

OUTSOURCING DALAM MANAJEMEN RANTAI PASOK



Oleh: Agung Prasetyo

Head of Impeccable Execution PT Ceva Logistics Indonesia

Tujuh prinsip dalam Manajemen Rantai Pasokan

David L. Anderson, Frank F. Britt, dan Donavon J. Favre menyampaikan Tujuh (7) Prinsip Supply Chain terdiri dari:

1. Melakukan segmentasi pelanggan berdasarkan kebutuhan layanan kelompok yang berbeda dan menyesuaikan rantai pasokan untuk menciptakan keuntungan dari masing-masing segmen.
2. Menyesuaikan jaringan logistik dengan kebutuhan layanan dan keuntungan dari segmen pelanggan.
3. Menangkap sinyal pasar dan menyelaraskan perencanaan kebutuhan di seluruh rantai pasokan, memastikan perkiraan konsisten dan alokasi sumber daya yang optimal
4. Membedakan produk lebih sesuai dengan pelanggan dan melakukan konversi dengan cepat terhadap seluruh rantai pasokan
5. Mengelola sumber pasokan strategis untuk mengurangi total biaya kepemilikan barang dan jasa
6. Mengembangkan strategi teknologi rantai pasokan yang mendukung berbagai tingkat pengambilan keputusan dan memberikan pandangan yang jelas dari aliran produk, jasa, dan informasi
7. Mengadakan pengukuran kinerja rantai pasok untuk mengukur keberhasilan kolektif dalam pelayanan pelanggan secara efektif dan efisien

Dari uraian di atas tampak bahwa mengelola sumber pasokan merupakan salah satu area penting dalam rantai pasok yang bisa mempengaruhi berhasil atau gagalnya sebuah rancangan rantai pasok. Oleh karena itu pengelolaan sumber pasokan harus dilakukan dengan sangat cermat untuk meminimalisasi kegagalan bahkan untuk mendukung keunggulan produk.

Terdapat batas yang tipis antara sukses dan kegagalan ketika menentukan sumber pasokan atau partner kerja. Kesalahan dalam memutuskan untuk mengelola sumber pasokan akan berakibat fatal.

Sumber pasokan

Sumber pasokan dalam rantai pasokan bisa diperoleh dari internal (*Insource*) ataupun dari eksternal (*Outsource*). Istilah out-sourcing terbentuk dari dua kata “out” = luar dan “sourcing” = sumber atau secara sederhana bisa diartikan membeli jasa atau barang dari sumber diluar perusahaan.

