertujuan untuk mempengaruhi seluruh rantai nilai.
- strategi responsif. digunakan oleh perusahaan yang memiliki daya tawar rendah relatif terhadap pemasok mereka.
- strategi reaktif. Hal ini bertujuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan baru atau peraturan lingkungan baru
- strategi responsif. Perusahaan mengadopsi sikap yang relatif pasif untuk manufaktur hijau.

9.3 Operasi global bertanggung jawab secara sosial

9.3.1 Pengantar Operasi Bertanggung Jawab Sosial

9.3.1.1 Operasi Bertanggung Jawab Sosial

Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap sekumpulan pemangku kepentingan yang luas, bukan hanya pemegang saham, dan melayani pemangku kepentingan mulai dari konsumen hingga pemasok dan dari karyawan hingga konstituen eksternal.

Strategi operasi global bertanggung jawab secara sosial:

- strategi tidak responsif. Perusahaan sangat fokus pada nilai ekonomi dan berpikir untuk bekerja menuju nilai sosial tidak akan membantu atau bahkan membahayakan perkembangan korporasi.

- strategi responsif. perusahaan dipaksa untuk mengambil beberapa langkah dasar, Perusahaan akan bertindak sebagai warga negara yang baik, menanggapi kepedulian sosial para pemangku kepentingan, dan mengurangi dampak buruk dari kegiatan bisnis.
- strategi proaktif tanpa integrasi nilai. Perusahaan secara aktif memberikan kontribusi kepada masyarakat. Namun, nilai sosial dipisahkan dari nilai ekonomi.
- strategi proaktif dengan integrasi nilai. Perusahaan secara aktif mengidentifikasi titik temu antara perusahaan dan masyarakat, memilih isu sosial yang tepat untuk alamat, dan menciptakan nilai untuk pembangunan sosial. nilai sosial dihubungkan atau bahkan terintegrasi dengan nilai ekonomi. Nilai sosial dapat membantu perusahaan membangun keunggulan kompetitif.

9.3.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) adalah komitmen berkelanjutan oleh bisnis untuk berperilaku etis dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi sambil meningkatkan kualitas kehidupan tenaga kerja dan keluarga mereka serta masyarakat lokal dan masyarakat pada umumnya (Holme and Watts 2000).

CSR Stakeholder

Strategi CSR yang dirancang dengan baik tidak hanya mempertimbangkan nilai ekonomi pemegang saham, tetapi juga nilai sosial karyawan, pelanggan, pemasok mitra bisnis, pesaing, organisasi pemerintah, LSM, kelompok penekan, dan komunitas lokal.

Kekhawatiran CSR

Para pemangku kepentingan ini memiliki kekhawatiran yang berbeda. Sangat penting untuk strategi CSR mengidentifikasi tingkat minat masing-masing pemangku kepentingan. Kekhawatiran utamanya antara lain:

- Nilai dan tata kelola,
- Kondisi kerja,
- Regulasi dan kontrol,
- Lingkungan bisnis,
- Proses operasi,
- Dampak sosial dari produk,
- Akuntabilitas dan pengungkapan,
- Dampak sosial dari investasi,

- Hak asasi Manusia,
- Pengembangan masyarakat lokal.
- Hak karyawan,

9.3.1.3 Creating Shared Value (CSV)

Jika CSR memisahkan nilai sosial dari maksimisasi keuntungan dan dibatasi oleh anggaran CSR, “*shared value*” dapat menghubungkan nilai sosial dan ekonomi, meningkatkan keunggulan kompetitif, dan memaksakan pengaruh yang lebih besar tanpa batasan anggaran CSR. Perusahaan dapat membuat *shared value* menggunakan tiga metode:

- Merekonstruksi produk dan pasar.
Cara ini berkaitan dengan pengembangan produk baru dan manajemen rantai permintaan dalam strategi operasi global berbasis proses. Perusahaan dapat mengidentifikasi permintaan baru dan peluang pasar dari kebutuhan sosial yang hilang dan tidak terpenuhi, serta menciptakan nilai/*value* dengan inovasi teknologi dan pengembangan produk baru untuk memenuhi permintaan yang relevan dengan nilai sosial.
- Mendefinisikan ulang produktivitas dalam rantai nilai.
Perusahaan dapat mengintegrasikan kemajuan masyarakat dan produktivitas dalam rantai nilai dengan memeriksa kembali penggunaan energi dan logistik, meningkatkan pemanfaatan penggunaan sumber daya, mendesain ulang proses pengadaan, menciptakan mode distribusi baru, menggabungkan peningkatan produktivitas karyawan dengan pengembangan manusia, dan mengoptimalkan kegiatan mencari lokasi bisnis dengan mempertimbangkan relevan nilai sosial.
- Mengaktifkan pengembangan klaster lokal.
Perusahaan biasanya beroperasi di lingkungan lokal termasuk perusahaan pendukung dan infrastruktur, yang disebut klaster lokal. Untuk menciptakan “*shared value*”, perusahaan perlu memperkuat hubungan antara nilai mereka dan nilai-nilai ekonomi dan sosial dari komunitas lokal mereka, dan meningkatkan produktivitas mereka sambil mengembangkan klaster lokal dengan menarik dan mengembangkan pemasok lokal yang andal.

