

ISSN 0853-0610

BINA EKONOMI

Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Volume 9, No.1, Januari 2005

BINA EKONOMI adalah media informasi dan komunikasi serta forum pembahasan masalah ekonomi, manajemen dan akuntansi bagi civitas Academica Universitas Katolik Parahyangan atau universitas-universitas lain. Terbit pertama kali tahun 1997 dengan frekuensi dua kali setahun pada bulan Januari dan Agustus. Terbit pertama kali tahun 1997 dengan frekuensi dua kali setahun pada bulan Januari dan Agustus.

Pelindung : Rektor Universitas Katolik Parahyangan

Penanggung Jawab : Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Parahyangan

Penasihat : Hasan Sidik
Ridwan S. Sundjaja
M. Ishak Somantri
Ketua Jurusan Studi Pembangunan
Ketua Jurusan Manajemen
Ketua Jurusan Akuntansi

Pemimpin Redaksi : Agus Hasan P.A.

Staf Redaksi/Editor : Ria Satyarini
Amelia Setiawan
Nina Septina

Tata Usaha : Michael Wasito
Widarusman

Alamat Redaksi Penerbit:

Jl. Ciumbuleuit No. 94 Gedung Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Parahyangan Bandung - 40151.

RECORD

of the Proceedings of the Board of Directors of the [Company Name]

At a meeting of the Board of Directors of the [Company Name] held on the [Date] at [Location], the following resolutions were adopted:

Resolved, that the [Company Name] do hereby [Action]

ISSN 0853-0610

BINA EKONOMI

Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Volume 9, No.1, Januari 2005

DAFTAR ISI

MAKE OR BUY ? STRATEGI OUTSOURCING UNTUK MENCIPTAKAN COMPETITIVE ADVANTAGE Zaroni	1 - 11
PENGUKURAN VARIABEL Wisnu Wardhono	12 - 28
CONSUMER BEHAVIOR DAN MARKETING MIX Agus Hasan P.A.	29 - 38
SEBUAH GAGASAN PENGEMBANGAN APLIKASI TEKNOLOGI INFORMASI UNTUK MENDUKUNG PENDIDIKAN MAHASISWA STRATA-1 BIDANG EKONOMI PERUSAHAAN Michael Iskandar	39 - 50
WINNING Sandra Sunanto	51 - 55
MODEL PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI PERUSAHAAN DI INDONESIA F.X. Supriyono	56 - 70
APAKAH ANDA BENAR-BENAR MENGENALI PESAING ANDA? Setiadi Umar	71 - 75
KAITAN MANAJEMEN PENGARSIPAN DENGAN MANAJEMEN ADMINISTRASI PERKANTORAN LAINNYA DAN APLIKASINYA PADA TATA USAHA SUATU PROGRAM D III Ida Nuraida	76 - 97
PEMANTAPAN PERAN PROFESI AKUNTAN MANAJEMEN DALAM DUNIA BISNIS Hamfri Djajadikerta	98 - 105

1914

ANNALS OF THE

ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE

PUBLISHED BY THE DEPARTMENT OF THE CREST

1914

THE DEPARTMENT OF THE CREST

OTTAWA, CANADA

1914

1914

1914

1914

1914

1914

1914

1914

PEDOMAN PENULISAN NASKAH

Naskah yang diterima oleh Dewan Redaksi akan diteliti/di-review sebelum dapat ditentukan untuk diterbitkan. Keputusan akhir mengenai isi, persetujuan dan tanggal publikasi ditentukan oleh Dewan Redaksi. Keputusan mengenai isi yang berkaitan dengan hal-hal spesifik akan ditentukan oleh Redaksi. Redaksi berhak untuk menyunting, sepanjang tidak mengubah isi dan maksud dari tulisan. Apabila naskah diterbitkan, maka penulis akan menerima dua eksemplar dari Majalah BINA EKONOMI.

Berikut adalah pedoman untuk penulisan dan penyerahan naskah. Naskah yang tidak memenuhi pedoman ini akan dikembalikan kepada penulis. Setelah disesuaikan dengan pedoman, penulis dapat menyerahkan kembali naskah tersebut untuk diteliti.

Kategori Naskah

1. Naskah harus merupakan tulisan ilmiah, baik berupa opini, ulasan, atau hasil penelitian.
2. Naskah harus dituliskan dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris.
3. Naskah hendaknya berhubungan dengan keilmuan dari Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi.

