



**PENGARUH *STRATEGIC OUTSOURCING*
TERHADAP KUALITAS LAYANAN DAN
DAMPAKNYA TERHADAP PENDAPATAN
PADA PT TELKOM DIVISI REGIONAL V
JAWA TIMUR**

1303833

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

TES
658.405 8
ARY
P
2005
k.1

**BHIMO ARYANTO
NIM. 0210600017**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
MINAT MANAJEMEN STRATEGIK**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG
2005**

0500652

TESIS

PENGARUH *STRATEGIC OUTSOURCING* TERHADAP KUALITAS LAYANAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP PENDAPATAN PADA PT. TELKOM DIVISI REGIONAL V JAWA TIMUR

Oleh :

BHIMO ARYANTO

Dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal **09 Desember 2005**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Pembimbing,

Drs. Moch. Fatchi, MS

Dr.Ir. Solimun, MS

Ketua

Anggota

Anggota

Malang,

10 JAN 2006

Universitas Brawijaya
Program Pascasarjana
Direktur,



Prof. Dr. H. Djanggan Sargowo, dr, SpPD.,SpJP (K)

NIP. 130 531 873



IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

JUDUL TESIS : Pengaruh *Strategic Outsourcing* Terhadap Kualitas Layanan dan Dampaknya Terhadap Pendapatan Pada PT TELKOM Divisi Regional V Jawa Timur

Nama Mahasiswa : BHIMO ARYANTO
NIM : 0120600017
Program Studi : Manajemen
Minat : Manajemen Strategik

Komisi Pembimbing :

Ketua : Drs. Moch. Fatchi, MS
Anggota : Dr.Ir. Solimun, MS

Tim Dosen Penguji :

Dosen Penguji 1 : Drs. Agung Yuniarinto, MS
Dosen Penguji 2 : Drs. Fatchurrahman, M.Si

Tanggal Ujian Tesis : 9 Desember 2005

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang,

Mahasiswa,



Nama : **BHIMO ARYANTO**
NIM : **0120600017**
PS : **Manajemen**
PPSUB



*Karya ilmiah ini kupersembahkan kepada
Papa dan Mama terkasih,
Adik-adikku terkasih, Dik Santi dan Dik Dewi,
Isteriku tercinta Yenny, dan buah hati kami tersayang
Serafina Nashiila Bhimastya dan Flavia Deandra Bhimastya*



RIWAYAT HIDUP PENULIS

BHIMO ARYANTO, lahir di Ponorogo, 20 Juli 1973 anak dari ST. Harijono dan Dyah Setyowati. SD sampai SMA di Malang lulus SMA tahun 1991. Menyelesaikan S1 di STT Telkom Bandung, Jurusan Teknik dan Manajemen Industri pada tahun 1996.

Bekerja di PT Telkom mulai November 1996. pada tahun 1996-1998 bekerja sebagai staf di KANDATEL Jember mulai dari Dinas Niaga, Perencanaan, Sisfo (Sistem Informasi) dan Sekretariat. Pada tahun 1999 mendapatkan tugas menjadi Kepala Unit Pelayanan Jatiroto, Kepala Area Pelayanan Tanggul tahun 2001, Kepala Dinas OPHAR Jaringan Akses Telkom Lumajang tahun 2002. Pada tahun 2004 dipercaya perusahaan untuk menjadi Manager Telkom Tuban, dan posisi pada tahun 2005 adalah sebagai Manager Telkom Ngawi.

Malang, Desember 2005

Penulis

RINGKASAN

BHIMO ARYANTO, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 9 Desember 2005. Pengaruh *Strategic Outsourcing* Terhadap Kualitas Layanan Dan Dampaknya Terhadap Pendapatan Pada PT Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Komisi Pembimbing, Ketua: M. Fatchi, Anggota: Solimun.

Outsourcing merupakan instrumen strategis yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya dalam berkonsentrasi pada kompetensi utamanya. Dengan telah dioutsourcinkannya pengelolaan jaringan akses, PT Telkom telah menyerahkan salah satu proses bisnis kritikal terkait dengan *core comptence*-nya sebagai penyedia jasa layanan telekomunikasi tetap (*fixed line*), sehingga *outsourcing* yang dilakukan merupakan *strategic outsourcing*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat apakah *strategic outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap kualitas kayanan yang terdiri dari Q, MTTR, MTTI, RR, dan LIS yang mewakili aspek *reliability*, *responsivness*, dan *assurance* sesuai dengan lingkup kontraktual *outsourcing*, serta melihat apakah kualitas layanan tersebut mempengaruhi *revenue*.

Penelitian dilakukan di PT Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dengan object penelitian pada unit terkecil level organisasi Telkom, yaitu di STD (Sentral Telepon Digital), dengan populasi sebanyak 301 STD dan sampel yang diambil pada penelitian ini adalah level *strategic outsourcing*, kualitas layanan, dan *revenue* di 75 STD selama tiga tahun (2000-2002). Teknik penentuan sample yang digunakan adalah *Purposive Sampling* dan *Proporsional Sampling*. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang di-*query* dari *database* yang bersifat relasional dan dinamis. Teknik analisis yang digunakan adalah menggunakan analisis jalur, sehingga bisa dijelaskan mekanisme atau lintasan pengaruhnya sesuai tujuan dan hipotesa penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *strategic outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan yang meliputi *reliability* (Q), *pre-sales service responsivness* (MTTI) dan *assurance* (RR) dan selanjutnya berdampak signifikan terhadap *revenue*. *Strategic Outsourcing* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *after sales service responsivness*, MTTR, dan MTTT juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *revenue*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *strategic outsourcing* adalah instrumen yang efektif dalam mempengaruhi kualitas layanan yang selanjutnya berarti juga akan mempengaruhi secara signifikan *value* perusahaan.

SUMMARY

BHIMO ARYANTO, Postgraduate Program of Brawijaya University, December 9th, 2005. Effects of Strategic Outsourcing on the Service Quality and Its Impact on Revenue in the PT Telkom Divisi Regional V, Jawa Timur.

Outsourcing is the strategic instrument used by corporate to improve the ability in concentrate on its core competence. As network access has been outsourced, PT Telkom has transferred one of their critical business process related to the core competence as fixed line telecommunication services provider, so its outsourcing being construed as a strategic outsourcing.

The research was aimed to observe whether strategic outsourcing has a significant effect on the service quality that is construct from Q, MTTI, MTTR, RR, and LIS reflected reliability, responsiveness, and assurance aspects according to the contractual agreement, and observe the impact of service quality on the revenue.

This research took place in PT Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, and the research object was the smallest element of the Telkom's organization, STD (Digital Telephone Exchange). The population constructs from 301 STD, and samples selected in this observation are outsourcing strategic level, service quality, and revenue from 75 STDs for three years period (2000-2002). Sampling technique used in this research was Purposive Sampling and Proportional Sampling. The data of the research was secondary data that was inquiry from relational and dynamic database. Analysis technique used was path analysis, aimed in describing mechanism or impact path due to research objectives.

Results of the research indicated that strategic outsourcing significantly affect the service quality, include reliability (Q), pre-sales service responsiveness (MTTI) and assurance (RR) and than significantly affect the revenue. It has been proved that strategic outsourcing doesn't significantly affect the after-sales service responsiveness (MTTR), and MTTR doesn't significantly affect the revenue. It indicates that strategic outsourcing was an effective instrument in affecting the service quality and consecutively will affect the corporate value significantly.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan YME, atas segala karunia dan limpahan rahmatNya yang begitu luar biasa, penulis akhirnya bisa menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul : **“Pengaruh *Strategic Outsourcing* Terhadap Kualitas Layanan Dan Dampaknya Terhadap Pendapatan Pada PT Telkom Divisi Regional V Jawa Timur”**.

Secara empiris, ilmu manajemen strategis terbukti berkembang dengan cukup dinamis, oleh sebab itu semua kajian dan pendekatan baik dalam perspektif teoritis, praktis maupun pemikiran-pemikiran filosofis perlu mendapatkan tempat demi perkembangan ilmu manajemen. Sebagai suatu karya ilmiah, penulis berharap penelitian ini bisa memberikan sumbangan bagi kajian manajemen strategis dalam konteks pengelolaan perusahaan dari sisi tinjauan pilihan strategi kemitraan (*partnership*) berbentuk *strategic outsourcing*.

Ketika perjalanan panjang harus dimulai oleh sebuah langkah kecil, maka akan banyak hal yang bisa terjadi dan semuanya harus dituntaskan dengan baik. Dalam proses panjang penelitian ini, penulis menyampaikan apresiasi dan penghargaan serta terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Drs. M. Fatchi, MS, selaku Ketua komisi pembimbing yang telah banyak memberikan masukan, arahan dan kritik dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Dr. Ir. Solimun, MS, selaku Anggota komisi pembimbing yang telah banyak memberikan masukan, arahan dan kritik dalam penyusunan tesis ini.



3. Bapak Prof. Dr. H. Djangan Sargowo, dr.,SpPD, SpJP (K), selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan dukungan fasilitas demi kelancaran studi dan pelaksanaan penelitian ini.
4. Seluruh rekan-rekan Telkom DIVRE V Jawa Timur yang telah sangat mensupport dan memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran baik dalam proses pengumpulan maupun konfirmasi data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
5. Papa dan Mama tercinta yang dengan semangat, doa dan teladannya telah menginspirasi pentingnya menuntaskan semua tanggung jawab dengan sebaik-baiknya pada batas kemampuan yang bisa diberikan.
6. Dik Santi dan Dik Dewi yang setia mendoakan dan untuk semua kenangan luar biasa yang menyemangati penulis.
7. Untuk Dik Yenny dan dua buah hatiku Shiila dan Fla untuk semua cinta dan pengorbanannya yang merupakan sumber energi, harapan dan inspirasi yang tiada habisnya yang merupakan alasan penulis untuk selalu berusaha menjadi lebih baik.

Demikian, semoga setetes air pada samudera ilmu pengetahuan ini bisa menyumbangkan hal yang berguna, baik bagi para akademisi, praktisi maupaun manajemen PT Telkom. Saran, kritik serta studi lanjutan akan membuat suatu karya ilmiah menjadi lebih baik dan berguna pada konteks yang sesuai.