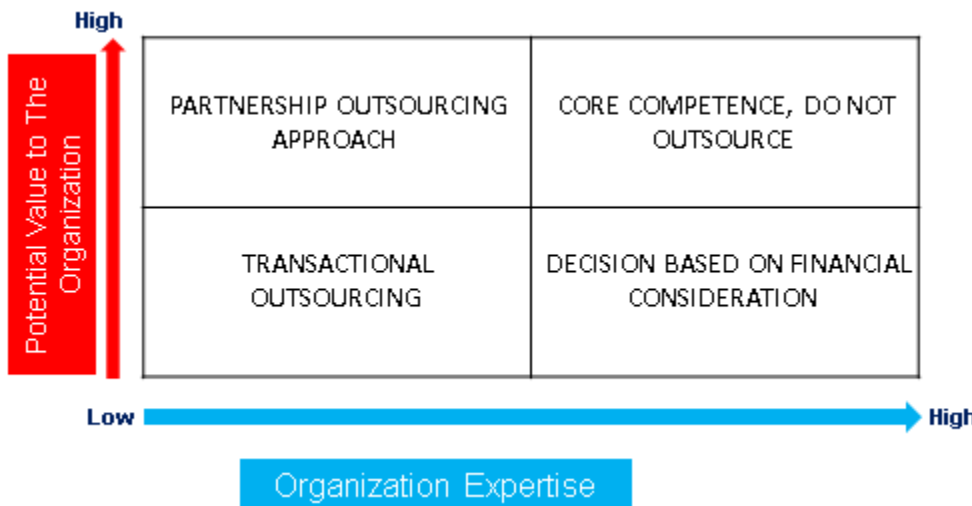
ARTIKEL

Sumber pasokan dari luar organisasi juga bisa dikembangkan lebih jauh yaitu sumber pasokan dalam negeri ataupun dari luar negeri. Sumber pasokan dari luar negeri biasa disebut sebagai *Offshore sourcing/ global sourcing* dan akan memerlukan *global supply chain strategy* untuk bisa melakukannya dengan baik dan membawa keuntungan sesuai diinginkan perusahaan. Dikarenakan melibatkan jarak yang jauh, perbedaan waktu, perbedaan pemerintahan dan aturan-aturannya serta juga perbedaan budaya maka *global sourcing* tentu jauh lebih rumit dibanding local sourcing.

Putusan *outsource* atau *insource*

Sebelum lebih jauh, ada baiknya kita mengetahui sekilas tentang *core competency*. *Core competence* / kompetensi utama sebuah perusahaan adalah keahlian atau keunggulan sebuah organisasi dalam bidang tertentu dibanding dengan organisasi lainnya baik sebagai pesaing maupun bukan. Kompetensi utama sejalan dengan rencana strategis perusahaan dan kerap sekali disampaikan dalam visi perusahaan seperti “Ingin menjadi perusahaan pembuat mobil terbaik di dunia sepanjang masa”. Maka kompetensi utama perusahaan ini adalah sebagai pembuat mobil.

Kate Vitasek telah berhasil menyuguhkan sebuah metric sederhana yang bisa membantu para penentu kebijakan untuk memutuskan apakah sebuah pekerjaan atau proses perlu di-*outsource* atau tidak. Putusan ini sering disebut sebagai putusan ‘*make or buy*’.



Dalam metrik diagram terdapat 4 area yang menampilkan keputusan untuk outsourcing yang dipengaruhi oleh kompetensi atau keahlian perusahaan dan nilai dari sebuah proses terhadap perusahaan.

1. *Transactional outsourcing*

Transactional outsourcing adalah *outsourcing* yang dilakukan ketika diperlukan saja. Hal ini didasari bahwa perusahaan tidak memiliki kompetensi yang cukup untuk sebuah proses

yang diindikasikan dengan tanda LOW serta di satu sisi proses ini juga tidak terlalu kritikal (*low value*) terhadap perusahaan.

2. **Decision Based on Financial Consideration**

Ketika kompetensi perusahaan dianggap HIGH untuk sebuah proses maka pertimbangan lebih jauh perlu dilakukan. Putusan untuk *make or buy* perlu melihat lagi apakah proses ini kritikal dan bernilai tinggi untuk perusahaan? Apakah resiko yang dihadapi ketika diputuskan untuk *buy*? Apabila ternyata proses ini tidak terlalu membawa dampak kritis terhadap perusahaan maka pertimbangan finansial yang bisa dipakai untuk membantu menjatuhkan putusan. Pertimbangan investasi dan *lower cost* yang biasa dipakai untuk memutuskan *make or buy*. Mana yang lebih menguntungkan bagi perusahaan secara finansial yang akan diberlakukan.

3. **Core Competence, Do Not Outsource**

Core competence merupakan keahlian utama perusahaan dan bahkan bisa menjadi alasan mengapa perusahaan itu didirikan. Di sini semua usaha dan keahlian sebuah perusahaan dicurahkan. Keahlian dikembangkan sedemikian rupa sehingga menjadi factor utama perusahaan memenangkan pasar melawan para pesaing. Keahlian ini yang menjadi nilai bagi perusahaan sehingga menjaga dan mengembangkan nilai ini dalam sebuah proses sangat penting dan kritikal bagi keberlangsungan perusahaan. Karenanya proses ini tidak boleh dilakukan oleh pihak dari luar perusahaan. Dengan kata lain keputusan harus jatuh pada 'make' karena kedua sisi 'Organizational Expertise/Competence' dan 'Value to Organization' keduanya pada posisi HIGH.