Pengetikan dan Persyaratan Lainnya

1. Naskah harus diserahkan dalam bentuk hasil cetakan (print out) asli pada kertas ukuran B5 (18.2 cm x 25.7cm), diketik dengan jarak 1 spasi dan jenis huruf Arial ukuran 11, dengan margin atas, bawah, kiri dan kanan masing-masing 2,5 cm, 2,5 cm, 3 cm dan 2,5 cm. Jumlah halaman hendaknya berkisar antara 10-20 halaman.
2. Naskah diserahkan bersama *file* dalam format MS-WORD di dalam CD-ROM.
3. Penulisan paragraph harus dimulai dari tepi kiri baris dengan satu kali tabulasi, kecuali paragraf pertama setelah judul ditulis rata tepi kiri.
4. Judul tabel ditulis di atas tabel dan judul gambar ditulis di bawah gambar. Semua tabel dan gambar mempunyai nomor urut dari 1.
5. Rujukan/kutipan suatu referensi di dalam naskah dilakukan dengan menyebutkan nama penulis dan tahun yang diapit tanda kurung. Contoh: (Sujono, 1998).
6. Referensi ditulis dengan format menurut abjad yang mengandung: Penulis. Tahun. *Judul*. Tempat penerbitan: Nama penerbit.
7. Naskah harus orisinal dan belum pernah diterbitkan dalam publikasi apapun.

REPUBLICAN NATIONAL PLATFORM

The Republican Party stands for the preservation of the Union, the maintenance of the Constitution, and the promotion of the welfare of the people. We believe in the principles of liberty, justice, and equality under the law for all citizens.

We support a strong and efficient government that respects the rights of the individual and the States. We believe in the right of every citizen to participate in the government and to be heard in their own concerns.

We are committed to the principles of free enterprise and the right of property. We believe in the power of the individual and the family to create a better life for themselves and for their children.

We support the right of every citizen to the highest quality of education and to the opportunity to succeed in life. We believe in the value of hard work and the dignity of labor.

We are committed to the principles of peace and the maintenance of a strong national defense. We believe in the right of every citizen to live in a free and secure society.

We support the principles of federalism and the right of the States to govern themselves. We believe in the importance of the local community and the role of the citizen in the government.

MAKE OR BUY? STRATEGI OUTSOURCING UNTUK MENCIPTAKAN COMPETITIVE ADVANTAGE

Oleh : Zaroni

Abstracts

Most companies can substantially leverage their resources through strategic outsourcing by: (1) developing a few well-selected core competencies of significance to customers and in which the company can be best-in-world; (2) focusing investment and management attention on them; and (3) strategically outsourcing many other activities where it cannot or need not be best. There are always some inherent risks in outsourcing, but there are also risks and costs associated with insourcing. When approached within a genuinely strategic framework, using the variety of outsourcing options available, and analyzing the strategic issues developed here, companies can overcome many of the costs and risks. When intelligently combined, core competency and extensive outsourcing strategies provide improved returns on capital, lowered risk, greater flexibility, and better responsiveness to customer needs at lower cost.

Keywords:

Outsourcing, core competence, competitive advantage

Tahukah Anda bahwa perusahaan sepatu olah raga Nike, sebagai perusahaan sepatu olah raga terkemuka di dunia dengan penjualan lebih dari \$2.2 milyar dan menghasilkan laba sebesar \$243 juta, ternyata produksi sepatunya 100% dilakukan secara *outsourcing* oleh perusahaan-perusahaan yang menjadi mitra produksi bagi Nike, Inc. Aktivitas proses bisnis yang tetap dipertahankan Nike hanyalah aktivitas praproduksi (R&D) dan pascaproduksi (pemasaran, penjualan, dan distribusi).

Demikian juga yang dilakukan dengan Eastman Kodak, Co. yang dikenal sebagai pionir strategi *outsourcing*. Perusahaan ini telah berani mempercayakan beberapa aktivitas proses bisnis yang selama ini diyakini oleh sebagian besar orang sebagai "aktivitas kunci" yaitu pengelolaan data, telekomunikasi, dan pengelolaan microcomputer. Eastman Kodak, Co. mempercayakan pengelolaan data kepada IBM, pengelolaan telekomunikasinya kepada Digital Equipment Corporation, dan pengelolaan microcomputernya dipercayakan kepada Businessland, Inc.

