

TELAAH BISNIS

Terakreditasi, SK. No.: 55/DIKTI/Kep/2005

Analisis Pengaruh Sistem Imbalan Terhadap
Komitmen Organisasional pada Dosen
Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan
Kopertis Wilayah V Yogyakarta

Arif Sudaryana

Outsourcing Sarana untuk Melakukan
Perubahan Strategis

Any Agus Kana

Manajemen Etika dan Tanggungjawab Sosial di
Perusahaan Multinational Pendekatan
Strategik

R. Heru Kristanto HC

Peningkatan Kinerja Penjualan Melalui Pola
Kerja Cerdas

Widodo

Analisis Hubungan Antar Pasar Beras di
Indonesia dengan Bivariate Causality dari
Granger

**Hasnin Kasim,
Syamsul Hidayat Pasaribu,
Suparmono**

Financial Performance of Indonesia Islamic
Banking After *Fatwa* on Prohibition of Bank
Interest

Rifqi Muhammad

Volume 9, Nomor 1, Juli 2008

ISSN 1411-6375

TELAAH BISNIS

Terakreditasi, SK. No.: 55/DIKTI/Kep/2005

Terbit pertama kali tahun 1997 dengan nama **TELAAH** (ISSN 1410-2471)
Berubah menjadi **TELAAH BISNIS** Juli 2000 (ISSN 1411-6375)
Terbit dua kali setahun setiap Juli dan Desember

Susunan Redaksi

Pimpinan Redaksi

Sri Haryani

Redaktur Pelaksana

Suparmono

Dewan Redaksi

Abdul Halim
Universitas Gadjah Mada

Edi Prasetyo Nugroho
Universitas Gadjah Mada

Any Agus Kana
Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN

Eka Sudarusman
Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN

Tri Harsini W.
Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN

Distribusi

Pudjono

Alamat Redaksi
Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
Jl. Palagan Tentara Pelajar Km.7 Yogyakarta 55581
Telp.(0274) 885700 Faks. (0274) 885505
E-mail: info@stimykn.com

TELAAH BISNIS

Terakreditasi, SK. No.: 55/DIKTI/Kep/2005

DAFTAR ISI

Analisis Pengaruh Sistem Imbalan Terhadap Komitmen Organisasional pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Lingkungan Kopertis Wilayah V Yogyakarta Arif Sudaryana	1 - 16
<i>Outsourcing</i> Sarana untuk Melakukan Perubahan Strategis Any Agus Kana	17 - 34
Manajemen Etika dan Tanggungjawab Sosial di Perusahaan Multinational Pendekatan Strategik R. Heru Kristanto HC	35 - 48
Peningkatan Kinerja Penjualan Melalui Pola Kerja Cerdas Widodo	49 - 70
Analisis Hubungan Antar Pasar Beras di Indonesia dengan <i>Bivariate Causality</i> dari Granger Hasnin Kasim, Syamsul Hidayat Pasaribu, Suparmono	71 - 86
Financial Performance of Indonesia Islamic Banking After <i>Fatwa</i> on Prohibition of Bank Interest Rifqi Muhammad	87 - 104

OUTSOURCING SARANA UNTUK MELAKUKAN PERUBAHAN STRATEGIS

Any Agus Kana

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta

Abstrak

Sebagai sebuah sistem terbuka, perusahaan selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Lingkungan yang dinamis memaksa perusahaan untuk melakukan perubahan dengan tujuan agar pencapaian tujuan lebih efektif. Salah satu sarana melakukan perubahan yang akhir-akhir ini dilakukan sejumlah perusahaan adalah outsourcing. Outsourcing ternyata bukan sekedar kegiatan membeli barang atau jasa kepada pemasok, namun dalam sejumlah kasus, perusahaan perlu melakukan perubahan strategis. Perubahan yang dilakukan mungkin mencakup perubahan teknologi, struktur dan orang. Dalam mengelola perubahan ini, manajer perlu memposisikan perusahaannya sebagai subsistem dari sebuah supply chain (SC) dimana dia berada. Pandangan ini seiring dengan paradigma baru persaingan bahwa persaingan tidak lagi antara satu individu perusahaan dengan individu perusahaan yang lain, namun antara serangkaian perusahaan yang terpadu dalam SC dengan serangkaian perusahaan yang terpadu dalam SC yang lain. Supply chain management (SCM) menjadi satu kebutuhan bersama para anggota SC.

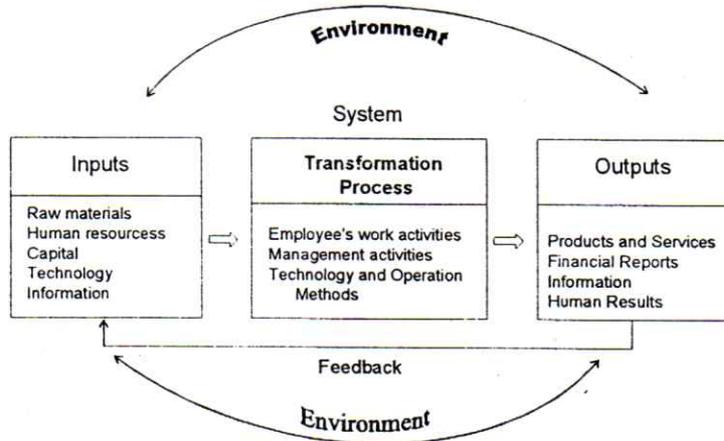
Keywords: sistem terbuka, perubahan organisasional, outsourcing, supply chain, supply chain management.

PENDAHULUAN

Di era tahun 1990-an, *business process reengineering (BPR)* merupakan tren baru yang terjadi di dalam bisnis. BPR adalah perubahan yang dilakukan secara mendasar oleh suatu perusahaan dalam proses pengelolaannya, bukan sekedar melakukan perbaikan. Hal ini dilakukan untuk memberikan respon atas perubahan lingkungan yang sangat cepat dan tak terduga. Lingkungan yang dihadapi sebuah perusahaan terdiri dari lingkungan langsung seperti pesaing, pelanggan, Pemerintah, pemasok, lembaga swadaya masyarakat, serikat pekerja, maupun lingkungan tak langsung seperti teknologi, ekonomi, sosial budaya, politik (Hanafi, 2003). Pemberian respon kepada lingkungan tak terhindarkan karena perusahaan merupakan sebuah sistem terbuka.

