

Suatu Tinjauan Mengenai Penerapan Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* Studi Kasus pada *Starbuck*

Erna

Universitas Kristen Maranatha Bandung



Abstract

In the new landscape, the resources, capabilities, and core competencies in the firm's internal environment may have a relatively stronger influence on its performance than do conditions in the external environment. Firms must exploit their current advantages while simultaneously using their resources and capabilities to form new advantages that can lead to competitive success in the future. By studying their skills relative to those associated with primary and support activities, firms can understand their cost structure and identify the activities through which they can create value. When the firm cannot create value in either a primary or support activity, outsourcing is considered. Used commonly in the global economy, outsourcing is the purchase of a value-creating activity from an external supplier. The firm must outsource only to companies possessing a competitive advantage in terms of the particular primary or support activity under consideration. In addition, the firm must continuously verify that it is not outsourcing activities from which it could create value.

Keywords: outsourcing strategies, core competencies strategies

Pendahuluan

Globalisasi, perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen telah menciptakan persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis. Agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan, maka perusahaan harus terus mencari cara baru dan merancang strategi yang tepat untuk menyesuaikan proses bisnisnya dengan lingkungan persaingan yang semakin ketat tersebut. Jika suatu perusahaan mencoba menjalankan semua aktivitas bisnis dalam *value chain*-nya sendiri maka perusahaan tersebut akan kesulitan mengelola sumber dayanya dan akibatnya tidak dapat fokus pada bisnis intinya. Dengan kondisi itu sulit untuk mengharapkan peningkatan kinerja perusahaan.

Suatu strategi yang menekankan kerja sama dengan perusahaan lain dan sangat relevan dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini adalah strategi *outsourcing*. Strategi ini menekankan pada upaya perusahaan untuk menyerahkan pelaksanaan aktivitas pendukung atau *non-core activities* kepada pihak lain diluar perusahaan yang lebih ahli di bidang itu. Dengan menerapkan strategi *outsourcing*, perusahaan tidak direpotkan oleh aktivitas pendukung sehingga dapat memusatkan perhatiannya pada aktivitas inti atau *core activities* yang menciptakan keunggulan bagi perusahaan dibanding pesaingnya. Dengan spesialisasi, *economies of scale* dan kemampuan teknologi yang dimilikinya, perusahaan lain dapat melakukan aktivitas tertentu dengan biaya yang lebih rendah dan lebih berkualitas sehingga menguntungkan bagi perusahaan.

Outsourcing bukanlah hal yang baru bagi akuntan manajemen. Dalam akuntansi manajemen tradisional keputusan membeli atau membuat sendiri merupakan keputusan jangka pendek, karena dalam pengambilan keputusan tersebut, pengambil keputusan hanya mempertimbangkan informasi akuntansi diferensial satu periode akuntansi tertentu. Dalam lingkungan kompetisi tingkat dunia, keputusan membeli atau membuat sendiri seringkali diambil sebagai suatu keputusan strategis, sebagai bagian *partnered relationship* dan *focused strategies*. Adanya kualitas yang lebih baik karena kemampuan/kompetensi pemasok yang lebih unggul dan teralihnya investasi perusahaan untuk *core activities* merupakan contoh *partnered relationship* dan *focused strategies* dalam memutuskan perolehan sumber daya saat ini.

Dulu *outsourcing* dilakukan jika perusahaan tidak dapat melakukan sendiri, tidak memiliki kompetensi, kekurangan kapasitas, keuangan yang tidak memadai atau kegagalan teknologi. Saat ini *outsourcing* lebih dilakukan untuk merestrukturisasi perusahaan agar mencapai kesuksesan secara keseluruhan. Itulah sebabnya *outsourcing* saat ini lebih merupakan suatu strategi daripada hanya sekedar "make or buy decision" yang sudah lama dikenal dalam bidang akuntansi manajemen. Itu pula sebabnya penerapan strategi *outsourcing* sebaiknya dilakukan bersama-sama dengan strategi *core competency* agar upaya perusahaan untuk mengalihkan pelaksanaan *non-core activities* kepada pihak luar diikuti dengan upaya lebih fokus kepada peningkatan *core competency* perusahaan.

Survey yang dilakukan pada tahun 2001 oleh *The Outsourcing Institute*, suatu lembaga yang khusus menangani segala hal mengenai *outsourcing* di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa *outsourcing* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat meliputi administrasi, pelayanan konsumen, distribusi, keuangan, sumber daya manusia, teknologi informasi, pemasaran dan penjualan, iklan, serta manajemen fasilitas (*Journal of Accountancy*, 2002).

Quinn dan Hilmer (1994) dalam Mintzberg dan Quinn (1996) mengatakan bahwa agar dapat memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan, strategi *outsourcing* sebaiknya dikombinasikan dengan strategi *core competency*. Artinya, bersamaan dengan penerapan strategi *outsourcing* yang menekankan penyerahan *non-core activities* kepada pihak lain maka perusahaan juga harus bertindak secara lebih maksimal lagi dengan menerapkan strategi *core competency* yaitu dengan membangun dan mengembangkan kemampuan atau kompetensi inti yang menjadi keunggulan perusahaan dibandingkan pesaingnya serta memfokuskan sumber dayanya untuk mencapai kompetensi itu. Kompetensi tersebut dapat berupa keahlian, pengetahuan, sistem, proses, aktivitas, sumber daya, atau hal lainnya. Dengan menerapkan kedua strategi ini perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya melalui peningkatan tingkat pengembalian modal, risiko yang rendah, fleksibilitas yang lebih besar, dan respon yang lebih baik terhadap kebutuhan konsumen dengan biaya yang lebih rendah.

Kerangka Teoritis

Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Dalam kerangka bisnis, Jausch dan Glueck (1988) mengartikan strategi sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat. Dari pengertian ini terlihat bahwa konsep strategi sebenarnya menggambarkan suatu rencana yang dihasilkan dari analisis kekuatan dan kelemahan yang kita miliki serta apa yang dapat diberikan oleh lingkungan agar kita dapat mencapai tujuan.

Karena strategi merupakan sesuatu yang sangat penting yang melibatkan semua bagian dan semua orang di dalam organisasi perusahaan maka strategi perlu dikelola. Dengan demikian timbullah bidang ilmu yang difokuskan pada cara mengelola strategi yang dikenal dengan manajemen strategi.

Wheelen dan Hunger (2002) mendefinisikan manajemen strategi sebagai *that set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation*.

Dess dan Lumpkin (2003) mendefinisikan manajemen strategi sebagai *consists of the analysis, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantage*.

Pearce II dan Robinson Jr. (1994) memberikan definisi manajemen sebagai berikut *strategic management is defined as the set of decisions and actions resulting in formulating and implementation of strategies designed to achieve the objectives of an organization*.

Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen strategi merupakan seperangkat keputusan dan tindakan yang dihasilkan dari analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang termasuk mencapai keunggulan bersaing dalam jangka panjang atau *sustainable competitive advantage*.

Wheelen dan Hunger (2002) membagi proses manajemen strategi menjadi empat yaitu *environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, serta evaluation and control*. Proses tersebut menggambarkan tahapan yang harus dilakukan dalam manajemen strategi secara berurutan namun tiap tahap dapat menjadi *feed back* bagi tahap sebelumnya.

1) *Environmental Scanning*

Environmental scanning merupakan proses memonitor, mengevaluasi dan menyebarkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang di dalam perusahaan. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang berasal dari luar dan dari dalam perusahaan yang akan menentukan masa depan perusahaan. Analisis SWOT merupakan bentuk dari *environmental scanning* untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang berasal dari dalam perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari luar perusahaan.

2) *Strategy formulation*

Strategy formulation atau perumusan strategi adalah proses pengembangan rencana jangka panjang bagi manajemen yang efektif berdasarkan peluang dan ancaman dari lingkungan perusahaan, dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan. Proses ini meliputi penentuan misi, tujuan spesifik yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan penyusunan kebijakan.