Pertanyaan yang muncul adalah *mengapa Nike dan Kodak bersedia melakukan outsourcing?* Jawabnya adalah efisiensi.

Strategi *outsourcing* menjadi pilihan perusahaan dalam rangka efisiensi. Melalui *outsourcing* ini, manuver bisnis perusahaan dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat pun bisa fleksibel.

Berpacu di era *hypercompetitive* ini menuntut setiap perusahaan agar secara terus-menerus melakukan berbagai terobosan-terobosan baru untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya. Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya, maka perusahaan perlu mencoba untuk secara terus-menerus meningkatkan efisiensi. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan tetap eksis di tengah persaingan bisnis yang kian ketat. Berbagai fenomena menarik telah hadir di tengah pelaku bisnis, seperti misalnya: *network organization & competition, strategic business alliances, reengineering, benchmarking*, dan lain-lain.

Salah satu di antara berbagai fenomena tersebut yang sekarang ini juga menjadi alat bersaing adalah strategi *outsourcing*. Hasil riset menunjukkan, nampaknya cukup banyak perusahaan di dunia telah mempraktekkan strategi *outsourcing*. Ada sementara pendapat yang mengatakan, *outsourcing* merupakan upaya lain yang dilakukan perusahaan ketika strategi *reengineering* dinilai gagal atau sulit diterapkan. Diakui, *outsourcing* itu berdampak pada pengurangan pegawai, akan tetapi hal itu tidak menghilangkan kesempatan kerja. Kesempatan kerja itu akan berpindah dari organisasi intern ke *organisasi* ekstern. Pergeseran itu dilakukan demi efisiensi dalam semua kegiatan perusahaan. Efisiensi dapat dicapai bila organisasi melakukan aktivitas pada bidang-bidang yang memiliki tingkat kompetisi tinggi dan melimpahkan kegiatan eksternal yang dapat menawarkan keunggulan-keunggulan.

Ada sejumlah alasan yang melatarbelakangi, mengapa perusahaan melakukan *outsourcing*, antara lain agar lebih efisien, mengurangi kebutuhan investasi, fokus pada produk sendiri (*core competence*), menghemat biaya, menghindari hambatan peraturan, dan sebagainya, yang pada akhirnya adalah dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing (*competitive advantage*) perusahaan dalam jangka panjang. Pertanyaannya sekarang adalah *sejauhmana strategi outsourcing itu benar-benar dapat meningkatkan daya saing perusahaan? Benarkah strategi outsourcing dapat meningkatkan efisiensi perusahaan? Bagaimana strategi outsourcing diimplementasikan? Kapan saat yang tepat melakukan outsourcing? Aktivitas proses bisnis mana yang harus di-outsource? Aktivitas proses bisnis yang sebaiknya tidak di-outsource? Bagaimana tingkat keberhasilan perusahaan yang telah menerapkan strategi outsourcing? Mengapa perusahaan gagal dalam menerapkan strategi outsourcing? Bagaimana risiko outsourcing?*

Sederet pertanyaan tersebut menarik untuk dikaji, sehingga diperoleh jawaban atau hipotesis yang cukup komprehensif bagi pihak-pihak yang tertarik dengan strategi *outsourcing* ini.

Artikel ini akan mencoba memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Pembahasan kajian *outsourcing* artikel ini didasarkan pada hasil riset yang dipublikasikan di Jurnal, dan beberapa artikel yang ditulis di majalah manajemen strategi. Pembahasan Artikel dimulai dengan menjelaskan pengertian *outsourcing*. Selanjutnya dijelaskan beberapa alasan perusahaan melakukan *outsourcing*, aktivitas mana yang sebaiknya di-*outsource*, dan potensi risiko *outsourcing*. Pembahasan artikel akan diakhiri dengan kapan melakukan *outsourcing* dan strategi *outsourcing* untuk meningkatkan *competitive advantage*. Pada akhir artikel akan disintesis konklusi mengenai strategi *outsourcing*.

Outsourcing = subkontrak?

