

IMPLEMENTASI *OUTSOURCING STRATEGY* PADA INDUSTRI ROKOK SIGARET KRETEK MESIN

Idris

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Many concepts and methods of efficiency have been developed recently. Ones is outsourcing strategy. It gives strategic benefit, however outsourcing have strategic risk. To be survive in global competition, Cigarette Industry must make its production efficiently by outsourcing. Its uses the strategy to keep its machine and equipment.

This research uses qualitative approach and case study Cigarette Industry. By analyzing value chain at first, the research continue to identifying internal and external factor and making outsourcing decision. There are three type of outsourcing sequentially which can be used to make decision i.e. : (1) Strategic Vulnerability and Control Consideration Model, (2) Make or Buy Cost Analysis, and (3) Strategic Sourcing Model.

Keywords : Outsourcing

PENDAHULUAN

Dalam usaha mencapai efisiensi, banyak metoda dan konsep yang telah dikembangkan. Salah satunya adalah *outsourcing*. Dengan konsep *outsourcing*, efisiensi dapat dicapai apabila : (1) Perusahaan memusatkan aktivitasnya pada bidang yang memiliki kompetensi yang tinggi, (2) Memfokuskan investasi dan perhatian manajemen ke bidang-bidang tersebut, (3) Melimpahkan (*outsource*) kegiatan bidang lainnya, yang mana perusahaan tidak mempunyai kepentingan strategis, sehingga perusahaan tidak perlu atau tidak dapat melakukannya lebih baik dari perusahaan lain (Quinn & Hilmer, 1994 : 54-55). Walaupun telah banyak perusahaan di Amerika yang telah melakukan praktek *outsourcing*, kondisi obyektif di Indonesia menyatakan bahwa *outsourcing* belum berkembang dan populer (Taufik, 1995 : 32). Sementara kecenderungan banyak perusahaan di Indonesia untuk melakukan integrasi secara vertikal pada area bisnisnya, justru menghasilkan praktek monopoli. Oleh karena itu, praktek *outsourcing* diharapkan dapat menjadi solusi yang bersifat 'win-win solution' dalam upaya menghilangkan distorsi pasar yang kini terjadi di Indonesia.

Bertitik tolak dari uraian pada latar belakang masalah, maka dirasa perlu untuk mengangkat suatu penelitian tentang

penggunaan *outsourcing strategy* dalam suatu kajian berupa studi kasus di Industri rokok SKM, sebagai upaya untuk mencari suatu format pengambilan keputusan strategis pada praktek *outsourcing*, yang diharapkan dapat melahirkan suatu pandangan baru dan alternatif strategi untuk meningkatkan daya saing bagi perusahaan di Indonesia dalam menghadapi tantangan globalisasi.

Implementasi *outsourcing strategy* pada Industri Rokok selain membahas faktor-faktor yang dibutuhkan dalam penggunaan *outsourcing strategy*, juga harus memperhitungkan dampak potensial yang muncul. Misalnya dampak yang akan dirasakan karyawan. Karena esensi dari *outsourcing strategy* ini adalah perampingan organisasi dan perampingan biaya, maka akan timbul kasus pemberhentian atau pemindahan karyawan yang perlu dilakukan dengan cermat.

Begitu pula dengan faktor-faktor yang diperhitungkan dalam pemilihan *partner supplier*, tidak hanya membahas masalah biaya, namun juga harus memperhatikan faktor kesesuaian *partner* dengan visi dan misi perusahaan serta nilai-nilai perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan obyek

penelitian adalah penggunaan *outsourcing strategy* pada bagian perawatan mesin dan fasilitas pada dalam rangka mencapai efisiensi.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi di bagian SKM pada Industri Rokok, sebagai salah satu aktivitas penunjang produksi yang penting bagi perusahaan manufaktur. Selain itu, hasil penelitian ini juga tidak dibuatkan suatu simpulan yang mengarah pada generalisasi tentang kelayakan penggunaan *outsourcing strategy*, mengingat penelitian ini tidak diarahkan untuk membuat suatu generalisasi.

Unit Analisis

Unit analisis pada penelitian ini adalah penggunaan *outsourcing strategy* dalam bidang perawatan mesin dan fasilitas Industri Rokok SKM. Dengan demikian maka rancangan studi kasus dalam penelitian

ini merupakan **rancangan studi kasus tunggal holistik**.