Malang, Desember 2005

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Ringkasan	i
Summary	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Pengertian Strategi	8
2.1.1.1 Klasifikasi Strategi	10
2.1.1.2 Strategi Generik	11
2.1.1.3 Strategi Utama	15
2.1.2 Strategi Integrasi Vertikal	55
2.1.2.1 Strategi Integrasi Vertikal dan Keunggulan Kompetitif	55
2.1.2.2 Keuntungan Strategis Integrasi Vertikal	56
2.1.2.2.1 Backward Intergration	56
2.1.2.2.2 Forward Integration	58
2.1.2.3 Kelemahan Strategi Intergrasi Vertikal	60



2.1.3	Konsep Umum Outsourcing	62
2.1.4	Kinerja Operasi0èal	68
2.2	Landasan Penelitian Terdahulu	70
2.2.1	Strategic Outsourcing	72
2.2.2	Kajian Penerapan Outsourcing	80

BAB III**KERANGKA KONSEP PENELITIAN**

3.1	Kerangka Konseptual	83
3.2	Hipotesa Penelitian	84
3.3	Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	85
3.3.1	Identifikasi Variabel	85
3.3.2	Definisi Operasional Variabel	85

BAB IV**METODE PENELITIAN**

4.1	Lokasi Penelitian	92
4.2	Populasi dan Sampel	92
4.2.1	Populasi	92
4.2.2	Sampel	92
4.2.3	Ukuran Sampel	93
4.3	Pengumpulan Data	96
4.3.1	Jenis dan Sumber Data	96
4.3.2	Teknik Pengumpulan Data	97
4.4	Analisis Data	99
4.4.1	Analisa Statistik Deskriptif	99
4.4.2	Analisis Jalir (Path Analysis)	99

BAB V**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1	Gambaran Umum Divisi Regional V Jawa Timur	104
5.1.1	Pelaksanaan Outsourcing DIVRE V	106
5.2	Gambaran Umum Object Penelitian	109
5.3	Pengujian Hipotesis	111



5.3.1	Pengujian Hipotesis 1.a	113
5.3.2	Pengujian Hipotesis 1.b	114
5.3.3	Pengujian Hipotesis 1.c	114
5.3.4	Pengujian Hipotesis 2.a	115
5.3.5	Pengujian Hipotesis 2.b	116
5.3.6	Pengujian Hipotesis 2.c	117
5.3.7	Pengujian Hipotesis 2.d	117
5.3.8	Pengujian Hipotesis 2.e	118
5.3.9	Pengujian Hipotesis 2.f	119
5.3.10	Pengujian Hipotesis 2.g	120
5.3.11	Pengujian Hipotesis 2.h	120
5.3.12	Pengujian Hipotesis 3.a	121
5.3.13	Pengujian Hipotesis 3.b	122
5.3.14	Pengujian Hipotesis 3.c	123
5.3.15	Pengujian Hipotesis 3.d	123
5.4	Model Akhir Hasil Penelitian	124
5.5	Pembahasan Hasil Penelitian	126
5.6	Implikasi Penelitian	130
5.7	Keterbatasan Penelitian	132
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1	Kesimpulan	133
6.2	Saran	134

DAFTAR PUSTAKA

136

LAMPIRAN - LAMPIRAN

140



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Jabaran Strategi Utama Wheelen Hunger	16
Tabel 2.2	Matriks GE	22
Tabel 2.3	Jabaran Stragetgi Utama Fred R. David	24
Tabel 2.4	Jenis Hubungan Outsourcing	79
Tabel 2.5	Mapping Hasil Penelitian Terdahulu	81
Tabel 4.1	Proportional Sampling STD	95
Tabel 5.1	Peta Peran dan Tanggung Jawab Telkom dan Mitra OS	106
Tabel 5.2	Lingkup Penilaian Proses Pelaksanaan Operasional	108
Tabel 5.3	Indikator Yang Digunakan Untuk Menilai Aspek Partnership	109
Tabel 5.4	Karakteristik Sampel Berdasar Ukuran STD Sesuai Jumlah Pelanggan	110
Tabel 5.5	Karakteristik Sampel Berdasar Ukuran STD Sesuai Revenue	110
Tabel 5.6	Rekap Hasil Perhitungan ANOVA dan Uji t	124
Tabel 5.7	Tabel Pengaruh Tidak Langsung OS	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Sistematika Tinjauan Pustaka	8
Gambar 2.2	Model Manajemen Strategis Wheelen-Hunger	9
Gambar 2.3	Model Manajemen Strategis Fred R. David	10
Gambar 2.4	Tingkatan Strategi (Generic Sampai Fungsional)	11
Gambar 2.5	Model Strategi Generik Porter	13
Gambar 2.6	Tiga Tahapan Penentuan Strategi Utama Fred R. David	35
Gambar 2.7	Penentuan Strategi Generik Porter	39
Gambar 2.8	Kerangka dasar tinjauan pilihan strategi Perusahaan	55
Gambar 2.9	Level Integrasi dan Pertukaran Asset	78
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	83
Gambar 4.1	Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	103
Gambar 5.1	Struktur Organisasi DIVRE V Jawa Timur	105
Gambar 5.2	Model Akhir Penelitian	125

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Outsourcing merupakan instrumen strategis yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya dalam berkonsentrasi pada kompetensi utamanya (Verma, 2000). *Outsourcing* bukan sekedar melakukan sub-kontrak atau penetapan proses bisnis. Ini merupakan keputusan strategis. Dalam hal ini *outsourcing* berkaitan dengan penciptaan nilai, yaitu bagaimana menghasilkan nilai lebih bagi pelanggan dengan lebih cepat, pada tingkat biaya yang lebih rendah dan kualitas yang lebih baik. Dengan meng-*outsourcing*-kan fungsi sampingannya akan memberikan kesempatan pada perusahaan untuk melihat isu-isu bisnis yang lebih luas dan membantu perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan pengalokasian sumber daya pada pengembangan alat, teknologi, metodologi serta prosedur baru.

Industri *Outsourcing* sendiri telah tumbuh dengan sangat pesat, dimana pada tahun 1999 mampu tumbuh menjadi sekitar US\$ 240 milyar (Dunn & Bradstreet, 2002) dan pada akhir tahun 2003 diprediksi bernilai sekitar US\$ 630 milyar (Dataquest, 2003). *Outsourcing* telah tumbuh dalam berbagai bidang dan diikuti dengan berbagai kompleksitasnya. Bidang-bidang tersebut meliputi teknologi informasi, administrasi, layanan pelanggan, keuangan, sumber daya



manusia, real estate, penjualan dan pemasaran, distribusi, transportasi, kesehatan, dll.

Meskipun *outsourcing* merupakan keputusan strategis, kecenderungan utama yang ada pada awalnya adalah untuk melakukannya pada bidang yang bukan merupakan bidang strategis, yaitu pada bidang/ fungsi-fungsi sampingan (*non-core*)-nya (Verma, 2000). Tetapi kebutuhan untuk mulai meng-*outsourcing*-kan bidang strategis mulai berkembang. Pada saat ini ekonomi yang berbasis pengetahuan dan layanan mampu menawarkan peluang yang sangat banyak bagi perusahaan modern untuk meningkatkan labanya melalui *strategic outsourcing* (Quinn, 1999).

Bisnis jasa telekomunikasi saat ini tengah mengalami perubahan yang luar biasa. Pergeseran paradigma dari *single service network* menuju *multi service network* akibat konvergensi dan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (infokom) merubah struktur industri infokom secara mendasar (Telkom Learning, 2003). Di Indonesia, hal tersebut juga didorong oleh deregulasi pada bidang jasa ini, yaitu melalui UU Telekomunikasi No. 36/99 yang menyebabkan perubahan peta persaingan antar operator, pembaharuan pola interkoneksi, dan tarif. Disamping itu secara global juga terjadi adanya perubahan preferensi pasar, konektivitas (akses, *backbone*, *gateway*), aplikasi maupun *system interoperability*. Perkembangan teknologi *fiber optic* yang menyebabkan pertumbuhan bisnis *broadband access*, pesatnya pemanfaatan *internet protocol*, dan revolusi teknologi *wireless* semakin mempercepat pertumbuhan bisnis jasa telekomunikasi.



Untuk menghadapi turbulensi lingkungan strategis dalam industri jasa telekomunikasi ini, semua operator mempunyai pilihan untuk melakukan berbagai aktivitas bisnis-nya secara *insource* atau *outsorce*.

Tahun 1995 merupakan tahapan pertama upaya PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) beradaptasi sekaligus mengantisipasi perubahan lingkungan strategis yang ada melalui penataan pada level organisasi, proses dan job secara menyeluruh (Aryanto, 1995). Dalam periode tersebut, pada level organisasi penataan dilakukan antara lain dengan mengubah strategi perusahaan dari integrasi vertical internal menjadi diversifikasi produk, menerapkan bentuk organisasi PT. Telkom menjadi divisional untuk menciptakan pengelolaan yang terfokus pada tiap bidang usaha. serta penyempurnaan system manajemen.

Outsourcing di Telkom secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2000. Hal ini sejalan dengan hasil studi yang menyatakan bahwa outsourcing merupakan hasil samping dari *business process reengineering* (BPR) (Indrajit, Djokopranoto, 2003).

BPR adalah perubahan yang dilakukan secara mendasar oleh perusahaan dalam proses pengelolaannya, untuk meningkatkan kinerja dan memberikan respons atas perkembangan ekonomi secara global dan perkembangan teknologi yang begitu cepat. Secara umum, hal tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Verma (2003) bahwa bahwa *outsourcing* berkaitan dengan *reengineering* dan upaya untuk meningkatkan kualitas layanan pada pelanggan. Tetapi terdapat perbedaan yang cukup mendasar berkaitan dengan bidang bisnis yang dioutsourcingkan, dimana Telkom telah melakukan *outsourcing* pada bidang yang berkaitan dengan kompetensi utama (*core competence*)-nya, yaitu pengelolaan jaringan akses.



