

MENGELOLA STRATEGI GLOBAL: MENUJU TERCIPTANYA KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Hasa Nurrohim Kp

*Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Yogyakarta*

Abstract

The terms of global strategy, global industry and global competition have been used widely in the last 20 years. Today, the issue has changed, especially to discuss (1) strategic alliance and its role in the global competition, (2) typology of global strategies, (3) matrix structure implementation of organization that implement complex global strategies.

Asian countries play important role in the world economic now. Asian economic growth and poverty increase significantly, sowed by theory and research. Key issue of Asian management change is the development of business partnership among Asian countries or between Asia and developed countries like European and America. Partnership creates large opportunity to do global cooperation. Globalization run faster supported by internet. Everyone can access product and service he needed by internet.

Keywords: *global strategy, multidimensional, matrix structure, partnership, joint venture, internet*

PENDAHULUAN

Negara-negara Asia memainkan peranan penting dalam ekonomi dunia saat ini. Pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran mengalami peningkatan, menarik dilihat secara teori maupun riset (e.g. Beamish,1993; Graen,1996; Gray dan Yan,1992; Redding, 1990; Sullivan, 1992; Yan dan Gray, 1994 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar). Khususnya, Jepang memperoleh kedudukan yang kuat dalam ekonomi dunia yang menjadi *manufacturer* dan *exporter* utama, para peneliti dan praktisi memperoleh pentingnya pemahaman secara teori dan praktek mengenai isu manajemen orang-orang jepang (e.g. Graen dan Wakabayashi, 1991; Womack et al. 1990 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar). Negara-negara Asia seperti Hongkong, Korea Selatan, Singapura, Thailand dan Taiwan melanjutkan periumbuan manufaktur. Isu kunci dalam perubahan manajemen di negara-

negara Asia adalah meningkat *partnerships* bisnis antar negara tersebut maupun dengan negara maju seperti Eropa dan Amerika.

Peningkatan *partnership* telah menciptakan peluang besar untuk kerjasama global. *Partnership* juga menciptakan sejumlah keunikan masalah dan isu yang berhubungan dengan manajemen *partnership* yang efektif dengan tradisi, nilai, praktek dan sasaran yang berbeda. Ada banyak perbedaan negara dan budaya mitra bisnis atau *joint venture* yang stilses, dan banyak juga yang gagal, pemahaman *partnership* dan *joint venture* yang sukses dapat memberikan kontribusi pada teori akademik dan praktek bisnis (Bartlett dan Ghosha1,1989; Beamish, 1988; Bleeke dan Ernst, 1993; Child et al, 1995; Cullen et al, 1995; Davidson,1987; Daniels et al, -1985; Glaister dan Wang, 1993 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar). Yang lebih menarik lagi adalah manajemen *partnership* dan *joint venture*

antar negara adalah relevan, tidak hanya pada negara-negara Asia tetapi juga mitra dari Eropa dan Amerika.

LITERATUR AWAL GLOBAL STRATEGY DAN MULTINATIONAL CORPORATIONS.

Banyak para penulis terdahulu menulis mengenai *international competition*, meliputi Caves (1971), Graham (1978), Horst (1974), Hymer (1960), Kindleberger (1969), Knickerbocker (1973) dan Vernon (1971), *international competition* adalah perluasan persaingan oligopolistik melewati batas-batas internasional. Beberapa studi berusaha menerangkan mengenai *natural order* pada investasi internasional oleh perusahaan-perusahaan (oligopolistik) multinasional (e.g. Vernon 1966). Sedangkan beberapa studi yang lain fokus pada konflik antara perusahaan-perusahaan multinasional dan *host countries* (e.g. Vernon 1971). Sisanya, studi berusaha menerangkan mengapa perusahaan-perusahaan multinasional eksis (e.g. Caves 1971; Hymer 1960 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar).

Teori siklus produk, pertama diusulkan oleh Vernon (1966) mewakili kategori pertama. Teori tersebut cocok untuk menerangkan investasi asing Amerika di tahun 1960an dan mengapa investasi ini membangkitkan meluasnya permusuhan yang kuat dan juga dari pergerakan tenaga kerja Amerika. Menurut pandangan ini, pola investasi dan perdagangan internasional dalam barang-barang industri secara luas ditentukan oleh *emergence, growth* dan *maturation* pada industri dan teknologi barn. Setiap teknologi berkembang melalui tiga phase, yaitu phase pengenalan atau *innovative*, phase proses pengembangan atau *adulthood* dan phase standarisasi atau *maturation*. Pada masing-masing phase mempunyai ciri-ciri ekonomi yang berbeda. Ciri-ciri ini mempunyai keunggulan komparatif dalam memproduksi komponen dan