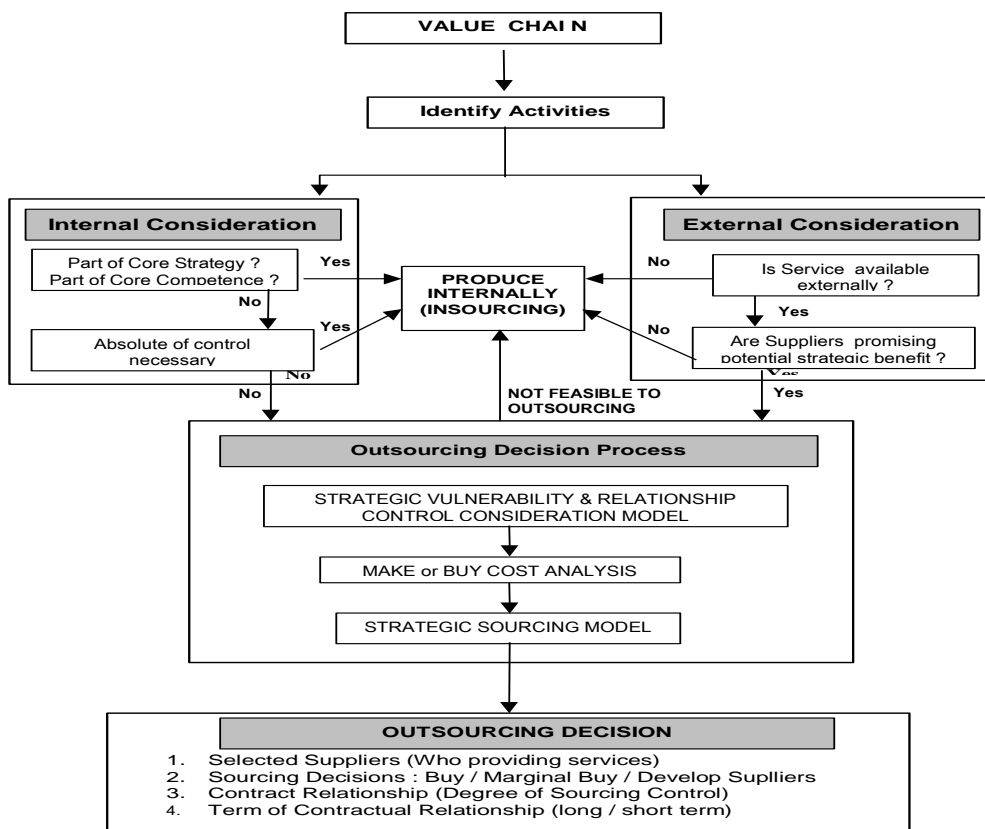
Logika yang mengaitkan data dengan proposisi tersebut

Data tentang penggunaan *outsourcing* dibandingkan dengan data tentang penggunaan *outsourcing strategy* yang diperoleh dalam penelitian ini. Data tersebut terkait dengan proposisi yang telah ditetapkan. Perbandingan dilakukan dengan berpedoman pada model yang digunakan dalam proses keputusan penggunaan *outsourcing strategy*

Kriteria untuk menginterpretasi temuan.

Temuan dari hasil penelitian diinterpretasikan dalam suatu analisis interpretasi alternatif kualitatif, dengan menggunakan tiga model proses keputusan penggunaan *outsourcing strategy*. Secara konseptual, tahapan proses pengambilan keputusan penggunaan *outsourcing strategy* yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

Gambar 1.
Pola pikir penggunaan *Outsourcing Strategy* pada Industri Rokok SKM



HASIL DAN PEMBAHASAN

Value Chain Analysis

Analisis *value chain* pada penelitian ini dibatasi pada potensi dijalinnya *vertical*

linkages pada aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas. Aktivitas produksi rokok SKM berkarakteristik: (1) menggunakan teknologi (cukup) modern, (2)

melibatkan mesin-mesin, dan (3) memiliki standar higienis yang ketat. Hal ini membuat aktivitas produksi sangat menentukan *relative cost position* perusahaan dengan perusahaan lain. Dengan demikian, dapat menjadi dasar diferensiasi dalam persaingan. Masih lemahnya aktivitas penelitian dan pengembangan industri rokok membuat perusahaan-perusahaan pada industri ini lebih memilih strategi *low cost producer*. Demikian pula dengan Industri Rokok SKM yang saat ini berusaha mengefisienkan proses produksinya. Belum kuatnya sumber daya manusia di perusahaan untuk menjadikan aktivitas penelitian dan pengembangan sebagai tulang punggung, di siasati dengan menjalin kerjasama dalam bentuk lisensi dengan prinsipal asing untuk mencari sumber *competitive advantage* di masa mendatang.

Rokok hasil produksi dari industri rokok SKM merupakan produk yang menggunakan teknologi modern dan mempunyai standar higienis yang tinggi dalam proses produksi menuntut perusahaan untuk memperhatikan aktivitas pemeliharaan dan pengelolaan mesin-mesin tersebut. Sedangkan untuk merespon kebutuhan pasar yang berubah-ubah, perusahaan harus memiliki kompetensi khusus dalam *technology know-how* mengenai produk rokok ini. Untuk itu, dibutuhkan suatu divisi penelitian dan pengembangan yang sanggup melakukan aktivitas penelitian yang diharapkan dapat menjawab kebutuhan pasar tersebut. Selain aktivitas-aktivitas utama tersebut, industri rokok juga mempunyai aktivitas lain seperti pengelolaan SDM ataupun administrasi keuangan menunjukkan *value chain* industri rokok.

Identifikasi Aktivitas yang akan di- Outsource

Secara umum, hasil analisis lingkungan menunjukkan bahwa aktivitas yang akan dilimpahkan dari industri rokok SKM bukan merupakan *core competence* perusahaan termasuk bukan sebagai aktivitas yang mempengaruhi *core strategy* perusahaan secara signifikan. Pengujian terhadap *core competence* dilakukan dengan melihat diferensiasi dan menghasilkan *distinctive value and benefit* bagi pelanggan. Ada dua dasar diferensiasi dalam industri rokok di Indonesia, yaitu : (1) Diferensiasi dengan biaya rendah yang ditentukan oleh efisiennya proses produksi (pengolahan

bahan mentah sampai ke aktivitas produksi rokok, aktivitas penggudangan rokok) yang dilakukan perusahaan. Sehingga sangat mempengaruhi harga akhir produk (*cost of goods*). (2) Diferensiasi dengan basis inovasi produk, sangat tergantung pada SDM yang dimiliki perusahaan, khususnya dalam mengerjakan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan aktivitas R & D untuk menghasilkan lini produk yang baru untuk menjawab kebutuhan pasar. Juga dalam aktivitas peningkatan kualitas produk dan perbaikan teknik produksi, manajemen Industri Rokok SKM sangat memperhatikan hal ini. Terbukti dengan dibentuknya suatu bagian khusus dalam perusahaan yang menangani masalah pengawasan mutu, penelitian dan pengembangan. Dengan komitmen untuk berkonsentrasi pada aktivitas-aktivitas ini, Industri rokok SKM juga sanggup menghasilkan *distinct value* dan *benefits* kepada para pelanggan, dengan menghasilkan produk yang sesuai dengan tuntutan pelanggan.