Penelitian ini didasari oleh belum adanya studi yang secara khusus meneliti pengaruh *strategic outsourcing* terutama pada bidang bisnis jasa telekomunikasi terhadap kualitas layanan dan dampaknya pada pendapatan. Dimensi kualitas layanan pada penelitian ini sesuai dengan lingkup kontraktual terkait kinerja operasional yang mencakup tiga parameter paling kritical pada kualitas layanan, yaitu *reliability*, *responsiveness* dan *assurance* (Berry, Parasuraman, 1991). Dalam penelitian ini, *reliability* merupakan kemampuan untuk mewujudkan layanan yang dijanjikan secara terpercaya dan akurat, dalam hal ini diwakili oleh **tingkat gangguan** (*fault Quantity, Q*). *Responsiveness* merupakan kemampuan untuk membantu pelanggan dan untuk menyediakan layanan yang cepat pada parameter operasional yang diteliti, dalam hal ini diwakili oleh rata-rata penyelesaian gangguan (*Mean Time to Repair, MTTR*) dan rata-rata waktu instalasi pemasangan sambungan/ pelanggan baru (*Mean Time to Install, MTTI*). Sedangkan parameter *assurance* yang merupakan pengetahuan dan perilaku yang baik dari para karyawan serta kemampuan mereka untuk mewujudkan rasa yakin dan kepercayaan yang ada dalam dimensi operasional, dalam hal ini diwakili oleh level gangguan berulang yang ada yang juga mengekspresikan tingkat penuntasan penyelesaian pekerjaan terhadap jenis layanan yang paling krusial (*Re-Repair, RR*). Dalam penelitian ini akan dilihat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung ke-empat parameter kualitas layanan yang merupakan dimensi kritis operasional pada peningkatan pendapatan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *strategic outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap penambahan LIS dan berdampak pada revenue secara langsung pada PT Telkom DIVRE V Jawa Timur ?
2. Apakah *strategic outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap kualitas kayanan yang terdiri dari Q, MTTR, MTTI, RR pada PT Telkom DIVRE V Jawa Timur ?
3. Apakah kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap Revenue pada PT Telkom DIVRE V Jawa Timur ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis apakah *strategic outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap penambahan LIS dan berdampak pada revenue secara langsung pada PT Telkom DIVRE V Jawa Timur.
2. Menganalisis apakah *strategic outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap kualitas kayanan yang terdiri dari Q, MTTR, MTTI, RR pada PT Telkom DIVRE V Jawa Timur.
3. Menganalisis apakah kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap Revenue pada PT Telkom DIVRE V Jawa Timur.



1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan informasi bagi para penyedia jasa telekomunikasi mengenai pengaruh keputusan strategis terkait penerapan strategic outsourcing terhadap kinerja operasional dan dampaknya dan terhadap pendapatan.
2. Sebagai sumbangan pemikiran bagi PT Telekomunikasi Indonesia yang telah memelopori untuk mengoutsourc-e kan bidang strategisnya.
3. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang akan mengadakan penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pada bahasan tinjauan pustaka ini akan dilakukan beberapa tahapan pembahasan yang dimulai dari pengertian strategi, dengan penjelasan yang meliputi model dan tahapan strategi. Dalam pembahasan model strategi ini akan dielaborasi elemen dan siklus dari masing-masing model seperti yang dikemukakan oleh Wheelen Hunger dan Fred R. David. Selanjutnya dalam pengertian diuraikan tingkatan strategi yang terdiri dari strategi *generic* dan strategi utama. Untuk memahami tingkatan strategi secara lebih komprehensif dilakukan benchmark terhadap tiga pendekatan uraian tingkatan strategi sesuai konsep dari Wheelen-Hunger, Michel R. Porter dan Fred R. David.

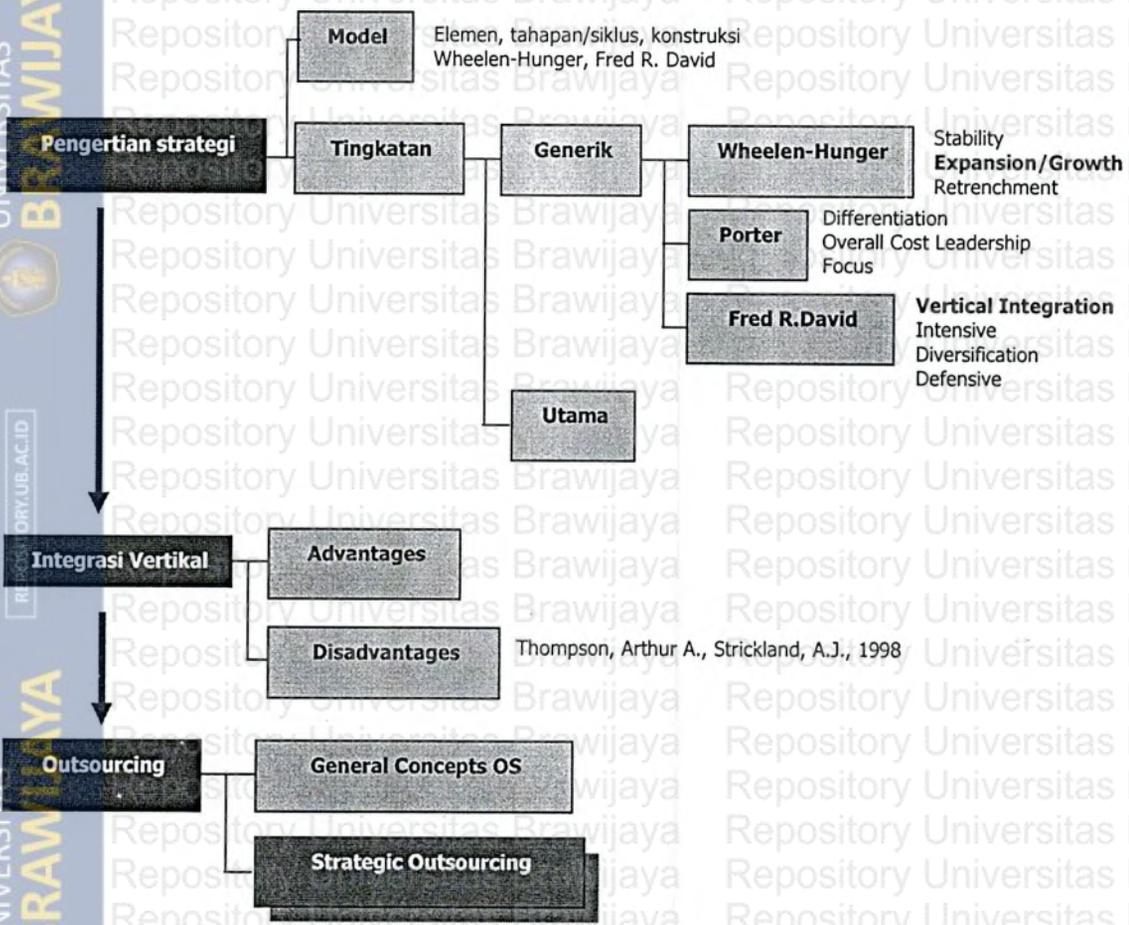
Dari model dan tingkatan strategi akan dipahami posisi intergrasi vertical yang merupakan basis teori yang digunakan dalam telaah *outsourcing*. Pada tahapan tinjauan integrasi vertikal ini, dianalisis keuntungan dan kerugian integrasi vertical.

Dari tinjauan keuntungan dan kerugian integrasi vertical, selanjutnya bisa dipahami logika pilihan strategi *outsourcing* secara umum. Akhirnya dijelaskan perbedaan konsep *outsourcing* secara umum dengan *strategic sourcing*, dengan kajian penerapan *outsourcing* dari beberapa publikasi ilmiah yang pernah dibuat.

Sistematika tinjauan pustaka yang meliputi tahapan dan tingkatan tinjauan dijelaskan seperti pada Gambar 2.1 dibawah.



Gambar 2.1
Sistematika Tinjauan Pustaka



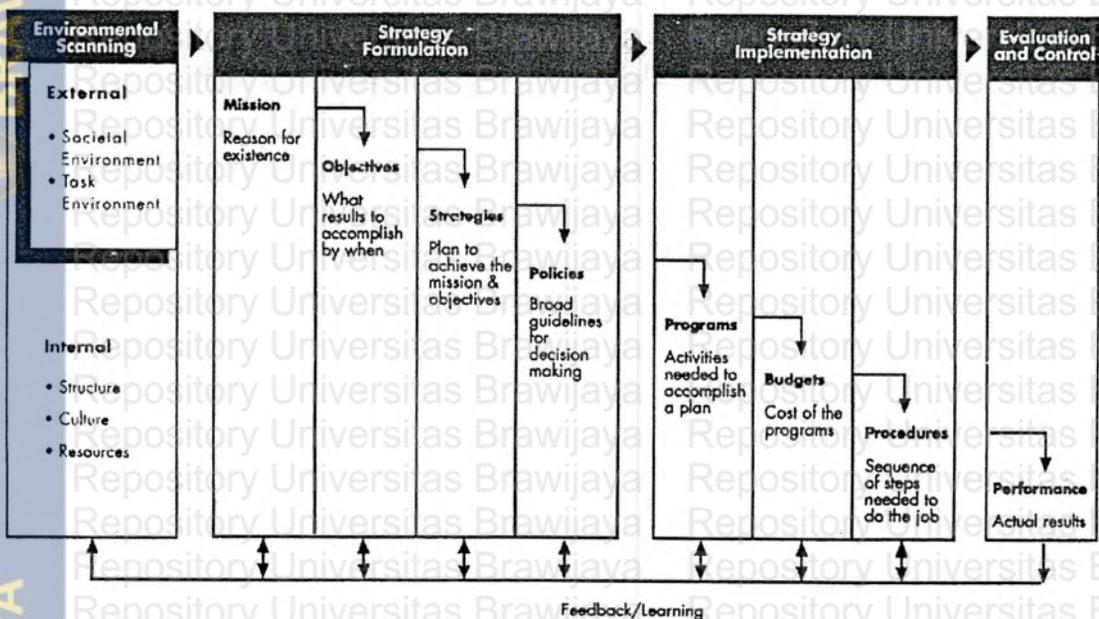
2.1.1 Pengertian Strategi

Secara umum terdapat beberapa pengertian dan pendekatan dalam mendefinisikan strategi. Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995) dan Husein Umar (2001), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang lebih khusus, misalnya dua orang pakar strategi, Hamel dan Prahalad (1995), yang berdua mendefinisikan strategi sebagai berikut ini :

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.”