produknya. Pada phase pertama, produksi cenderung dikonsentrasikan pada negara maju secara industri seperti Inggris pada abad 19 atau Amerika pada awal periode setelah perang dunia. Perusahaan-perusahaan di kedua negara ini menikmati posisi monopolistik dalam kaitannya dengan keunggulan teknologi. Selama phase kedua, berbagai perubahan terjadi: meningkatnya permintaan asing, teknologi menjadi lebih menyebar dan *manufacturing processes* berkembang. Sebagai tambahan negara maju, produksi barang juga berlangsung di negara-negara lain, sebagian besar untuk melayani pasar-pasar lokal. Pada phase ketiga, teknologi cepat dipahami, *manufacturing processes* menjadi terstandarisasi, dan biaya-biaya yang rendah menjadi hal penting untuk suksesnya persaingan, kemudian menyediakan perusahaan-perusahaan insentif untuk menggeser produksi ke negara-negara industrialisasi baru (NICs) atau ke negara berkembang dimana tingkat upah secara substansial lebih rendah. Sering, perusahaan-perusahaan multinasional menggunakan negara-negara tertinggal sebagai *export platforms*, mengirim komponen-komponen atau produk jadi ke lokasi lain, kemudian leading pada perdagangan *intra-firm*. Walaupun teori Vernon benar-benar menggambarkan pola investasi dan perdagangan internasional pada tahun 1960an, berbagai kecenderungan terbaru melemahkan kekuatan penelitian explanatory tersebut setelah tahun 1970an. Ada yang memotong siklus produk dengan produksi pada beberapa barang jadi berlangsung di beberapa NICs selama phase pertama siklus produk (Gilpin 1987; Kanter 1995 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar).

Studi Vernon (1977) memiliki dua kategori konflik antara perusahaan-perusahaan multinasional dan pemerintah setempat. Vernon menyatakan bahwa multinasional seharusnya tidak ragu-ragu untuk mentransfer kegiatan-kegiatan inovatif

mereka sehingga akan menghilangkan halangan masuk lainnya, seperti kemampuan manajerial dan akses pasar, agar perusahaan-perusahaan domestik tidak dapat dengan mudah diperdaya. Vernon juga menekankan bahwa untuk perusahaan-perusahaan yang pasarnya cukup besar, multinasional seharusnya menggunakan produk lokal, mencari sumber-sumber penyedia bahan baku lokal, dan menetapkan kontrak manajerial dengan perusahaan-perusahaan lokal, sehingga menciptakan *sense of control* pada pemerintah asing. Dengan cara ini, multinasional dapat bersaing dalam hal biaya, mempertahankan *market share*, dan menghindari permusuhan dengan negara asal.

Knickerbocker (1973 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar) mempelopori konsep reaksi oligopolic, sesuatu yang lain pada *market power theory*, dalam studinya mengenai keputusan investasi langsung asing oleh perusahaan-perusahaan Amerika. Dia menyatakan bahwa setelah *competitor* oligopoli terkemuka membuat investasi langsung asing yang pertama di industri, pengeluaran investasi langsung asing akan mempengaruhi kumpulan investasi-investasi yang sama dengan *competitors* oligopoli lainnya. Reaksi oligopolistik secara hipotesis adalah perilaku meminimumkan risiko yang dilakukan perusahaan-perusahaan dan diharapkan untuk mencegah *competitor* dari mengakumulasi kemampuan baru, *markets* dan pilihan bersaing.

Graham (1978 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar) menggunakan argumentasi reaksi oligopolistik untuk menerangkan *cross-investment*. Investasi asing negara-negara eropa di Amerika adalah *defensive investment*. Untuk menetralkan keunggulan bersaing, industri-industri di Amerika mempunyai keuntungan melalui langkah-langkah di pasar eropa dengan cara "pertukaran tantangan".

Perlmutter (1969 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar) mempelopori

strategi internasional. Dia fokus dalam *management attitudes* dan rasionalitas eksekutif, dan perusahaan multinasional menjadi unit analisis. Dia memperkenalkan konsep *ethnocentric*, *polycentric* dan orientasi *geocentric* menuju manajemen eksekutif. Mengadopsi *home-country* atau *ethnocentric attitude*, kriteria kinerja pada manajemen multinasional dan produk berdasarkan pada home standar, sedangkan perusahaan dengan *host-country* atau *centric attitude*, dan multinational "secara literatur kehilangan hubungan group dengan *quasi independent subsidiaries*". Seharusnya perbedaan antara konsep polycentric dan orientasi geocentric pada mutinasionals adalah sama dengan konsep *local responsiveness* (atau differensiasi) dan integrasi (global) pada operasi multinasional. Framework Perlmutter pada multinasional dapat dilihat dalam phase pengembangan organisasi multinasional dengan orientasi *geocentric* sebagai tujuan. Studi Perlmutter ada beberapa keterbatasan. Pertama, *framework*-nya gagal menunjukkan kemampuan perusahaan-perusahaan mengadaptasi keduanya baik orientasi *polycentric* maupun *geocentric* secara simultan dalam memformulasikan strategi mereka, terutama dimana keseluruhan bisnis dalam industri mempunyai seni yang berbeda-beda dalam karakteristik dan bersaing dalam faktor-faktor yang berbeda. Kedua, Perlmutter tidak memasukkan pertimbangan intervensi pemerintah dan pengaruhnya dalam perumusan strategi.