Analisis *value chain* menunjukkan bahwa ada perusahaan penyedia jasa aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas. Untuk mengetahui apakah perusahaan tersebut menjanjikan sejumlah *potential strategic benefits* bagi industri rokok SKM maka perlu dilihat dari

a) Efisiensi Biaya

Perusahaan tersebut mempunyai spesialisasi operasi di bidang konsultasi teknik, termasuk di dalamnya adalah jasa pemeliharaan mesin dan fasilitas. Dengan terspesialisasinya maka akan lebih efisien struktur biayanya daripada struktur biaya yang dialami oleh seksi teknik industri rokok SKM. Hal ini dimungkinkan karena harga jasa akhir yang terjadi pada aktivitas pemeliharaan adalah sumbangan dari biaya variabel ditambah biaya tetap ditambah margin. Beban tetap yang terjadi di perusahaan penyedia jasa dapat dialokasikan pada berbagai macam kontrak kerja yang didapatkan dari berbagai perusahaan. Sehingga beban tetap tersebut akan tertutupi oleh pendapatan yang mereka dapatkan dari berbagai kontrak kerja. Sedangkan seksi teknik perusahaan rokok tetap menanggung *fixed cost* dalam pekerjaan mereka, karena hanya melakukan aktivitas di dalam perusahaan mereka sendiri. Dengan demikian, beban tetap pada perusahaan rokok

tidak dapat didistribusikan, sehingga mengakibatkan besarnya biaya tetap yang dialami.

b) Peningkatan Kualitas

Terspesialisanya aktivitas bisnis penyedia jasa di bidang konsultasi teknik, juga menyebabkan perusahaan tersebut memfokuskan investasi dan perhatian manajemen ke dalam aktivitas tersebut. Sehingga penyedia jasa mampu berkembang dengan memiliki sejumlah karyawan yang profesional, memiliki pengetahuan mutakhir akan aspek teknis dari area spesifiknya, dan memiliki fasilitas-fasilitas khusus yang mendukung aktivitas bisnisnya. Selain itu, pengalaman dalam penanganan urusan mesin, membuat perusahaan penyedia jasa mampu melakukan aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas yang jauh lebih baik, dan tidak mungkin di duplikasikan secara internal oleh perusahaan rokok SKM.

c) Fleksibilitas

Dalam menghadapi tuntutan pasar yang berubah-ubah dan *customized*, serta untuk dapat menyesuaikan diri dengan proses produksi yang lebih modern, perusahaan rokok SKM selalu melakukan investasi penambahan mesin-mesin baru maupun penggantian mesin-mesin lama. Dampaknya perusahaan rokok SKM selalu mendatangkan ahli (teknisi) dari luar negeri (RRC, Austria, Bulgaria, Jepang, Jerman, Perancis dan Belanda), untuk mengadakan *transfer knowledge* antar ahli (teknisi) tersebut dengan karyawan yang terkait, terutama karyawan seksi teknik. Dengan kondisi tersebut, perusahaan rokok SKM harus mengeluarkan biaya pelatihan dan konsultasi yang cukup besar, karena pengoperasian mesin baru tersebut tidak dilakukan sebelum terjadinya *transfer knowledge* yang memadai pada diri karyawan perusahaan rokok SKM.

Pemilihan perusahaan jasa yang memiliki banyak tenaga ahli di bidang permesinan dan senantiasa menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi akan lebih sanggup dan lebih cepat mengadaptasi proses perubahan yang terjadi, sehingga mesin baru akan lebih cepat dioperasikan. Keuntungan lain yang dinikmati oleh perusahaan rokok SKM adalah tidak dikeluarkannya lagi biaya pelatihan dan konsultasi tiap kali melakukan investasi mesin baru. Karena aktivitas pemeliharaan akan dilimpahkan pada

perusahaan penyedia jasa, sehingga perusahaan tersebut yang harus menyiapkan karyawannya.

d) Akses pada teknologi terbaru

Dari hasil pengamatan di lapangan, perusahaan penyedia jasa memiliki peralatan maupun ketrampilan yang lebih memadai daripada tenaga kerja di seksi teknik perusahaan rokok. Kebijakan untuk investasi pada peralatan terbaru dan mengadakan pelatihan bagi karyawannya menjadikannya lebih maju dalam hal penguasaan teknologi dibandingkan dengan karyawan seksi teknik perusahaan rokok. Hal ini dimungkinkan karena langkah ini sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam bersaing dengan pihak penyedia jasa yang lain, selain mencari *competitive edge* ini dengan berada pada barisan terdepan dalam hal penguasaan teknologi. Sehingga perusahaan rokok SKM dapat menikmati *benefits* dari akses teknologi terbaru dengan cara demikian.

Analisis Kelayakan Penggunaan Outsourcing Strategy

a. Strategic Vulnerability and Relationship Control Consideration Model

Aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas bukanlah merupakan *core competence* dari perusahaan rokok SKM, tidak seperti aktivitas produksi, ataupun aktivitas penelitian dan pengembangan, yang dapat membawa perusahaan rokok bersaing dengan basis menjadi *low cost producer*, ataupun diferensiasi. Namun, apabila aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas ini dikerjakan secara periodik, profesional dan teliti, aktivitas ini akan membawa keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang yaitu peningkatan efisiensi produksi dan menurunnya total biaya melalui Penurunan frekwensi terjadinya *breakdown*, karena sering rusaknya mesin-mesin, atau macetnya fasilitas. Selain itu, dengan memperpanjang usia Mesin-mesin dan fasilitas yang terawat baik maka akan dapat lebih lama di *utilisasi*-kan. Hal ini tentu akan mampu menurunkan frekuensi investasi penggantian mesin ataupun fasilitas. Sehingga akan mengurangi biaya depresiasi yang terbebaskan pada dan mengarah pada penurunan total biaya.