4. **Partnership Outsourcing**

Perusahaan merasa tidak memiliki kompetensi yang cukup akan tetapi proses yang dilakukan memiliki posisi strategis dan bernilai cukup tinggi dalam perusahaan. Dalam kondisi ini sangat mengawatirkan apabila diserahkan kepada vendor dengan keterikatan yang sangat rendah. Nama baik dan kelancaran operasional perusahaan terlampaui mahal untuk dipertaruhkan. Dikarenakan kompetensi terbatas dan pada satu sisi perusahaan berkepentingan untuk memastikan bahwa sebuah proses berjalan dengan baik dan sesuai standard yang diinginkan maka putusan *partnership outsourcing* merupakan pilihan yang tepat.

Vendor ditunjuk dan kemudian dijadikan partner dari perusahaan dengan jangka waktu tertentu. *Contract Agreement*, KPI (*Key Performance Indicator*), SLA (*Service Level Agreement*) disepakati antara vendor dan perusahaan dengan tujuan menetapkan 'rules of the game' bagi keberlangsungan kerja sama yang mampu menjamin keuntungan dan kemajuan bisnis masing-masing.

Setelah memahami prinsip-prinsip dalam menentukan putusan untuk *make or buy* dan dibantu dengan metric sederhana yang dikembangkan oleh Vitasek maka seorang ahli rantai pasok diharapkan mampu menentukan pilihan apakah sebuah proses akan dilakukan *insource* atau *outsource*

ARTIKEL

Alasan umum melakukan *outsourcing*

Beberapa alasan yang sering dijumpai mengapa sebuah perusahaan melakukan *outsourcing* adalah sebagai berikut:

1. Cost Reduction atau Cost Efficiency

Dengan *outsourcing* yang tepat bisa didapatkan efisiensi biaya dikarenakan skala volume vendor, keahlian vendor, investasi vendor serta fleksibilitas.

2. Akses terhadap keahlian yang lebih baik dan teknologi terbaru

Vendor diharapkan memberikan keahliannya serta memiliki teknologi terbaru dalam bidang yang dikerjakan.

3. Fokus terhadap kompetensi utama

Dengan menyerahkan pekerjaan diluar kompetensi utama maka perusahaan bisa fokus untuk mengembangkan usahanya dengan kompetensi utama yang dimiliki

4. Fleksibilitas

Dengan kapasitas dan keahlian yang dimiliki oleh *vendor*, maka *vendor* diharapkan bisa menjadi fleksibel dalam melayani permintaan perusahaan dan pasar yang terkadang mengalami fluktuasi.

5. Resiko yang lebih rendah

Dalam beberapa hal ketika suatu proses dierahkan kepada vendor yang sudah ahli dalam bidangnya maka resiko bagi perusahaan dalam hal tertentu akan berkurang. Misal resiko demonstrasi oleh pekerja yang tidak puas dengan lingkungan kerja.

6. Pengeluaran untuk pembelian asset berkurang

Perusahaan tidak perlu melakukan pengeluaran untuk pembelian asset dalam rangka melakukan sebuah proses. Karena asset disediakan oleh vendor dalam rangka menjalankan kontrak dengan perusahaan. Sehingga kas perusahaan akan tidak terlampaui terbebani dengan biaya yang kemungkinan bisa cukup besar.

7. Layanan yang meningkat

Dikarenakan proses dilakukan oleh *vendor* yang memiliki keahlian dalam bidangnya serta focus dari perusahaan dalam mengembangkan kompetensi utamanya maka pada akhirnya seluruh proses atau layanan diharapkan menjadi lebih baik.

Sasaran akhir dari putusan untuk melakukan *outsourcing* tentunya mendapatkan kondisi operasional dan layanan yang lebih baik sehingga bisa mempertahankan pelanggan serta di saat yang sama bisa menekan biaya.

Memilih *partner* yang tepat

Keputusan untuk melakukan *outsourcing* harus diikuti dengan pemilihan *partner* yang tepat. Kesalahan dalam menentukan *partner* bisa menjadi kesalahan yang sangat fatal dan bisa menyebabkan kerugian material dan immaterial yang sangat besar. Biaya dan waktu yang sangat berharga bisa terbuang untuk mengembalikan keadaan pada kondisi yang kita inginkan.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memilih *partner* antara lain:

1. Kesepahaman dalam strategi, komersial, operasional dan budaya organisasi

Memiliki kesepahaman dalam area diatas bisa memberikan kesepahaman gerak antara perusahaan dan vendor sehingga bisa saling memberikan keuntungan dalam bekerja sama.