Secara sederhana *outsourcing* adalah menyerahkan sebagian dari pekerjaan kepada pihak luar, atau dengan kata lain *outsourcing* adalah membeli jasa pihak luar untuk mengerjakan bagian tertentu dari pekerjaan yang harus dilaksanakan perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dijual kepada konsumen. Dalam praktek, *outsourcing* sebenarnya bukan hal yang baru, meskipun istilah *outsourcing* baru muncul di tahun 1990-an. Sudah lama kita mendengar, misalnya sebuah perusahaan kecil yang menyerahkan jasa penyusunan laporan keuangannya kepada seorang akuntan yang bukan pegawai perusahaan tersebut karena perusahaan belum mampu menggaji akuntan tetap. Demikian juga kita sering mendengar perusahaan yang menyerahkan pekerjaan membersihkan ruangan kantor kepada perusahaan *cleaning service*. Unilever, perusahaan manufaktur yang menghasilkan *consumer goods* menyerahkan beberapa aktivitas proses bisnisnya, misalnya transportasi, pergudangan, dan distribusi produknya kepada perusahaan yang khusus menyediakan jasa *total logistic* seperti TNT dan Pos Indonesia untuk mengelola sistem distribusi produk-produknya mulai dari pabrik sampai kepada outlet-outlet penjualan yang dekat dengan *end user*-nya.

Istilah *outsourcing* ini bagi orang awam sering digambarkan sebagai suatu kegiatan subkontrak, meskipun sebenarnya *outsourcing* bukanlah suatu bentuk lain dari subkontrak. Subkontrak dilakukan perusahaan karena ketidakmampuan untuk menangani sendiri suatu kegiatan, sedangkan *outsourcing* muncul sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing agar dapat mempertahankan kelangsungan usaha dan memenangkan persaingan bisnis.

Mengapa melakukan outsourcing?

Pertanyaan mendasar yang diajukan adalah mengapa melakukan *outsourcing*? Mengapa perusahaan semacam Nike, Eastman Kodak, Co. seperti yang dicontohkan pada awal tulisan Artikel ini berani mempercayakan *key activities*-nya pada pihak luar perusahaan?

Untuk menjawab pertanyaan ini, kita perlu memahami konsep *value chain* yang diajukan oleh Porter (1985).

Porter mengatakan bahwa bisnis tidak dapat berdiri sendiri, tetapi saling terkait dengan lingkungan luar usahanya. Keterkaitan tidak hanya terdapat pada rantai nilai (*value chain*) sebuah perusahaan, tetapi juga antara rantai nilai perusahaan dengan rantai nilai pemasok dan penyalur, yang disebut dengan keterkaitan vertikal. Selanjutnya Porter berkeyakinan bahwa dengan rantai nilai ini memungkinkan suatu perusahaan untuk mengidentifikasi secara lebih jelas manfaat potensial dari keterkaitan dengan menyoroti peran keterkaitan vertikal. Pemanfaatan keterkaitan vertikal tidak mengharuskan dilakukannya tindakan **integrasi vertikal** (*vertical integration*) dengan mengerjakan sendiri seluruh mata rantai nilai proses bisnis perusahaan. Perusahaan dapat melakukan pilihan antara mengerjakan sendiri atau menyerahkan aktivitas mata rantai nilai tersebut kepada pihak luar. Atau dengan meminjam istilah yang sering digunakan dalam Management Accounting, perusahaan dapat memilih "make" atau "buy".

Yang menjadi pertanyaan sekarang adalah, sekali lagi mengapa perusahaan melakukan outsourcing? Mengapa perusahaan lebih memilih keputusan "buy" daripada "make"? Ada berbagai alasan yang mendasari mengapa perusahaan memilih untuk membeli jasa pihak luar (*outsource*) daripada mengerjakan sendiri aktivitas proses bisnis tertentu, yang semuanya sebenarnya dimaksudkan untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Alasan outsourcing antara lain:

- **Untuk menghindari investasi yang besar**

Kadangkala sangatlah tidak efisien bila perusahaan harus melakukan seluruh aktivitas proses bisnisnya. Karena apa? Aktivitas proses bisnis dalam perusahaan sangat banyak dan beraneka ragam sesuai dengan jenis industri dan produk atau jasa yang dihasilkan, dan semuanya membutuhkan kompetensi dan *resource* yang spesifik. Setidaknya, seperti kata Porter, aktivitas proses bisnis perusahaan dibedakan menjadi aktivitas primer atau utama dan aktivitas sekunder atau penunjang. Aktivitas primer adalah kegiatan-kegiatan yang langsung dilakukan dalam operasi perusahaan untuk menghasilkan dan memasarkan produk.