3) *Strategy implementation*

Strategy implementation merupakan proses dimana strategi dan kebijakan dilaksanakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses ini melibatkan perubahan terhadap budaya, struktur, dan sistem manajemen perusahaan yang sudah ada sebelumnya.

4) *Evaluation and control*

Yaitu proses dimana aktivitas perusahaan dan kinerja yang dihasilkan dimonitor sehingga kinerja yang sesungguhnya dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan proses yang terakhir dari manajemen strategi namun dapat digunakan untuk mengetahui kelemahan dari penerapan strategi sebelumnya dan mendorong proses untuk perbaikan.

Pengertian *Outsourcing* dan Strategi *Outsourcing*

Semlinger (1991) sebagaimana dikutip oleh Jenster dan Pedersen (2000) menyebutkan *outsourcing* sebagai *the market procurement of formerly in house produced goods and services from legally independent supplier firms*.

Greaver II (1999) mendefinisikan *outsourcing* sebagai *the act of transferring some of organization's recurring internal activities and decision rights to outside providers, as set forth in a contract*.

Wheelen dan Hunger (2002) mengemukakan pengertian *outsourcing* sebagai *purchasing from someone else a product or service that had been previously provide internally*.

Garaventa dan Tellefsen (2001) dalam Indrajit dan Djokopranoto (2004) mengemukakan bahwa *outsourcing* adalah mengontrak fungsi-fungsi, tugas-tugas atau jasa-jasa yang dilakukan oleh perusahaan kepada pihak luar perusahaan dengan tujuan untuk mengurangi permasalahan, memperoleh suatu keahlian teknik yang khusus, atau memperoleh pengurangan biaya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *outsourcing* adalah penyerahan suatu atau beberapa tugas/pekerjaan atau aktivitas yang dulunya dikerjakan sendiri di dalam perusahaan kepada pihak lain di luar perusahaan.

Quinn dan Hilmer (1994) mengatakan bahwa *outsourcing* yang berhasil bukanlah sekedar sebuah keputusan. *Outsourcing* harus merupakan suatu strategi yang dihasilkan dari analisis kekuatan dan kelemahan di dalam perusahaan serta peluang dan ancaman dari luar perusahaan. Hal ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (2002) yang mengemukakan bahwa proses manajemen strategi terdiri atas empat tahapan yang dimulai dari *environmental scanning* yaitu tahap untuk menganalisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar perusahaan serta menganalisis lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan di dalam perusahaan. Setelah melakukan *environmental scanning*, barulah dilanjutkan dengan tahap formulasi strategi (*strategi formulation*), implementasi strategi (*strategi implementation*) dan akhirnya evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*).

Quinn (1992) dalam Mintzberg dan Quinn (1996) menyatakan bahwa *strategically outsourcing other activities-including many traditionally considered integral to any company-where the firm has neither a critical strategic need nor special capabilities*.

Greaver II (1999) menjelaskan bahwa *outsourcing* menjadi strategis jika diselaraskan dengan strategi jangka panjang perusahaan secara keseluruhan, manfaatnya terasa untuk beberapa tahun, dan hasilnya signifikan terhadap perusahaan.

Dalam beberapa tahun terakhir ini sudah sangat banyak aktivitas yang di *outsource* kepada pihak lain di luar perusahaan. Greaver II (1999) memberikan beberapa contoh berikut ini:

- a) Penggajian
- b) Administrasi dana pensiun
- c) Sistem dan teknologi informasi
- d) Telekomunikasi
- e) Pengolahan dokumen
- f) Akuntansi
- g) Perpajakan
- h) Audit internal
- i) Pengelolaan dan distribusi persediaan
- j) Pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas
- k) Penyediaan makanan
- l) Penjagaan gedung
- m) Jasa manajemen



Tipe dan Bentuk Strategi *Outsourcing*

Lima tipe strategi *outsourcing* berdasarkan aktivitas yang di-*outsource* dan bentuk hubungan yang dijalankan, yaitu:

- 1) *Secondary services*
Dalam tipe ini perusahaan hanya meng-*outsource* aktivitas jasa yang bersifat sekunder seperti jasa *catering* dan *cleaning service*, sementara semua aktivitas lainnya terutama aktivitas produksi tetap dilaksanakan di dalam perusahaan.
- 2) *Contingent Workers*
Fokus dari *outsourcing* tipe ini adalah perusahaan mengurangi jumlah karyawan untuk meningkatkan efisiensi dengan cara hanya merekrut karyawan tetap untuk aktivitas inti pada kapasitas normal. Jika terjadi peningkatan aktivitas melebihi kapasitas maka perusahaan merekrut tenaga lepas yang bersifat temporer.
- 3) *Subsidiary Network*
Di sini perusahaan memecah struktur organisasi tradisional mereka dengan cara memisahkan beberapa unit bisnis menjadi unit bisnis yang *independen* dan berdiri sendiri sehingga unit bisnis tersebut lebih fleksibel, efisien, inovatif dan tidak birokratis.
- 4) *Collaborative Relationship with competitors*
Pada tipe ini, dua perusahaan yang merupakan pesaing satu sama lain menggabungkan sumber dayanya untuk melaksanakan proyek tertentu seperti proyek riset/penelitian. Kerja sama ini membagi risiko bisnis dan memperkuat posisi mereka di pasar. Dalam jangka panjang kerja sama ini akan memberikan manfaat seperti inovasi yang cepat dan fleksibilitas yang lebih tinggi dibandingkan jika mereka menjalankan bisnisnya secara terpisah.
- 5) *Outsourcing All but the "Core"*
Tipe ini merupakan bentuk yang paling sempurna dari *outsourcing* dimana perusahaan menggunakan perusahaan lain untuk melaksanakan hampir semua aktivitas mereka kecuali *core activities*.

Beberapa Alasan Penerapan Strategi *Outsourcing*

Alasan utama menerapkan strategi *outsourcing* adalah bahwa hanya sedikit, jika ada, perusahaan yang memiliki sumber daya dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan bersaing pada seluruh aktivitas utama maupun aktivitas pendukung dalam *value chain*-nya.

Value chain, yang dikembangkan oleh Porter, merupakan suatu rangkaian aktivitas perusahaan yang menciptakan nilai bagi pelanggan. Porter membagi aktivitas perusahaan menjadi dua kelompok yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*) yang masing-masing terbagi lagi menjadi aktivitas-aktivitas yang lebih spesifik. Rangkaian aktivitas tersebut saling berinteraksi satu sama lain untuk menciptakan nilai bagi pelanggan yang diwujudkan dalam produk (barang dan jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dalam konsep akuntansi manajemen kontemporer dan manajemen biaya juga telah dikenal *value chain framework* yang dikembangkan lagi menjadi *value chain analysis*. Hansen dan Mowen (1997) menjelaskan *value chain analysis* sebagai suatu pendekatan atau cara untuk memahami aktivitas perusahaan secara strategis. Dengan memahami aktivitas internal dan hubungannya dengan lingkungan eksternalnya, perusahaan dapat menghitung biaya aktivitas dan berupaya mencapai biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Secara strategis, jika aktivitas tertentu dapat diperoleh dari luar perusahaan dengan biaya yang lebih rendah dan kualitas yang lebih baik, perusahaan sebaiknya melakukan *outsourcing*.