ARTIKEL

2. Kapabilitas dan kompetensi

Salah satu tujuan melakukan *outsourcing* adalah mendapatkan akses terhadap keahlian dari vendor sehingga dalam menentukan partner perlu diketahui kapabilitas dan kompetensi dari sebuah *vendor*. *Vendor* dengan kemampuan yang rendah bukanlah partner yang tepat, alih-alih memberikan *support* yang baik bagi perusahaan *vendor* seperti ini bisa menghabiskan waktu manajemen untuk menyelesaikan masalah sehari-hari. Disini mencakup pula bagaimana *vendor* melakukan manajemen kualitas dari jasa atau barang yang dihasilkan.

3. Kemampuan berinovasi

Dengan semakin ketatnya persaingan maka kemampuan berinovasi menjadi sangat penting untuk tetap bertahan di pasar. *Partner outsourcing* yang dipilih harus juga memiliki kemampuan ini. Ketimpangan dalam kemampuan berinovasi dari vendor akan menyebabkan perusahaan tidak mendapatkan dukungan yang kuat dalam menjalankan strategi perusahaan atau strategi pemasaran.

4. Kestabilan finansial

Vendor dengan stabilitas finansial yang mantap tidak perlu diragukan untuk tetap bisa memberikan dukungan layanan jasa atau barang terhadap perusahaan. Dengan demikian bisa menghindarkan dari rasa kekawatiran untuk tidak mendapatkan layanan dan bisa tetap fokus pada kompetensi utama perusahaan.

5. Fleksibilitas

Dalam situasi persaingan yang ketat pada semua bidang yang bisa membawa kondisi yang terkadang tidak menentu, fleksibilitas partner sourcing seringkali sangat membantu perusahaan untuk tetap mendapatkan layanan dengan biaya yang cukup terjangkau. Dengan demikian bisa membantu perusahaan dalam melewati masa yang tidak memento dan masih bisa mempertahankan pasar.

6. Kualitas manajemen

Kualitas dan stabilitas manajemen seringkali juga menjadi bagian yang diperhatikan dalam menentukan partner.

7. Bisa dipercaya

Ketika mempercayakan sebuah proses dikerjakan oleh pihak lain hamper bisa dipastikan bahwa kita menyerahkan beberapa hal yang sifatnya rahasia dalam berbagai tingkatan yang berbeda-beda. Karenanya diperlukan partner yang bisa dipercaya untuk menjaga kerahasiaan tersebut seta tidak mengambil keuntungan tidak sah dari data rahasia tersebut. Selain itu arti partner yang bisa dipercaya juga bisa dimaknai bahwa partner tersebut akan melakukan tugasnya dengan benar dan baik sesuai kontrak kerja dan tidak selalu diawasi dengan ketat dari waktu ke waktu.

8. Komunikatif dan kolaboratif

Keberhasilan dalam sebuah jalur rantai pasok salah satunya ditentukan oleh bagaimana alur komunikasi dan kolaborasi yang sempurna dari par anggota rantai pasok yang tentunya di dalamnya terdapat para *vendor*. Sebuah istilah yang lazim dalam pembahasan rantai pasok yaitu CPFR *Collaborative Planning Forecasting & Replenishment* mengindikasikan bahwa komunikasi dan kolaborasi sudah sejak lama menuadi persyaratan penting keberhasilan *Supply Chain*.

Tantangan dalam outsourcing

Selain memberikan beberapa kebaikan atau keuntungan seperti dibahas di atas, outsourcing juga seringkali memberikan tantangan bagi perusahaan yang mempercayakan sebuah proses atau produk untuk dikerjakan oleh pihak lain diluar perusahaan.

1. Proses penentuan putusan yang tidak baik

Sejak awal proses menentukan apakah sebuah proses atau produk perlu dibeli dari luar perusahaan atau tetap dilakukan sendiri sudah memberikan tantangan yang pelik untuk memutuskan, Berbagai faktior harus dipertimbangkan dengan matang agar putusan terbaik yang akan diambil perusahaan. Kompleksitas ini semakin meningkat ketika *outsourcing* diputuskan melibatkan vendor dari negara-negara lain.