Sebagai sistem terbuka, sebuah perusahaan berinteraksi dengan lingkungannya (Robbins dan Coulter, 2005). Gambar 1 berikut ini menunjukkan perspektif sebuah perusahaan sebagai sebuah sistem terbuka.

Gambar 1
Perusahaan sebagai sebuah Sistem Terbuka



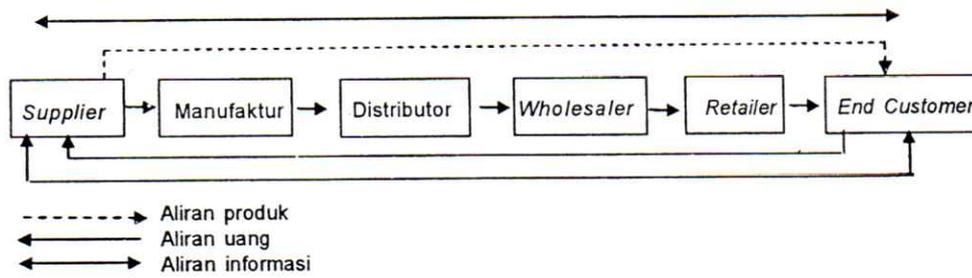
Sumber: Robbins and Coulter, p. 2005

Dari Gambar 1 diketahui bahwa setiap perusahaan mentransformasikan *input*-nya menjadi *output*. Karena perusahaan sebagai sistem terbuka, maka proses transformasi yang dilakukan juga dipengaruhi oleh lingkungannya. Perusahaan memperoleh input dari lingkungannya dan menjual *output* juga kepada lingkungannya. Input ditransformasi menjadi *output* guna memuaskan kebutuhan konsumen sekaligus memberikan laba kepada perusahaan. Jika karakteristik *output* yang diminta berubah, misal konsumen menuntut mobil yang lebih ramah lingkungan, salah satu alternatifnya perusahaan mungkin memproduksi mobil *hybrid*. Perubahan ini memaksa perusahaan memakai teknologi baru sebagai input untuk menghasilkan mobil *hybrid*. Jika teknologi tersebut dibeli dari pihak luar (*supplier*), maka perusahaan harus menjelaskan karakteristik mesin yang diperlukan termasuk kemungkinan pengembangannya. Jika *supplier* gagal memenuhi syarat, dapat dipastikan produk gagal memenuhi permintaan konsumen. Apabila kegagalan tersebut menyebabkan konsumen mencari produk pengganti, maka perusahaan dan *supplier*-nya akan menderita kerugian. Mekanisme demikian merupakan hal yang natural.

SUPPLY CHAIN

Selain sebagai sebuah sistem terbuka, perusahaan juga menjadi subsistem dari suatu SC. SC merupakan rangkaian pihak-pihak yang menangani aliran produk (Zabidi, 2001). Gambar 2 memberikan ilustrasi sebuah SC yang sederhana. Sebuah SC akan memiliki komponen-komponen yang biasanya disebut *channel* (Zabidi, 2001). *Channel* terdiri dari *supplier*, manufaktur, distributor, *wholesaler*, dan *retailer*. Semua *channel* bekerja untuk memenuhi kebutuhan konsumen akhir.

Gambar 2
Struktur Supply Chain yang disederhanakan



Sumber: Zabidi, Pebruari 2001.

Pada kenyataannya, struktur sebuah SC mungkin jauh lebih kompleks dari gambar 2. Sebuah *supplier* mungkin sekaligus sebuah industri manufaktur. Dengan kata lain, sebuah SC bisa melibatkan sejumlah industri manufaktur dalam satu rantai hulu ke hilir. Sebagai contoh, PT Panasonic Manufacturing Indonesia (Panasonic) yang berdiri tahun 1970, hingga tahun 2005 mempunyai mitra sebanyak 308 perusahaan pemasok. PT Asalta Mandiri Agung (PT AMA) memasok 100–150 item setiap bulan dan PT Pascal Components Internusa (PT PCI) memasok komponen pompa air dengan sistem penilaian kinerja *Quality, Cost, Delivery and Services* (SWA, 04/XXI, Edisi 17 Pebruari – 2 Maret 2005).

Setiap *channel* dalam SC memiliki aktivitas-aktivitas yang saling mendukung. Aktivitas-aktivitas tersebut mungkin berupa aktivitas pada tingkatan taktis maupun strategis. Secara tradisional semua aktivitas tersebut dilakukan tanpa atau sedikit koordinasi antar *channel*. Hubungan antara *supplier* dan perusahaan yang disuplainya hanya terbatas pada transaksi jual beli. Pola-pola negosiasi benar-benar mementingkan pihak-pihak secara individual dan

bukan mengacu pada kinerja keseluruhan pihak yang menjadi pembentuk SC secara holistik. Perubahan lingkungan bisnis semakin cepat. Akselerasi perubahan ini disebabkan oleh: (1) hadirnya *smart consumers* yang sangat *demanding* (Grukke, 2001), (2) infrastruktur telekomunikasi, informasi, transportasi dan perbankan yang semakin canggih, dan (3) kesadaran akan pentingnya aspek sosial dan lingkungan. Dengan praktik tradisional bisnis yang tidak *compatible* lagi dan persaingan yang semakin ketat akibat perubahan lingkungan bisnis, mewajibkan para pelaku bisnis baik sektor industri maupun jasa untuk bekerjasama lebih efektif dibanding yang pernah dilakukan sebelumnya. Kerjasama antar perusahaan dapat dilakukan dengan membangun kemitraan strategis dengan para *suppliernya*, dengan perusahaan transportasi dan pergudangan, para distributor, dan pelanggan lain yang mereka bekerja baik dengan perusahaan. Pendekatan tim ini untuk membuat dan mendistribusikan produk dan jasa kepada pelanggan menjadi cara yang efektif dan efisien bagi perusahaan untuk sukses – dan itu adalah inti untuk melaksanakan *Supply Chain Management* (Wisner, Leong dan Tan, 2005).