Jenster dan Pederson (2000) menulis bahwa yang memicu terjadinya *outsourcing* adalah perubahan lingkungan bisnis yang semakin pesat. Sejak awal 1980an lingkungan bisnis terus mengalami perubahan. Ada tiga perubahan utama yang terjadi yang satu sama lainnya saling berhubungan erat yaitu:

1. Globalisasi, di mana perusahaan bersaing bukan hanya dalam pasar nasional atau pasar yang diproteksi tetapi dalam pasar global yang bebas dan luas. Hal ini menyebabkan siklus hidup produk menjadi lebih singkat sehingga perusahaan harus memasukkan produknya ke pasar yang lebih luas agar dapat memperoleh *return* yang cukup sebelum produk itu menjadi usang.
2. Teknologi informasi dan produksi yang berkembang pesat dan memungkinkan pemisahan tempat dan waktu proses produksi sehingga mengurangi kebutuhan akan integrasi.
3. Perubahan kebutuhan dan selera konsumen yang sangat cepat dan mengurangi kesetiaan konsumen terhadap produk tertentu sehingga perusahaan harus lebih kreatif dan inovatif menciptakan produk dan jasa.

Heikkila dan Cordon (2002) mengemukakan enam penyebab perusahaan melakukan *outsourcing* yaitu:

1. Kelangkaan/keterbatasan modal
Perusahaan yang tumbuh dengan cepat seringkali tidak memiliki modal yang cukup untuk mendanai semua aktivitasnya yang semakin berkembang. Dengan meng-*outsourc*e sebagian aktivitas, kebutuhan modal dapat dikurangi.
2. Kurangnya pengetahuan
Pada beberapa kasus, perusahaan lain lebih tahu bagaimana melakukan aktivitas tertentu dengan lebih baik.
3. Kebutuhan untuk merespon pasar dengan cepat

Karena karakter produk atau konsumennya, beberapa jenis perusahaan harus merespon perubahan pasar dengan cepat sehingga tidak dapat melakukan semua aktivitasnya pada saat yang sama.

4. Waktu untuk masuk ke pasar yang lebih cepat
Pada beberapa kasus, meng-*outsource* aktivitas produksi ke perusahaan lain yang lebih memiliki kompetensi memungkinkan perusahaan untuk memasarkan produk atau memperluas wilayah pemasaran lebih cepat dibandingkan jika melakukannya sendiri.
5. Kurangnya kapasitas
Jika kapasitas perusahaan tidak cukup untuk memenuhi produksi dan penjualan, *outsourcing* merupakan cara untuk tetap memenuhi permintaan pasar.
6. *Economies of scale*
Produksi yang dilakukan dalam jumlah yang banyak oleh perusahaan yang khusus berkecimpung atau merupakan spesialis di bidang tertentu akan mengurangi biaya satuannya.

Jika dikaji lebih jauh, alasan penerapan strategi *outsourcing* yang dikemukakan Jenster dan Pedersen merupakan faktor yang berasal dari luar perusahaan atau dapat dikatakan sebagai lingkungan eksternal perusahaan, sedangkan hal yang dikemukakan oleh Heikkila dan Cordon sebagai penyebab perusahaan melakukan *outsourcing* lebih merupakan faktor yang berasal dari dalam perusahaan atau dapat dikatakan sebagai lingkungan internal perusahaan.

Manfaat Penerapan Strategi *Outsourcing*

Corbett dalam Suwondo (2003) mengemukakan *outsourcing* telah menjadi alat manajemen *Outsourcing* bukan hanya untuk menyelesaikan masalah tetapi untuk mendukung tujuan dan sasaran bisnis. Ada lima manfaat strategis (keuntungan jangka panjang), lima manfaat taktikal (keuntungan jangka pendek), dan lima manfaat transformasional (perubahan) untuk *outsourcing* saat ini, yaitu sebagai berikut:

1. Lima manfaat strategis (keuntungan jangka panjang) untuk *outsourcing*
 - a) Meningkatkan fokus bisnis perusahaan
 - b) Masuk pada kemampuan kelas dunia
 - c) Mempercepat keuntungan dari teknologi baru (*reengineering*)
 - d) Membagi risiko usaha
 - e) Menggunakan sumber-sumber yang ada untuk aktivitas yang lebih strategis
2. Lima manfaat taktikal (keuntungan jangka pendek) untuk *outsourcing*
 - a) Mengurangi dan mengendalikan biaya-biaya operasional
 - b) Membuat tersedianya dana-dana modal
 - c) Menghasilkan pemasukan dana tunai
 - d) Sumber daya tidak perlu tersedia secara internal
 - e) Pemberdayaan fungsi yang sulit diatur atau di luar kendali.
3. Lima manfaat transformasional (perubahan) untuk *outsourcing*
 - a) Membawa solusi baru kepada nasabah lebih cepat
 - b) Reaksi untuk mempersingkat daur hidup produk
 - c) Mendefinisikan ulang hubungan dengan penyedia jasa dan rekan bisnis
 - d) Mengungguli pesaing
 - e) Masuk ke pasar-pasar yang baru dengan risiko kecil.

Menurut para ahli manajemen yang dinyatakan oleh Indrajit dan Djokopranoto (2004) ada beberapa manfaat perusahaan-perusahaan melakukan *outsourcing*, yaitu sebagai berikut

1. Meningkatkan fokus perusahaan

Dengan melakukan *outsourcing* perusahaan dapat memusatkan diri pada masalah dan strategi utama dan umum, sementara pelaksanaan tugas sehari-hari yang kecil-kecil diserahkan pada pihak ketiga. Alasan satu ini saja sering kali cukup digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar untuk mengadopsi strategi *outsourcing*. Pekerjaan sehari-hari yang kecil-kecil sering kali menghasilkan tenaga dan waktu para manajer menengah yang sering kali bersifat *counter productive* terhadap pencapaian tujuan utama perusahaan. Dengan mengontraskan *non core business*, para manajer perusahaan dapat lebih mengkonsentrasikan diri para bisnis utama atau *core business*-nya sehingga akan dapat menghasilkan keunggulan komparatif yang lebih besar dan mempercepat pengembangan perusahaan serta menjamin keberhasilan. Dengan meningkatkan fokus pada bisnis utamanya, perusahaan juga akan mampu lebih meningkatkan kompetensi utamanya (*core competence*). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Davis *et al.* (1998) yaitu bahwa alasan yang penting dalam mempertimbangkan *outsourcing* dalam fungsi bisnis tertentu adalah agar perusahaan dapat mengkonsentrasikan usahanya pada *core competencies* dan *value added activities*.

2. Memanfaatkan kemampuan kelas dunia

Secara alamiah, spesialisasi pekerjaan sepaerti yang dimiliki dan dikembangkan oleh para kontraktor (*outsourcing provident*) mengakibatkan kontraktor tersebut memiliki keunggulan kelas dunia dalam bidangnya. Tentu saja disini diasumsikan bahwa *outsourcing* diberikan betul-betul kepada kontraktor yang unggul di bidang pekerjaan yang dikontraskan. Kontraktor ini sering kali dalam mengembangkan spesialisasinya melakukan R&D, melakukan investasi jangka panjang dalam bidang teknologi dan metodologi serta sumber daya manusia sehingga betul-betul mahir dibidangnya. Disamping itu, para kontraktor sering kali mempunyai pengalaman yang cukup banyak bekerja dengan para kliennya dalam memecahkan masalah-masalah yang mungkin serupa atau hampir serupa. Pengalaman dan investasi ini dapat diterjemahkan menjadi keterampilan proses yang unggul, dan teknologi baru.

3. Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari *reengineering*

Outsourcing adalah produk samping dan salah satu *management tool* lagi yang sangat unggul, yaitu *business process reengineering*. *Reengineering* adalah pemikiran kembali secara fundamental mengenai proses bisnis, dengan tujuan untuk melakukan perbaikan secara dramatis tentang ukuran-ukuran keberhasilan yang sangat kritis bagi perusahaan, yaitu biaya, mutu, jasa, dan kecepatan.

Memperbaiki proses di perusahaan sendiri untuk meniru standar perusahaan kelas dunia memerlukan waktu yang sangat panjang dan sukar. Makin banyak perusahaan yang mengatasi hal ini dengan melakukan *outsourcing* agar mendapatkan hasil langsung dan tanpa risiko. *Outsourcing* menjadi salah satu cara dalam *reengineering* untuk mendapatkan manfaat "sekarang" dan bukan "besok pagi" dengan cara menyerahkan tugas kepada pihak ketiga yang sudah melakukan *reengineering* dan menjadi unggul atas aktivitas-aktivitas tertentu.