Tabel 1.

Matrik *Strategic Vulnerability*, untuk mendapatkan *competitive advantage*

| Potensi untuk mendapatkan <i>competetvive advantage</i> (1) | Rating*) (2) | Weight (3) | Score (2) x (3) |
|--|-----------------|---------------|--------------------|
| Pengaruh terhadap <i>core competence</i> perusahaan | 3 | 0,20 | 0,56 |
| Pengaruh terhadap <i>core strategy</i> perusahaan | 3 | 0,20 | 0,52 |
| Meningkatnya tingkat kompetensi yang beraneka ragam | 2 | 0,20 | 0,44 |
| Banyaknya kegiatan dalam <i>value chain</i> perusahaan | 3 | 0,20 | 0,53 |
| Tingkat pengawasan kegiatan yang di- <i>outsourse</i> | 2 | 0,20 | 0,48 |
| Total | | 1,00 | 2,52 |

Rating*) = 1 sampai dengan 4

Tabel 2.

Matrik *Strategic Vulnerability*, Potensi munculnya *Strategic Vulnerability*

| Potensi munculnya <i>Strategic Vulnerability</i> (1) | Rating*) (2) | Weight (3) | Score (2) x (3) |
|---|-----------------|---------------|--------------------|
| Perubahan harga suku cadang di pasar | 2 | 0,16 | 0,39 |
| Perubahan permintaan | 3 | 0,17 | 0,45 |
| Adanya tuntutan kualitas pekerjaan | 3 | 0,17 | 0,49 |
| Munculnya mesin atau peralatan lain dengan teknologi baru | 3 | 0,17 | 0,45 |
| Waktu yang dibutuhkan | 3 | 0,16 | 0,44 |
| Ketersediaan mesin dan fasilitas | 2 | 0,16 | 0,32 |
| Total | | 1,00 | 2,54 |

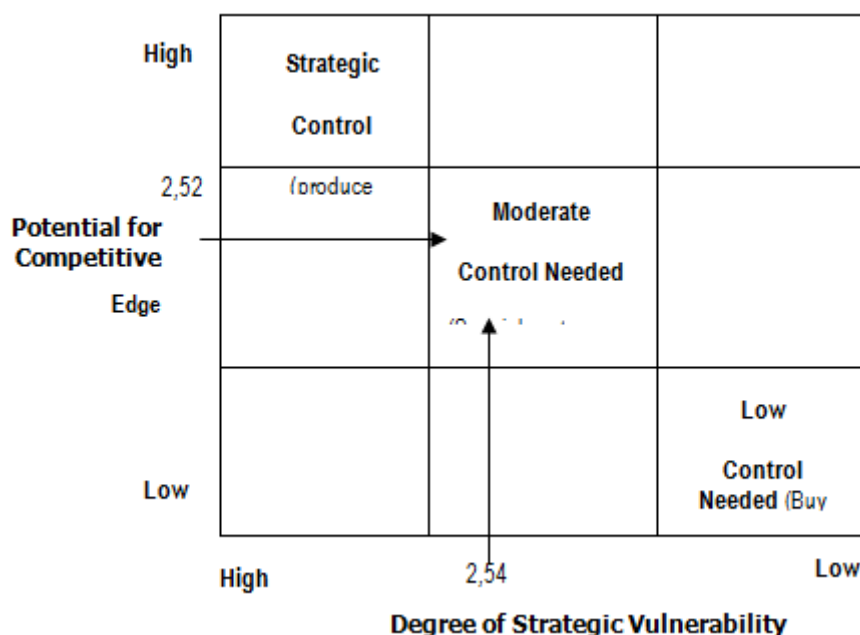
Rating*) = 1 sampai dengan 4

Berdasarkan analisis di atas dapat dipetakan posisi aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas yang berada pada posisi **moderat**. Pada tingkat **moderat** tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan insentif khusus ataupun kontrak yang lebih kompleks untuk menyeimbangkan *intermediate level* dari *vulnerability* dan prospek moderat dari

competitive edge. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya mekanisme pengawasan dari perusahaan rokok SKM terhadap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan penyedia jasa. Keberhasilan perusahaan penyedia jasa dalam melakukan aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas di perusahaan rokok SKM diukur berdasarkan *critical succes factor*.

Gambar 2.

Pemetaan Posisi Aktivitas Pemeliharaan Mesin dan Fasilitas pada *Strategic Vulnerability and Relationship Control Consideration Model*



Apabila *availability* mesin tidak dapat dipenuhi, maka dampak pada operasional

perusahaan rokok SKM diantaranya adalah :
 (1) **terhenti**, apabila proses produksi macet

total karena kerusakan fatal pada beberapa mesin atau tidak adanya daya untuk menggerakkan mesin; atau (2) **terganggu**, apabila terdapat beberapa mesin yang dihentikan untuk diperbaiki (*unscheduled repair*, bukan perbaikan sesuai jadwal perawatan mesin yang telah ditetapkan).