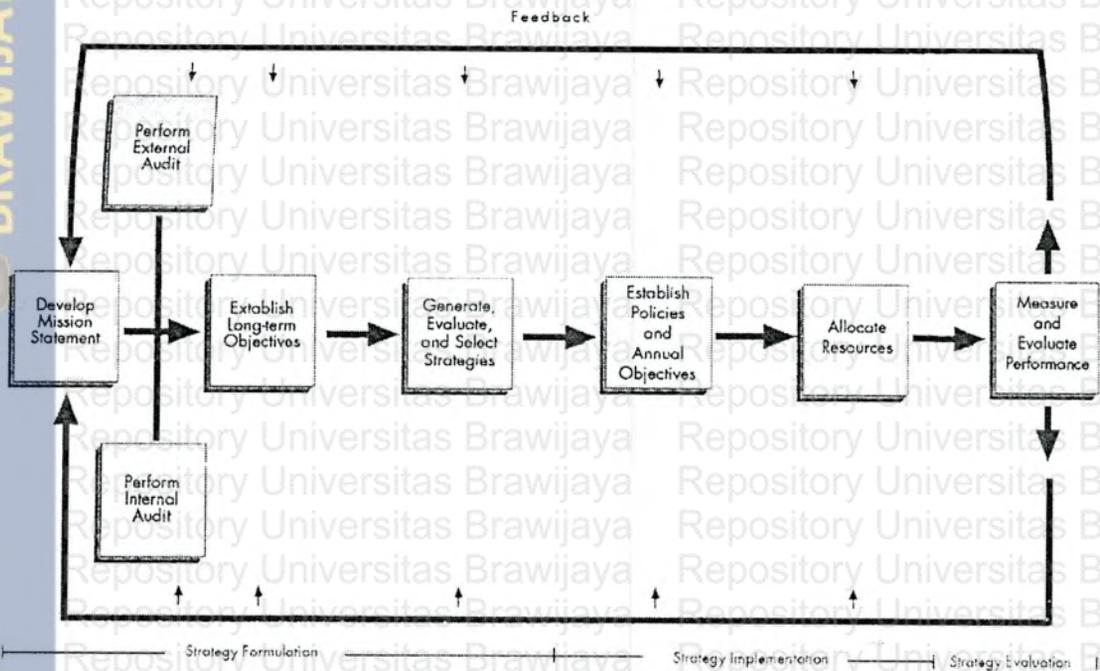
Pada pembahasan teoritis manajemen strategis, perlu dipahami model manajemen strategis. Hal tersebut diperlukan untuk menjelaskan elemen, tahapan dan konstruksi modelnya. Dua model manajemen strategis yang dibahas, yaitu Model dari Wheelen-Hunger dan Fred R. David adalah seperti pada Gambar 2.1 dan Gambar 2.2 dibawah.

Gambar 2.1
Model manajemen strategis dari Wheelen-Hunger



Sumber : Wheelen, Thomas, L., Hunger, David, J., 2003, halaman 9

Gambar 2.2
Model manajemen strategis dari Fred R. David



Sumber : David, Fred, R., 2002.

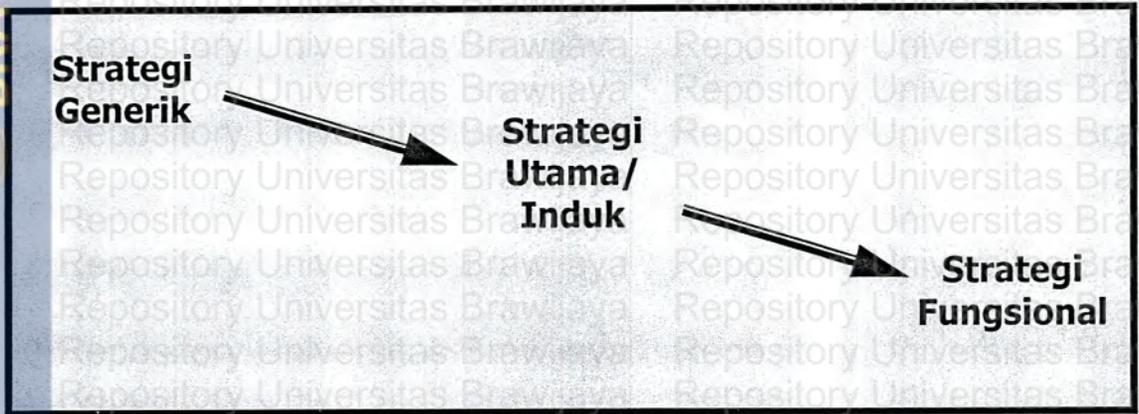
Secara garis besar baik Wheelen-Hunger maupun Fred R. David dalam desain modelnya membagi siklus manajemen strategis menjadi tiga tahapan utama, yaitu *strategy formulation*, *strategi implementation* dan *strategi evaluation*.

2.1.1.1 Klasifikasi Strategi

Strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Misalnya adalah strategi perusahaan pada suatu *holding company* yang memiliki beberapa SBU dan perusahaan yang hanya memiliki satu SBU yang biasanya adalah perusahaan kecil. Selain itu, juga dikenal strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Strategi-strategi yang dimaksud adalah **strategi generik** (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi **strategi utama/induk** (*grand strategy*). Strategi induk seperti ini selanjutnya dijabarkan menjadi strategi

di tingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut dengan **strategi fungsional**. Seperti pada Gambar 2.1 berikut:

Gambar . 2.3
Tingkatan Strategi (Generic sampai Fungsional)



2.1.1.2 Strategi Generik

Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar-industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun, ada sejumlah strategi yang menjadi landasan dan acuan umum serta dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan ke dalam Strategi

Generik. Istilah **Strategi Generik** dikemukakan oleh **Porter**. Pengertiannya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan penentuan strategi yang lebih operasional (Umar,

2002)

Berikut ini akan disajikan paparan awal tiga macam model **Strategi**

Generik. Pertama adalah model dari **Wheelen** dan **Hunger**, kedua dari **Michael P.Porter**, dan ketiga dari **Fred R.David**.

1. Strategi Generik dari Wheelen dan Hunger

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari General Electric menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu strategi **Strabilitas** (*Stability*), **Ekspansi** (*Ekspansion*), dan **Penciutan** (*Retrenchment*). Penjelasanannya adalah sebagai berikut :

a. **Strategi Stabilitas** (*Stability*). Pada prinsipnya, strategi ini menekan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini beresiko relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).

b. **Strategi Ekspansi** (*Ekspansion*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan/perluasan produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.

c. **Strategi Penciutan** (*Retrenchment*). Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cashflow* negatif.



Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu dicitutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya, untuk usaha lain yang sedang berkembang.

2. Strategi Generik dari Michael R. Porter

Menurut Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik yaitu **Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)**, **Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)** dan **Fokus (*Focus*)**.

Model Strategi generik dari Porter dapat digambarkan melalui dua sumbu X dan Y seperti berikut ini :

Gambar 2.4
Model Strategi Generik Porter



Sumber : Porter dalam Umar (2001)



Catatan :

(1) Sumbu mendatar (sumbu X) digunakan untuk dimensi-dimensi dalam keunggulan persaingan perusahaan.

(2) Sumbu vertikal (sumbu Y) digunakan untuk dimensi-dimensi dalam tingkatan persaingan perusahaan.

Penjelasan untuk ketiga macam strategi generik ini dipaparkan sebagai berikut

a. **Strategi Diferensiasi (Differentiation).** Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan menganbil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap sutau produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

b. **Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*).** Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, biaya promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

c. **Strategi Fokus (*Focus*).** Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh atau Diferensiasi.

3. Strategi Generik dari Fred R. David

Menurut Fred R. David, pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu :

a. Strategi Integrasi Vertical (*Vertical Integration Strategy*).

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan/pengendalian yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

b. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*). Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

c. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*). Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

d. Strategi Bertahan (*Deferensive Strategy*). Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.

2.1.1.3 Strategi Utama

Strategi-strategi utama (*Grand Strategies*) merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari strategi generik.

Konsep penjabaran strategi generik menjadi strategi utama dari ketiga



pendekatan-pendekatan di atas, yaitu dari Wheelen-Hunger, Fred R. David dan Michael R. Porter, dipaparkan berikut ini :

1. Strategi Utama dari Wheelen dan Hunger

a. *Macam-macam Strategi Utama*

Jabatan Strategi Utama dari Strategi Generik versi Wheelen-Hunger yang menggunakan konsep dari GE ini, dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 2.1
Jabatan Strategi Utama Wheelen Hunger (Model GE)

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Pertumbuhan (<i>Growth Strategy</i>)	a. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontal ▪ Vertical b. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Terpusat ▪ Konglomerasi
Strategi Stabilitas (<i>Stability Strategy</i>)	a. Strategi Istirahat (<i>Pause Strategy</i>)/Strategi Terus dengan Hati-hati (<i>Proceed with Caution Strategy</i>) b. Strategi Tanpa Perubahan (<i>No Change Strategy</i>) c. Strategi Laba (<i>Profit Strategy</i>)
Strategi Penciutan (<i>Retrenchment Strategy</i>)	a. Strategi Perubahan Haluan (<i>Turnaround Strategy</i>) b. Strategi Memikat Perusahaan Lain (<i>Captive Company Strategy</i>) c. Strategi Jual/ditutup (<i>Sell Out/Divestment Strategy</i>) d. Strategi Pelepasan (<i>Bankruptcy Strategy</i>)/Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

Sumber : Wheelen, Thomas, L., Hunger, David, J., 2003

Penjelasan :

A. *Kelompok Strategi Pertumbuhan (Growth)*

Strategi generik Pertumbuhan memiliki dua jenis strategi utama.

Setiap jenis strategi utamanya masing-masing terdiri atas dua macam. Paparannya adalah sebagai berikut :

1) Strategi Pertumbuhan Konsentrasi. Merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada

1303833



semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini memiliki dua cara, yaitu :

(a) **Horizontal.** Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint-venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.

