

MANAJEMEN OPERASI INTERNASIONAL

10.1. Ruang Lingkup Manajemen Operasi

10.1.1. Manajemen Operasi

Untuk menciptakan barang dan jasa (produk), semua organisasi bisnis (perusahaan) paling tidak menjalankan tiga fungsi utama yaitu:

1. Fungsi Pemasaran (*Marketing Function*) yang berhubungan dengan pasar untuk dapat menciptakan permintaan dan pada akhirnya menyampaikan produk yang dihasilkan ke pasar.
2. Fungsi Keuangan (*Finance Function*) yang mengelola berbagai urusan keuangan didalam perusahaan maupun perusahaan dengan pihak luar perusahaan.
3. Fungsi Produksi atau Operasi (*Operation Function*) berkaitan dengan penciptaan barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

Mengacu pada tiga fungsi utama perusahaan, maka dalam fungsi operasional diperlukan Manajemen Operasional. Sehingga dengan demikian, **Manajemen Operasi** dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan atau aktifitas yang menciptakan nilai produk baik berupa barang maupun jasa melalui proses transformasi input menjadi output atau pengertian lainnya ialah "PENGAMBILAN KEPUTUSAN DARI SUATU FUNGSI OPERASI". Aktifitas tersebut berlaku untuk berbagai macam produsen barang seperti elektronik, garmen, otomotif, demikian pula berlaku juga bagi produsen jasa seperti media masa, hiburan, pendidikan, konsultan.

Beberapa definisi yang dianggap perlu, antara lain :

a. Produksi

adalah aktifitas atau kegiatan untuk menambah manfaat, meliputi manfaat tempat, bentuk dan waktu serta gabungan dari masing-masing manfaat tersebut.

b. Produk

adalah hasil/output dari suatu kegiatan produksi baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud (yang berwujud disebut barang dan yang tidak berwujud disebut jasa)

c. Produsen

adalah orang atau lembaga yang menghasilkan produk setelah melalui proses produksi

d. Proses Produksi

adalah metode, cara atau teknik yang digunakan dalam kegiatan penciptaan produk.

e. Sistem Produksi

adalah serangkaian elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang untuk pelaksanaan kegiatan penambahan manfaat dalam suatu kegiatan-kegiatan produksi.

e. Produktivitas

adalah suatu perbandingan antara hasil kegiatan yang sesungguhnya dengan hasil kegiatan yang seharusnya (antara realisasi dan target). Secara sederhana produktivitas ditunjukkan oleh rasio antara output dan input.

10.1.2. Pengertian Manajemen Operasi Internasional

Manajemen operasi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan perusahaan untuk mengubah berbagai macam input (bahan baku, tenaga kerja, modal dan lain-lain) menjadi produk dan jasa akhir. Manajemen operasi internasional menunjukkan pada aktivitas yang berhubungan dengan proses transformasi dalam perusahaan internasional. Manajemen operasi sangat berkaitan dengan kualitas, produktivitas dan teknologi informasi. Peran utama manajemen operasi adalah menciptakan potensi untuk meraih nilai (*value*) yang maksimal bagi perusahaan.

Manajemen operasi internasional menyajikan salah satu tugas yang paling kompleks dan menantang yang dihadapi para manajer perusahaan internasional. Kompleksitas dasar yang melekat pada manajemen operasi itu berasal dari masalah produksi itu, lokasi dan cara memproduksi berbagai jenis barang dan jasa. Manajer operasi harus menghadapi isu penting dan kompleks pada tiga bidang, yaitu:

1. Sumber daya : manajer harus memutuskan lokasi dan cara untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan produk. Keputusan penting ini berhubungan dengan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) dan integrasi vertical.
2. Lokasi : manajer harus memutuskan lokasi untuk membangun fasilitas administratif kantor penjualan dan pabrik, cara perancangannya dan sebagainya
3. Logistik : manajer harus memutuskan alat transportasi dan metode pengendalian persediaan.

10.2. Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*) dan Integrasi Vertikal

Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*) adalah serangkaian proses dan langkah yang dipakai perusahaan untuk memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan produknya. Manajemen rantai pasokan dengan jelas mempengaruhi biaya produk, kualitas produk dan permintaan internal akan modal. Langkah pertama dalam menyusun strategi manajemen rantai pasokan adalah menentukan tingkat integrasi vertikal yang sesuai.

Integrasi vertikal (*vertical integration*) adalah seberapa jauh perusahaan menyediakan sumber dayanya sendiri atau memperolehnya dari sumber lain. Di satu titik ekstrim, perusahaan yang memiliki integritas vertikal yang sangat tinggi terlibat di dalam setiap tahap proses manajemen operasi ketika produk dikembangkan, diubah, dikemas dan dijual ke pelanggan. Berbagai unit dalam perusahaan dapat dianggap sebagai pemasok bagi unit lain dalam perusahaan itu, yang dapat dipandang sebagai pelanggan dari unit pasokan. Di titik ekstrim lain, perusahaan yang hanya memiliki tingkat integritas yang rendah hanya terlibat di dalam satu tahap atau beberapa tahap pada rantai produksi. Perusahaan mungkin membeli input dan komponen suku cadang dari pemasok lain, melakukan operasi atau transformasi dan kemudian menjual produk akhir (*output*) ke perusahaan atau konsumen lain.