Terjadi kegagalan pasar dalam *quality*, dimana dapat berdampak : (1) **Tidak efisien** dan **terganggu**, apabila aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas mengalami pengerjaan ulang, sehingga proses produksi kembali terganggu dan memboroskan sumber daya yang telah terlanjur digunakan; (2) **Tidak efisien**, apabila aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas tidak dilakukan dengan sempurna, sehingga mengarah pada anomali

kerja mesin dan berdampak pada tidak efisiennya konsumsi daya mesin (misalnya boros solar pada mesin diesel, atau mengkonsumsi daya (*watt*) besar pada mesin *mixing*).

Apabila melihat dampak yang terjadi pada operasional perusahaan seperti pada Tabel 3, operasional perusahaan hanya terhenti apabila terdapat *total breakdown*, sedangkan untuk kegagalan pasar yang lain, perusahaan rokok SKM masih dapat melanjutkan operasi, meskipun ada gangguan ataupun inefisiensi di dalam kegiatan operasional perusahaan. Hal ini menunjukkan derajat *vulnerability* yang tidak fatal apabila terjadi kegagalan pasar *supplier*.

Tabel 3.
Critical Success Factors dari Aktivitas Pemeliharaan mesin dan fasilitas dan dampaknya pada operasional perusahaan ketika terjadi kegagalan pasar

| Critical Success Factors | Measures | Dampak pada operasional perusahaan bila terjadi kegagalan pasar |
|--------------------------|--|---|
| Availability | (1) Total Breakdown | Terhenti |
| | (2) Unscheduled Repair | Terganggu |
| | (3) Machine / Facilities Breakdown | Terganggu |
| Timeliness | (1) Time need to repair | Terganggu |
| | (2) On time machines / facilities delivery | Terganggu |
| Flexibility | Turnaround time for unscheduled repairs | Terganggu |
| Quality | (1) Rework | Tidak efisien dan terganggu |
| | (2) Power efficiency | Tidak efisien |
| | (3) Internal Customer satisfaction | Terganggu |
| | (4) Frequency of Unscheduled Repairs | Terganggu |
| Cost Reduction | (1) Cost per service operation | Tidak efisien |
| | (2) Demonstrated process Improvements | Tidak efisien |

Kendati demikian, hal-hal yang menyebabkan inefisiensi dan atau terganggunya operasional perusahaan harus dapat dikendalikan. Karena apabila hal-hal ini berlangsung terus, tidak mustahil perusahaan akan kehilangan kemampuan untuk bersaing.

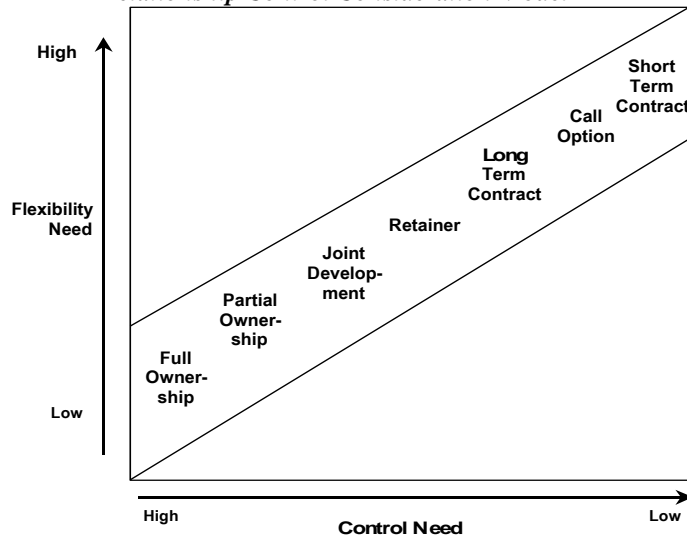
Permasalahannya, besarnya tingkat pengawasan memiliki *trade off* terhadap fleksibilitas (Quinn dan Hilmer, 1994 : 54). Semakin tinggi tingkat pengawasan yang diinginkan, maka semakin rendah fleksibilitas yang dapat dicapai oleh perusahaan. Karena perusahaan terpaksa kembali berinvestasi, antara lain dengan membentuk seksi pengawasan, *inspection cost* dan lain-lainnya.

Hal ini tentu saja mengurangi *benefits* yang akan diraih oleh perusahaan dari *outsourcing* itu sendiri. Untuk itu perusahaan rokok SKM harus lebih dahulu mengetahui seberapa jauh tingkat pengawasan dan seberapa besar tingkat fleksibilitas yang dibutuhkan. Setelah itu, jenis kontrak kerja yang akan dibutuhkan dapat ditentukan, dengan melakukan beberapa pilihan. Analisis dilakukan dengan melihat: (1) **Tingkat Pengawasan**, meski dapat menyebabkan terhentinya operasional perusahaan, karena akumulasi kesalahan yang dilakukan oleh perusahaan penyedia jasa, maka dibutuhkan suatu pengawasan dengan menunjuk beberapa karyawan sebagai pencatat (*record keeping*) aktivitas

yang dilakukan. (2) **Tingkat Fleksibilitas**, perusahaan rokok SKM harus dihindarkan dari terikatnya kontrak jangka panjang dan terlibat secara intensif pada aktivitas yang dilimpahkan. Karena akan mengurangi *benefit* dari praktek *outsourcing*. Teknologi industri rokok sudah berada pada tahap

mature, dan kemajuan teknologi yang ada dalam derajat marginal yang kecil, sehingga fleksibilitas yang dituntut bukan dalam arti perubahan radikal, tetapi hanya penyesuaian dalam usaha *copying-up* dengan kemajuan teknologi. (Bound, et all; 1994:215).

Gambar 3.
Pemetaan Jenis Kesepakatan Kontrak Kerja yang dimung kinkan pada *Strategic Vulnerability and Relationship Control Consideration Model*



b. Make or Buy Cost Analysis

Analisis ini diperlukan untuk pengambilan keputusan dengan pertimbangan perspektif biaya. Biaya

transaksi total dari aktivitas yang akan *outsourced* dibandingkan dengan harga jual yang dipatok oleh *supplier*.