(b) **Vertical.** Strategi ini dapat dilakukan dengan cara menganbil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau distributor (*forward integration*). Dengan kata lain, terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain.

Pada kedua strategi itu dapat dilakukan pendekatan internal dan eksternal. Pendekatan internal adalah dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru untuk memasok bahan baku dan bahan setengah jadi untuk kebutuhan produk maupun jasa. Pendekatan eksternal adalah dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, merger, ataupun *joint-venture* yang bertujuan memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan mereka.

2) **Strategi Pertumbuhan Diversifikasi.** Strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi ini terdiri dari beberapa cara, yaitu terpusat (konsentrasi) atau konglomerasi baik secara internal maupun

eksternal. Jika dilaksanakan dengan cara internal, hal ini dapat dilakukan melalui perkembangan produk baru, tetapi jika dengan cara eksternal, dilakukan dengan cara akuisisi. Sasaran dari pertumbuhan produk antara lain untuk menjaga pangsa pasar, mengurangi persaingan, menekan biaya dan meningkatkan keuntungan.

Strategi pertumbuhan ini di bagi atas dua cara, yaitu :

- (a) **Terpusat.** Melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk atau jasa yang sudah ada.
- (b) **Konglomerasi.** Melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

B. Kelompok Strategi Stabilitas (*Stability*)

Strategi generik **Stabilitas** adalah strategi yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik industri medium. Ada empat bentuk strategi utamanya, yaitu:

- 1) **Strategi Istirahat (*Pause Strategy*).** Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar perusahaan dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang setelah menghadapi pertumbuhan cepat.
- 2) **Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*).** Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati



karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti peraturan dari pemerintah.

3) **Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*)**. Pada

strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Di sini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan sedikit penyesuaian misalnya karena terjadinya inflasi.

4) **Strategi Laba (*Profit Strategy*)**. Strategi ini lebih

mengutamakan keuntungan saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan.

Hasilnya sering kali adalah kesuksesan dalam jangka pendek sekaligus dengan stagnasi dalam jangka panjang.

C. Kelompok Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Strategi generik ini bertujuan untuk melakukan penghematan atau penciutan bila suatu perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industrinya. Sesungguhnya, strategi ini tidak banyak dipakai oleh perusahaan, karena seolah-olah perusahaan memperlihatkan kegagalan dalam berusaha. Ada empat bentuk strategi utama untuk Strategi Generik ini, yaitu :

1) **Strategi *Turnaround***. Strategi ini dianjurkan untuk

digunakan pada saat daya tarik industri sedang tinggi walaupun perusahaan sebenarnya mengalami kesulitan

walaupun belum kritis. Strategi ini menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional, yang pelaksanaannya terdiri

dari dua tahap. Yang **pertama** adalah masalah kontraksi,



yaitu upaya-upaya yang tujuannya mengurangi biaya-biaya perusahaan, misalnya berupa pengurangan karyawan dan pengeluaran untuk hal-hal yang dianggap kurang perlu. Kedua, adalah masalah konsolidasi, yaitu pengembangan program-program untuk menstabilkan perusahaan yang sudah mengalami perampangan tersebut.

- 2) **Strategi *Captive Company***. Pada strategi ini, beberapa aktivitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi, kemudian diusahakan agar fungsi-fungsi lain menjadi lebih menarik. Dengan demikian, diharapkan ada calon investor mau menginvestasikan modalnya di perusahaan ini.
- 3) **Strategi *Sell-Out/Divestment***. Jika perusahaan tidak lagi mampu melakukan strategi *Captive Company*, perusahaan terpaksa harus dijual dan investor segera meninggalkan bisnis seperti ini, asalkan saham-saham perusahaan yang akan dijual tidak jatuh, sehingga tidak merugikan para pemegang saham. Jika, perusahaan memiliki banyak bidang usaha, maka divisi yang merugikan sebaiknya ditutup karena bidang usaha seperti ini tergolong divestasi (*divestment*).
- 4) **Strategi *Bankruptcy***. Strategi *bankruptcy* (pailit) dapat membantu perusahaan menghindari dari tanggung jawab atas utang-utang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak kerja yang telah disetujui.



Sebelum kondisi pailit ini ditentukan, perusahaan dapat berusaha terlebih dahulu menghasilkan sebanyak-banyaknya uang tunai dari penjualan aset-aset. Bagi perusahaan multi bisnis, hendaknya divisi yang mengalami kesulitan dapat dilokalisasi agar tidak berdampak pada divisi-divisi lain.

5) **Strategi *Liquidation*.** Strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh management karena perusahaan sudah relatif tidak memiliki prospek lagi. Prinsipnya, lebih baik melakukan likuidasi secepatnya daripada menunggu kebangkrutan, karena, bagi pemegang saham, harga likuidasi jauh lebih baik daripada saham perusahaan yang sudah dinyatakan bangkrut.

c. ***Metoda Memilih Strategi Utama***

Untuk memilih strategi utama berdasarkan pendekatan Whelen-Hunger ini, dapat digunakan suatu matriks yang diciptakan oleh perusahaan General Electric (GE), yang disebut matrik GE. Matrik ini menggunakan data sebagai berikut :

Sel-sel dari matrik yang terbentuk akan diisi oleh macam-macam strategi utama yang dianggap paling tepat untuk diimplementasikan oleh perusahaan terhadap keadaan produk mereka.

Bentuk matrik GE seperti tertera berikut ini.

Tabel 2.2
Matriks GE

Kekuatan Bisnis/Posisi Persaingan

	Kuat	Biasa	Lemah
Tinggi	1. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi horizontal	3. Pengurangan - Turnaround
Sedang	4. Stabilitas - Istirahat - Hati-hati	5. Tumbuh - Konsentrasi via integrasi horizontal Stabilitas - Tidak berubah - Profit	6. Pengurangan - Captive Company - Selling Out
Rendah	7. Pertumbuhan - Diversifikasi - Konsentrasi	8. Pertumbuhan - Diversifikasi - Konglomerasi	9. Pengurangan - Bankruptcy - Liquidation

Penjelasan :

Strategi Pertumbuhan (*Growth*). Sejauh ini tujuan strategi perusahaan mengacu kepada pencapaian pertumbuhan penjualan, tumbuh (dalam arti memanfaatkan peluang-peluang dan memperkecil biaya-biaya) paling tidak dalam rangka untuk bertahan hidup. Melihat matriks GE, dua strategi pertumbuhan yang mendasar adalah :

- (1) Strategi Konsentrasi pada satu industri, di sel 1, 2 dan 5.
- (2) Strategi Diversifikasi pada industri yang lain, di sel 7 dan 8.

Strategi Stabilitas (*Stability*). Kategori stabilitas paling tepat digunakan oleh perusahaan yang dengan sukses beroperasi pada daya tarik industri menengah. Bisnis pada industri ini berada pada daya tarik industri menengah, karena menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau adanya perubahan lingkungan dan masa depan yang tidak pasti.



Strategi ini berguna untuk jangka pendek tetapi dapat berbahaya untuk jangka panjang. Beberapa strategi stabilitas yang populer adalah :

- (1) Strategi Istirahat (*Pause*) atau *Proceed with Caution Strategy*) di sel 4.
- (2) Strategi Tidak Berubah (*No Change Strategy*) di sel 5.
- (3) Strategi ke arah peningkatan laba (*Profit Strategy*) di sel 5.

Strategi Pengurangan (*Retrenchment*). Strategi ini dapat dilaksanakan ketika sebuah perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dalam daya tarik industrinya. Posisi seperti ini mempunyai kinerja yang buruk. Strategi pengurangan yang dapat dipilih adalah :

- (1) Strategi *Turnaround* di sel 3.
- (2) Strategi *Captive Company* atau *Selling Out* di sel 6.
- (3) Strategi *Bankruptcy* atau *Liquidation* di sel 9.

2. Strategi Utama dari Fred R. David

a. Macam-macam Strategi Utama

Jabaran strategi utama dari strategi generik versi Fred R. David dapat dijelaskan melalui Tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.3
Jabaran Strategi Utama Fred R. David

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi Integrasi ke Depan (<i>Forward Integration Strategy</i>) - Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>) - Strategi Integrasi Horizontal (<i>Horizontal Integration Strategy</i>)
Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market Dev. Strategy</i>) - Strategi Pengembangan Produk (<i>Produk Dev. Strategy</i>) - Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market penetrasi Strategy</i>)
Strategi Diversifikasi (<i>Diversifikasi Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi Diversifikasi Konsentrik (<i>Concentric Divers. Strategy</i>) - Strategi Diversifikasi Konglomerat (<i>Conglomerat Divers. Strategy</i>) - Strategi Diversifikasi Horizontal (<i>Horizontal Divers. Strategy</i>)
Strategi Bertahan (<i>Devensive Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi Usaha Patungan (<i>Joint Venture Strategy</i>) - Strategi Penciutan Biaya (<i>Retrenchment Strategy</i>) - Strategi Penciutan Usaha (<i>Divestiture Strategy</i>) - Strategi Liquidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

Sumber : David, Fred, R., 2002.

Jabaran strategi utama di atas sesuai dengan Konsep yang dikembangkan Fred R. David adalah sbb :

A. Kelompok Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategies*)

Forward Integration, Backward Integration, dan Horizontal Integration

merupakan tiga macam strategi yang termasuk dalam kelompok Strategi Integrasi. Ketiganya secara kolektif sering dianggap sebagai strategi integrasi vertikal (*Vertical integration strategies*). Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi,



atau membuat perusahaan sendiri. Penjelasan dari ketiga strategi dipaparkan berikut ini.

1. **Forward Integration Strategy.** Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapat banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal, perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di sektor distribusi uang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.
2. **Backward Integration Strategy.** Pengusaha di bidang manufaktur dan para pengecer membutuhkan barang-barang dari pemasok, misalnya berupa bahan baku. *Backward Integration* merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Konsumen kini mulai lebih menghargai produk-produk yang ramah lingkungan, sehingga mereka lebih menyukai produk yang dapat didaur ulang. Beberapa perusahaan menggunakan *backward integration* untuk memperoleh pengawasan terhadap para pemasok barang agar produk-produk yang dapat didaur ulang itu bahan bakunya aman



dipasok. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi pemasok.