2. Masa transisi

Diperlukan Change Management yang sangat kuat untuk memastikan masa transisi dilalui dengan baik. Di dalam masa transisi terdapat masa pelaksanaan alur kerja baru yang menurut sebuah penelitian 60% menunjukkan kegagalan. Diperlukan Project Management yang sangat kuat untuk mengawal masa-masa implementasi awal berjalan sesuai yang dikehendaki.

3. Membuka data-data penting kepada partner

Risk management dianggap sebagai penghalang keberhasilan sebuah rantai pasok. Keberhasilan rantai pasok memang memerlukan kolaborasi dari para anggotanya yang seringkali memerlukan penggunaan bersama data-data penting perusahaan. Di sini perusahaan mendapatkan tantangan dan harus dengan cukup cerdas dalam menyampaikan dan sekaligus tetap menjaga data rahasia perusahaan.

4. Masalah kualitas

Perusahaan telah mempercayakan sebuah proses atau produksi sebuah material kepada *vendor*. Artinya kualitas kerja diserahkan kepada partner *outsourcing* dan pada saat yang sama kontrol langsung perusahaan pada proses tersebut menjadi berkurang. Di sini muncul resiko ketika kualitas kerja dari vendor tidak sesuai harapan maka terdapat kemungkinan kualitas buruk tersebut lolos dari pengawasan dan langsung diterima oleh pelanggan. Dengan demikian kejadian ini bisa secara langdung merugikan perusahaan.

5. Kemungkinan biaya naik tidak terduga

Pada saat melakukan tender, perusahaan yakin bahwa para *vendor* telah melakukan perhitungan biaya dengan benar. Akan tetapi banyak kasus terjadi ketika kontrak telah berjalan untuk beberapa waktu *vendor* datang kembali dan ingin melakukan revisi harga. Apabila tidak dilakukan revisi harga maka akan terdapat kemungkinan *vendor* tidak mampu lagi memeberikan layanan atau pasokan akan tetapi apabila dilakukan revisi harga tentu bisa mempengaruhi keuangan perusahaan,

6. Perjanjian yang kurang menguntungkan

ARTIKEL

Dalam proses negosiasi kekuatan tawar menawar akan mempengaruhi isi dari kontrak perjanjian kedua pihak. Apabila dalam posisi tawar yang lemah maka berpotensi untuk mendapatkan perjanjian yang kurang menguntungkan meskipun bagi perusahaan pemberi kerja. Perjanjian yang kurang menguntungkan dengan vendor yang lebih kuat akan dibawa selama kontrak berjalan dan merupakan tantangan bagi perusahaan.

Dari uraian singkat di atas bisa dilihat proses pengambilan putusan untuk melakukan outsourcing atau insourcing. Kemudian alasan umum atau harapan mengapa *outsourcing* dilakukan yang diantaranya adalah *cost reduction*. Pemilihan partner menjadi bagian penting atas suksanya outsourcing serta disinggung beberapa hal yang menjadi tantangan dalam melakukan *outsourcing*

Secara umum, sourcing sebagai elemen ke lima dari 7 prinsip Manajemen Rantai Pasok merupakan aktivitas penting untuk menentukan keberhasilan strategi *Supply Chain*.

Sekilas tentang Supply Chain Indonesia

Supply Chain Indonesia (SCI) merupakan lembaga independen yang bergerak dalam kegiatan pendidikan, pelatihan, konsultasi, penelitian, dan pengembangan bidang logistik dan *supply chain* di Indonesia. SCI menjadi wadah informasi, interaksi, dan komunikasi para praktisi, akademisi, birokrasi, peneliti, dan pemerhati bidang logistik dan *supply chain* di Indonesia.

SCI telah berperan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja logistik untuk perusahaan-perusahaan swasta dan BUMN. SCI juga berkontribusi dalam perbaikan dan pengembangan logistik melalui beberapa kementerian dan lembaga pemerintah terkait, seperti Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Perhubungan, Kementerian Perdagangan, dan lain-lain, termasuk dalam implementasi Cetak Biru Pengembangan Sistem Logistik Nasional.