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

Ada sejumlah definisi *SCM* yang diajukan para ahli, namun dalam bahasan ini dipakai definisi sebagai berikut: *SCM* sebagai aktivitas-aktivitas terintegrasi yang berada diantara jaringan fasilitas-fasilitas yang membeli bahan baku, mengubah bahan baku menjadi produk antara atau produk akhir, dan mengirim produk-produk tersebut kepada pelanggan melalui suatu sistem distribusi. (Lee dan Billington, dalam Wisner, Leong dan Tan, 2005). *SCM* adalah ide mengenai proses koordinasi atau integrasi sejumlah aktivitas-aktivitas terkait dengan produk diantara partisipan SC untuk memperbaiki efisiensi operasi, mutu dan layanan pelanggan dalam upaya untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi seluruh perusahaan yang terlibat dalam kolaborasi tersebut. Ini adalah paradigma baru dalam berkompetisi. Paradigma ini menempatkan perusahaan pada pusat jaringan yang saling bergantung, suatu konfederasi yang saling mengisi dalam kemampuan dan kompetensi, yang bersaing sebagai satu SC terpadu melawan SC yang lain (Indrajit dan Djokopranoto, 2002). Tantangan yang dihadapi perusahaan untuk mengubah paradigma kompetisi dari yang lama ke yang baru diantaranya adalah:

1. Pengembangan strategi kolektif:
 - a. Sebelumnya masing-masing anggota SC tidak pernah berpikir bahwa mereka adalah anggota dari suatu jaringan penjualan, sehingga mereka tak pernah berbagi pemikiran tentang perencanaan dan strategi.

- b. Syarat kompetisi jaringan adalah mampu bekerja sama secara kolektif dalam tingkat yang lebih tinggi, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian maupun strategi.
 - c. Dari poin a dan b membawa konsekuensi bahwa secara kolektif setiap anggota harus sepakat untuk mengembangkan strategi bersama dan melaksanakannya secara bersama pula.
2. Pemikiran secara *win-win*:
- a. Satu hal yang paling menantang dalam pengelolaan jaringan penjualan adalah kebutuhan untuk melepaskan diri dari pola hubungan yang saling bertentangan diantara pembeli dan penjual yang terdapat dalam pola hubungan lama.
 - b. Makin disadari bahwa kerjasama antar *channel* (anggota jaringan) akan memberikan hasil berupa peningkatan kinerja secara umum.
 - c. Dari poin a dan b muncul masalah: bagaimana hasil yang diperoleh dari peningkatan kinerja tersebut dapat terbagi secara merata antar *channel* dalam jaringan. Solusi *win-win* tidak selalu berarti bahwa pembagian adalah 50/50, tetapi minimal semua *channel* dapat menikmati hasil yang lebih baik karena kerjasama tersebut.
3. Komunikasi terbuka:
- a. Salah satu pendorong utama keberhasilan jaringan ini adalah kemajuan teknologi informasi yang memungkinkan pertukaran informasi antar *channel* dapat dilakukan dengan lebih cepat, akurat dan mudah.
 - b. Penggunaan EDI (*electronic data interchange*) sudah merupakan kebutuhan pokok industri dan perusahaan.
 - c. Karena setiap *channel* dalam SC memakai paradigma, cara pandang dan prinsip yang sama, serta kesediaan untuk melaksanakan dalam kolektifitas, maka hasilnya sangat *favourable*, diantaranya berupa: kebutuhan pelanggan dapat dilayani dengan cepat, akurat, memuaskan, diperoleh *cost reduction*, *growth*, keberlanjutan eksistensi.
 - d. Transparansi dalam pembukuan juga merupakan salah satu manifestasi dalam keterbukaan informasi antar *channel*. Ini tantangan yang sulit karena setiap *channel* bisa merupakan perusahaan yang independen, dalam artian bukan bagian dari sebuah integrasi vertikal.

Menciptakan sinkronisasi aktivitas-aktivitas yang beragam membutuhkan pendekatan yang holistik (Zabidi, 2001). Prinsip utama yang harus dipegang adalah untuk menciptakan resultan yang lebih besar, bukan hanya untuk setiap *channel*, tetapi untuk keseluruhan sistem. Keberhasilan implementasi prinsip ini biasanya membutuhkan perubahan-perubahan pada tingkatan strategis

maupun taktis. Selain itu, agar SCM berhasil, *channel* harus bekerja sama untuk berbagi informasi dalam segala hal, seperti peramalan permintaan, rencana produksi, perubahan kapasitas, strategi pemasaran baru, pengembangan produk dan jasa baru, pengembangan teknologi baru, rencana pembelian, tanggal pengiriman dan hal lainnya yang berdampak pada rencana pembelian, produksi dan distribusi perusahaan. SCM yang efektif menyandarkan diri pada kepercayaan level tinggi, kerjasama, kolaborasi, dan kejujuran, komunikasi yang akurat (Wisner, Leong dan Tan, 2005).

Untuk mengejar perbaikan dalam SC tidak ada jalan pintas yang bisa dipakai. Dari pengalaman disimpulkan bahwa sekurang-kurangnya ada 4 (empat) tingkat atau tahapan yang harus dilalui sebelum mencapai puncak prestasi (Indrajit dan Djokopranoto, 2002). Dari pengalaman sejumlah perusahaan juga diketahui bahwa tidak ada jalan untuk melompati tahapan tersebut langsung ke puncak prestasi. Yang dapat dilakukan hanya mempercepat proses di setiap tahapan sehingga tahapan berikutnya dapat dicapai dengan cepat. Tahapan-tahapan yang dimaksud adalah:

1. Internal
 - Sumber pembelian dan logistik;
 - Keunggulan internal.
2. Eksternal:
 - Konstruksi jaringan;
 - Kepemimpinan dalam industri.