Hal ini lebih mudah dilakukan jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil, dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.

3. **Horizontal Integration strategy.** Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Salah satu kecenderungan yang paling signifikan dalam manajemen strategis dewasa ini adalah dengan menggunakan strategi *Horizontal Integration* sebagai suatu strategi pertumbuhan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli seizin pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat, serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu melakukan ekspansi.

B. Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi-strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), Pengembangan Pasar (*Market Development*), dan Pengembangan Produk (*Produk Development*) adalah tiga strategi yang dikelompokkan ke dalam apa yang sering disebut sebagai strategi *Intensive*. Disebut demikian karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk



meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini.

1. *Market Penetration Strategy*. Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, *items* untuk promosi penjualan, dan/atau usaha-usaha promosi lainnya. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, kolerasi yang positif antara biaya 4P pemasaran dan *sales* serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

2. *Market Development Strategy*. Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah secara geografis merupakan daerah baru. Dalam perspektif global, pengembangan pasar berskala internasional sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Namun, industri-industri tertentu akan menghadapi kesulitan dalam bersaing jika hanya bermain di pasar lokal.

Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang



sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

3. *Produk Development Strategy*. Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

C. Kelompok Strategi Diversifikasi (Diversification Strategies)

Ada tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasikan, yaitu *Concentric Diversification*, *Horizontal Diversification*, dan *Conglomerate Diversification*.

Secara keseluruhan, kelompok strategi ini makin lama makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas-aktivitas perusahaan yang berbeda-beda tersebut. Pada tahun 1960-an dan tahun variasi pada bisnis mereka supaya bisnis perusahaan tidak hanya bergantung pada beberapa jenis usaha. Akan tetapi, pada tahun 1980-an kecenderungan tersebut sudah mulai berubah lagi.

Bahkan, Michael Porter dari Harvard Business School mengatakan bahwa hendaknya perusahaan-perusahaan menjual atau menutup SBU-SBU yang kurang menguntungkan untuk kembali fokus pada bisnis mereka. Bagaimanapun juga, diversifikasi kadang-kadang

masih merupakan strategi yang sesuai dan berhasil, contohnya Philip Morris. Philip Morris memperoleh 60% dari keuntungan penjualan rokok Marlboro. Saat itu konsumsi rokok berkurang dan beberapa investor menolak stok tembakau. Gebrakan yang lain, Philip Morris menghabiskan dana sejumlah \$12,9 miliar untuk pengambil-alihan Kraft General Foods, produsen makanan terbesar kedua dunia setelah Nestle. Ketiga macam strategi ini penulis paparkan berikut ini.

1. **Concentric Diversification Strategy.** Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Contoh penerapan strategi ini dilakukan oleh Prudential Insurance yang mengakuisisi Merrill Lynch yang bergerak dalam penjualan real estate dan perumahan penduduk dan relokasi bisnis seharga sekitar \$ 300 juta. Perusahaan asuransi terbesar ini berharap menjadi pemain utama dalam industri *residential brokerage*. Akibat dari akuisisi ini, Prudential menambah 450 kantor dan 18.000 tenaga penjual demi kenaikan peringkatnya. Jadi, tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat atau *decline*.
2. **Horizontal Diversification Strategy.** Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Besarnya resiko kegagalan





strategi ini tidaklah sebesar resiko pada strategi *Conglomerate Diversification* karena perusahaan telah terbiasa dengan para konsumen yang ada sekarang. Misalnya, pembelian *Columbia Picture Entertainment Company* oleh *Sony Corporation* senilai \$3,4 miliar. Akuisisi ini merupakan investasi Jepang terbesar dalam industri USA. Jadi, tujuan strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar, dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

3. ***Conglomerate Diversification Strategy***. Strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan disebut *Conglomerate Diversification*. Contoh pada perusahaan *General Electric (GE)*, ia merupakan salah satu perusahaan yang tingkat diversifikasinya relatif tinggi. GE membuat lokomotif, bola lampu, *power plant*, dan lemari es. GE juga menangani lebih banyak kartu kredit daripada *American Express* dan GE juga memiliki lebih banyak pesawat terbang komersial daripada *American Airlines*. Jadi, tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industri



disektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

D. Kelompok Strategi Bertahan (*Deensive Strategies*)

Di samping strategi *Integrative*, *Intensive*, dan *Diversification*, perusahaan dapat juga melakukan strategi bertahan (*Deensive Strategies*) yang terdiri atas strategi-strategi *Joint Venture*, *Retrachment* atau *Liquidation*. Ketiga strategi bertahan tersebut dipaparkan berikut ini.

1. ***Joint Venture Strategy***. Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni di mana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan tempoer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Seringkali, dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk sebuah organisasi yang terpisah dan telah membagi kepemilikan ekuitas pada entitas kenyataannya dapat berjalan dengan baik. Jadi, tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.



- Retrenchment Strategy.** Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan karena, misalnya, telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi *Turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Implementasinya, selama proses *retrenchment*, para ahli strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan biasanya menghadapi tekanan-tekanan dari para pemegang saham, pekerja, dan media massa. Strategi *Retrenchment* juga bisa dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan *marginal business*, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomatisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat

Contoh aplikasi strategi ini adalah industri mobil

Rolls-Royce Company di London yang mengurangi tenaga kerjanya dari 5.000 menjadi 4.000 orang pada tahun 1991 karena permintaan akan mobil mewah dari perusahaan itu menurun 50%. *Porsche* mengurangi tenaga kerjanya sebanyak 23% pada akhir tahun 1991. *Porsche* hanya menjual 2.844 mobil di USA selama tujuh bulan yang sama pada tahun sebelumnya. Penjualan AG's *Audi* telah jatuh 45% dan penjualan *Jaguar* turun 52%.



Pada beberapa kasus, strategi *bankruptcy* dapat menjadi suatu tipe strategi *Retrenchment* yang efektif. Kepailitan (*bankruptcy*) dapat membantu perusahaan menghindari tanggung jawab atas utang-utang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak kerja. Di Indonesia, undang-undang mengenai kepailitan telah diterbitkan pada tahun 1998 yang lalu. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk menghemat biaya agar sales ataupun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian aset perusahaan. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan sering mendapatkan kegagalan dalam berusaha padahal sumber daya cukup tersedia, kurang efisien dalam berusaha, atau diperlukan reorganisasi internal karena dianggap perusahaan terlalu cepat tumbuh.

3. ***Divestiture Strategy***. Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan disebut *divestiture*. Strategi *Divestiture* sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana inventasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. *Divestiture* dapat berupa bagian dari strategi *retrenchment* untuk mengganti aktivitas perusahaan yang sudah tidak menguntungkan dengan aktivitas perusahaan lainnya. Contoh, pada akhir tahun 1991 *Chase Manhattan* keluar dari dua perusahaan leasing, yaitu *General Electric* dengan kompensasi sebesar \$1,1 miliar, dan satunya lagi pada *Ford Motor* senilai \$900 juta. *Chase* perlu



dana untuk meningkatkan *balance sheet* dan *equity capital ratio*-nya. Jadi, implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan jika suatu tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena, misalnya, terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

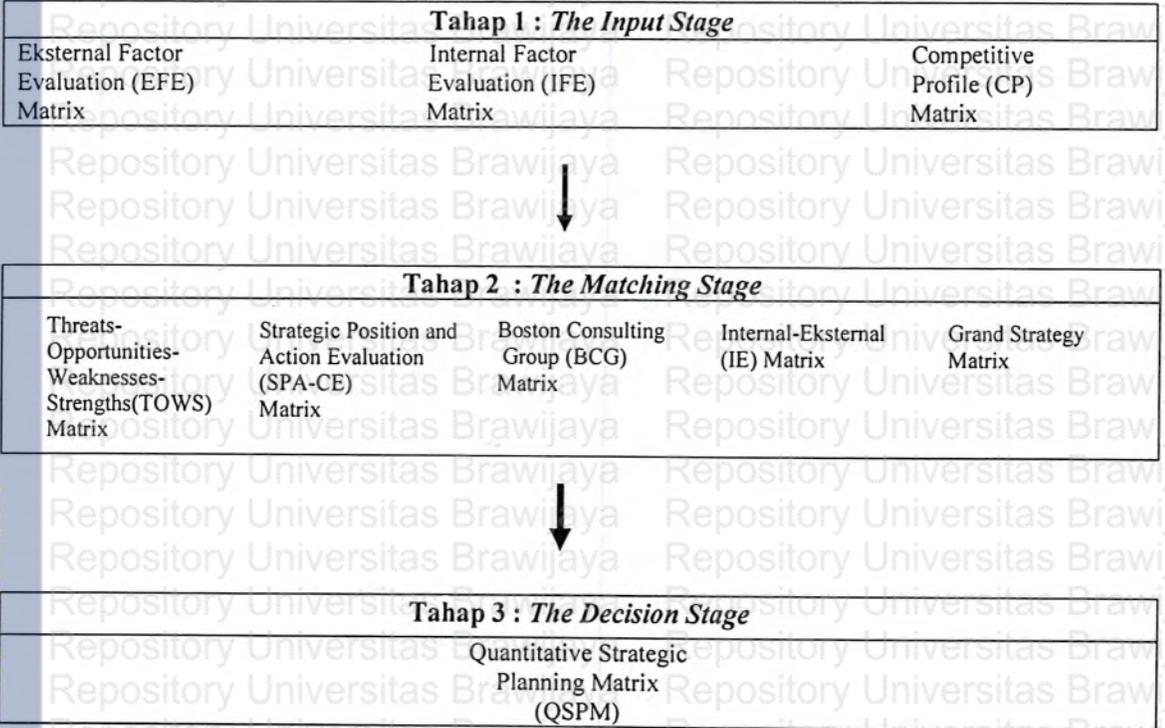
4. **Liquidation Strategy.** Menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya disebut *liquidation*. Strategi Liquidation merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan. Bagaimanapun juga, mungkin lebih baik menghentikan operasi perusahaan daripada meneruskannya akan tetapi nanti rugi besar. Sebagai contoh, *Malcolm P. McLean Industries*, perusahaan uang sudah berusia 115 tahun, dan *Walt Disney* membeli majalah *Discover* dari *Family Media* pada akhir tahun 1991. Jadi, strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya. Dengan menjual harta perusahaan, maka pemegang saham akan dapat memperkecil kerugiannya.

b. Cara Menentukan Strategi Utama

Menurut Fred R. David, cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe

organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi-strategi yang paling tepat.