Pengenalan GLOBAL VILLAGE DAN PENGARUHNYA UNTUK MANAGEMENT TASKS

Pandangan mengenai pengenalan *global village* dan pengaruhnya disediakan oleh Levitt (1983). Premise dasarnya adalah arah menuju homogenisasi kebutuhan dan keinginan dunia. Levitt mengkonseptualisasikan dunia dibagi menjadi dua (2) vector – teknologi dan globalisasi. Inti

strategi global dalam mengembangkan produk terstandar, diproduksi dan dijual dalam cara yang sama keseluruh dunia.

Ohmae (1989) setuju dengan Levitt mengenai beberapa *trend* dalam pasar internasional. Dia berargumentasi bahwa orang-orang diseluruh dunia menjadi lebih kosmopolitan dan ingin membeli yang terbaik dan produk yang sebagian besar *affordable* - dengan tanpa melihat dimana barang tersebut diproduksi.

Beberapa studi berargumentasi bahwa kecenderungan homogenisasi kebutuhan-kebutuhan dapat dieksploitasi hanya dengan menciptakan *assets down stream* yang sesuai (e.g. Ohmae 1989). Sedangkan studi yang lain cenderung mengidentifikasi literatur ini seperti menurunkan biaya komunikasi, mempermudah penyebaran dan integrasi pada perusahaan-perusahaan global.

MENINGKATKAN PELUANG PERUSAHAAN YANG MENERAPKAN STRATEGI GLOBAL

Ada dua pandangan besar yang dapat diidentifikasi dalam literatur strategi perusahaan: *the positional view of strategy* dan *the managerial view of strategy*. *The positional view of corporate strategy* adalah analisis situasional yang canggih (Andrews 1971 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar; Porter 1980) terkait dengan status perusahaan pada saat sekarang maupun yang akan datang, persaingan dan aspek-aspek lingkungan eksternal. Pada intinya, strategi dipandang sebagai pola pembangkitan sumber daya dan alokasi dalam suatu urutan yang direncanakan dari waktu ke waktu untuk mencapai sasaran hasil yang diinginkan (Chandler 1962 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar). Meskipun faktor sosial dan politik tidak diabaikan, tetapi pertimbangan ini jarang dilakukan secara langsung dalam menganalisis perilaku perusahaan.

Sebaliknya, *the managerial view of strategy* memperhatikan proses bagaimana tujuan dikembangkan, bagaimana sumber daya dialokasikan, dan bagaimana usaha-usaha individual dikoordinasikan agar supaya memenuhi tugas-tugas tertentu. Hal yang perlu ditekankan dari dua pandangan ini adalah tidak ada perbedaan konsep tetapi hanya berbeda dalam hal penekanan relatif yang ditempatkan dalam aspek analisis struktural dan aspek orientasi proses pada strategi.

Hout et al. (1982 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar) menyarankan bahwa sebelum multinasional mengadopsi *global strategy*, yang pertama diuji adalah industrinya dan memastikan apakah ada keuntungan yang signifikan untuk diperoleh dari *word-wide volume*. Tidak semua bisnis internasional melibatkan diri untuk *global competition*. Beberapa bisnis mempunyai produk-produk yang sangat berbeda antara *country markets* dan mempunyai biaya-biaya transportasi yang tinggi, atau industri mereka kekurangan skala ekonomi yang cukup untuk menghasilkan *global competitors* yang kompetitif signifikan.

Hout et al., mengenali bahwa mengidentifikasi *potential economies of scale* adalah bukan tugas yang mudah. Keuntungan untuk meningkatkan volume tidak hanya dari pertumbuhan produksi yang besar, tetapi juga dari pekerjaan yang lebih baik pada jaringan logistik yang efisien atau jaringan volume distribusi yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, lebih menekankan *interdependence* antara unit-unit bisnis yang berbeda pada perusahaan multinasional. Mereka berargumentasi bahwa *cross-subsidization* antara produk dan pasar, dan menetapkan jaringan distribusi internasional pada dua pilar strategi global yang sukses. Hamel dan Prahalad menekankan pada arena persaingan dimana sejumlah kecil multinasional bersaing dalam *market share*nya. Dalam kon-

teks ini, dominasi *work brand* dilihat sebagai sasaran semua multinasional. Mempertahankan dominasi *brand*, dipasangkan dengan kepemilikan jaringan distribusi yang mendunia memberikan multinasional kemampuan untuk mendorong produknya secara efektif, menjadikan posisi pasar global menjadi kuat.