4. Membagi risiko

Apabila semua aktivitas dilakukan oleh perusahaan sendiri, semua investasi yang diperlukan untuk setiap aktivitas tersebut harus dilakukan oleh perusahaan sendiri pula. Perlu diingat bahwa semua bentuk investasi menanggung risiko tertentu. Apabila semua investasi dilakukan sendiri maka seluruh risiko juga ditanggung sendiri. Apabila beberapa aktivitas perusahaan dikontrakkan kepada pihak ketiga maka risiko akan ditanggung bersama pula.

Dengan demikian, *outsourcing* memungkinkan suatu pembagian risiko, yang akan memperingan dan memperkecil risiko perusahaan. Risiko tidak hanya menyangkut keuangan tetapi juga kekakuan operasi. Dengan pembagian risiko, perusahaan akan lebih dapat bergerak secara fleksibel, dapat cepat berubah manakala diperlukan. Pasar, kompetisi, peraturan pemerintah, keadaan keuangan, dan teknologi sering berubah, yang kadang-kadang berubah secara drastis. Itu menuntut suatu fleksibilitas tertentu dari perusahaan untuk menyesuaikan.

Clemons dan Hitt menyatakan bahwa mereka tidak menyarankan *outsourcing is over-used*, pertimbangannya adalah bahwa keputusan *outsourcing* jarang benar-benar menguji *the expected benefits*, kurang memahami risiko-risiko dari *outsourcing* yang akan berpengaruh pengambilan keputusan *outsourcing* secara intuitif dan bukan berdasarkan perencanaan yang matang sehingga beberapa keuntungan dari *outsourcing* akan hilang atau berkurang.

5. Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain.

Setiap perusahaan tentu mempunyai keterbatasan dalam pemilikan sumber daya. Tantangan yang terus-menerus harus dihadapi adalah bahwa sumber daya tersebut harus selalu dimanfaatkan untuk memanfaatkan bidang-bidang yang paling menguntungkan. *Outsourcing* memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki secara terbatas tersebut untuk bidang-bidang kegiatan utama, yaitu hal yang paling dibutuhkannya. Sumber daya perusahaan termasuk permodalan, sumber daya manusia, dan fasilitas. Dalam hal sumber daya manusia, tenaga mereka yang selama ini difokuskan untuk menangani hal-hal intern yang rutin dan kecil-kecil, dapat dialihkan untuk menangani hal-hal ekstern, misalnya memfokuskan diri pada kebutuhan konsumen.

6. Memungkinkan tersedianya dana kapital

Outsourcing juga bermanfaat untuk mengurangi investasi dana kapital pada kegiatan *non core*. Sebagai ganti dari melakukan investasi di bidang kegiatan tersebut, lebih baik mengontrakkan sesuai dengan kebutuhan yang dibiayai dengan dana operasi, bukan dana investasi. Dengan demikian, dana kapital dapat digunakan pada aktivitas yang lebih bersifat utama. Dalam banyak hal, dana kapital sering kali mahal, terbatas, dan diperebutkan antar perusahaan atau pun antar aktivitas. Oleh karena itu, menjadi tugas pimpinan perusahaan untuk memanfaatkan sebaik-baiknya. Kebutuhan-kebutuhan seperti alat-alat transpor, alat-alat komputer, dan gedung perkantoran, sering kali lebih baik dan lebih murah kalau disewa dan tidak dibeli, serta dilakukan investasi sendiri.

7. Menciptakan dana segar

Outsourcing sering kali dapat dilakukan tidak hanya mengontrakkan aktivitas tertentu pada pihak ketiga, tetapi juga disertai dengan penyerahan/penjualan/penyewaan *asset* yang digunakan untuk melakukan aktivitas tertentu tersebut. *Asset* tersebut, misalnya kendaraan, bengkel, peralatan angkut, dan angkat. Dengan demikian, akan mengalir masuk dana segar ke dalam perusahaan. Dana ini akan menambah likuiditas perusahaan dan dapat dipergunakan untuk maksud-maksud lain yang lebih bermanfaat. Para mitra *outsource* akan mau membeli *asset* ini apabila mendapatkan harga yang

menarik dan mendapatkan kemungkinan kesempatan untuk memanfaatkan secara ekonomis, misalnya digunakan juga untuk memberikan layanan pada pihak lain, dalam hal masih ada kapasitas lebih

Davis *et al.* (1998) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan telah melakukan *outsourcing* dalam beberapa dekade ketika sumber daya (dana) tidak tersedia didalam memenuhi kebutuhan internal perusahaan.

8. Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi

Salah satu keuntungan yang sangat taktis dari *outsourcing* adalah memungkinkan untuk mengurangi dan mengendalikan biaya operasi. Pengurangan biaya ini dapat dan dimungkinkan diperoleh dari mitra *outsource* melalui berbagai hal, misalnya spesialisasi, struktur pembiayaan yang lebih rendah, ekonomi skala besar (*economics of scale*). Pengurangan ini tidak mungkin dapat diperoleh apabila aktivitas yang bersangkutan dilakukan sendiri karena tidak mempunyai kemudahan seperti yang dimiliki oleh mitra *outsource* di atas. Apabila perusahaan mencoba untuk mendapatkan keuntungan dan kemudahan tersebut, mungkin diperlukan investasi tertentu, R&D tertentu, *retraining* dan mengembangkan *economics of scale* yang mungkin tidak dapat dilakukan atau biayanya justru lebih besar lagi.

9. Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri

Perusahaan perlu melakukan *outsourcing* untuk suatu aktivitas tertentu karena perusahaan tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas tersebut secara baik dan memadai. Misalnya dalam hal aktivitas logistik, untuk memperoleh biaya logistik yang optimal diperlukan suatu model analitis yang canggih. Banyak perusahaan tidak mempunyai ahli yang cukup dan cakap untuk mengembangkan model-model ini. Oleh karena itu, jalan satu-satunya adalah melakukan *outsourcing*.

Lagi pula model tersebut juga memerlukan sistem informasi yang canggih untuk mendukung komunikasi real-time antar pabrik, perusahaan sendiri, rekanan, pengangkut, gudang. Melalui *outsourcing*, hal-hal semacam itu dengan cepat dan seringkali dengan lebih murah dapat diperoleh, daripada mencoba mengembangkan mulai dari nol.

Davis *et al.* (1998) juga menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan telah melakukan *outsourcing* dalam beberapa dekade ketika sumber daya (pengetahuan) tidak tersedia untuk memenuhi kegiatan internal perusahaan, *outsourcing* juga dapat menyediakan akses kepada *expert knowledge* yang tidak dimiliki perusahaan sehingga dapat membantu memberikan petunjuk kepada perusahaan dalam pengambilan keputusan bisnis yang kompleks.

10. Memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau dikelola

Outsourcing dapat juga digunakan untuk mengatasi pengelolaan hal atau mengawasi fungsi yang sulit dikendalikan. Fungsi yang sulit dikelola dan dikendalikan ini, misalnya birokrasi ekstern yang sangat berbelit yang harus ditaati oleh perusahaan yang dimiliki negara dalam menjalankan fungsi pembelian barang dan jasa, yang sulit ditembus dengan cara-cara biasa. Hal ini mungkin dapat dipecahkan dengan mengontrakkan saja seluruh pekerjaan tersebut pada pihak ketiga yang berbentuk swasta yang tidak terikat pada birokrasi tertentu. Contoh lain adalah mengontrakkan pemeliharaan peralatan karena setelah dilakukan usaha terus-menerus untuk memperbaiki sistem dan kinerja fungsi pemeliharaan, tidak juga dapat diperbaiki secara cukup signifikan. Hal ini biasanya karena adanya kelemahan struktural, misalnya tidak tersedia karyawan yang cukup berpengalaman dan berpendidikan untuk memelihara peralatan yang sangat canggih.