Gambar 2.5
Tiga Tahapan Penentuan Strategi Utama Fred R. David



Sumber : David, Fred, R., 2002.

Penjelasan :

Tahap 1 dari kerangka kerja perumusan strategi ini terdiri dari tiga macam matriks, yaitu EFE Matrix, IFE Matrix, dan CP Matrix. Ketiga matriks ini disebut informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.

Tahap 2, disebut sebagai *Matching Stage*, berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama.



Teknik-teknik pada Tahap 2 ini mencakup *TOWS/SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*.

Tahap 3, disebut sebagai Decision Stage, hanya terdiri dari satu teknik yaitu *Qualitative Strategic Planning Matrix*. QSPM ini menggunakan input informasi dari Tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari Tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga ia memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

4. Strategi Utama dari Michael R. Porter

a. Dimensi Strategi

Untuk menjelaskan bagaimana model strategi generik yang didasarkan pada pendekatan Michael R. Porter ini dapat diimplementasikan, pertama-tama perlu dijelaskan mengenai dimensi-dimensi strategi persaingan. Strategi perusahaan untuk bersaing dalam suatu industri dapat berbeda-beda dalam berbagai macam dimensi. Diantara berbagai macam dimensi itu, Porter mengajukan **tiga belas macam dimensi** yang pada umumnya dipilih perusahaan dalam bersaing. Dimensi-dimensi yang terpilih itu selanjutnya akan dipetakan pada model strategi generik yang dibuat oleh Porter. Selanjutnya, hasil pemetaan strategi generik dengan menggunakan dimensi-dimensinya, akan dikaji lebih lanjut untuk menentukan strategi bersaing mereka.

Selanjutnya, berikut ini dipaparkan **13 dimensi** yang dimaksud.



1. Spesialisasi. Bagaimana upaya yang dilakukan perusahaan dalam menspesialisasi produk (produk yang spesifik) dalam lini produknya, juga pada segmen dan target pelanggannya.
2. Identifikasi merek. Bagaimana upaya yang telah dilakukan sehubungan dengan peningkatan kualitas merek produk atau nama perusahaan, misalnya melalui periklanan, tenaga penjual, dan lain-lain.
3. Dorong versus tarik. Bagaimana upaya meningkatkan kualitas merek produk dan/atau nama perusahaan secara langsung pada konsumen akhir versus dukungan saluran distribusi dalam menjual produknya.
4. Seleksi saluran. Bagaimana kualitas pemilihan saluran distribusi dari saluran distribusi milik perusahaan sampai pada penyalur lain.
5. Mutu produk. Bagaimana tingkatan mutu produk, misalnya melalui bahan baku, spesifikasi, bentuk dan lainnya.
6. Kepoloporan teknologis. Bagaimana tingkatan pengupayaan untuk mencapai kepoloporan teknologi versus meniru.
7. Integrasi vertikal. Bagaimana tingkatan nilai tambah yang tercermin dalam tingkat integrasi ke depan dan ke belakang yang dilakukan.
8. Posisi biaya. Bagaimana tingkatan penyupayaan untuk memperoleh posisi biaya rendah dalam proses produksi dan distribusi melalui investasi dalam fasilitas dan peralatan yang memperkecil biaya.



9. Layanan. Bagaimana tingkatan layanan tambahan yang dilakukan perusahaan, seperti bantuan teknik, jaringan pelayanan, pemberian kredit, dan seterusnya.
10. Kebijakan harga. Bagaimana tingkatan posisi harga produk relatif pada pasarnya.
11. Leverage. Bagaimana tingkatan kemampuan finansial dan operasional yang dimiliki.
12. Hubungan dengan perusahaan induk. Bagaimana tingkatan kekuatan hubungan antara perusahaan induk dan perusahaan anak.
13. Hubungan dengan pemerintah. Merupakan tingkatan hubungan antara perusahaan dan pemerintah sendiri atau asing. Bahwa, pemerintah sendiri dapat memberikan regulasi maupun deregulasi pada perusahaan, demikian pula dengan pemerintah asing di mana perusahaan bergerak

b. Cara Menentukan Strategi

Dalam mengevaluasi dan memilih strategi perlu untuk memperhatikan dimensi-dimensi mana saja yang paling mungkin untuk analisisnya yang disesuaikan dengan industrinya. Setelah dipilih, bisa dipetakan dimensi-dimensi itu pada sumbu-sumbu X dan Y pada model strategi generik dari Porter. Contoh penentuan strategi generik Porter yang menggunakan beberapa dimensi persaingan disajikan seperti Gambar 2.6 berikut ini.

Gambar 2.6
Penentuan Strategi Generik Porter



Sumber : Porter dalam Husein, 2001

c. Penentuan Strategi Berdasarkan Product Life Cycle (PLC)

Porter, selain membahas penentuan strategi generik dan penentuan persaingan, melanjutkan konsepnya dengan mengaitkan pada *product life cycle*-nya. Paparannya adalah sebagai berikut :

1. Strategi pada Bisnis yang Tumbuh

Suatu industri yang baru muncul biasanya menganggap bahwa tidak terdapat aturan main dalam kancah bisnis sehingga industri tersebut melalaikan perumusan strategi. Resiko dan peluang pasti ada dalam bisnis sehingga alangkah baiknya jika kedua hal ini dikelola dengan secermat-cermatnya.

a. **Lingkungan Struktural.** Terdapat beberapa faktor struktural umum yang tampaknya merupakan ciri kebanyakan industri yang sedang dalam tahapan tumbuh.

1) **Ciri Struktural Secara Umum.** Biasanya terdapat ketidakpastian dalam kondisi seperti ini. Misalnya, konfigurasi produk semacam apa yang akan diterima pasar, atau teknologi seperti apa yang terbukti paling sesuai digunakan.

Ketidakpastian strategi. Ketidakpastian teknologi berdampak pada ketidakpastian strategi. Tanpa adanya strategi yang dipilih secara tepat, perusahaan tidak akan dapat menentukan dengan baik segmen, target maupun posisi di pasar, bauran pemasaran yang dipilih, dan sebagainya.

Biaya awal yang tinggi. Volume produksi yang kecil dan produk yang masih relatif belum dikenal di pasar biasanya membutuhkan biaya yang lebih besar. Apalagi jika penggunaan teknologi dalam berproduksi memiliki kurva pengalaman (*learning curve*) yang akan segera mendarat.

Dalam *learning curve* yang tajam, biaya yang pada awalnya tinggi akan menurun secara signifikan.

Munculnya perusahaan baru. Dalam suatu industri yang baru muncul biasanya banyak perusahaan baru lain akan turut pula bermain. Dalam kondisi seperti ini biasanya baik aturan main ataupun skala ekonomi sebagai perintang menjadi tidak jelas.





2) **Rintangan Mobilitas Awal.** Dalam industri yang baru muncul terdapat beberapa rintangan awal yang umum

sifatnya, yaitu :

- (a) Kepemilikan teknologi,
- (b) Akses ke saluran distribusi,
- (c) Kemudahan mendapatkan bahan baku yang murah dan baik,
- (d) Keunggulan biaya karena pengalaman, dan
- (e) Resiko

Beberapa rintangan ini perlu diamati secara seksama sebelum perusahaan masuk pada bisnis yang baru tumbuh ini. Rintangan-rintangan ini cenderung menurun atau lenyap ketika industri telah berkembang.

b. **Kendala Perkembangan Industri.** Industri yang baru muncul biasanya mengalami banyak masalah dengan perbedaan tingkt keparahan masing-masing perusahaan. Beberapa masalah utamanya antara lain :

- 1) Persahaan beum mampu mendapatkan bahan baku secara efektif dan efisien.
- 2) Harga bahan baku akan naik secara cepat sesuai dengan cepat meningkatnya kebutuhan karena jumlah perusahaan yang turut serta juga meningkat cepat.
- 3) Infrastruktur yang seharusnya siap untuk mendukung bisnis yang baru muncul ini belum tersedia.



- 4) Standarisasi atas produk dan teknologi yang digunakan belum jelas. Ini akan mengganggu kepastian-kepastian dalam hal, misalny, besar biaya, bahan baku, pemasok, dan distribusi.
- 5) Teknologi yang digunakan masih belum jelas dan pasti, maka ancaman terjadinya keusangan tehnologi menjadi besar. Pasar potensial akan menunggu sampai cukup yakin bahwa tehnologi yang digunakan tidak lagi cepat berganti.
- 6) Perubahan-perubahan produk dan teknologi akan menimbulkan kebingungan bahkan kekecewaan pelanggan karena, misalnya, produk yang dikonsumsi menjadi usang.
- 7) Citra dan kredibilitas perusahaan dapat terjadi, misalnya, akibat kegagalan produk di pasar, sehingga pinjaman sulit dikembalikan.
- 8) Bisnis yang baru muncul tidak jarang mengalami hambatan-hambatan yang datang dari pemerintah. Hal ini logis karena peran pemerintah dilibatkan, misalnya dalam hal perizinan.
- 9) Dan lain-lain

c. Pilihan-pilihan Strategis

Perumusan strategi hendaknya direncanakan untk mampu menaggulangi ketidakpastian dan resiko yang ada.

Biasanya model persaingan sulit ditentukan, struktur industri belum stabil, dan para pesaing sulit didiagnosis. Namun, faktor-faktor ini memiliki sisi lain, misalnya keleluasan dalam perencanaan strategis perusahaan.

Dalam strategi perusahaan, paling tidak ada beberapa aspek utama yang perlu diperhatikan. Aspek-aspek itu adalah aspek pembentukan struktur industri, peranan yang berubah dari para pemasok dan saluran distribusi, dan secukupnya berikut ini.

1) **Pembentukan struktur industri.** Salah satu masalah yang

dihadapi perusahaan adalah perihal kemampuan perusahaan untuk membentuk suatu struktur industri,, misalnya dalam hal kebijakan dalam pasar, produk, maupun harga produk.