Porter mengelompokkan aktivitas primer tersebut dalam lima *generic categories*, yaitu *inbounds logistics*, *operations*, *outbound logistics*, *marketing & sales*, dan *service*.

Sedangkan kelompok aktivitas penunjang yaitu kegiatan yang tidak langsung terkait dengan aktivitas utama perusahaan tetapi tetap memberikan kontribusi nilai pada produk akhir (*end product*). Porter mengelompokkan kegiatan-kegiatan penunjang tersebut dalam empat *generic categories*, yaitu *procurement*, *technology development*, *human resource management*, dan *firm infrastructure*.

Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dibagi menjadi kegiatan-kegiatan terpisah tergantung pada industri dan strategi perusahaan.

Selanjutnya Porter menyarankan, agar perusahaan dapat memberikan value terbaik bagi kstemernya, maka perusahaan harus mengelola setiap aktivitas tersebut secara profesional sehingga masing-masing aktivitas dapat memberikan kontribusi positif (*profit margin*) bagi perusahaan. Untuk mengelola aktivitas yang banyak dan beragam jenisnya tersebut tentunya memerlukan kompetensi khusus dan alokasi *resource* yang tidak sedikit. Ini semuanya ujung-ujungnya adalah investasi yang cukup besar. Dengan melakukan *outsourcing* pada sebagian aktivitas utama atau aktivitas penunjang, perusahaan dapat menghindarkan investasi yang besar.

- **Untuk membagi-bagi risiko (*risk sharing*)**

Meskipun menghindari investasi juga mencakup pengertian mengurangi risiko, namun yang dimaksud di sini adalah risiko lain yang mungkin terjadi selain risiko investasi. Sebagai contoh, perusahaan dapat menyerahkan pengurusan antar jemput karyawannya kepada perusahaan taksi untuk menghindari risiko yang akan dihadapi seandainya perusahaan mengelola armada angkutan, sopir, dan sebagainya yang sangat berisiko terhadap kecelakaan, pengurusan kendaraan, pengelolaan sopir, yang ternyata lebih menyita energi. Contoh menarik lainnya, seperti yang diilustrasikan oleh Quinn (1994), di Amerika ada suatu perusahaan minuman anggur yang bernama E & J Gallo Winery yang meng-*outsource* 95% dari buah anggur (*graps*) yang diolahnya dan membiarkan petani anggur menanggung risiko yang mungkin dihadapi seperti cuaca, hama, dan penyebab kegagalan penanaman lainnya.

- **Untuk mendapatkan yang terbaik dan termurah**

Kini banyak perusahaan yang menyerahkan rekrutmen karyawannya kepada perusahaan konsultasi SDM, lembaga psikologi sebuah universitas, dan sebagainya. Maksudnya apa? Karena perusahaan tersebut tidak mempunyai keahlian dalam bidang itu. Dengan menyerahkan (*outsource*) pekerjaan itu kepada ahlinya, maka perusahaan selain akan mendapatkan hasil yang lebih baik juga murah, karena tidak

harus merekrut, memelihara, dan mengembangkan staf rekrutmen yang akan menggembungkan *overhead cost*.

- **Untuk dapat memusatkan perhatian pada *core competencies***

Ini adalah alasan utama mengapa perusahaan melakukan outsourcing.

Seperti dijelaskan di atas, kegiatan-kegiatan atau "jasa" (meminjam istilah Quinn) dalam value chain suatu perusahaan, baik kegiatan primer maupun penunjang, membutuhkan keahlian dan ketrampilan yang berbeda-beda dan memberikan kontribusi value yang berbeda pula terhadap produk akhir yang dihasilkan perusahaan.

Ada "jasa" yang menghasilkan value yang lebih tinggi kalau dikerjakan sendiri, dan ada yang sebaliknya, yaitu menghasilkan *value* lebih tinggi kalau dibeli dari luar. Ini tergantung pada tingkat keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menghasilkan *value* tersebut.

Quinn (1994) mengingatkan bahwa semakin banyak kegiatan yang harus dilakukan, maka semakin banyak keahlian yang harus dikembangkan, yang pada akhirnya akan semakin kompleks masalah yang dihadapi oleh manajemen. Dalam situasi demikian, perusahaan tidak mungkin mendapatkan yang terbaik dalam penguasaan semua keahlian dan memiliki *competitive advantage* dalam semua kegiatan.

