



ANDRI HELMI M, SE., MM



MANAJEMEN OPERASI INTERNASIONAL



STRATEGI OPERASI DALAM LINGKUNGAN GLOBAL

*Manajemen Operasional di Lingkungan
global dan pencapaian keunggulan
kompetitif melalui operasional*

APA ALASANYANG MENDASARI PERUSAHAAN MENJADI GLOBAL ?

1. Efisiensi Biaya

- a. Pemilihan lokasi yang menyediakan biaya tenaga kerja rendah.
- b. Pemanfaatan adanya kesepakatan perdagangan yang berdampak pada pengurangan tariff (WTO, NAFTA, APEC, SEATO)

2. Perbaikan Manajemen Rantai Pasokan

- Dengan menempatkan fasilitas di negara dimana sumber daya tertentu berada maka pengelolaan manajemen rantai pasokan dapat lebih terjamin.

3. Pemberian produk yang lebih baik

- Karena karakteristik produk yang diinginkan konsumen sangat bervariasi dan ditentukan oleh masing-masing lokasi maka banyak perusahaan yang beroperasi secara internasional menempatkan diri di negara dimana produknya dipasarkan misalnya disesuaikan dengan budaya yang berlaku .

4. Menarik pasar Baru

- Perusahaan yang wilayah pemasarannya di dalam negeri sudah terbatas maka dapat memanfaatkan pasar luar negeri yang masih terbuka.

5. Belajar untuk beroperasi yang lebih baik

- Banyak perusahaan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain dari negara lain untuk alih teknologi, mengadakan riset bersama ataupun kerjasama dalam desain serta kegiatan operasional lainnya.

6. Bisa mendapatkan dan mempertahankan bakat global

- Perusahaan yang memiliki karyawan yang baik, dapat memberikan kesempatan karir yang lebih baik dengan cara beroperasi secara global sehingga dapat memper tahankan karyawan .

PENGERTIAN PERUSAHAAN YANG BEROPERASI SECARA GLOBAL

- **1. Bisnis Internasional (*International Business*)** yaitu perusahaan yang terlibat pada transaksi perdagangan atau investasi *internasional*, contoh Harley Davidson..
- **2. Perusahaan Multinasional (*Multinational Corporation*)** yaitu perusahaan yang terlibat banyak dalam bisnis internasional, mempunyai atau mengendalikan fasilitas di lebih dari satu negara, contoh The Body Shop.
- **3. Perusahaan Transnasional (*Transnational Corporation*)** yaitu perusahaan yang terlibat banyak dalam bisnis internasional yang mana pengelolaan di tiap Negara secara independent, contoh Nestle.
- **4. Organisasi Global (*Global Organization*)** yaitu organisasi yang menghasilkan produk standar dengan melewati lintas batas, contoh Caterpillar.

Karakteristik perusahaan yang berorientasi global :

1. Pabrik dan fasilitas berlokasi dengan dasar global
2. Komponen bahan baku dan jasa yang dihasilkan dengan dasar global
3. Desain produk dan teknologi proses untuk seluruh dunia
4. Permintaan bukan berdasarkan lokal saja.
5. Logistik dan pengendalian persediaan bersifat global.
6. Perusahaan global diorganisasikan melalui divisi secara global



PERTIMBANGAN-PERTIMBANGAN UTAMA UNTUK MENCAPAI OPERASI GLOBAL.

1. Desain Produk Global

- Ditiap Negara ada perbedaan social dan budaya sehingga perusahaan harus memperhatikan berbagai hal, misalnya kemasan dan cara pemasaran yang mungkin akan bervariasi.

2. Desain Proses Global dan Teknologi

- Teknologi informasi dan komunikasi dapat membantu pengelolaan atau manajemen sehingga operasi global dapat diintegrasikan.