Dua tahapan pertama diberi istilah "internal" karena terjadi di dalam organisasi perusahaan (*channel*) dan ini mewakili sebagian besar perusahaan yang sedang mencari perbaikan dalam SCM. Dua tahapan berikutnya diberi istilah "eksternal", terjadi apabila perusahaan menggabungkan kekuatannya dengan perusahaan luar (anggota SC) untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Berikut penjelasan setiap tahapan:

Tahap I: Sumber Pembelian Dan Logistik:

Tahap ini terfokus pada sumber pembelian barang keperluan perusahaan dan logistik. Pada tahap ini perusahaan mencari kerjasama dengan pemasok barang untuk mengusahakan penghematan optimal dalam pembelian barang. Tindakan yang dilakukan dapat berupa (1) melakukan *partnering* dan (2) melakukan *outsourcing*.

Tahap II: Keunggulan Internal:

Peralihan dari tahap I ke tahap II merupakan sesuatu yang tidak mudah, karena banyak kendala dan kesulitan yang harus dihadapi. Perusahaan

harus menghilangkan dan mengatasi kendala tersebut sebelum mampu beralih ke tahap II. Dalam hal ini perusahaan melakukan perubahan organisasional strategis.

Tahap III: **Konstruksi Jaringan**

Setelah tahap I dan II berhasil dilalui, baru tahap III dimulai. Tahapan ini memfokuskan diri pada dunia luar. Jika tahap II berhasil dilalui, perusahaan berada pada tahap kritis untuk memutuskan apakah meneruskan upaya mencari peningkatan efisiensi di dalam perusahaan saja, ataukah memilih mencari peningkatan efisiensi dari luar perusahaan, sebagaimana telah dilakukan dengan beberapa pemasok kunci di tahap I.

Tahap IV: **Kepemimpinan Dalam Industri**

Untuk mencapai tahap IV dari evolusi SC diperlukan keterlibatan total dari semua tim manajemen di semua channel. Ini akan berhasil bila semua pihak menyadari kesuksesan dan kemampuan SCM dalam merealisasikan kemampuan kompetitifnya untuk menghadapi SC yang lain. Tahap IV yang merupakan pemenuhan visi masa depan hanyalah kelanjutan dari tahap III, dan biasanya tak ditemukan kendala yang besar.

Bagaimana pelaksanaan SCM di Indonesia? Berdasarkan Survei Konsep Manajemen Paling Berpengaruh yang dilakukan oleh Swa Sembada (SWA) bekerja sama dengan Laboratorium Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LSM-FEUI) tahun 2005 dengan responden sebanyak 45 perusahaan dari 16 industri, ada 3 perusahaan yang menerapkan SCM. Konsep SCM ini diterapkan di area Produksi. Ketiga perusahaan tersebut adalah: Anugrah Argon Medika, Astra Honda Motor, dan Ristra (SWA, no. 16/XXI/4-17 Agustus 2005). Ditingkat global, lebih banyak lagi perusahaan yang menerapkan SCM. Dengan menganalisis data survei global, Bain & Co menunjukkan bahwa pada tahun 2005 sebanyak 56% responden memakai SCM, kondisi ini meningkat dari th 2000 yang hanya 32% (SWA, no. 16/XXI/4-17 Agustus 2005).

OUTSOURCING

Struktur SC pada gambar 2 menggambarkan arus barang dan atau jasa dari satu *channel* ke *channel* berikutnya hingga akhirnya sampai kepada *end consumer*. Dalam struktur tersebut juga ditunjukkan hubungan langsung antara supplier dengan manufaktur. Secara tradisional, hubungan antara *supplier* dan perusahaan yang disuplainya hanya terbatas pada transaksi jual beli. Dalam

hubungan yang demikian masing-masing pihak mementingkan dirinya sendiri dan jika ada sangat sedikit memperhatikan kepentingan pihak lain. Lahirnya paradigma baru dalam berkompetisi yang menempatkan perusahaan sebagai bagian dari suatu konfederasi yang saling mengisi dalam kemampuan dan kompetensi, yang bersaing sebagai satu SC terpadu melawan SC yang lain, telah memaksa anggota SC mengubah cara berinteraksi.

Sebelum membahas lebih lanjut tentang *outsourcing*, perlu diketahui bahwa banyak sekali definisi yang disampaikan oleh para ahli. Definisi *outsourcing* yang dipakai adalah sebagai berikut: "*Outsourcing means purchasing ongoing services from an outside company that a company currently provides, or most organizations normally provide, for themselves*" (Linder, 2004). Dari definisi ini mengandung makna bahwa pembelian layanan pekerjaan (baik barang atau jasa) kepada pihak luar (*supplier*) dilakukan terus menerus. Ditinjau dari sisi waktu, *outsourcing* mempunyai konsekuensi bahwa hubungan antara *supplier* dan pembeli terjadi dalam jangka panjang. Karena karakteristik *outsourcing* yang demikian, maka dalam membuat keputusan apakah dalam pengadaan barang/jasa yang dibutuhkan, manufaktur akan melakukan *outsourcing* atau membuat sendiri, perlu memakai sejumlah pertimbangan.

Beberapa pertimbangan yang mungkin dapat digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan antara lain dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan sebagai berikut (Indrajit dan Djokopranoto, 2003):

1. Bagaimana kinerja untuk industri tertentu telah berubah dalam arti mutu, kecepatan dan tingkat pelayanan?
2. Bagaimana *benchmark* kinerja dari perusahaan berskala dunia?
3. Bagaimana hasil kinerja perusahaan sendiri?
4. Berapa biaya aktivitas yang dilakukan sendiri tersebut?
5. Berapa biaya apabila aktivitas yang dimaksud di-*outsource*-kan?
6. Apakah kinerja sendiri dapat diperbaiki secara berarti dengan mengacu pada *benchmark* tanpa melakukan *outsourcing*?
7. Apakah volume pekerjaan cukup untuk mengembangkan perbaikan secara radikal dengan cukup ekonomis ?
8. Apakah perusahaan mempunyai kemampuan untuk melakukan perubahan dan perbaikan secara radikal yang akan mendekati *benchmark*?
9. Untuk kegiatan yang sama apakah perusahaan kompetitor melakukan *outsourcing*?