Apabila sebuah perusahaan tidak mungkin unggul untuk menyediakan jasa dalam value chain, maka *outsourcing* akan lebih menguntungkan daripada mengerjakannya. Bahkan Quinn secara ekstim dengan tegas menyarankan agar manajemen memusatkan perhatian pada *core competencies* dan meng-*outsource* semua jasa lain dalam value chain.

Aktivitas mana yang sebaiknya di-outsource?

Ketika perusahaan mulai menerapkan strategi outsourcing, ia dihadapkan pada pertanyaan aktivitas mana yang sebaiknya di-outsource? Seberapa besar aktivitas proses bisnis yang harus dikelola sendiri, dan seberapa besar aktivitas tersebut di-outsource? Quinn dan Hilmer (1994) memberikan kerangka dasar strategi outsourcing dalam menjawab permasalahan aktivitas mana yang sebaiknya di-outsource. Paling tidak ada dua pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan untuk meleverage bisnis perusahaan melalui strategi:

"(1) Concentrate the firm's own resources on a set of core competencies where it can achieve definable preeminence and provide unique value for customers, and

(2) Strategically outsource other activities – including many traditionally considered integral to any company – for which the firm has neither a critical strategic need nor special capabilities". (Quinn dan Halmer, 1994 dalam The McKinsey Quarterly halaman 48).

Pendekatan strategik tersebut di atas menunjukkan keterkaitan tidak hanya ada dalam value chain sebuah perusahaan, melainkan juga terdapat antara value chain perusahaan dengan *value chain* pemasok dan penyalur. Porter (1995) mengatakan bahwa keterkaitan antara *value chain* pemasok dan *value chain* perusahaan akan memperkuat keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Untuk mencapai keunggulan bersaing dari perspektif ini, pengelolaan pemanfaatan *outsource* harus tetap berpijak pada kompetensi inti, sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengelolaan perusahaan secara efisien dan memberikan value added bagi kastemer.

Dengan demikian, pada dasarnya *outsource* dibangun bertumpu pada kompetensi inti, tanpa harus tergantung pada bentuk kerja sama yang dijalin dengan pihak lain.

Menjadi pertanyaan bagi kita, aktivitas mana yang merupakan kompetensi inti perusahaan, dan aktivitas mana yang bukan merupakan kompetensi inti? Untuk menjawab pertanyaan ini terlebih dulu akan dijelaskan apa yang dimaksud dengan kompetensi inti (*core competence*).

Core competence adalah istilah yang digunakan untuk "keahlian" dan "keterampilan inti" yang dimiliki perusahaan yang memungkinkannya unggul dalam mengembangkan dan memasarkan produk-produk yang berintikan keahlian tersebut. Quinn (1995) mengatakan bahwa keahlian tersebut tidak hanya dalam memproduksi, tetapi juga dalam kegiatan lain yang diperlukan seperti mendesain dan memasarkan. Dengan kata lain, keahlian itu *cross-functional*.

Menurut Prahalad dan Hamel (1990), *core competencies* merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Hanya perusahaan yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan *core competencies* yang akan dapat unggul dalam persaingan global.

NEC, misalnya, karena *comptencies* yang dimilikinya dalam *semiconductors* menjadi unggul dalam industri yang menggunakan *semiconductors*, terutama dalam bidang *computing* dan *communications*. Begitu pula 3M, yang mengembangkan *core competencies* dalam perekat atau "*sticky tape*", telah berhasil menciptakan sederatan produk yang menggunakan perekat dan merajai industri itu.

Untuk dapat benar-benar mengembangkan *core competencies*, manajemen perusahaan harus dapat memusatkan perhatiannya ke bidang itu, tidak diganggu oleh bidang-bidang lain yang memang juga penting bagi perusahaan tetapi tidak menciptakan keunggulan bersaing. Dengan kata lain, untuk dapat memusatkan perhatian pada *core competencies*, manajemen harus memilih meng-*outsource* kegiatan lain.

Menjadi jelas bagi kita, bahwa aktivitas yang sebaiknya di-*outsource* adalah aktivitas yang memang penting bagi perusahaan tetapi tidak menciptakan keunggulan bersaing. Ini sangat kondisional dan tergantung pada bagaimana perusahaan menemukan aktivitas mana yang merupakan *core competencies* dan memberikan *competitive advantage*, dan mana yang tidak.

Risiko outsourcing, adakah?