Hamel dan Prahalad menekankan bahwa perlu syarat untuk berkompetisi di pasar global, yaitu kemampuan untuk mengantisipasi dan/atau mengidentifikasi keinginan strategis pada salah satu pesaing. Ada tiga tujuan strategis paling umum, yaitu (1) membangun sebuah *global presence*; (2) mempertahankan posisi domestik; (3) menanggulangi *national fragmentation*. Agar supaya sukses, Hamel dan Prahalad mengusulkan bahwa multinasional harus membangun *global presence* dengan pandangan *cross-subsidizing* antara pasar yang efektif ke pesaingnya. Meskipun tidak secara eksplisit mengidentifikasi tipe bisnis yang didiskusikan, kenyataannya bahwa kegiatan multinasional dalam satu pasar mempengaruhi pasar-pasar nasional lainnya. Porter (1986) melihat industri multidomestik (atau bisnis) sebagai hal yang utama dimana persaingan dalam setiap negara adalah independen terhadap persaingan di negara lain. Persaingan terjadi dalam basis negara dengan negara. Ada yang sejalan dengan Hout et al (1982 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar) yang mengkarakteristikan bisnis sebagai produk yang sebagian besar berbeda antara *country markets* dan mempunyai biaya transportasi tinggi, atau industri mereka kekurangan *scale economies* untuk menghasilkan *global competitors* sebagai persaingan yang signifikan. Perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi didalam industri multidomestik bisa mendapatkan benefit dari transfer *know-how*.

Porter (1986) mengkonseptualisasikan strategi global multinasional ke dalam dua dimensional *coordination-configuration*.

tiongrid. Dia mengklasifikasikan aktivitas perusahaan ke dalam dua kategori besar. *Downstream activities* berhubungan dengan para pembeli, dan *upstream activities* dan *support activities*, sebaliknya, dapat dibagi dimana para pembeli ditempatkan (Porter 1985).

Porter mendiskusikan konsep *comparative advantage* (atau *location-specific advantage*) dan menguji bagaimana memilih lokasi kegiatan di negara-negara dengan *comparative advantage* yang spesifik (contohnya *low cost* atau ketersediaan kepemimpinan secara teknologikal) menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Porter juga menyarankan bahwa keunggulan bersaing berdasarkan semata-mata *comparative advantage* tidak akan bertahan lama, sejak perubahan tingkat upah, pasar bahan mentah dan input lainnya menjadi terintegrasi secara global akan menghapus perbedaan harga, dan arus teknologi lebih bebas.

Banyak kesimpulan-kesimpulan penting yang di dapat dari penjelasan literatur-literatur di atas, pertama, benefits mengikuti strategi global tergantung pada karakteristik industri seperti adanya skala ekonomi yang tinggi dan karakteristik logistik yang menguntungkan (Hout et al. 1982; Yip 1989 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar). Perusahaan yang menerapkan strategi global dan menggunakan fleksibilitas yang diusahakan oleh jaringan internasionalnya akan meningkatkan keunggulan bersaing (Kogut 1985; Ghoshal 1987 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar). Literatur juga mengindikasikan bahwa tidak ada satu strategi global (Bartlett dan Ghoshal 1986; Porter 1986; Yip 1989 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar). Strategi-strategi global dapat berupa bentuk yang berbeda-beda, tergantung pada karakteristik industri.

TANTANGAN DAN TUGAS YANG DIHADAPI PARA MANAJER PERUSAHAAN-PERUSAHAAN MULTINASIONAL DARI SUDUT BUDAYA

Ada kalanya kedatangan perusahaan asing di dalam suatu negara dianggap sebagai musuh. Hal ini terkait dengan budaya yang dibawa oleh perusahaan asing tersebut. Sering kali budaya asing yang terbawa tersebut tidak cocok dengan budaya *host-country*. Untuk itulah perlu suatu penyesuaian antar budaya dari *partnership*.

Untuk mengelola efektifitas *partnership* antar negara atau budaya, baik dari perbedaan nominal maupun perbedaan sistematis, dalam *partnership* harus dipahami dan dikelola dengan baik. Hal ini menjadi penting karena pengaruh penolakan atau ketidakpahaman pada dua jenis perbedaan budaya tersebut dapat menyebabkan bertambahnya biaya.

Membangun *partnership* antar budaya, bukanlah dominasi satu budaya atas budaya lainnya. Sebagai gantinya, bagian dari keduanya budaya harus bekerja sama untuk menciptakan budaya ketiga yang melebihi budaya asli dan bekerja untuk kedua budaya. Oleh karena *partnerships* antara *transculturals*, budaya ketiga dapat diciptakan sebagai fungsi yang menyangkut interaksi mendalam antara mitra yang menciptakan budaya ketiga, untuk menciptakan *partnership* dengan pebisnis asing.