Jika keputusannya adalah melakukan *outsourcing*, maka pihak manufaktur perlu juga mengetahui potensi keuntungan yang bisa diperoleh.

Dari survei tahunan yang dilakukan oleh *Outsourcing Institute USA* pada tahun 1999 terhadap 1.200 perusahaan (Indrajit dan Djokopranoto, 2003)

diketahui sejumlah alasan perusahaan melakukan *outsourcing*. Adapun alasannya antara lain :

1. Meningkatkan fokus perusahaan
2. Memanfaatkan kelas dunia
3. Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari *reengineering*
4. Membagi risiko
5. Sumberdaya sendiri dapat dipakai untuk kebutuhan lain
6. Memperoleh sumberdaya yang tak dimiliki sendiri, misalkan dana kapital.

Untuk Indonesia, berdasar data riset SWA terhadap 30 perusahaan Indonesia yang melakukan *outsourcing* ke China diketahui ada 4 alasan utama, yakni: (1) sekedar tak mau pusing, (2) mencari *cost structure* yang lebih rendah, (3) mempermudah penetrasi pasar dan (4) sekedar ikut-ikutan (SWA, 04/XXI/17 Pebruari-2 Maret 2005). Dari data tersebut juga diketahui jenis/kategori produk yang di-*outsource*-kan nampak dalam tabel 1 berikut ini:

Tabel 1.
Jumlah Perusahaan dan Jenis/Kategori produk
yang di-*outsource*-kan ke China

No	Jenis/kategori	Nama Perusahaan
1	<i>Electronic Home Appliance</i>	PT Changgong Elektrindo Utama, PT Istana Argo Kencana, PT Kirin Griya Indotama, PT Tri Telaga Teguh dan PT Maspion (= 5)
2	<i>Confectionary/permen</i>	PT Pervetti Van Melle Indonesia, PT Cadburry Indonesia, PT URC Indonesia, PT Surya Gemilang Multivisionindo, PT Prima Utama Abadi, Inkopad (Jakarta), PT Nestle Indonesia (= 6)
3	Makanan ringan	PT Surya Gemilang Multivisionindo, PT Modern Food Industri, Garuda Food Grup (= 3)
4	Saus tiram	PT Ikad Jakarta (=1)
5	Cornet sapi	PT Ikad Jakarta (=1)
6	Nasi cepat saji	Garuda Food Grup (=1)
7	Pembalut wanita	PT Kao Indonesia dan PT Kimberley Lever Indonesia (=2)
8	<i>Panty liners</i>	PT Kimberley Lever Indonesia (=1)
9	Tissue bayi	PT Softex Indonesia (=1)
10	<i>Electronic Audio Devices</i>	P Toa Galva Industries (=1)
11	Minuman-kopi	PT Santos Jaya Abadi (=1)
12	Sepeda motor	PT Semesta Citra Motorindo (=1)
13	Mobil	PT Honda Prospek Motor (=1)
	Jumlah	25 Perusahaan

Sumber: Data Riset SWA, diolah.

Dari hasil survei yang dilakukan SWA terhadap 25 perusahaan manufaktur Indonesia yang melakukan *outsourcing* ke China diketahui bahwa sebagian besar berorientasi untuk tujuan jangka pendek dan baru memikirkan dirinya sendiri. Hampir seluruh perusahaan tersebut melakukan *outsourcing* untuk menekan biaya. Dari survei tersebut diketahui baru 2 perusahaan yang memakai *outsourcing* sebagai media untuk melakukan perubahan strategis, yakni Garuda Food Grup dan PT Kirin Griya Indotama.

Selain itu, PT Panasonic Manufacturing Indonesia (Panasonic) adalah salah satu contoh perusahaan manufaktur Indonesia yang melakukan *outsourcing* dengan 2 (dua) *supplier* lokal, yakni PT AMA dan PT PCI. *Vice President* Panasonic mengungkapkan manajemen rantai pasokan mereka diatur dengan baik sehingga Panasonic dan para *supplier*-nya dapat tumbuh dan berkembang bersama. Dalam melakukan *outsourcing* konsep dasar yang dipakai adalah: transparansi dan skala prioritas kepada *supplier* yang berkinerja prima dengan sistem penilaian *Quality, Cost, Delivery and Services*. PT Panasonic juga menjalankan program *training* dan bimbingan yang wajib diikuti oleh *supplier*-nya. *Training* yang dilakukan berupa *sharing technology* tentang pembuatan komponen yang tidak mencemari lingkungan dan bimbingan tentang mutu komponen yang dibeli. Program *outsourcing* PT Panasonic dipakai sebagai sarana untuk melakukan perubahan (SWA, 04/XXI/17 Pebruari – 2 Maret 2005)

Untuk Indonesia, perusahaan yang melakukan *outsourcing* masih didominasi oleh industri manufaktur untuk meng-*outsourc*-kan bahan baku atau komponen dari produk final.

Seperti telah disebutkan bahwa prinsip utama SCM yang harus dipegang adalah untuk menciptakan resultan yang lebih besar, bukan hanya untuk setiap *channel*, tetapi untuk keseluruhan sistem. Jika dalam suatu SC, manufaktur melakukan *outsourcing* kepada *supplier*-nya, keberhasilan implementasi prinsip ini membutuhkan perubahan organisasional pada tingkatan strategis maupun taktis

PERUBAHAN ORGANISASIONAL:

1. Definisi:

Implementasi prinsip SCM ketika manufaktur melakukan *outsourcing* memerlukan perubahan organisasional. Robbins dan Coulter (2005) mengatakan bahwa "*Organizational change is any alterations in people, structure or technology*". Perubahan organisasional dilakukan karena tekanan baik dari luar maupun dari dalam perusahaan. Pada umumnya perubahan organisasional adalah perubahan yang direncanakan.