Outsourcing diakui selain memberikan beberapa manfaat juga dapat berdampak risiko yang berbeda-beda bagi setiap bentuk organisasi perusahaan yang menerapkannya. Risiko yang mungkin timbul karena implementasi strategi *outsourcing* tersebut antara lain (Quinn dan Hilmer, 1994):

- *Loss of critical skills or developing the wrong skills*

Risiko *outsourcing* yang pertama adalah perusahaan akan kehilangan keterampilan yang kritis untuk masa depan karena salah memilih keterampilan yang dikembangkan. Hal ini mungkin terjadi karena keterampilan yang dibutuhkan untuk unggul di masa sekarang berbeda dengan keunggulan yang diperlukan untuk masa depan.

- *Loss of cross-functional skills*

Risiko kedua kemungkinan perusahaan akan kehilangan keterampilan lintas-fungsional. Interaksi antara tenaga ahli dalam bidang fungsional yang berbeda sering menimbulkan pandangan baru yang menguntungkan. Dengan *outsourcing* kesempatan ini mungkin hilang.

- *Loss of control over a supplier*

Risiko lainnya adalah kemungkinan perusahaan akan kehilangan kendali atas pemasok. Masalah mungkin terjadi bila prioritas pemasok tidak sesuai dengan prioritas pembeli. Mengenai risiko ini, Quinn menegaskan bahwa: "*Some suppliers, after building up their expertise with the buyer's support, will attempt to bypass the buyer directly in the marketplace*"

Risiko tersebut perlu diperhatikan oleh manajemen sebelum melakukan *outsourcing*, sehingga manajemen harus jeli kapan melakukan *outsourcing* dan bagaimana strategi *outsourcing* diimplementasikan agar benar-benar memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan dalam jangka panjang.

Kapan strategi outsourcing diimplementasikan?

Oleh karena *outsourcing* mempunyai manfaat dan juga risiko, yang sangat kondisional sesuai dengan jenis industri dan bisnis perusahaan, maka diperlukan kejelian dalam mengamati permasalahan dan kondisi perusahaan, sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat untuk pengambilan keputusan strategik mengenai kapan *outsourcing* dilakukan.

Secara umum, *outsourcing* akan ideal diimplementasikan pada kondisi kegiatan yang hanya memberikan bentuk balas jasa yang rendah dan kemungkinan kecil munculnya masalah atas keputusan *outsourcing* yang diambil. Dalam hal ini keputusan *outsourcing* perlu mempertimbangkan *cost and benefit*-nya sebagai implikasi dari strategi *outsourcing*.

Namun demikian, ada beberapa pedoman utama yang dapat dipergunakan untuk menentukan kondisi ideal tersebut pada berbagai industri, seperti yang dikemukakan **Paul Gray** (1994), dalam Hargo Utomo (1995):

- Apabila perusahaan mempunyai kesempatan yang terbatas untuk membedakan dirinya dengan para pesaing.
- Apabila "interupsi" kegiatan tersebut bukan merupakan hal yang mendasar bagi pelaksanaan tugas operasional.
- Apabila penggunaan sumberberdaya luar (*outsource*) tidak akan mengganggu bentuk aktivitas yang sudah berlangsung.
- Apabila kemampuan *resource* yang dimiliki perusahaan saat ini sangat terbatas, kurang efektif, dan dipandang terlalu inferior untuk menghadapi perubahan.

Dalam memutuskan kapan perusahaan melakukan *outsourcing*, Stephen J. Doig, dkk (2001) menyarankan agar perusahaan perlu melakukan *assessment* terlebih dulu melalui *mapping* aktivitas perusahaan ke dalam kuadran "*Capability and efficiency of supply base*" dan "*Relative strategic value*". Sedangkan Quinn dan Hilmer (1994) menyarankan agar perusahaan mempertimbangkan *potential cost reduction* dan *potential value gain* atas rencana implementasi *outsourcing*.

Implementasi strategi *outsourcing*

Agar strategi *outsourcing* dapat berhasil diimplementasikan, maka diperlukan strategi implementasi *outsourcing*. Ada beberapa tahapan dalam implementasi strategi *outsourcing* (Quinn dan Hilmer, 1994). Tahap pertanyaan awal yang harus diajukan dalam implementasi strategi *outsourcing* adalah:

- Kompetensi apa yang dimiliki oleh perusahaan?
- Kegiatan apa yang mungkin dapat mempengaruhi *value chain* perusahaan dengan *value chain* pemasok, penyalur, dan pembeli?
- *Value chain* mana yang tidak memerlukan kendali strategik?
- Pada bidang apa kelemahan perusahaan dalam melakukan fungsi produksi dan *servicenya*?
- Kompetensi apa yang dimiliki oleh calon mitra dan pesaing?