Tabel 4.
Ringkasan Perhitungan *Make or Buy Cost Analysis*

| Tahun | Rerata Make Option | Rerata Buy Option | Differential Cost to Outsource | df r = 20 % n = 10 th | NPV | PV kumulatif |
|-------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | (1) | (2) | (3) = (1) - (2) | (4) | (5) = (3) x (4) | (6) |
| 2002 | Rp 120.316.000.000 | Rp 116.620.000.000 | Rp 3.696.000.000 | 0,833 | Rp 3.080.000.000 | Rp 3.080.000.000 |
| 2003 | Rp 120.316.000.000 | Rp 116.620.000.000 | Rp 3.696.000.000 | 0,694 | Rp 2.566.666.667 | Rp 5.646.666.667 |
| 2004 | Rp 120.316.000.000 | Rp 116.620.000.000 | Rp 3.696.000.000 | 0,579 | Rp 2.138.888.889 | Rp 7.785.555.556 |
| 2005 | Rp 130.571.000.000 | Rp 127.120.000.000 | Rp 3.451.000.000 | 0,482 | Rp 1.664.255.401 | Rp 9.449.810.957 |
| 2006 | Rp 126.196.000.000 | Rp 127.120.000.000 | Rp (924.000.000) | 0,402 | Rp (371.334.877) | Rp 9.078.476.080 |
| 2007 | Rp 126.196.000.000 | Rp 127.120.000.000 | Rp (924.000.000) | 0,335 | Rp (309.445.730) | Rp 8.769.030.350 |
| 2008 | Rp 126.196.000.000 | Rp 127.120.000.000 | Rp (924.000.000) | 0,279 | Rp (257.871.442) | Rp 8.511.158.908 |
| 2009 | Rp 128.296.000.000 | Rp 131.600.000.000 | Rp (3.304.000.000) | 0,233 | Rp (768.404.802) | Rp 7.742.754.106 |
| 2010 | Rp 128.296.000.000 | Rp 131.600.000.000 | Rp (3.304.000.000) | 0,194 | Rp (640.337.335) | Rp 7.102.416.771 |
| 2011 | Rp 128.296.000.000 | Rp 131.600.000.000 | Rp (3.304.000.000) | 0,162 | Rp (533.614.446) | Rp 6.568.802.325 |
| | Rp 1.254.995.000.000 | Rp 1.253.140.000.000 | Rp 1.855.000.000 | | Rp 6.568.802.325 | |

Sumber : Data primer diolah

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa NPV dengan melakukan *outsourcing* dalam *planning horizon* selama 10 tahun adalah positif sebesar Rp 6.568.802.325,-. PV kumulatif terbesar adalah senilai Rp

9.449.810.957,- yang tercapai pada akhir tahun ke-4, (tahun 2003). Hal ini mengandung dua implikasi, yaitu : (1) Demi alasan ekonomis, perusahaan rokok SKM sebaiknya menjalin kerjasama dengan

perusahaan penyedia jasa melalui outsourcing dengan jangka waktu kontrak selama 4 tahun. (2) Setelah tahun ke-4, biaya diferensial yang terjadi semakin meningkat, maka seiring meningkatnya jumlah mesin **Analisis Sensitivitas**

Luas bangunan yang digunakan untuk melakukan aktivitas produksi dan di-*outsource* kepada penyedia jasa secara rata-rata seluas 8.000 m². Namun bila perusahaan

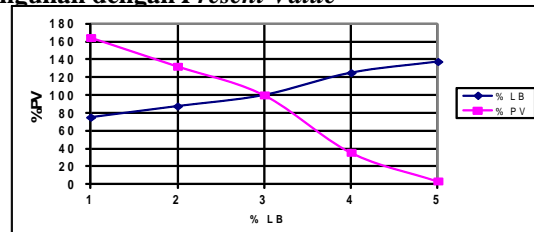
dan luas bangunan yang dirawat. Sebaiknya aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas dikerjakan secara internal, karena perusahaan menikmati skala ekonomis.

rokok memperluas areal produksi dan meng-*outsource* aktivitas pemeliharaan mesin kepada penyedia jasa, maka PV dari perusahaan rokok yang justru akan menurun.

Tabel 5
Analisis Sensitivitas Luas Bangunan dengan Present Value

| Luas Bangunan (m ²) | PV | % LB | % PV |
|---------------------------------|-------------------|--------|--------|
| 6.000 | Rp 25.473.460.392 | 75,00 | 164,39 |
| 7.000 | Rp 20.484.418.610 | 87,50 | 132,20 |
| 8.000 | Rp 15.495.376.828 | 100,00 | 100,00 |
| 10.000 | Rp 5.517.293.265 | 125,00 | 35,61 |
| 11.000 | Rp 528.251.483 | 137,50 | 3,41 |

Sumber : Data primer diolah, 2011.



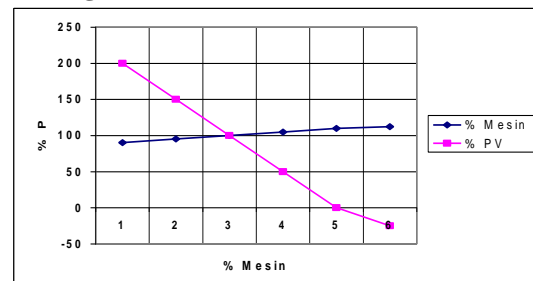
Hasil perhitungan terlihat bahwa ketika jumlah mesin bertambah, maka PV yang diterima oleh perusahaan rokok SKM ketika aktivitas pemeliharaan mesin tersebut

di-*outsource* semakin berkurang. Bahkan ketika jumlah mesin lebih dari 45 unit, dari perusahaan rokok justru menjadi negatif (-Rp 3.3873.844.207,-).