Perbedaan antara CSR dan CSV

Table 9.3 Differences between CSV and CSR

	CSV	CSR
Theme	About creating value	About responsibility
Objective	Integrated with profit maximization	Separate from profit maximization
Driver	Driven by internal motivations	Driven by external factors
Value	Consider both economic and societal values	Consider reputation with placing values in doing good
Impact	Larger impact	Limited impact by CSR budget
Principle	Expand the overall amount of social and economic values and go beyond trade-off	Trade-off between social and economic values
Scope	Smaller scope of values	Larger scope of values including some not directly linked with economic value

9.3.2 Praktek Operasional yang Bertanggung Jawab Sosial

Baik CSR dan CSV berada pada level strategi perusahaan dan berfungsi sebagai pedoman untuk mempengaruhi strategi operasi. Praktik tanggung jawab sosial terdiri dari tiga pandangan mendasar: kompetensi, sumber daya, dan proses.

9.3.2.1 CSR berbasis Kompetensi

Ada tiga jenis kompetensi berbasis nilai. Yang pertama adalah kompetensi berbasis nilai unik, biasanya dicapai melalui inovasi model operasi, inovasi produk dan layanan, dan bahkan perusahaan sosial. Yang kedua menggabungkan kompetensi berbasis nilai dan kompetensi kualitas. Yang ketiga menggabungkan kompetensi berbasis nilai dan kompetensi biaya.

9.3.2.2 CSR berbasis Sumberdaya

Dalam strategi operasi global berbasis sumber daya, strategi lokasi dan jenis sumber daya secara khusus dipengaruhi oleh tanggung jawab sosial. Praktek operasional yang bertanggung jawab secara sosial menyediakan berbagai macam produk dan layanan yang bertanggung jawab secara sosial. Misalnya, The Body Shop menyediakan kosmetik alami dan berwawasan lingkungan. Untuk strategi lokasi banyak perusahaan memilih lokasi di negara berkembang untuk membantu pembangunan sosial (mis., VisionSpring, Grameen Bank). Strategi operasi global yang berkelanjutan mempertimbangkan untuk membangun komunitas lokal dan berkontribusi pada pengembangan klaster lokal (mis., Nestle ').

9.3.2.3 CSR berbasis Proses

Dalam strategi operasi global berbasis proses, strategi rantai pasokan dan strategi teknologi secara khusus dipengaruhi oleh tanggung jawab sosial. Strategi rantai pasokan global yang bertanggung jawab secara sosial menghasilkan praktik berikut. Pertama, pembelian mempertimbangkan produk perdagangan yang adil, sumber pertanian langsung, dan sumber lokal untuk mengaitkan nilai ekonomi dan nilai sosial. Kemudian, manufaktur yang menggunakan teknologi ergonomi atau pengetahuan kedokteran untuk meningkatkan kondisi kerja. Ketiga, sistem distribusi dirancang ulang untuk memasukkan tanggung jawab sosial.

Strategi teknologi adalah senjata penting untuk membantu perusahaan menghubungkan bisnis dan masyarakat untuk menyediakan produk dan layanan dengan nilai sosial. Di negara maju, Microsoft dan Marriott melatih calon pekerja di komunitas lokal untuk menyelesaikan masalah kekurangan pekerjaannya. Di negara-negara berkembang, Nestle dan Walmart melatih pekerja dan menyediakan teknologi bagi para petani.

9.4 Operasi Global Berkelanjutan

9.4.1 Keberlanjutan: Melampaui Penghijauan

Meskipun banyak perusahaan menerima strategi operasi global hijau, mereka menghadapi tantangan di luar pencemaran lingkungan: kemiskinan, penyakit, sumber daya yang terkuras, dan migrasi dalam skala global. Maka dari itu, manusia harus menyeimbangkan sistem biologis, sistem ekonomi, dan sistem sosial secara bersamaan. Perusahaan perlu mempertimbangkan tidak hanya strategi ramah lingkungan (mis., Produktivitas biologis dan masalah keragaman genetik), tetapi juga strategi ramah ekonomi (mis., Masalah ekonomi dan masalah kebutuhan dasar) dan strategi ramah sosial (mis., Keadilan sosial dan masalah keragaman budaya).

Gladwin et al. (1995, hal. 878) mendefinisikan pembangunan berkelanjutan sebagai "sebuah proses untuk mencapai pembangunan manusia secara inklusif, terhubung, adil, bijaksana dan aman". Konsep ini mencakup lima komponen:

- Konektivitas adalah untuk menghubungkan sistem ekonomi, ekologi, dan sosial.
- Keamanan adalah untuk melindungi dari gangguan dan ancaman berbahaya.