Dalam rangka manufaktur melaksanakan *outsourcing* kepada *supplier*-nya, tekanan yang lebih dominan berasal dari luar, yakni adanya paradigma baru dalam berkompetisi dan perubahan lingkungan bisnis perusahaan. Tekanan dari dalam berupa perubahan cara pandang bersaing dari para manajer dan pemilik merupakan akibat dari munculnya paradigma baru dalam berkompetisi dan perubahan lingkungan.

2. Tipe dan Sifat Perubahan

Dalam melakukan perubahan organisasional, manajer menentukan pilihan jenis perubahan. Jenis perubahan dibedakan menjadi 2 (dua) yakni perubahan operasional dan perubahan strategis (Kasali, 2005). Perubahan operasional adalah perubahan-perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak menimbulkan dampak yang luar biasa pada unit-unit usaha lainnya dalam perusahaan. Contoh perubahan operasional adalah perubahan kemasan produk, seragam karyawan, penampilan perusahaan dan sejenisnya. Perubahan strategis adalah perubahan komprehensif yang berdampak luas dan memerlukan koordinasi dan dukungan dari unit-unit terkait, atau bahkan seluruh komponen perusahaan. Contoh perubahan strategis adalah: perubahan budaya dan nilai perusahaan, perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, perubahan arah/fokus bisnis.

Dalam konteks implementasi *outsourcing*, perubahan yang dilakukan oleh manufaktur adalah perubahan strategis, antara lain berupa:

- a. Perubahan budaya dan nilai perusahaan:
Jika mendasarkan diri pada paradigma lama, budaya yang berkembang adalah mengutamakan kepentingan perusahaan manufaktur dan mengabaikan kepentingan *supplier* dan sebaliknya. Dengan paradigma baru, pihak manufaktur perlu mengubah budaya tersebut menjadi selain memikirkan diri sendiri juga memikirkan *supplier*-nya (berpikir *win-win*).
- b. Perubahan cara kerja:
Bila selama ini baik manufaktur maupun *supplier* dalam membuat strategi bisnisnya hanya diperuntukkan bagi kepentingan diri sendiri, maka adanya paradigma baru harus mengubah cara kerja yang demikian. Strategi bisnis harus dikembangkan untuk kepentingan kolektif antara manufaktur dan *supplier*. Sebagai konsekuensi dari pengembangan strategi kolektif, maka cara berkomunikasi juga berubah.
- c. Perubahan teknologi:
Perubahan cara berkomunikasi menuntut dilakukannya perubahan sistem komunikasi antara manufaktur dan *supplier*. Agar komunikasi berjalan cepat, akurat dan mudah, pemakaian teknologi informasi dan komunikasi menjadi tak terhindarkan.

Perubahan strategis yang dilakukan oleh PT Panasonic karena program *outsourcing* adalah sebagai berikut:

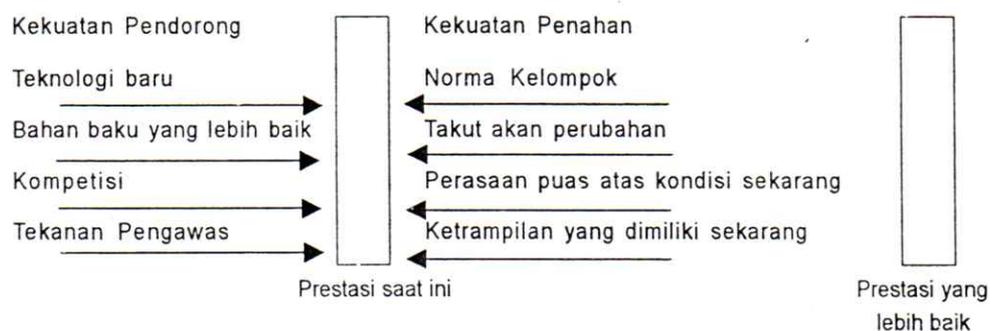
1. Perubahan budaya dan nilai perusahaan:
Hubungan yang dibangun bersifat saling menguntungkan, yakni dapat tumbuh dan berkembang bersama. PT Panasonic tidak mementingkan diri sendiri dalam berbisnis, namun menempatkan *supplier*-nya sebagai mitra yang didorong untuk sejajar. PT Panasonic memberi bahan baku seperti baja dan plastik kepada PT AMA dan PT PCI untuk diolah kembali. Ini dimaksudkan agar keduanya mampu memasok dengan harga relatif murah. Selain itu, manajemen juga melakukan transparansi dalam melakukan *outsourcing*. Keterbukaan membutuhkan rasa saling percaya. Perubahan ini adalah perubahan strategis karena semua personal di PT Panasonic harus mengubah cara melihat dan memperlakukan *supplier*-nya.
2. Perubahan cara kerja:
Perubahan budaya dan nilai mempunyai konsekuensi pada perubahan cara kerja. Karena ingin tumbuh dan berkembang bersama, maka rencana yang disusun juga untuk bersama. Untuk itu dilakukan komunikasi intensif antara PT Panasonic dengan PT AMA dan PT PCI sebagai mitra yang dilandasi saling percaya. Selain itu, PT Panasonic menerapkan sistem QCDS untuk menilai kinerja PT AMA dan PT PCI. Sebagai contoh, sistem ini telah mengubah cara kerja PT PCI dimana *reject* komponen harus kurang dari 1%. Ini mempunyai dampak positif strategis bagi kedua pihak.
3. Perubahan teknologi:
Sejak tahun 1998 PT Panasonic memakai teknologi informasi (TI) untuk mengelola hubungan dengan para *supplier*-nya. Sistem TI yang dikembangkan adalah *e-procurement* yang bertujuan mengintegrasikan seluruh kegiatan bisnis dari para *supplier* hingga penjualan akhir sehingga memuaskan konsumen, arus kas yang lancar dan produksi serta pengiriman tepat waktu.
3. Tahapan Perubahan:
Perubahan organisasional dilakukan melalui 3 urutan tahapan, yakni *Unfreezing*, *Changing* dan *Refreezing* (Lewin dalam Schermerhorn, 2005). Urutan tahapan tidak bisa diubah namun hanya mungkin dipercepat.
 - a. *Unfreezing*, adalah suatu tahapan dimana proses penyadaran akan perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah.
 - b. *Changing*, adalah tahapan perubahan dilaksanakan.
 - c. *Refreezing*, adalah tahapan dimana perubahan telah terjadi dan sudah terbentuk norma baru.