Dua Budaya dan Budaya Ketiga

Budaya ketiga dan dua budaya adalah dua pendekatan yang berbeda untuk *venture* bisnis antar budaya. Dua budaya terjadi ketika keduanya mitra bisnis antar budaya yang merupakan *strangers* ke satu sama lain di dalam hubungan bisnis. Di dalam dua budaya, anggota setiap budaya boleh menolak atau menerima perbedaan budaya antara kedua mitra.

Budaya ketiga, sebaliknya, melibatkan *bridging* dan *trancending* menyangkut dua budaya (Hofstede, 1980). Dalam menghubungkan perbedaan budaya, budaya ketiga melibatkan cara kompromi antara praktek budaya yang berbeda. Dalam *trancending* budaya, budaya ketiga yang nyata dapat diciptakan, dalam budaya ketiga ini merefleksikan karakteristik fundamental budaya pada keduanya mitra bisnis. Dengan kata lain, budaya ketiga adalah pencampuran budaya. Untuk menciptakan budaya ketiga, perbedaan sistematis seharusnya dipahami, *reconciled* dan *transcended*. Para anggota kedua budaya harus menemukan sistem budaya baru yang bisa diterima, dan harus belajar sistem baru. Lebih penting lagi, sistem budaya baru ini terdiri dari elemen kedua budaya.

Karakteristik Dua Budaya dan Budaya Ketiga

Karakteristik utama pada dua budaya dan budaya ketiga digambarkan pada Gambar 1. Dalam hubungan bisnis dua budaya, bisnis menghadapi dikarakteristikan oleh *mutual disinterest* dan *cover your ass (CYA)*. Fokusnya jangka pendek, kemudian memimpin untuk persaingan dan konfrontasi dalam hubungan bisnis. Mitra bisnis mempunyai kontrak legal, dan sekalipun begitu kemungkinan melanggar kontrak tinggi. Para mitra bisnis, dilibatkan dalam situasi *win-lose*. Sedangkan budaya ketiga dikarakteristikan oleh para individual menjadi *cultural insider*. *Cultural insiders* mengapresiasi nilai-nilai budaya orang lain, dan menahan diri dari menghakimi budaya lain. Budaya ketiga melibatkan *mutual respect* dan *trust*. Fokusnya jangka panjang, kemudian memimpin untuk *cooperatif* dan akomodatif. Mitra bisnis dapat bersandar pada *handshakes* dan *mutual obligation* ketika mengerjakan bisnis. Mereka dapat benar-benar dilibatkan dalam situasi *win-win*.

Gambar 1: Karakteristik Dua Budaya dan Budaya Ketiga

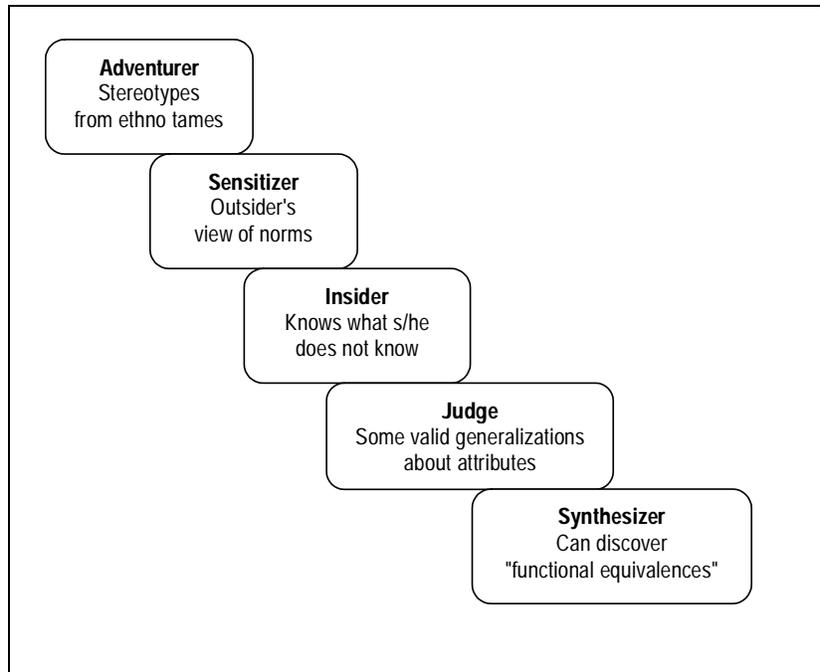
Two culture	Third culture
CYA	Trust
Compete	Co-operate
Confront	Accommodate
Short term	Lang term
Legal contract	Handshake
Contract breach	Mutual obligation
Win/lose	Win/win

Transculturals

Isu penting dalam budaya ketiga adalah bagaimana menciptakan satu budaya. menggambarkan tipe orang yang perlu menciptakan budaya ketiga: *the transculturals*. *Transculturals* adalah mereka yang tumbuh di luar sosialisasi budaya mereka sendiri maka mereka dapat memahami budaya yang berbeda dengan penyimpangan yang minimal dan membuat *valid judgements* antar budaya.