Sementara itu, Greaver II (1999) membagi manfaat penerapan strategi *outsourcing* ke dalam 6 kelompok berdasarkan pemicunya, yaitu:

Organizationally-Driven

- a) *Enhance effectiveness by focusing on what you do best*
- b) *Increase flexibility to meet changing business conditions, demand for products and services, and technologies*
- c) *Transform the organization*
- d) *Increase product and service value, customer satisfaction, and shareholder value.*

Improvement-Driven

- a) *Improve operating performance*
- b) *Obtain expertise, skill, and technologies that would not otherwise be available*
- c) *Improve management and control*
- d) *Improve risk management*
- e) *Acquire innovative ideas*
- f) *Improve credibility and image by associating with superior providers*

Financially-Driven

- a) *Reduce investments in assets and free up these resources for other purposes*
- b) *Generate cash by transferring assets to the provider*

Revenue-Driven

- a) *Gain market access and business opportunities through the provider's network*
- b) *Accelerate expansion by tapping into the provider's developed capacity, processes, and systems*
- c) *Expand sales and production capacity during periods when such expansion could not be financed*
- d) *Commercially exploit the existing skills*

Cost-Driven

- a) *Reduce cost through superior provider performance and the provider's lower cost structure*
- b) *Turn fixed costs into variable costs*

Employee-Driven

- a) *Give employees a stronger career path*
- b) *Increase commitment and energy in noncore areas*

Beberapa Alasan Perusahaan Tidak Melakukan *Outsourcing*

Ada beberapa alasan yang dikemukakan oleh sebagian perusahaan yang tidak melakukan *outsourcing*. Alasan-alasan itu diantaranya berkaitan dengan ketidakpastian, kurangnya pengawasan, potensi konflik, ketidaksenangan karyawan, dan finansial. Karena alasan-alasan ini, baik karena pertimbangan maupun pengalaman, suatu perusahaan tidak mau melakukan *outsourcing* atau tidak mau melanjutkan melakukan *outsourcing*.

1 Ketidakpastian

- a) Ketidakpastian yang cukup besar memang ada;
- b) Biaya yang ada sekarang kurang dimengerti besarnya;
- c) Penghematan yang diharapkan tidak kunjung didapat;
- d) Kinerja pemberi jasa ternyata tidak memuaskan;
- e) Reputasi besar pemberi jasa ternyata tidak terbukti;
- f) Tidak ada pemberi jasa yang memenuhi harapan dan persyaratan.

2. Kurangnya pengawasan

- a) Kehilangan kendali terhadap pemberi jasa;
- b) Kehilangan kendali kelancaran tersedianya jasa;
- c) Ketergantungan pada pemberi jasa;
- d) Potensi kehilangan keahlian.

3. Potensi konflik

- a) Kehilangan kompetensi utama;
- b) Kehilangan rasa percaya diri;
- c) Ketidakmulusan jalannya operasi karena berbagai konflik kepentingan yang mungkin timbul;
- d) Pemberi jasa dapat mengetahui rahasia perusahaan dan berpotensi membocorkan pada kompetitor;
- e) Pemberi jasa dapat mengambil alih kegiatan perusahaan dan berubah menjadi kompetitor.

4. Ketidaksenangan karyawan

- a) Perasaan gagal melaksanakan tanggung jawab atas preservasi kesempatan kerja;
- b) Memberikan sinyal buruk pada karyawan lain yang terkena transfer atau pemutusan hubungan kerja;
- c) Mengurangi komitmen pada masyarakat;
- d) Khawatir dianggap tidak etis dalam menangani nasib karyawan;
- e) Memperburuk moral dan semangat karyawan lain, meskipun tidak terkena transfer.

5. Alasan finansial

- a) Pemberi jasa tidak mampu melaksanakan kerja dengan biaya yang lebih efisien.
- b) Ekonomis skala besar mungkin tidak dapat diperoleh.

6. Lain-lain

- a) Belum melakukan studi;
- b) Merasa terlalu sibuk melakukan studi;
- c) Tidak berani mengambil risiko walau kecil sekalipun;
- d) Menganggap ide yang baik tetapi waktunya belum tepat;
- e) Mempunyai pengalaman jelek dengan pemberi jasa terdahulu;
- f) Menganggap pelanggan membenci ini;
- g) Takut akan reaksi karyawan;
- h) Takut akan reaksi serikat buruh;
- i) Menunggu proyek percobaan sampai berhasil;
- j) Terlalu banyak biaya tersembunyi yang tidak ketahuan.

Faktor-Faktor Penyebab Keberhasilan *Outsourcing*

The Outsourcing Institute, suatu lembaga yang didirikan di Amerika yang melakukan riset mengenai perkembangan *outsourcing* ini mengatakan, bahwa menurut penelitian, ada 10 hal atau faktor yang menyebabkan keberhasilan langkah *outsourcing*, yaitu:

- 1) Memahami maksud dan tujuan perusahaan;
- 2) Memiliki visi dan perencanaan strategis;
- 3) Memilih secara tepat *service provider* atau pemberi jasa;
- 4) Melakukan pengawasan dan pengelolaan terus-menerus terhadap hubungan antar perusahaan dan pemberi jasa;
- 5) Memiliki kontrak yang cukup tersusun dengan baik;
- 6) Memelihara komunikasi yang baik dan terbuka dengan individu atau kelompok terkait;

- 7) Mendapatkan dukungan dan keikutsertaan manajemen;
- 8) Memberikan perhatian secara berhati-hati pada persoalan yang menyangkut karyawan;
- 9) Memiliki justifikasi ekonomi dan keuangan yang layak;
- 10) Menggunakan tenaga berpengalaman dari luar.

Dengan demikian sebagai sebuah strategi, perusahaan harus melakukan analisis terlebih dahulu untuk meyakinkan bahwa lingkungan internal dan eksternal perusahaan mendukung untuk diterapkannya strategi ini. Selain itu, hasil yang maksimal hanya akan tercapai jika strategi ini dilaksanakan secara tepat.

Tahapan Implementasi Strategi *Outsourcing*

Tujuh tahap pokok pengimplementasian strategi *outsourcing*, yaitu:

- 1) Membuat perencanaan *outsourcing*
- 2) Mengelola implikasi strategis
- 3) Menganalisis biaya
- 4) Memilih vendor
- 5) Melakukan negosiasi
- 6) Mengalihkan sumber daya
- 7) Mengelola hubungan dengan vendor

Pengertian *Core Competency* dan Strategi *Core Competency*

Core competency didefinisikan oleh Prahalad dan Hamel (1990) seperti dikutip oleh Jenster dan Pederson (2000) sebagai *the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies*.

Mintzberg dan Quinn (1996) mendefinisikannya sebagai *specific skills the company has or must have to create unique value for customers*.

Wheelen dan Hunger (2002) mendefinisikannya sebagai *something that a corporation can do exceedingly well and be a key strength*.

Prahalad dan Hamel (1990) seperti dikutip oleh Usmara (2003) mengatakan bahwa dengan perubahan pasar yang semakin cepat tugas manajemen adalah menciptakan suatu organisasi yang mampu membuat produk yang memiliki fungsi yang sangat menarik atau menciptakan produk yang dibutuhkan konsumen bahkan yang belum pernah terbayangkan. Dalam jangka pendek, daya saing perusahaan berasal dari harga atau kualitas produk namun dalam jangka panjang daya saing berasal dari kemampuan menghasilkan produk-produk yang tidak terantisipasi oleh pesaing. Untuk itu dibutuhkan *core competency*.