Dalam melaksanakan perubahan strategis yang berupa perubahan budaya dan nilai perusahaan, perubahan cara kerja dan perubahan teknologi juga melalui tahapan *Unfreezing*, *Changing* dan *Refreezing*.

4. Faktor pendorong dan Faktor Penghambat Perubahan
Pelaksanakan perubahan bukan hal yang mudah, ada faktor yang mendorong namun juga ada faktor yang menghambat yang menyebabkan keterlambatan atau kegagalan pelaksanaan perubahan.

Model *Force-Field* yang dikembangkan oleh Kurt Lewin (Hanafi, 2003) menjelaskan bahwa perilaku manusia merupakan hasil keseimbangan dari dua hal, kekuatan yang mendorong (*driving*) dan kekuatan yang melawan/ menahan (*restraining*). Gambar 3 berikut menjelaskan proses terbentuknya perilaku manusia.

Gambar 3
Faktor Pendorong dan Penahan Perubahan Organisasional



Catatan: Panjangnya tanda panah mencerminkan kuatnya faktor pendorong/penahan
Sumber: Hanafi, 2003

Dari gambar 3 diketahui adanya aksi dan reaksi. Pemecahan yang lebih efektif adalah mengurangi atau memperlemah faktor penahan. Dalam kasus PT Panasonic tidak diketahui apakah ada penahan perubahan organisasional.

5. Agen perubahan:
Untuk memuluskan pelaksanaan perubahan strategis yang telah ditetapkan, diperlukan agen perubahan yang menjadi motor penggerak perubahan. Agen perubahan dalam konsteks pelaksanaan *outsourcing* berbasis paradigma baru adalah:

Manajer Puncak

Outsourcing dalam SC berbasis paradigma baru merupakan kebijakan strategis yang berasal dari manajer puncak. Pemilihan *outsourcing* dalam pengadaan layanan pekerjaan membawa imbas sampai ke level operator/pelaksana. Manajer puncak yang berhak memutuskan melakukan *outsourcing* atau membuat sendiri. Mereka pula merencanakan, mengimplementasikan dan mengevaluasi pelaksanaan *outsourcing* berbasis paradigma baru ditingkat strategis seperti: menentukan pola kerjasama antara manufaktur dan *supplier*-nya, memutuskan jumlah, karakter dan individu *supplier* yang akan diajak kerja sama, pola dan sistem kerjasama. Untuk melaksanakan *outsourcing* diperlukan perubahan. Untuk itu pihak manufaktur melakukan perubahan budaya dan nilai perusahaan, perubahan cara kerja dan perubahan teknologi yang sifatnya strategis, penggerak utama dan pertama adalah para manajer puncak. Agen perubahan PT Panasonic adalah CEO. Dalam hal ini CEO didorong oleh perusahaan prinsipalnya Matsushita yang berkedudukan di Jepang untuk melakukan perubahan strategis diatas.

6. Tindakan (*action*):

Agar perubahan dapat berjalan secara efektif, agen perubahan mengurangi atau memperlemah faktor penahan. Perubahan yang dilakukan meliputi:

a. Perubahan budaya dan nilai perusahaan:

Agen perubahan memunculkan budaya baru "berpikir *win-win*" dalam melakukan *outsourcing*. Faktor penahan yang paling kuat adalah norma kelompok. Norma kelompok yang ada adalah "yang paling penting adalah kami, kelompok lain tak penting". Ego kelompok dari kelompok pegawai perusahaan manufaktur harus diperlemah dengan cara diberi pengertian bahwa pola persaingan ke depan adalah antar rangkaian SC bukan antara perusahaan manufaktur dan *supplier*-nya. Jika rangkaian SC dimana perusahaan manufaktur ada kalah bersaing dengan rangkaian lain, maka yang menderita bukan *supplier* yang menjadi rekan kerja, namun perusahaan manufakturpun akan menderita. Untuk itu didorong munculnya norma baru bahwa kerjasama antara perusahaan manufaktur dan *supplier* harus saling menguntungkan.

b. Perubahan cara kerja:

Manajer puncak sebagai agen perubahan menyampaikan kepada semua pegawai bahwa perusahaan telah mengadopsi paradigma baru dalam berkompetisi. Perusahaan manufaktur sebagai salah satu *channel* dari suatu rangkaian SC perlu melakukan integrasi sejumlah

besar aktivitas dengan *supplier*-nya, termasuk dalam menyusun strategi bisnis. Strategi bisnis harus dikembangkan untuk kepentingan kolektif antara manufaktur dan *supplier*. Faktor penahan yang dominan dalam hal ini adalah perasaan puas akan keadaan sekarang dan takut adanya perubahan. Berdasar pada paradigma tradisional, penyusunan strategi bisnis dilakukan individual perusahaan dan dipakai untuk kepentingan sendiri dan hal tersebut dirasa telah memuaskan. Jika proses dan hasil diubah, para pegawai takut terhadap ketidakpastian dari perubahan tersebut. Untuk mengurangi rasa takut, agen perubahan menjelaskan kondisi persaingan yang sedang dan akan terjadi dan apa konsekuensinya jika strategi yang disusun hanya untuk perusahaan sendiri. Setelah kesadaran akan penyusunan strategi kolektif didapat, maka perlu dijelaskan proses penyusunannya. Karena strategi bisnis yang dikembangkan untuk kepentingan kolektif yang didasari pemikiran *win-win*, maka perlu koordinasi secara intensif dengan *supplier*-nya dalam penyusunannya. Kebersamaan menuntut adanya kejujuran kedua pihak. Keterbukaan dan kejujuran merupakan bagian dari perubahan budaya dan nilai. Dengan demikian perubahan cara kerja juga tak terlepas dari perubahan nilai dan budaya.