Tabel 6.
Analisis Sensitivitas Jumlah Mesin yang digunakan dengan Present Value

| Mesin yang digunakan (unit) | PV | % Mesin | % PV |
|-----------------------------|--------------------|---------|--------|
| 37 | Rp 30.990.753.656 | 90,24 | 200,00 |
| 39 | Rp 23.243.065.242 | 95,12 | 150,00 |
| 41 | Rp 15.495.376.828 | 100,00 | 100,00 |
| 43 | Rp 7.747.688.414 | 104,88 | 50,00 |
| 45 | Rp - | 109,76 | 0,00 |
| 46 | Rp (3.873.844.207) | 112,20 | -25,00 |

Sumber : Data Primer diolah, 2011



Analisis sensitivitas tersebut menunjukkan adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan penyedia jasa selaku *supplier* dalam men-*supply* aktivitas

pemeliharaan mesin dan fasilitas pada perusahaan rokok, ketika luas bangunan dan atau unit mesin yang digunakan semakin bertambah.

c. Strategic Sourcing Model

Model ini lebih memperhatikan aspek-aspek teknologi yang terkandung di dalam aktivitas yang di-*outsource* secara strategis. Perkembangan aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas pada perusahaan rokok SKM cenderung mengikuti perkembangan mesin industri rokok, meskipun ditransfer dan diaplikasikan dengan asistensi pembuat mesin. Namun beberapa mesin, teknologi yang digunakan masih konvensional.

Sehingga lebih mengutamakan ketrampilan karyawan daripada *technology know-how*. Dengan demikian, maka teknologi aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas ini cenderung **Mature**.

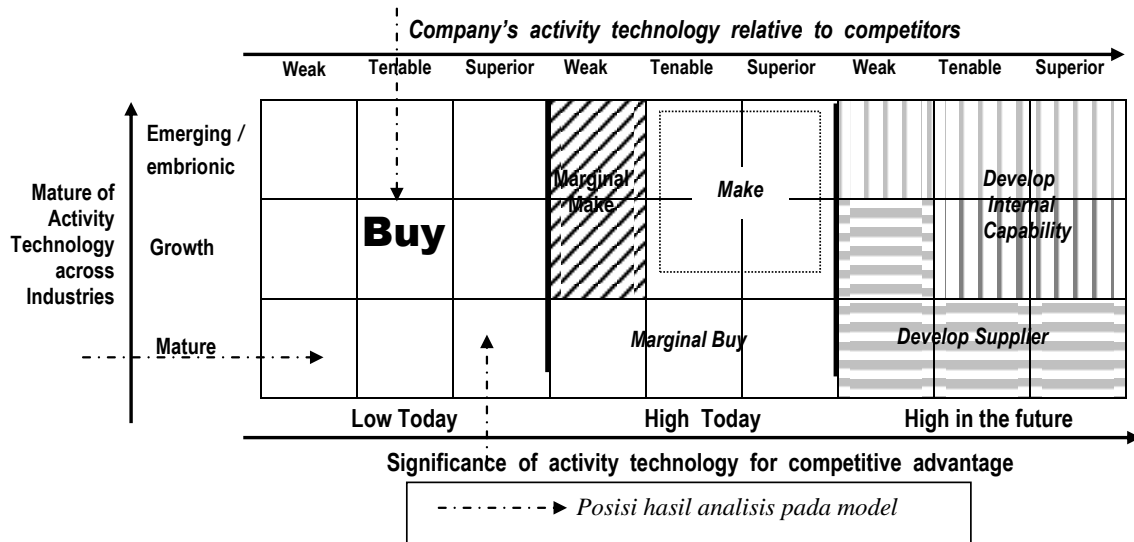
Meski perusahaan rokok SKM mampu mendapatkan keunggulan kompetitif secara tidak langsung dari penurunan biaya seiring dengan menurunnya biaya perawatan jangka panjang, maka pengaruh terhadap

competitive advantage dapat dikatakan **Low Today**. Hasil penelitian menunjukkan : (1) Mesin-mesin yang digunakan perusahaan rokok SKM cukup modern untuk ukuran industri rokok di Indonesia; (2) Untuk perawatan mesin-mesin impor perusahaan rokok masih sering berkonsultasi dengan pihak pabrik pembuatnya. Bahkan kadang perusahaan mendatangkan ahli (teknisi) dari negara asal mesin untuk melakukan perbaikan yang tidak dapat di kerjakan oleh karyawan seksi teknik; (3) Perusahaan rokok SKM selalu menganggarkan biaya pelatihan bagi karyawannya sebagai media transfer teknologi dari pabrik-pabrik mesin tersebut;

dan (4) Karyawan pada seksi teknik umumnya “enggan belajar” terhadap perkembangan dan perubahan teknologi.

Dengan pertimbangan perusahaan rokok SKM adalah termasuk pelaku utama bisnis di Indonesia (yang berarti kemampuan perusahaan lain tidak begitu jauh berbeda), maka hal ini mengarahkan pada kesimpulan sementara bahwa posisi penguasaan teknologi perusahaan rokok SKM relatif terhadap pesaingnya adalah *Tanabel* atau *Average*. Dengan demikian maka aktivitas pemeliharaan mesin dan fasilitas sebaiknya di-*outsourcing* sepenuhnya oleh perusahaan rokok SKM (terletak pada bujursangkar **Buy**).