3. Analisa lokasi fasilitas global

- Menggunakan faktor kunci sukses untuk memilih negara, diantaranya dengan mempertimbangkan tingkat ekonomi nasional, tingkat inovasi, jumlah penduduk yang trampil, tingkat perubahan teknologi, stabilitas pemerintahan, pertanggung jawaban produk, pembatasan ekspor, kesamaan bahasa, etika kerja, tingkat pajak, inflasi, ketersediaan bahan baku, tingkat bunga, jumlah penduduk dan ketersediaan sarana jalan.

4. Dampak budaya dan etika

- Budaya yang ada di tiap negara berbeda, hal tersebut juga harus disikapi dengan arif agar kegiatan operasi perusahaan dapat sukses, misalnya kebiasaan jam istirahat, perlindungan terhadap hak intelektual, budaya korupsi, dsb.

MENGELOLA OPERASI JASA DI DUNIA GLOBAL

- Ada beberapa hal yang perlu dilakukan yaitu :
 1. Menentukan apakah orang maupun fasilitas mencukupi untuk menjaga eksistensi jasa yang diberikan.
 2. Mengidentifikasi pasar asing yang masih terbuka yang tidak dikontrol pemerintah.
 3. Menentukan jasa apa yang paling banyak diminati oleh konsumen luar negeri.
 4. Menentukan bagaimana mencapai konsumen global.

Di bidang jasa, bagi yang akan memutuskan untuk beroperasi secara internasional harus mempertimbangkan perbedaan perspektif pada beberapa keputusan manajemen operasional diantaranya :

- a. Perencanaan kapasitas jasa yang akan diberikan perusahaan kepada para konsumen.
- b. Perencanaan lokasi tempat pemberian pelayanan kepada konsumen.
- c. Desain fasilitas dan layout yang akan digunakan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumennya.
- d. Penentuan jadwal pelayanan kepada konsumen

MENGEMBANGKAN MISI DAN STRATEGI PERUSAHAAN

- **Misi** dapat diartikan sebagai :

1. Alasan pendirian organisasi
2. Memberikan batasan dan focus.
3. Menjawab pertanyaan tentang, apa yang akan diberikan kepada masyarakat?

Sehingga dengan misi bisa mengetahui arah tujuan yang ingin dicapai perusahaan

- **Strategi** dapat diartikan sebagai:

1. Rencana tindakan untuk mencapai misi.
2. Memperlihatkan bagaimana misi akan dicapai
3. Setiap perusahaan mempunyai strategi bisnis
4. Area fungsional mempunyai strategi

STRATEGI UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF

ada 3 langkah utama yang dilakukan perusahaan yaitu:

1. *Analisis Lingkungan*

- Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dan memahami lingkungan, pelanggan, industri dan pesaing

2. *Menetapkan Misi Perusahaan*

- Menetapkan alasan keberadaan perusahaan dan mengidentifikasi nilai produk yang akan diciptakan oleh perusahaan.

3. *Membentuk Strategi*

- Membangun keunggulan bersaing seperti harga yang murah, fleksibilitas rancangan atau isi, mutu, pengantaran yang cepat, ketergantungan, jasa purna jual atau lini produk yang luas.

3 strategi yang memberikan peluang bagi para manajer operasi untuk meraih keunggulan

1. **Bersaing pada perbedaan (*Differentiation*)**, keunikan dapat melalui karakteristik fisik maupun atribut jasa yang ditawarkan kepada konsumen sehingga konsumen mempersepsikannya sebagai nilai.
2. **Bersaing pada biaya (*Cost Leadership*)**, untuk mencapai nilai maksimum yang diinginkan pelanggan tetapi dengan kualitas yang memadai.
3. **Bersaing pada respon cepat (*Rapid Response*)**, melalui keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan serta kinerja yang fleksibel.