10.3. Keputusan Tentang Lokasi

Untuk mencapai tentang keputusan lokasi, perusahaan harus mempertimbangkan tentang isu-isu yang berkaitan dengan negara, produk, kebijakan pemerintah dan isu organisasi.

1. Isu yang Berkaitan dengan Negara.

Keputusan dimana perusahaan harus menempatkan fasilitas internasionalnya meliputi ketersediaan sumber daya dan biaya, infrastruktur dan efek negara asal produk (*country of origin*).

2. Isu yang Berkaitan dengan Produk

Karakteristik yang berkaitan dengan produk diantaranya adalah rasio nilai terhadap berat produk dan teknologi produksi yang diperlukan

3. Isu yang Berkaitan dengan Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah memainkan peranan penting dalam keputusan tentang lokasi meliputi stabilitas politik, kebijakan perdagangan nasional, insentif pengembangan ekonomi dan keberadaan zona perdagangan asing (*foreign trade zone*)

4. Isu yang Berkaitan dengan Organisasi

Strategi bisnis dan struktur organisasi perusahaan internasional mempengaruhi keputusan lokasi dalam hal pemakaian strategi perusahaan dalam harga, persediaan perusahaan dan biaya penyimpanan.

10.4. Manajemen Logistik

Logistik internasional (*international logistic*) adalah manajemen aliran bahan baku, suku cadang, pasokan dan sumber daya lain dari pemasok ke perusahaan; aliran bahan baku, suku cadang, perlengkapan dan sumber daya lain dalam dan di antara unit di perusahaan sendiri dan aliran produk jadi, jasa dan barang jadi dari perusahaan ke pelanggan.

Manajemen telah semakin menyadari bahwa mereka bisa mendapatkan keuntungan yang lebih besar dengan mengatur seluruh fasilitas produksi perusahaannya dalam sebuah system pasokan logistic. Standarisasi proses dan mesin-mesin memberikan jaminan yang wajar bahwa suku-suku cadang yang dibuat di berbagai pabrik perusahaan akan dapat saling dipertukarkan. Kepastian bahwa barang-barang tersebut dapat saling dipertukarkan, memungkinkan manajemen membagi produksi komponen-komponen kepada sejumlah anak perusahaan untuk mencapai skala ekonomi yang lebih besar dan mendapatkan keuntungan dari biaya produksi yang lebih rendah di beberapa negara.

10.5. Manajemen Bahan Baku

Tiga faktor yang membedakan manajemen bahan baku internasional dan domestik, yaitu:

1. Jarak Pengiriman

Jarak pengiriman mempengaruhi pertimbangan dalam hal merakit suku cadang dan pengiriman perakitan akhir

2. Jumlah alat transportasi yang bisa dipakai

Pengiriman dalam satu negara biasanya menggunakan satu jenis alat transportasi, akan tetapi akan berbeda jika pengiriman melalui lintas negara yang sangat jauh dan memerlukan beberapa jenis alat transportasi

3. Konteks pengaturan manajemen bahan baku internasional jauh lebih kompleks

Hampir semua negara mengatur banyak aspek sistem transportasi internal mereka, seperti harga, keamanan, pengemasan dan sebagainya.

10.6. Kegiatan Jasa Internasional

Kegiatan jasa internasional adalah bisnis perusahaan yang mengalihkan sumber daya menjadi hasil akhir yang tidak berwujud yang memberi manfaat bagi pelanggan.

Karakteristik jasa internasional antara lain:

➤ Jasa tidak berwujud

Karena sifat jasa yang tidak berwujud, menentukan nilai atau kualitas jasa biasanya lebih sulit daripada menentukan nilai atau kualitas barang.

➤ Jasa tidak bisa disimpan

Seringkali jasa tidak bisa dibuat di awal dan diinventori atau disimpan di gudang untuk pemakaian di masa mendatang.

- Jasa saling membutuhkan partisipasi pelanggan

Jasa internasional seperti turisme, tidak bisa terjadi tanpa kehadiran pelanggan secara fisik

- Jasa terkait dengan barang berwujud (produk lain)

Banyak perusahaan yang menawarkan jasa pendukung produk-produk seperti untuk mengorasikan, memelihara atau memperbaiki produk pelanggan.

Manajemen operasi jasa internasional melibatkan sejumlah isu-isu dasar antara lain seperti perencanaan kapasitas, perencanaan lokasi, perancangan dan *layout* fasilitas dan jadwal operasi.

- Perencanaan kapasitas : perencanaan kapasitas berupaya memutuskan jumlah pelanggan yang dapat dilayani oleh perusahaan pada waktu tertentu.
- Perencanaan lokasi : memutuskan keberadaan penyedia jasa berada dekat dengan lokasi pelanggan
- Perancangan dan *layout* fasilitas : fasilitas jasa internasional harus dirancang dengan hati-hati dalam menunjukkan identitas asingnya atau mewariskan negara asalnya dengan budaya local
- Jadwal operasi : perusahaan jasa internasional harus menyusun jadwal operasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.