Gambar 4.
 Pemetaan Hasil Analisis pada *Strategic Sourcing Model*



KESIMPULAN

Analisis *Value Chain*, menunjukkan ada potensi dijalinnya *vertical linkages* antara perusahaan rokok SKM dengan perusahaan penyedia jasa. Begitu pula dengan analisis lingkungan secara internal dan eksternal. Secara internal implementasi *outsourcing* dilakukan karena Bukan merupakan aktivitas yang menjadi *core competence*, tidak mempengaruhi *core strategy* perusahaan rokok SKM dan tidak dibutuhkan pengawasan absolut. Sedangkan dari sisi eksternal layak karena tersedia perusahaan jasa yang memiliki sejumlah *potential strategic benefit* berupa: efisiensi biaya, peningkatan kualitas, fleksibilitas dan akses pada teknologi baru. Hasil *outsourcing*

Decision Process, menunjukkan potensi untuk mendapatkan *competitive advantage* dan *vulnerability* berada pada tahap moderat dan Kontak kerja *outsourcing* dilakukan dalam bentuk *long term contract*. *Outsourcing strategy* dinyatakan layak secara finansial, karena NPV positif. sebesar Rp 6.568.802.325,-. Dengan jangka waktu kontrak sekitar 4 tahun. Peranan teknologi aktivitas berada pada tahap *mature* dan Signifikansi pengaruh keunggulan kompetitif perusahaan rokok SKM terhadap aktivitas yang di-*outsourced* berada pada tahap *Low Today*. Penguasaan teknologi aktivitas perusahaan rokok SKM secara relatif terhadap pesaing adalah *Tanabel* atau *Average*.

DAFTAR PUSTAKA

- Avery, Susan, Outsourcing Helps Cut Forms Purchasing Cost, *Office Product & Business System*, May, 20, 1999
- Bounds, Greg; Yorks, Lyle; Adams, Mel; Gipsie, Ranney; *Beyond Total Quality Management : Toward The Emerging Paradigm*, Mc Graw Hill Singapore, 1994.
- Collis, David J., dan Cynthia A Montgomery., *Competing on Resources : Strategy in the 1990s*, *Harvard Business Review*, July-August, 1995.
- Drtina, Ralph E., The Outsourcing Decision, *Management Accounting*, Issues 9, p. 56-62, March, 1994.
- _____, The Outsourcing Decision of Sun Companies, *Harvard Business Review*, October, 1994.
- Gupta, Mahesh, dan Dana Zhender, Outsourcing and Its Impact on Operations Strategy, *Production and Inventory Mangement Journal*, Third Quarter, p.70-76, 1994.
- Hill, Charles W. L., dan Gareth R Jones., *Strategic Management : An Integrated Approach, Fourth Edition*, Houghton Mifflin Company, USA, 1998.
- Lacity, Mary C., Leslie P Wilcocks, dan, David F Feeny., It Outsourcing : Maximixe Flexibility and Control, *Harvard Business Review*, May-June, 1995.
- Moleong, Lexy. J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rodakarya, Bandung, 1995.
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Kedua, Badan Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta, 1993.
- Murray, Janet Y, dan Masaaki Kotabe, Sourcing Strategies of US Service Companies : A Modified Transaction Cost Analysis, *Strategic Management Journal*, p.791-809, January, 1999.
- Mu'thi, Fahmi, *Outsourcing untuk Meningkatkan Efisiensi*, Manajemen dan Usahawan, No.7, Th XXIV, Jakarta, Juli, 1995.
- Peak, Martha H, Corporations Prepare for Change, *AMA Report, Management Review*, p.42-47, Jullly, 1993.
- Porter, Michael E., *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Terjemahan*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- _____, *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul.*, Terjemahan , Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta, 1994.
- Prahalad C.K., dan Gary Hamel, The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
- Prahalad, C.K., Fahey, Liam., dan Randall, Robert, M., *A Strategy for Growth : The Role of Core Competencies in The Corporation*, 1994.
- Quinn, James Brian, *Intellegent Enterprise*, Free Press, 1992, Ch 1- Ch 3, pp 3 – 97
- Quinn, James Brian. dan Frederick G Hilmer., *Strategic Outsourcing*, *Sloan Management Review*, p.43-55, Summer, 1994.
- Schnaars, Stephen P., *Marketing Strategy, A Customer Driven Approach.*, The Free Press. A Division of Macmillan Inc, New York, 1991.
- Shank, John K, dan Vijay Govindarajan., *Strategic Cost Management and The Value Chain*, *Journal of Cost Management*, p.5-21, Winter, 1992.
- _____, *Strategic Cost Management : The New Tools for Competetive Advantage*, Free Press, New York, 1993.
- Taufik, *Meraih Keunggulan melalui Outsourcing* , Manajemen dan Usahawan, No.7, Th XXIV, Jakarta, Juli, 1995.
- Utomo, Hargo; *Strategi Outsourcing Dalam Era Persaingan Global*, Manajemen dan Usahawan, No.7, Th XXIV, Jakarta, Juli, 1995.



Van Horne, John., Wachowicz, Jr., dan John M., *Fundamentals of Financial Management*, Eight Edition, Prentice Hall, 1992.

Welch, James. A. dan P Ranganath Nayak; *Strategic Sourcing : A Progressive Approach to the Make-or-Buy Decision*,

Academy of Management Executive, p.23-31, Vol 6, No.1, 1992.

Wright, Robert F, *Strategies for avoiding the micro management trap*, Management Decision, MCB University Press, p.362-364, Pennsylvania, USA, May, 2000.

Yin, Robert.K., *Studi Kasus : Desain dan Metode*, Manajemen. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996.