Dengan demikian, *core competency* dapat dikatakan sebagai kompetensi inti, yaitu kompetensi atau kemampuan khusus yang dimiliki oleh perusahaan untuk menciptakan nilai yang unik bagi konsumennya secara lebih baik, memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*), dan dapat menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang. Dengan pengertian yang lebih singkat, *core competency* adalah apa yang dimiliki dan dapat dilakukan oleh perusahaan secara lebih baik dibandingkan pesaingnya.

Kompetensi dapat berasal dari keahlian, pengetahuan, sistem, proses, aktivitas, sumber daya, dan sebagainya. Jika dikaitkan dengan aktivitas, *core competency* adalah aktivitas yang dapat dilakukan oleh perusahaan secara lebih baik dibandingkan pesaingnya, memiliki keunggulan bersaing jangka panjang dan oleh karena itu harus dikendalikan dan dilindungi di dalam perusahaan.

Prahalad dan Hamel (1994) mengembangkan konsep *core competency* sebagai suatu paradigma strategi baru untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dimasa

yang akan datang. Salah satu strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang adalah bersaing untuk menciptakan kepemimpinan *core competency* dan bukan hanya sekedar bersaing untuk menciptakan kepemimpinan produk. Jika sebuah perusahaan diibaratkan sebagai sebuah pohon maka akarnya adalah *core competency*, yang memberi makanan, gizi, dan kekuatan kepada bagian-bagian pohon yang lain. Pertama-tama *core competency* menumbuhkan *core product* yang menjadi dasar bagi tumbuhnya bisnis dan pada akhirnya akan menghasilkan produk akhir sebagai buahnya. Kita dapat mengalahkan pesaing dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan hanya jika kita ditopang oleh akar yang kuat.

Contoh *core competency* yang populer dari beberapa perusahaan kelas dunia disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1 Contoh Core Competency Perusahaan Kelas Dunia

<i>COMPANY</i>	<i>Contoh Core Competency</i>
Black and Decker	Teknologi motor elektrik mini
Casio	Teknologi dan sistem display
Domino's Pizza	Siklus produksi dan manajemen logistik
Honda	Teknologi mesin penggerak
Motorolla	Teknologi portabel
Nike	Riset dan disain sepatu olah raga
Service Master	Sistem motivasi dan pelatihan
Sony	Teknologi miniaturisasi
3M	Teknologi bahan perekat/pelapis
Toys R Us	Sistem informasi dan distribusi
Wal-Mart	Sistem penyebaran informasi dan keahlian logistik

Sumber: Greaver II (1999)

Core competency yang efektif adalah yang memenuhi syarat berikut ini:

- Sekumpulan keahlian atau pengetahuan, bukan produk atau fungsi
- Fleksibel, dapat beradaptasi dengan mudah
- Terbatas jumlahnya
- Merupakan keunikan dalam *value chain*
- Merupakan area di mana perusahaan dominan
- Merupakan unsur yang penting bagi konsumen dalam jangka panjang
- Melekat dalam sistem perusahaan

Tiga *test* yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi *core competency* dalam perusahaan, yaitu

- Suatu *core competency* memberikan akses potensial kepada berbagai macam pasar. Sebagai contoh, *core competency* dalam sistem layar monitor memungkinkan Casio untuk masuk ke dalam bisnis yang beraneka ragam seperti kalkulator, TV mini, dan monitor untuk komputer laptop.
- Core competency* dapat memberi kontribusi yang signifikan kepada keuntungan pelanggan yang diterima dari produk akhir. Contohnya adalah kekuatan mesin yang dimiliki oleh Honda.

- c) *Core competency* sulit ditiru oleh pesaing dan peniruan itu akan lebih sulit jika *core competency* tersebut merupakan harmonisasi yang kompleks dari teknologi individual dan keahlian produksi. Sony adalah contoh perusahaan yang *core competency*-nya dalam miniaturisasi dan inovasi peralatan elektronika sulit ditiru karena merupakan kombinasi dari keunggulan teknologi dan produksi.

Strategi *core competency* sendiri didefinisikan oleh Doorley dan Paquette (1990) sebagai *concentrating the firm's own resources on a set of core competencies where it can achieve definable preeminence and provide unique value for customers*.

Jadi dapat dikatakan bahwa strategi *core competency* menekankan pada pemanfaatan sumber daya perusahaan secara maksimal untuk pencapaian dan peningkatan *core competency* yang dapat menciptakan keunggulan dan nilai yang unik bagi konsumen.

Fokus sesungguhnya dari strategi ini adalah bagaimana melakukan sesuatu yang penting secara lebih baik (efektif dan efisien) dari pesaing. Secara strategis, *core competency* meliputi aktivitas yang memiliki keunggulan bersaing jangka panjang dan harus dikendalikan serta dilindungi.

Tahapan Implementasi Strategi *Core Competency*

Prahalad dan Hamel (1994) mengemukakan konsep perusahaan yang menerapkan strategi *core competency* adalah perusahaan yang memenuhi ciri-ciri sebagai berikut:

1. Menetapkan suatu proses yang mendalam untuk mengidentifikasi *core competency*
2. Melibatkan SBU (*strategic business units*) ke dalam suatu proses lintas perusahaan untuk mengembangkan pembentukan kompetensi secara strategis dan menetapkan sasarannya.
3. Mendefinisikan seperangkat prioritas yang jelas mengenai pertumbuhan perusahaan dan pengembangan bisnis baru.
4. Menetapkan aturan yang eksplisit mengenai pengelolaan *core competency*
5. Menetapkan suatu mekanisme yang eksplisit untuk mengalokasikan sumber daya berdasarkan *core competency*
6. Melakukan upaya *benchmarking* terhadap kompetensi yang dimiliki oleh pesaing.
7. Mereview secara teratur *core competency* yang sudah dimiliki dan yang akan dikembangkan.
8. Membentuk suatu komunitas di dalam perusahaan yang memiliki sudut pandang sebagai pembawa *core competency* perusahaan.

Pembahasan

Penerapan Strategi *Outsourcing* pada *Starbucks Company* adalah sebagai berikut:

- 1). Membuat perencanaan *outsourcing*,

Para personel *Starbucks* (*The coffee-purchasing group*) melakukan perjalanan ke negara-negara penghasil kopi seperti Colombia, Sumatra, Yemen, *Antiqua*, Indonesia, Guatemala, *New Guinea*, *Costa Rica*, Sulawesi, Papua, Kenya, *Ethiopia*, *Java*, *Mexico* untuk mencari, membeli, mengolah, dan menjual biji kopi pilihan kepada para langganan (*customers*).

Pada awalnya *Starbucks* membeli biji kopi dari *Peet's store* (*competitornya*), namun kemudian perusahaan membeli biji kopi dari para petani yang berasal dari negara-negara lain. *Starbucks* membeli biji kopi dari para penanam biji kopi (*independent*) dari beberapa negara penghasil biji kopi. Hal tersebut lebih menguntungkan dibandingkan dengan

mencoba mengintegrasikan bisnis penanaman biji kopi tersebut dengan bisnis yang telah ada. Karena biji-biji kopi dari area geografi yang berbeda tersebut tidak hanya membuat Starbucks mendapatkan varietas biji kopi yang beragam, namun juga perusahaan dapat menawarkan *a greater range of coffee varieties* kepada para langganannya (*customers*).

2). Mengelola implikasi strategis;

Visi dari perusahaan Starbucks adalah menjadi perusahaan nasional dengan menjunjung nilai dan prinsip-prinsip yang dapat menuntun dan membanggakan para karyawannya. Untuk itu perusahaan perlu mengembangkan hubungan yang erat antara karyawan dengan pihak manajemen dan menyelaraskan kepentingan mereka.

Nilai yang dianut oleh perusahaan Starbucks adalah membangun perusahaan dengan seluruh jiwa. Maksudnya adalah perusahaan tidak akan berhenti menyediakan *the perfect cup of coffee by buying the best beans and roasting them to perfection*.

Misi perusahaan adalah menjadi penyedia utama kopi terbaik di seluruh dunia dan tetap memelihara / menjaga prinsip-prinsip yang ada.