- Inklusivitas adalah untuk merangkul sistem lingkungan dan manusia serta tujuan saat ini dan masa depan.
- Ekuitas adalah untuk menjamin keadilan antargenerasi, intra generasional, dan antar spesies.
- Prudence adalah tentang tindakan pencegahan permintaan, margin keselamatan, dan tindakan persiapan untuk ketidakpastian dalam sistem ekologi dan manusia.

9.4.2 Globalisasi dan Pembangunan Berkelanjutan

Globalisasi pembangunan berkelanjutan menurut Hart (1997) mengidentifikasi tiga ekonomi pada skala global. Tipe pertama adalah ekonomi pasar, yang mencakup negara maju dan ekonomi berkembang. Ekonomi kelangsungan hidup di bagian pedesaan banyak negara berkembang adalah yang kedua, sedangkan ekonomi alam yang terdiri dari sistem alam dan sumber daya adalah yang ketiga. Sayangnya, ketiga dunia ini tidak seimbang sempurna dan mereka sering bertabrakan. Tabrakan ekonomi pasar dengan ekonomi alam menghasilkan polusi, sedangkan tabrakan ekonomi pasar dengan ekonomi kelangsungan hidup mengarah pada kemiskinan. Ekonomi kelangsungan hidup juga dapat menghabiskan sumber daya alam. Tabrakan ini adalah pendorong penting bagi globalisasi pembangunan berkelanjutan.



Fig. 9.8 The globalization background of sustainable development (based on Hart 1997)

Globalisasi mempengaruhi pembangunan berkelanjutan, yang mencoba menyeimbangkan sistem ekonomi, sosial, dan biologis secara bersamaan, digambarkan seperti bagan di bawah ini:

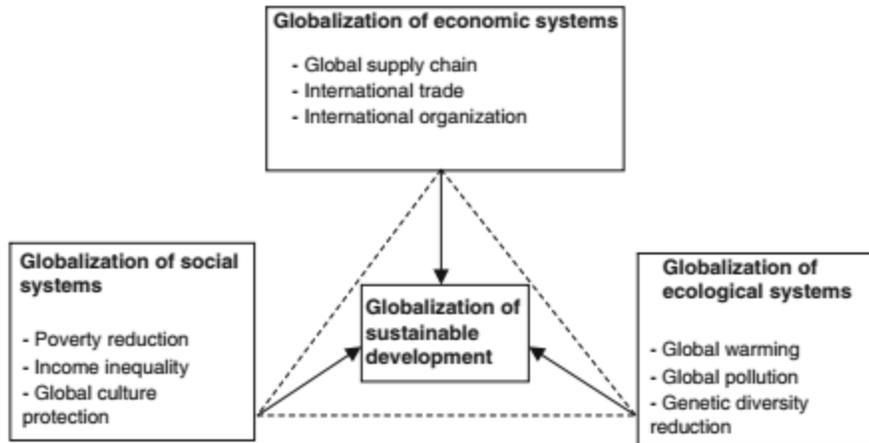


Fig. 9.9 Globalization of sustainable development

9.4.3 Strategi Operasional Berkelanjutan Global

1. Sistem strategi berkelanjutan Unruh dan Ettenson

Unruh dan Ettenson (2010) menyajikan tiga strategi untuk mengembangkan produk yang berkelanjutan:

- *Accentuate/ menonjolkan*
Strategi operasi ini bertujuan untuk menyoroti dan "menonjolkan" atribut hijau yang ada atau laten untuk mengembangkan produk yang berkelanjutan.
- *Acquire/ memperoleh*
Strategi produk alternatif ini adalah untuk membeli "merek hijau" yang dibangun dengan baik ketika portofolio perusahaan tidak mengandung produk untuk ditonjolkan.
- *Architect/ arsitek*
Ini adalah strategi produk bagi perusahaan untuk mengembangkan produk hijau sendiri dari awal untuk perusahaan dengan kemampuan pengembangan hijau. Mungkin lebih lambat dan lebih mahal tetapi dapat membangun kompetensi di atas perusahaan lain.

2. Sistem strategi berkelanjutan Hart

Hart (1997) mengusulkan sistem teoritis strategi berkelanjutan sepanjang dua dimensi waktu perencanaan strategis dan batas organisasi. Tahap satu adalah "pencegahan polusi". Perusahaan perlu melampaui kontrol polusi ke pencegahan polusi untuk mengurangi atau menghilangkan polusi. Tahap kedua adalah "penatalayanan produk", yang didasarkan pada analisis lingkungan

sepanjang siklus hidup produk, termasuk pengembangan produk, akses dan ekstraksi bahan baku, produksi dan distribusi, penggunaan produk, dan pembuangan. Hasil dari analisis tersebut adalah mendesain ulang produk dan kemasan untuk memenuhi permintaan berkelanjutan.

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