c. Perubahan teknologi:

Perubahan cara berkomunikasi menuntut dilakukannya perubahan sistem komunikasi antara manufaktur dan *supplier*. Agar komunikasi berjalan cepat, akurat dan mudah, pemakaian teknologi informasi dan komunikasi menjadi tak terhindarkan. Pemakaian teknologi baru seperti Internet, EDI, dan peralatan lain untuk komunikasi menuntut ketrampilan dan nilai-nilai baru. Penahan paling kuat adalah ketrampilan yang dimiliki saat ini. Perubahan alat menuntut perubahan ketrampilan, hal itu menimbulkan rasa tidak nyaman (*status quo* terganggu). Bagi yang tidak siap, mereka dapat menghambat atau memboikot pemakaian teknologi tersebut. Selain itu, perubahan teknologi juga menuntut perubahan perilaku. Amat keliru jika perubahan pemakaian alat berhenti ketika alat telah dimiliki dan semuanya berjalan lancar (Muntoro, 2008). Kesiediaan berubah ternyata dipengaruhi oleh bagaimana pegawai merasakan dukungan dari manajer atau agen perubahan. Untuk memuluskan perubahan, agen perubahan perlu memberikan dukungan yang dirasakan sebagai hal yang positif, misal dengan memberikan *training*, melakukan sosialisasi pemakaian alat dan menjelaskan manfaat alat bagi pegawai dan perusahaan.

KESIMPULAN

Perusahaan sebagai suatu sistem terbuka menerima dan memberi pengaruh kepada lingkungan, demikian pula sebaliknya. Lingkungan tersebut terdiri (1) lingkungan yang mempengaruhi secara langsung eksistensi perusahaan, seperti *supplier*, pelanggan, pesaing, Pemerintah, LSM dan (2) lingkungan yang mempengaruhi tak langsung eksistensi perusahaan, seperti kondisi sosial-budaya, politik, ekonomi.

Berdasarkan paradigma baru dalam berkompetisi, kompetisi yang terjadi sekarang dan masa datang adalah kompetisi antar rangkaian suatu *supply chain* (SC) terhadap rangkaian SC lainnya. Dalam hal ini sebuah perusahaan menjadi subsistem dari suatu sistem rangkaian SC tertentu. SC dikelola dengan konsep *Supply Chain Management* (SCM) dengan tujuan agar kinerjanya semakin efektif dan efisien.

SCM adalah ide mengenai proses koordinasi atau integrasi sejumlah aktivitas-aktivitas terkait dengan produk diantara partisipan SC untuk memperbaiki efisiensi operasi, mutu dan layanan pelanggan dalam upaya untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi seluruh perusahaan yang terlibat dalam kolaborasi tersebut. Ini adalah paradigma baru dalam berkompetisi.

Konsep SCM dipakai sebagai dasar untuk melaksanakan keputusan *outsourcing* yang dilakukan oleh perusahaan manufaktur kepada *supplier*-nya yang berada dalam satu rangkaian SC.

Untuk melakukan *outsourcing*, diperlukan adanya perubahan organisasional yang bersifat strategis. Perubahan strategis sifatnya komprehensif. Perubahan tersebut meliputi perubahan cara kerja, budaya dan nilai, serta teknologi.

Setiap perubahan mempunyai dampak baik terhadap perusahaan maupun kepada pegawainya. Perubahan pada umumnya menimbulkan penolakan. Untuk mengatasi penolakan maka agen perubahan sebaiknya memperlemah atau mengurangi faktor penahan perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Grulke, Wolfgang, (2001), *10 Lessons for the Future: Tommorrow is a Matter of Choice, Make it Yours*, Perarson Education Limited, London.
- Hanafi, Mamduh M; (2003), *Manajemen*, Edisi revisi, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Indrajit, Richardus Eko dan Djokopranoto, Richardus, (2003), *Proses Bisnis Outsourcing*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Indrajit, Richardus Eko; dan Djokopranoto, Richardus, (2002), *Konsep Manajemen Supply Chain: Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Linder, Jane C, (2004), *Outsourcing for Radical Change: A Bold Approach To Interprise Transformation*, AMACOM, New York.
- Muntoro, Ronny Kusuma, (2008), *Development of Information Systems as an Organization Change Process*, *Usahawan XXXVI*, no. 03, pp. 22-27.
- Robbins, Stephen P and Coulter Mary, (2005), *Management*, 8th, Pearson Education International, New Jersey.
- Schermerhorn JR, John R; (2005), *Management*, 8th, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Thompson Jr, Arthur A; Strickland III, A.J.; Gamble, John E; (2005), *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*, 14th edition, McGraw-Hill Inc, New York.
- Wisner, Joel D; Leong, G.Keong; Tan, Keah-Choon; (2005), *Principles of Supply Chain Management, A Balance Approach*, International Student Edition, Thompson South Western, Ohio.
- Zabidi, Yasrin, (2001), *Supply Chain Management: Teknik Terbaru dalam Mengelola Aliran Material/Produk dan Informasi dalam Memenangkan Persaingan*, *Usahawan XXX*, no. 02, pp. 3-7.
- _____ (2005), *Menunggang Histeria China*, *Majalah Swa*, 04/XXI, Edisi Pebruari - Maret, Jakarta.
- _____ (2005), *Banjir Konsep, Teliti Sebelum Membeli*, *Majalah Swa*, 16/ XXI Edisi Agustus, Jakarta.
- _____ (2005), *Ayah-anak dalam Rantai Pasokan*, *Majalah Swa*, 04/XXI, Edisi Pebruari - Maret, Jakarta.