Ada lima tahapan menjadi *transculturals* (Gambar 2). Pada tahap pertama, mitra bisnis adalah *adventurir* budaya. Pada tahap pertama ini, seseorang mengembangkan *mentality adventurir* menuju budaya lain. Sebelum seseorang dapat belajar mengenai budaya lain, seseorang seharusnya pertama kali merasa tertarik pada budaya tersebut.

Gambar 2: Tahap-tahap pada *Transcultural*



Pada tahap kedua, mitra bisnis menjadi *sensitizer* budaya. Para *sensitizer* budaya dapat menyesuaikan sikap dan perilaku mereka ke budaya lainnya untuk mampu merasakan sebuah budaya, seseorang harus belajar membaca dan menyukai norma sosial dan perilaku tentang budaya.

Pada tahap ketiga, perbedaan *culture insiders* telah menjadi *insider* di dalam budaya yang sangat berbeda dari satu ke yang lainnya. Semakin berbeda kedua budaya, norma-norma dan perilaku, semakin *transcultural* akan mampu memahami budaya yang lain tanpa penyimpangan dari budaya mereka sendiri.

Tahap ke empat melibatkan kemajuan untuk membandingkan *cultural judges*. Dalam perbedaan budaya, orang dalam membutuhkan konseptualisasi kesamaan dan perbedaan antar variasi gejala yang memperkenalkan mereka dalam budaya yang berbeda untuk membuat perbandingan. Ada dua pertimbangan, pertama, mengenali persamaan dan perbedaan batasan-batasan antar budaya. Kedua, membuat penilaian antar budaya mengharuskan pengetahuan dari semua budaya. Pengetahuan seperti itu bukan pengetahuan yang dangkal atau sepele. Melainkan, pengetahuan orang dalam menyangkut budaya yang diperlukan. Pengetahuan orang dalam seperti itu meliputi pengetahuan menyangkut perbedaan yang sistematis antar kultur. Membandingkan penilaian budaya diperlukan jika orang akan memahami bagaimana cara mengatur antar negara dan antar budaya dalam suatu cara sistematis.

Langkah yang terakhir untuk memasyarakatkan *synthesizers*. Sosialisasi *synthesizers* adalah mereka yang telah dimasyarakatkan ke dalam budaya, dan mereka yang dapat menyatukan kedua-duanya budaya rumah dan budaya kedua. Sosialisasi *synthesizers* dapat menciptakan atau memudahkan pengembangan budaya

ketiga yang dapat dipahami oleh penduduk di kedua-duanya rumah dan budaya kedua.

GLOBALISASI DIPERCEPAT DENGAN INTERNET

Leaders in Globalization Program (Manado, J. 2000) mengenalkan tiga penemuan utama:

1. Menjadi global adalah perlu untuk mempertahankan persaingan. Penemuan mengkonfirmasi bahwa perusahaan-perusahaan yang menuju global menumbuhkan persaingan, bukan hanya melakukan diversifikasi pendapatan.
2. Global leadership adalah kunci sukses. Semua perusahaan memahami bahwa menuju global hanya dapat diwujudkan melalui pandangan dan strategi global.
3. Peluang utama untuk menjadi global dengan mempertahankan pemasaran dan R&D.

Sebagian besar perusahaan merasakan bahwa globalisasi akan menghadirkan peluang yang signifikan. Di dalam pemasaran, isu utama *global brands versus local customization* untuk pasar yang berbeda. Dalam R&D kegiatan global yang alamiah dan perpaduan antar budaya.

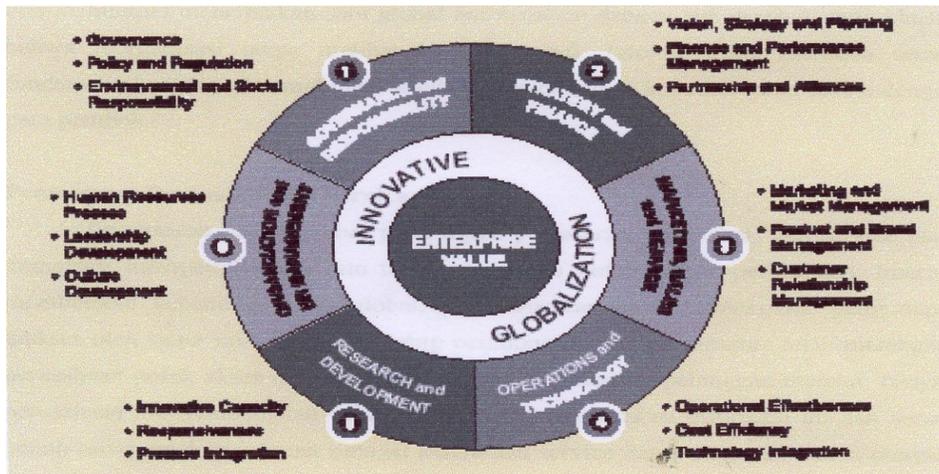
Pengaruh Internet dalam Globalisasi

Ada enam hal yang menjadi pengaruh internet terhadap globalisasi (Manado, J. 2000, yaitu:

1. Efisiensi *relationships "one to one "* dengan semua *stakeholders*. Para konsumen, *shareholder*, dan pekerja membagi kemampuan pengalaman mereka dengan perusahaan mereka secara *powerfull* dengan kecepatan dan fleksibilitas internet.
2. Konsep baru konsumen dan pasar yang tidak dihalangi oleh waktu atau jarak. Internet melancarkan banyak transaksi yaitu dengan mengklik situs, konsumen

- memperoleh kemampuan membuat transaksi, *trascending* geografi, waktu dan jarak. Hasilnya adalah peluang bisnis yang menciptakan secara total perbedaan *relationships* konsumen.
3. Pergeseran global pada kecepatan dan *responsiveness*.
Sekarang, produk dan jasa dapat dikirim dengan ketepatan, kecepatan, dan *responsiveness*. Untuk memuaskan harapan pada skala global, banyak bisnis akan didorong – siap atau tidak siap – kedalam struktur dan *partnership* yang lebih global.
 4. Trend menuju proses global yang *visibility* dan *virtualization*.
Revolusi yang nyata khususnya pada skala global mengenai proses transparansi dan virtualisasi serta efisiensi. *Internet auction markets*, katalog virtual mengkombinasikan ribuan vendors, atau konsep *supply chain* baru secara radikal seperti ASPs, ini dua kekuatan yang menjanjikan mempunyai *immense effect* pada keduanya bisnis dan konsumen.
 5. Benefits pada integrasi pengetahuan global.
Teknologi membantu perusahaan-perusahaan global mengetahui apa yang mereka ingin tahu sebagai organisasi. Untuk perusahaan-perusahaan global yang sukses dengan mudah menyebarkan pengetahuan menjadi elemen kunci keunggulan strategis.
 6. Perubahan kekuatan dan *responsibility* pada individu
Pengaruh memberikan kuasa kepada para konsumen individual telah dianalisis secara luas. Tetapi teknologri yang memungkinkan berhubungan dengan internet - proses pengambilan keputusan pekerja individual berubah. Dengan tanpa melihat lokasi, pekerjaan pada perusahaan global akan mulai melihat pergeseran tanggung jawab sebagai hasil perubahan yang dibawa internet.

Gambar 3: Globalization Framework



Kemampuan Internet dan Organisasional dalam Bisnis Global

Internet dan teknologi berdasarkan internet akan mempunyai dampak terbatas dalam setiap enam kategori kerangka kerja globalisasi. Masing-masing kategori mempunyai peranan signifikan dan terpisah dalam mempengaruhi nilai akhir perusahaan sebagai perusahaan menuju global (Manado, J. 2000).

Governance dan Responsibility

Governance dan *responsibility* menggambarkan sasaran, *accountability*, dan *stewardship* untuk organisasi global. Pengaruh internet dalam area *governance* dan *responsibility* belum jelas benar. Pada tingkat manusianya, jajaran direksi global yang efektif akan meningkatkan kebutuhan untuk dapat mengevaluasi perencanaan strategis keseluruhan perusahaan, menggunakan kebijakan akumulasi pengalaman industri dari melintasi dunia seperti halnya semangat inovatif pada ekonomi digital.

Strategi dan Keuangan

Internet menciptakan satu global *marketplace* dengan *sub-markets* yang khusus bahwa diorganisasi tanpa melihat batas geografi. Internet tidak merubah secara fundamental strategi. Internet menyarankan keseimbangan kekuatan yang sesuai dengan para pembeli.

Pemasaran, Penjualan dan Service

Kesuksesan secara global pada aspek pemasaran, penjualan, dan service pada organisasi mempertahankan satu tantangan utama untuk semua perusahaan. Internet memberikan kehadiran bisnis global, dan kehadiran dalam *cyberspace* yang dapat diakses oleh siapa saja. Teknologi yang berhubungan dengan internet telah membantu perusahaan untuk akses informasi yang kompleks mengenai pelanggan mereka; banyak perusahaan mengem-

bangkan beberapa inovasi menggunakan informasi ini dan secara penuh menggunakan internet sebagai kendaraan *service* dan pemasaran utama mereka. Globalisasi meningkatkan bisnis, teknologi yang berhubungan dengan internet membantu perusahaan mengerjakan pekerjaan lebih baik pada pemahaman dan menawarkan produk dan jasa.

Operations dan Teknologi

Teknologi yang berhubungan dengan internet telah mempunyai pengaruh *tangible* dalam area kegiatan dan teknologi global. Jaringan teknologi yang terintegrasi telah menjadi *central nervous system* pada perusahaan global dan diasosiasikan dengan mitra bisnisnya. Perubahan yang fundamental adalah kekuatan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat atau tertinggal dibelakang. Peranan internet memainkan transformasi aspek bisnis adalah juga keperluan perusahaan untuk menguji kembali banyaknya aspek pada strategi bisnisnya.