Prinsip-prinsip perusahaan adalah:

- 1) *provide a great work environment and treat each other with respect and dignity*
- 2) *embrace diversity as an essential component in the way we do business*
- 3) *apply the highest standard of excellence to the purchasing, roasting, and fresh delivery of our coffee*
- 4) *develop enthusiastically satisfied customers all of the time*
- 5) *contribute positively to our communities and our environment*
- 6) *recognize that profitability is essential to our future success*

Untuk dapat mewujudkan tujuan dari perusahaan tersebut maka perusahaan perlu mengembangkan dan menerapkan strateginya melalui kerjasama dengan para petani dan para eksportir, perusahaan juga memperhatikan kondisi lahan dan hasil pertanian para petani serta mencari varietas biji kopi pilihan lainnya sesuai dengan standar kualitas dan rasa yang diinginkan. Kemudian perusahaan (*The coffee-purchasing group* bekerja sama dengan personel *roasting operations*) mencoba/menguji varietas yang baru dan mencampurkannya dengan varietas biji kopi pilihan lainnya.

3). Menganalisis biaya;

Perusahaan telah melakukan analisa terhadap beberapa faktor yaitu faktor *financial* dan faktor strategis. Perusahaan mendapati bahwa dengan melakukan pembelian biji kopi dari para petani penghasil biji kopi yang berasal dari negara lain adalah merupakan pilihan yang tepat.

Financial factors tersebut terdiri dari:

1. Perusahaan dapat mempertahankan dan melindungi harga beli biji kopi. Karena adanya fluktuasi harga biji kopi yang dipengaruhi oleh cuaca, kondisi ekonomi dan politik, kebijakan kuota ekspor, dan hal-hal lainnya dari negara penghasil biji kopi. Contohnya, pada tahun 2002 terjadi kelebihan *supply* lebih dari *2 billion pound* yang mengakibatkan harga komoditas biji kopi menjadi menurun dan mencapai \$0,40 sampai dengan \$0,50 *per pound*. Namun untuk *The specialty coffee market* (yang terdiri dari biji kopi arabika yang berkualitas tinggi), perusahaan dapat membeli dengan harga rata-rata \$1,20 *per pound* (diatas harga komoditas biji kopi robusta dan arabika dengan kualitas standar).
2. Perusahaan dapat membagi risiko usahanya kepada para petani/penanam biji kopi (karena adanya fluktuasi harga/ketidakstabilan harga yang dipengaruhi oleh cuaca

dan perubahan kondisi ekonomi dan politik serta perubahan kebijakan di negara-negara penghasil biji kopi).

Strategies factors yaitu terdiri dari:

1. Perusahaan *Starbucks* menjadi *leader* dalam memperkenalkan *environmental and social stewardship in coffee-origin countries*.
2. Adanya kerjasama dengan *Conservation International's Center* dalam rangka memperkenalkan metode-metode penanaman/ pengolahan biji kopi secara *organic* yang dapat melindungi *biodiversity* dan memelihara kelestarian lingkungan. Metode penanaman/pengolahan biji kopi secara organik tersebut tanpa menggunakan pestisida, herbisida, atau pupuk-pupuk kimia sehingga dapat menjaga kejernihan air tanah dan membantu melindungi *degrading of local ecosystems* yang sangat rentan ataupun pada beberapa area dimana *biodiversity* tersebut memerlukan penanganan khusus. Metode yang lainnya adalah dengan *a natural canopy of shades trees interspersed with fruit trees and other crops* yang tidak hanya memberikan peningkatan hasil panen biji kopi bagi para petani pada lahan sempit tersebut namun juga membantu melindungi tanah dari adanya erosi.
3. Dengan diterapkannya metode penanaman/ pengolahan biji kopi tersebut maka produk (biji kopi) yang dihasilkan tersebut merupakan biji kopi *organic*. Dengan demikian perusahaan dapat memperkenalkan dan menyediakan *healthy product* kepada para customernya.

4). Memilih *vendor*;

Perusahaan *Starbucks* melakukan kerja sama dengan para petani penghasil biji kopi (sesuai dengan kriteria dari perusahaan yang meliputi aspek kualitas, lingkungan, sosial dan ekonomi negara penghasil biji kopi tersebut) yang berasal dari Amerika Latin (50%), *Pacific Rim* (35%), dan *East Africa* (15%).

5). Melakukan negosiasi;

Perusahaan *Starbucks* melakukan kontrak perjanjian pembelian dengan harga yang tetap untuk mempertahankan harga dan menghindari fluktuasi harga biji kopi dalam periode yang akan datang. Sekitar 40% dari kontrak pembelian tersebut dibuat dalam periode 3-5 tahun. Negosiasi pembelian kopi dengan kontrak jangka panjang telah mengalami peningkatan dari 3% pada tahun 2001 menjadi 36% pada tahun 2002.

6). Mengalihkan sumber daya;

Untuk menerapkan strategi perusahaan tersebut maka perusahaan perlu merekrut, menggaji/menyewa *baristas* (pembuat /penyaji kopi) yang baru dan melatih mereka sehingga menjadi *baristas* yang profesional/berpengalaman. Kemudian *baristas/partners/personel* tersebut ditugaskan untuk mencari, membeli, mengolah biji kopi yang mereka inginkan dari negara-negara penghasil biji kopi tersebut.

7). Mengelola hubungan dengan *vendor*;

Perusahaan menyadari bahwa kelangsungan dan kesuksesan bisnisnya bergantung pada kerja sama dengan *supplier* (para petani biji kopi) tertentu, maka perusahaan bekerja sama dengan *Conservation International's Center* dan menjadi pelopor dalam mempromosikan *environmental and social stewardship in coffee-origin countries*. *Starbucks's coffee-sourcing strategy* tersebut telah memberikan kontribusi pada para petani (*supplier*) dan

membantu melestarikan lingkungan. Starbucks meningkatkan kerja sama dengan para petani dan untuk kebijakannya dalam membeli biji kopi dengan harga yang cukup tinggi tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan hidup para petani (yang hidup dibawah garis kemiskinan). Starbucks dan Conservation International's Center for Environmental Leadership in Business memberikan penghargaan kepada para petani yang bekerja sama dengan mereka berupa *financial incentives* dan *preferred supplier status*.

Penerapan strategi *core competency* pada Starbucks Company adalah sebagai berikut:

1. Dengan pertumbuhan perusahaan yang cepat, Starbucks memutuskan untuk menggunakan internet sebagai *distribution channel* untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaannya. Perusahaan menyadari bahwa perusahaan kurang mampu dalam mendistribusikan produknya melalui *channel* tersebut, namun perusahaan juga menyadari bahwa keunikan/kekhasan kopi dan keeratn hubungan antara karyawan dan pihak manajemen adalah suatu *competitive advantages (core competencies)* dan bukan pada aktivitas distribusi/pengirimannya. Untuk itu perusahaan tetap memfokuskan pada kemampuan yang ada untuk mendapatkan/menciptakan nilai lebih melalui *supply chain*-nya. Perusahaan mengurangi jumlah pemasok (*milk suppliers*) dari 65 menjadi kurang dari 25 *suppliers* dan memperbaharui negosiasi kontrak jangka panjang dengan para petani/penanam biji kopi tersebut.
2. Perusahaan juga memutuskan untuk menempatkan mesin ekspreso otomatis dalam unit bisnisnya (sebagai upaya untuk melibatkan unit bisnisnya dalam mengembangkan kompetensi perusahaan dan para karyawan) yang berada pada lokasi strategis. Dengan adanya mesin tersebut dapat mengurangi biaya dan menyediakan *service* tambahan bagi para *customernya*, serta dengan menggunakan *supply chain* tersebut dan kemampuan *service* dari mesin dan para *baristas* membuat Starbucks lebih memiliki kekuatan dalam *competitive advantages of coffee and the unique venue in which on-site customer experience it*.
3. Perusahaan kemudian mengembangkan beberapa strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan bisnis perusahaan yang terdiri dari *strategy to make Starbucks a great place to work, Starbucks store expansion strategy, coffee purchasing strategy and Starbucks' corporate social responsibility strategy*.
4. Perusahaan menetapkan beberapa aturan/program yang dapat memberikan keuntungan tambahan bagi *customers* dan para karyawannya, yaitu terdiri dari:
 - a. *Medical insurance*
 - b. *Dental and vision care*
 - c. *Mental health and chemical dependency coverage*
 - d. *Short-and long-term disability*
 - e. *Life insurance*
 - f. *Benefits extended to committed domestic partners of Starbucks employees*
 - g. *Sick time*
 - h. *Paid vacations (first-year workers got one vacation week and two personal days)*
 - i. *401(k) retirement savings plan- the company matched from 25% to 150%, based on length of service, of each employee's contributions up to the first 4% of compensation*
 - j. *Stock purchase plan-eligible employees could buy shares at a discounted price through regular payroll deductions*
 - k. *Free pound of coffee each week*
 - l. *30% product discounts*