KEPUTUSAN UTAMA DALAM MANAJEMEN OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN YANG MEMPUNYAI STRATEGI BERBEDA

Perusahaan A

Perusahaan B

Keunggulan Bersaing	Bersaing pada Pembedaan (Differentiation)	Bersaing pada biaya (Low Cost)
1. Desain Produk	Investasi Litbang tinggi	Investasi Litbang rendah
2. Kualitas	Mutu adalah prioritas	Mutu hanya standar
3. Proses	Proses berulang, kapasitas besar	Proses "Jobshop" pemanfaatan tinggi
4. Lokasi	Lokasi ditempat bagus	Lokasi berbiaya rendah
5. Tata Letak	Mendukung otomatisasi	Mendukung Jobshop
6. Penjadwalan	Perencanaan terpusat	Penjadwalan jangka pendek
7. Sumber Daya Manusia	SDM terbaik	SDM standar
8. Rantai Pasokan	Hubungan dengan supplier bersifat jangka pendek	Pembelian dengan harga murah
9. Persediaan	Menjaga persediaan banyak	Fokus pada persediaan setengah jadi
10. Pemeliharaan	Pelatihan karyawan intensif	Karyawan dilatih memenuhi perubahan permintaan

Isu dan Strategi Operasi Global

▪ **MODEL STRATEGI**

- **Strategi operasi** adalah suatu fungsi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk mengambil keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis, dan seringkali tetapi tidak selalu direfleksikan dalam perencanaan formal. Strategi operasi seharusnya menghasilkan suatu pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan.
- **Analisis Eksternal** meliputi analisa mengenai kebutuhan konsumen, teknologi baru, perubahan social, perubahan ekonomi, persaingan, perubahan undang-undang, perubahan politik dan factor lainnya di luar perusahaan yang berdampak terhadap perusahaan secara langsung maupun tidak langsung.
- **Analisis Internal** meliputi analisa tentang berbagai input yang digunakan perusahaan seperti bahan baku, overhead, tenaga kerja, manajemen serta kondisi di dalam perusahaan yang bersangkutan.

ISU DALAM STRATEGI

1. Penelitian

Hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi perusahaan sehingga dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengambil keputusan yang tepat,

Contohnya seperti penelitian tentang *PIMS (Profit Impact of Market Strategy)* yang menggunakan 100 data dari 3.000 organisasi terkait menggunakan *ROI (Return On Investment)* yang tinggi, diantaranya memberikan dampak pada keputusan manajemen operasional yaitu:

- a. Kualitas produk tinggi relatif terhadap persaingan.
 - b. Penggunaan kapasitas yang tinggi.
 - c. Efisiensi operasi tinggi.
 - d. Intensitas investasi rendah
 - e. Biaya langsung per unit yang rendah.
- Penelitian lain adalah gabungan 248 bisnis yang diminta mengevaluasi 32 kategori untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang terus menerus, maka 28 % kategori yang terpilih adalah manajemen operasional.

2. Prekondisi untuk implementasi strategi

- Manajer operasional harus memahami bahwa perusahaan beroperasi dalam system yang terbuka, sehingga terdapat banyak factor yang dapat mempengaruhi perkembangan strategi dan juga implementasinya.
- Oleh karena itu maka ada beberapa kondisi sebelumnya yang perlu dianalisis diantaranya adalah :
 - a. Kekuatan dan kelemahan dari para pesaing yang sudah ada maupun pendatang baru, barang substitusi, perjanjian dengan para supplier maupun distributor.
 - b. Berbagai masalah lingkungan, teknologi, peraturan, ekonomi, politik, social yang sekarang berlangsung maupun yang akan datang
 - c. *PLC (Product Life Cycle)* atau daur hidup produk yang mungkin akan menjadi batasan strategi operasional
 - d. Input yang tersedia dalam perusahaan maupun dalam manajemen operasional.
 - e. Koordinasi strategi manajemen operasional dengan strategi fungsional lainnya.

3. Dinamika

- Adanya berbagai perubahan dalam organisasi akan menyebabkan strategi menjadi dinamis. Perubahan tersebut bisa terjadi di berbagai wilayah termasuk sumber daya manusia, keuangan, teknologi, siklus hidup produk.
- Contoh yang sering terjadi adalah pada produk yang bergeser dari fase pertumbuhan menjadi fase dewasa, maka yang tadinya strategi desain produk yang merupakan hal penting menjadi standarisasi, demikian pula yang sebelumnya berusaha meningkatkan kapasitas, maka kapasitas menjadi sudah optimum.
- Dengan singkat kata maka strategi yang diterapkan akan dinamis menyesuaikan dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan sehingga manajer operasional tidak harus rigid tetapi fleksibel dan mempertimbangkan berbagai perubahan yang terjadi karena akan berkaitan dengan posisi kompetitifnya dalam persaingan.

PENGEMBANGAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI

1. Identifikasi Faktor Kunci Sukses ---> analisis *SWOT*

- *Strength* - kekuatan atau hal-hal yang merupakan sisi positif di perusahaan
- *Weakness* - kelemahan atau hal-hal yang merupakan sisi negatif di perusahaan.
- *Opportunity* - peluang yang kemungkinan masih terbuka bagi perusahaan
- *Threat* - ancaman yang kemungkinan harus dihadapi perusahaan

2. Membangun organisasi , melalui :

- a. Pengenalan strategi dan faktor kunci sukses.
- b. Pengelompokkan kegiatan yang diperlukan dalam struktur organisasi.
- c. Pengisian tenaga kerja yang akan melakukan pekerjaan
- d. Koordinasi dengan bawahan untuk menyusun rencana, anggaran, dan program yang sesuai dengan strategi agar misi tercapai.

3. Menyelaraskan manajemen operasional dengan kegiatan lain

- Keberhasilan strategi manajemen operasional sangat tergantung pada keterpaduan dengan bagian lain seperti fungsi pemasaran, keuangan, sistem informasi, dan sumber daya manusia.
- *Contohnya* adalah pada penetapan jadwal penerbangan yang sangat ditentukan oleh pola perjalanan penumpang yang gampang sekali berubah pada saat musim libur, berbeda dengan hari biasa, sehingga dalam hal ini manajemen operasional bisa merupakan fungsi pemasaran. Oleh karena itu perubahan yang terjadi dalam proses operasional akan berdampak pada kegiatan dalam fungsi lainnya.

EMPAT STRATEGI INTERNASIONAL

- Gambar : Empat Strategi Operasi Internasional



Strategi Internasional

- Strategi Internasional menggunakan ekspor dan lisensi untuk memasuki pasar global.
- Strategi ini tingkat tanggapan lokalnya rendah karena kita mengekspor atau mengerjakan lisensi, keuntungan dari efisiensi biaya sedikit karena menggunakan proses produksi yang tidak dekat dengan pasar barunya. Akan tetapi strategi ini adalah yang paling mudah dibanding yang lain karena ekspor hanya butuh perubahan sedikit sedang lisensi hanya mengandung resiko kecil bagi pemegangnya.

Strategi Multidomestik

- Strategi ini merupakan keputusan tersebar di setiap Negara untuk meningkatkan penanggapan lokal dengan membagi kewenangan atau desentralisasi yang berarti memberi otonomi yang cukup berarti.
- Cara yang dilakukan dengan mendirikan perusahaan cabang, menyediakan waralaba atau usaha patungan yang mandiri.
- Contoh perusahaan yang menggunakan strategi ini adalah: McDonald.

Strategi Global

- Strategi Global merupakan keputusan yang terdesentralisasi dimana kantor pusat mengkoordinasikan standarisasi dan pembelajaran diantara fasilitas.
- Strategi ini tepat diterapkan pada saat perusahaan fokus efisiensi biaya tetapi respon lokalnya rendah.
- Contoh perusahaan yang telah menerapkan strategi ini adalah Caterpillar.

Strategi Transnasional

- Strategi ini menggabungkan keuntungan dan efisiensi skala global dengan respon local.
- Strategi ini menjelaskan kondisi dimana segala input baik material, tenaga kerja maupun pemikiran keluar dari batasan nasional. perusahaan yang menggunakan strategi ini, aktifitas utamanya tidak terpusat di perusahaan induk tetapi tiap cabang melaksanakan tugasnya sendiri dan terfokus sehingga efisiensi dan fleksibel dalam jaringan saling terkait.
- Contoh perusahaan yang telah menerapkan strategi ini adalah Nestle, Reuters, Citicorp.