Research dan Development

Beberapa penyebab terkait dengan pengembangan fungsi R&D global difasilitasi internet adalah R&D akan meningkat untuk mengembangkan sistem insentif atau *reward*, beberapa kesulitan dan kerumitan mengelola portofolio R&D karena siklus hidup produknya pendek, *software* dan pengembangan alat alat membutuhkan transfer data yang canggih.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Teknologi yang berhubungan dengan internet memberikan para pekerja akses yang lebih besar kepada informasi mengenai pekerjaan yang berbeda dan mengenai nilai pasarnya. Dan secara *simultaneously* meningkatkan kesetiaan pekerja dan memberikan pekerja kepercayaan diri untuk

sukes dalam pekerjaan yang lain. Mengenai hal ini, internet mempunyai pengaruh *paradoxical* dengan membantu para pekerja menunggu dengan kecenderungan industrial dan persaingan praktek tenaga kerja, ketika memberikan pekerjaan kepercayaan diri yang besar dalam kemampuannya untuk merubah pekerjaan.

KESIMPULAN

Benefits mengikuti strategi global tergantung pada karakteristik industri seperti adanya skala ekonomi yang tinggi dan karakteristik logistik yang menguntungkan (Hout et al. 1982; Yip 1989 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar). Perusahaan yang menerapkan strategi global dan menggunakan fleksibilitas yang diusahakan oleh jaringan internasionalnya akan meningkatkan keunggulan bersaing (Kogut 1985 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar; Ghoshal 1986). Literatur juga mengindikasikan bahwa tidak ada satu strategi global (Bartlett dan Ghoshal 1986; Porter 1986; Yip 1989). Strategi-strategi global dapat berupa bentuk yang berbeda-beda, tergantung pada karakteristik industri.

Dengan adanya *partnerships* antara *transculturals*, budaya ketiga dapat diciptakan sebagai fungsi menyangkut interaksi yang mendalam antara mitra ini. penciptaan

budaya yang ketiga penting untuk bisnis yang mencari untuk menciptakan suatu *partnership* dengan bisnis asing (Trompenaars, 1993 dalam Pheng Lui Chang & Nitin Pangarkar). Membangun *partnership* antar budaya, bukanlah dominasi satu budaya atas budaya lainnya. Sebagai gantinya, bagian dari keduanya budaya barns bekerja sama untuk menciptakan budaya ketiga yang melebihi budaya asli dan bekerja untuk kedua budaya.

Internet dan teknologi berdasarkan internet akan mempunyai dampak terbatas dalam setiap enam kategori kerangka kerja globalisasi. Masing-masing kategori mempunyai peranan signifikan dan terpisah dalam mempengaruhi nilai akhir perusahaan sebagai perusahaan menuju global. Sedangkan globalisasi itu sendiri dipercepat oleh internet.

Jadi strategi global dapat dijalankan jika tidak ada konflik antara perusahaan multinasional dengan perusahaan lokal. Konflik bisa terjadi karena adanya perbedaan budaya suatu negara. Untuk mengatasi hal tersebut, dikembangkanlah perusahaan virtual berupa internet. Perusahaan di internet berbentuk virtual, artinya tidak diperlukan lokasi khusus bersifat fisik, tidak diperlukan lagi kehadiran bangunan perusahaan yang bersifat fisik lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barlett, C. A, and Ghoshal, S. (1986), Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(3), 87-94.
- Doz, Y.L. (1979), Government control and multinational strategic management. *New York: Praeger*.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1983), Managing strategic responsibility in The MNC. *Strategic Management Journal*, 4, pp. 341-351.
- Hofstede, G. (1980), Culture's consequences: international differences in work related values. *Beverly Hills*.
- Hofstede, G. & Bond. M.H. (1988), The confucius conclusion: from cultural roots in economic growth. *Organizational Dynamic*. 14, 5-26

- Levitt, T. (1983), The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61 (3), 92-102.
- Lui Chang, Pheng & Nitin Pangarkar. (2000), Research on global strategy. *International Journal of Management Review*. Volume 2 issue. pp. 91-110.
- Manardo, Jaques. (2000), Globalization at internet speed. *Strategic & Leadership*. Pp. 22-27.
- Ohmae, K. (1989), Managing in a borderless world. *Harvard Business Review*, 67 (3), 152-161.
- Porter, ME. (1980), Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. *New York: The Free Press*.
- Porter, ME. (1986), Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *New York. The Free Press*.
- Vernon, R. (1966), International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80. pp. 190-207.
- Vernon, R. (1971), Sovereignty at Bay. *New York: Basic Books*.
- Vernon, R. (1977), Storm over the multinationals; the real issues. Boston, MA: *Harvard University Press*.