m. *Stock option lan (Bean Stock)*

5.

- a) Perusahaan menerapkan *the creation of an employee stock option plan, starbucks' stock purchase plan to employees, and the workplace environment* yang merupakan bagian dari *strategy to make Starbucks a great place to work*
- b) Perusahaan menerapkan *International expansion, employee training, real estate, store design, store planning, and construction, joint ventures, licensed stores and specialty sales, mail order sales* yang merupakan bagian dari *Starbucks' Store expansion strategy*.
- c) Perusahaan menerapkan *fair trade certified coffee, environmental best practices* yang merupakan bagian dari *coffee purchasing strategy*.
- d) Perusahaan mendirikan *The Starbucks Foundation* pada tahun 1997 (untuk membantu kegiatan sosial dan pelestarian lingkungan), perusahaan membentuk *Environmental Committee* (untuk membantu mengurangi, memperbaharui, dan *recycle* barang-barang yang tidak digunakan, serta bekerja sama dengan *environmental community*), mengadakan *Charitable Projects* (sumbangan dana dari para karyawan dan perusahaan untuk membantu *local community literacy organizations*), menyediakan *Starbucks Memorial Fund* (untuk membantu mengurangi kejahatan dan para korban AID). Seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut adalah merupakan bagian dari *Starbucks' corporate social responsibility strategy*.

6. Perusahaan terus melakukan *expansion strategy* dengan menambah sejumlah *coffee-bars store, joint venture, licensed stores, specialty sales and distributed their coffee through supermarkets* sebagai suatu upaya *benchmarking* terhadap kompetensi yang dimiliki oleh pesaing.

7. Dengan adanya persaingan di dalam *local market arenas, nationwide coffee manufacturers, dan international coffee manufacturers*, perusahaan diharapkan untuk dapat mereview secara teratur *core competency* yang sudah dimiliki dan yang akan dikembangkan, lebih inovatif, *take risks*, dan terus menyelaraskan tujuan perusahaan kepada seluruh jajarannya. Dengan demikian maka perusahaan dapat mengetahui sampai sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan dari perusahaannya.

8. Perusahaan membentuk *Starbucks executives*. *Starbucks executives* tersebut adalah sekelompok komunitas perusahaan yang mengetahui *core competency* dari perusahaan. Mereka terus mencari dan menerapkan strategi-strategi lainnya sehingga tujuan perusahaan untuk menjadi *the most recognized and respected brand in the world* dapat tercapai. Beberapa strategi baru dan berbeda perlu diperhatikan oleh *executives* tersebut antara lain berkenaan dengan sejumlah pertanyaan strategis yang penting, seperti bagaimana membuat *store an event more elegant "third place" that welcomed*, bagaimana perusahaan dapat memberikan penghargaan dan keistimewaan kepada *customers*, bagaimana perusahaan dapat menjangkau pembeli lain yang tidak mengkonsumsi kopi, serta produk baru/hal baru apa yang akan terus dibuat/dilakukan oleh perusahaan yang mencerminkan keunikan Starbucks.

Dengan adanya penerapan strategi *outsourcing* (melalui *supply chain*) dan strategi *core competency (service capabilities)* yang dilakukan oleh Starbucks Company, maka analis Amerika menetapkan *Starbucks "Outstanding" Performance* pada tahun 2003, dan perusahaan mendapatkan beberapa penghargaan lainnya seperti *One of the "100 Best Companies to Work For"* pada tahun 1998-2000, *One of "100 Best Corporate Citizen* pada

tahun 200-2001, *Brandedweek ranks Starbucks eight on its "Super Brand List"* pada tahun 2003, *One of the "Ten Most Admired Companies in America"* pada tahun 2003.

Kesimpulan

Telah lama para praktisi melakukan apa yang kita kenal sebagai "*make or buy decision*" yang menjadi cikal bakal dari *outsourcing*. Adanya perubahan lingkungan bisnis yang semakin ketat menyebabkan ruang lingkup dan bentuk hubungan *outsourcing* juga menjadi semakin berkembang. Quinn dan Hilmer (1994) dalam Mintzberg dan Quinn (1996) mengatakan bahwa agar dapat memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan, strategi *outsourcing* sebaiknya dikombinasikan dengan strategi *core competency*. Artinya, bersamaan dengan penerapan strategi *outsourcing* yang menekankan penyerahan *non-core activities* kepada pihak lain maka perusahaan juga harus bertindak secara lebih maksimal lagi dengan menerapkan strategi *core competency* yaitu dengan membangun dan mengembangkan kemampuan atau kompetensi inti yang menjadi keunggulan perusahaan dibandingkan pesaingnya. Dengan menerapkan kedua strategi tersebut perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan tingkat pengembalian modal, risiko yang rendah, fleksibilitas yang lebih besar, dan respon yang lebih baik terhadap kebutuhan konsumen dengan biaya yang lebih rendah.

Daftar Pustaka

- Chandra Suwondo. 2003. *Outsourcing: Implementasi di Indonesia*, Jakarta, Gramedia.
- Davis, Charles E., Davis, Elizabeth B., & Moore, Lee Ann. 1998. Outsourcing the Procurement-through-Payable. *Management Accounting, Official Magazine of the Institute of Management accountants*, July, USA.
- Dess, Gregory G., & Lumpkin, G.T. 2003. *Strategic Management, Creating Competitive Advantages*, McGraw Hill.
- Greaver II, Maurice F. 1999. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom.
- Hamel, Gary., & Prahalad, C.K. 1994. *Competing For The Future*. Harvard Business School, Press Boston, Massachusetts.
- Heikkila, Jussi., & Cordon, Carlos. 2002. *Outsourcing : A Core or Non-Core Strategic management Decision?*, *Strategic Change*: 183-193.
- Jausch, Lawrence R., & Glueck, William F. 1988. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan oleh Murad dan Henry Sitanggang, Edisi Ketiga, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Jenster, per V., and Pederson, Henrik Stener. 2000. *Outsourcing-Fact and Fiction*, *Strategic Change*: 147-154.
- Mintzberg, Henry., & Quinn, James Brian. 1996. *The Strategy Process: Concept, Context, Cases*, Third Edition, Prentice Hall International.
- Pearce II, John A., & Richard B. Robinson Jr. 1994. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Fifth Edition, Richard D Irwin, Inc. Burr Ridge, Illinois.

- Porter, Michael E. 1991. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Terjemahan oleh Agus Maulana. Erlangga.
- Indrajit, Richardus Eko dan Djokopranoto, Richardus. 2004. *Proses Bisnis Outsourcing*, Jakarta, Grasindo.
- Wheelen, Thomas E., & Hunger, J. David. 2002. *Strategic Management and Business Policy*, Eight Edition, Prentice Hall.