Bila pertanyaan tersebut jawabnya lebih mengarah kepada pilihan strategi *outsourcing*, maka tahap selanjutnya adalah bagaimana manajemen dapat meningkatkan dan menyiapkan *resource* perusahaan untuk dapat menerima *resource* dari luar (*outsource*).

Quinn memberikan solusi empat cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan dan menyiapkan *resource* agar dapat menerima *outsourc*e, yaitu:

(1) memaksimalkan pengambilan atas sumber-sumber internal dengan melakukan konsentrasi inti guna memperkuat hambatan saat ini dan masa mendatang bagi pesaing yang melakukan ekspansi ke bidang perusahaan yang dimiliki, sekaligus

(2) memfasilitasi dan memproduksi keunggulan strategik pada penguasaan market share,

(3) kemungkinan melakukan peningkatan pada kegunaan penuh bagi investasi pemasok eksternal, inovasi, dan kapabilitas yang dapat menjadi penghalang biaya dan kegiatan yang dapat menghindari terjadinya duplikasi internal,

(4) perubahan pasar dan teknologi yang cepat serta strategi aliansi yang menurunkan risiko, siklus waktu yang pendek, investasi yang murah, dan tindakan yang menciptakan kepuasan bagi pelanggan.

Tahap ketiga adalah dengan mempertimbangkan tingkat daya serang strategik. Cara ini dapat dianalisis dengan melihat tinggi rendahnya potensi bersaing yang masuk, serta tingkat tinggi rendahnya daya tahan serangan terhadap strategi yang diterapkan. Keadaan ini dapat dikendalikan dengan pengendalian internal yang tinggi, kebutuhan pengendalian moderat, dan kebutuhan pengendalian yang rendah.

Tahap terakhir adalah melakukan perhitungan secara akuntansi, manajemen strategik, dan ekonomik atas pilihan "make or buy".

Konklusi

1. Strategi *outsourcing* menjadi pilihan perusahaan dalam rangka efisiensi. Melalui *outsourcing* ini, manuver bisnis perusahaan dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat pun bisa fleksibel.
2. Ada beberapa alasan yang melatarbelakangi mengapa perusahaan melakukan *outsourcing*, yaitu:
 - Untuk menghindarkan investasi yang besar.
 - Untuk *sharing* risiko.
 - Untuk mendapatkan yang terbaik dan termurah.
 - Untuk dapat fokus pada core competencies.

Agar strategi *outsourcing* benar-benar dapat memberikan manfaat dan mampu menciptakan *competitive advantage* perusahaan dalam jangka panjang, maka perlu diperhatikan aktivitas mana yang sebaiknya di-*outsourc*e, aktivitas mana yang harus di-*insourc*e, serta kapan dan bagaimana strategi *outsourcing* diimplementasikan.

Referensi

B.G. Auguste, Yvonne Hao, Marc Singer, and Michael Wiegand, "*The Other Side of Outsourcing*," The McKinsey Quarterly Number 1, 2002 page 53 – 63

David Erns and Tammy Halevy, "*When to Think Alliance*," The McKinsey Quarterly Number 4, 2000 page 47 – 55

J.B. Quinn and F.G. Hilmer, "*Strategic Outsourcing*," The McKinsey Quarterly. Number 1 1995 page 48 – 70

Per V. Jenster and Henrik Stener Pedersen, "*Outsourcing – facts and fiction*," Strategic Change 9, May 2000 page 147 – 154

Stephen J. Doig, Ronald C. Ritter, Kurt Speckhals, and Daniel Woolson, "*Has Outsourcing Gone Too Far?*," The McKinsey Quarterly Number 4, 2001 page 25 – 37

Tony Grundy, "*Competitive Strategy and Strategic Agendas*," Strategic Change 10, August 2001 page 247 – 258

Wayne Berson, "*How to Build an Outsourcing Niche*," Journal of Accountancy, November 2001

Whellen, Thomas L., and Hunger, J. David, ***Strategic Management and Business Policy***, 8th edition, Prentice Hall International, Inc., 2002