Jadi, pada intinya perusahaan harus berupaya menentukan kebijakan dalam industri, agar posisi perusahaan menjadi kuat dalam jangka panjang.

2) **Kondisi eksternal dalam perkembangan industri.**

Persoalan strategis lain adalah bahwa perusahaan harus tetap beroperasi secara seimbang antara berada pada industri dan kepentingan perusahaan sendiri. Kerja sama antar perusahaan dalam industri sangat penting. Misalnya perusahaan-perusahaan dalam industri bekerja sama mendorong keluar barang-barang substitusi dan berusaha menarik masuk para kosumen, merealisasikan pertemuan-pertemuan antar perusahaan, dan saling mengawasi terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan, dan sebagainya. Kerja sama seperti ini sering menimbulkan masalah internal perusahaan karena mereka terdorong



memburu posisi pasar mereka sendiri sehingga sering menjadi perintang bagi perkembangan industri.

Untuk mencapai keseimbangan ini, agaknya sulit diterima bahwa keseimbangan hendaknya bergeser ke arah memprioritaskan perusahaan sendiri ketika industri telah mencapai penetrasi yang cukup jauh. Kadang-kadang, perusahaan yang telah menempati posisi sebagai *leader* di pasar terlalu berkonsentrasi pada kepentingan industri sehingga gagal menyadari bahwa perusahaan harus mengganti orientasi mereka. Apalagi ini terjadi, perusahaan akan tertinggal ketika industri mencapai tahap kematangan.

3) **Peranan pemasok dan saluran distribusi.** Perusahaan hendaknya siap, secara strategis, menghadapi pergeseran yang mungkin dilakukan para pemasok dan distributor seiring terjadinya perubahan karena semakin berkembangnya industri. Perubahan ini terjadi karena para pemasok dan distributor menyesuaikan kinerja dengan perkembangan industri tersebut.

4) **Pergeseran rintangan mobilitas.** Rintangan-rintangan mobilitas awal akan cepat terkikis dan berganti dengan rintangan-rintangan yang sama sekali berbeda ketika industri tumbuh menjadi besar. Kondisi seperti ini akan membawa beberapa implikasi, misalnya perusahaan harus mencari cara untuk mempertahankan posisinya di pasar walaupun terpaksa melibatkan permodalan yang lebih besar



dibandingkan dengan modal yang diperlukan pada tahap-tahap awal.

2. *Strategi Pindah ke Bisnis yang Dewasa*

Terjadi transisi dari industri yang berkembang pesat ke yang lebih lambat atau mature hampir senantiasa merupakan periode yang kritis dan menentukan bagi perusahaan-perusahaan. Beberapa masalah yang perlu diperhatikan akan berfokus pada masalah-masalah strategi dan administratif yang ditimbulkan oleh transisi ini. Paparannya seperti berikut :

a. **Perubahan Industri Selama Transisi.** Transisi ke tahapan kematangan (kedewasaan) sering mengisyaratkan bahwa telah terjadi sejumlah perubahan. Perubahan-perubahan itu antara lain :

1. Pertumbuhan pasar yang melemah, yang berarti bahwa telah terjadi lebih banyak persaingan untuk merebut pangsa pasar yang ada.
2. Perusahaan-perusahaan semakin banyak menjual produk pada pelanggan tetap mereka daripada calon pelanggan baru.
3. Semakin besar biaya yang dikeluarkan untuk pengadaan fasilitas dan peralatan dalam rangka memelihara konsumennya.
4. Penyesuaian kapasitas produksi perusahaan karena produksi sudah mulai berkurang.
5. Penyesuaian terhadap kebijakan fungsional perusahaan seperti kebijakan dalam pemasaran, operasional pabrik riset, keuangan, dan sebagainya.



6. Produk-produk baru mulai sulit dicari di pasaran karena kemampuan untuk memproduksinya mulai menurun karena biaya dan risiko menjadi lebih besar.

b. **Implikasi Organisasi.** Pimpinan perusahaan harus tanggap terhadap perubahan motivasi yang terjadi di dalam organisasi seiring terjadinya transisi menuju tahapan kematangan industri. Dalam lingkungan persaingan yang lebih matang, organisasi biasanya hanya mengalami sedikit pertumbuhan, kurang bergairah, kurang rangsangan, dan semangat untuk menjadi pionir cenderung memudar. Perkembangan seperti ini menimbulkan sejumlah masalah yang sulit bagi pimpinan perusahaan. Masalah-masalah utama antara lain :

1. Menurut harapan-harapan atas kinerja keuangan mengharuskan manager menyesuaikan rencana kerja mereka dengan kondisi mature ini. Jika standar-standar lama masih digunakan tatkala industri berada pada tahapan tumbuh. Itu akan beriko tinggi bagi kesehatan perusahaan dalam jangka panjang, kecuali perusahaan memiliki posisi pasar yang kuat.
2. Semua perubahan lingkungan akibat transisi ini dapat menyebabkan perusahaan menjadi lengah, padahal seharusnya disiplin seluruh anggota organisasi harus lebih ditingkatkan untuk melaksanakan strategi yang dipilihnya.
3. Kinerja perusahaan yang menurun akan berdampak pula pada menurunnya harapan-harapan anggota organisasi, sehingga,

anggota-anggota perlu disuntik dengan motivasi baru agar kinerja perusahaan dapat terus dipertahankan.

3. Strategi pada Bisnis yang Menurun

Industri yang sedang decline di sini, artinya sebagai industri yang telah mengalami penurunan absolut dalam penjualan produk selama periode yang relatif lama atau terus-menerus. Tahap penurunan suatu bisnis menurut model siklus hidup ditandai dengan menyusutnya margin, pengurangan lini produk, berkurangnya kegiatan litbang dan periklanan, serta berkurangnya pesaing. Pada situasi penurunan ini, pedoman strategis yang dianjurkan adalah strategi *harvest*/panen atau *divest*/pengunduran diri. Namun penelitian yang mendalam terhadap industri yang menurun ini, dalam sifat persaingan serta alternatif strategi yang ada untuk menanggulangi penurunan, adalah jauh lebih rumit. Masing-masing industri sangat berbeda dalam kiat menanggulangi persaingan tersebut.

Bagian ini akan memaparkan penerapan analisis persaingan dari Porter terhadap situasi yang khas pada industri uang sedang menurun dengan penurunan itu bersifat *uncontrollable*. Pertama, akan dipaparkan mengenai kondisi struktural yang menentukan sifat persaingan selama tahap penurunan ; kedua, mengenai alternatif strategi generik yang dapat dipilih ; ketiga, mengenai cara memilih strategi.

a. **Penentuan struktural persaingan dalam penurunan.** Sejumlah faktor struktural memegang peran penting dalam menentukan sifat



persaingan pada suatu industri yang sedang menurun. Sejauh mana takanan persaingan yang baru muncul akan mengikis kemampuan, tergantung pada beberapa kondisi penting, yaitu : seberapa mudah kapasitas yang dimiliki meninggalkan industri, dan beberapa sengit perusahaan yang masih bertahan berusaha membendung kemerosotan dalam penjualannya.

1. **Kondisi Permintaan (*Conditions of Demand*).** Proses terjadinya penurunan permintaan serta karakteristik segmen pasar yang tersesa, mempunyai pengaruh besar terhadap persaingan pada tahap penurunannya. Paparan ringkasannya adalah sebagai berikut ;

Ketidakpastian. Jika perusahaan beranggapan bahwa bisnis yang sedang menurun dapat naik kembali atau setidaknya tidaknya mendatar, barangkali mereka akan tetap bertahan. Kemungkinan besar sifat persaingan yang terjadi dalam kondisi bertahan adalah sengit. Di sisi lain, jika perusahaan-perusahaan yakin bahwa permintaan secara industri menurun terus, hal ini akan memudahkan proses secara penarikan dari pasar secara tertib. Ada banyak bukti bahwa persepsi suatu perusahaan mengenai kemungkinan penurunan di masa datang akan dipengaruhi oleh posisinya dalam industri serta hambatan keluarnya. Makin kuat posisi suatu perusahaan atau makin tinggi rintangan yang dihadapi untuk keluar, perusahaan itu akan semakin optimis untuk tetap di masa depan.

Struktur Pemerintah. Umumnya perusahaan-perusahaan yang masih bertahan dapat menghasilkan keuntungan baik dari kelompok pembeli tersisa yang tidak peka terhadap harga maupun dari mereka yang memiliki posisi tawar rendah karena biaya perlihan yang besar.

Sebab-sebab Penurunan. Penurunan permintaan dalam suatu industri yang mempunyai implikasi terhadap persaingan, terjadi karena berbagai sebab yang berlainan. Sebab-sebab itu antara lain adalah substitusi teknologi pada produk, kondisi demografi, serta pergeseran dalam kebutuhan konsumen.

- 2. Hambatan Keluar (*Exit Barriers*).** Seperti dijelaskan di atas, perusahaan ketika akan memasuki suatu industri biasanya mengalami hambatan masuk. Ternyata terdapat pula hambatan keluar yang memaksa perusahaan untuk tetap bersaing dalam industri yang sedang menurun meskipun mereka mendapatkan ROI di bawah standar. Jadi, semakin tinggi hambatan keluar, semakin tidak ramah pula industri terhadap perusahaan-perusahaan yang tengah dalam masa penurunan. Hambatan keluar dapat muncul dari berbagai sumber fundamental seperti berikut ini.

Aset yang Tahan Lama dan Special (*Durable and Specialized Assets*). Kondisi seperti ini akan membuat perusahaan sulit mencari pembeli. Bisa-bisa nilainya menjadi berkurang atau bahkan perlengkapan atau peralatan perusahaan dapat dijual sebagai besi tua.



Biaya Tetap untuk Keluar (*Fixed Costs of Exit*).

Biaya tetap yang besar untuk menraik diri akan menambah beban karena akan mengurangi nilai likuidasi. Jadi, jelas bahwa kegiatan ini akan menambah hambatan keluar.

Hambatan Keluar Strasional Strategis (*Strategic Exit Barriers*).

Meskipun seandainya perusahaan yang terdiversifikasi tidak menghadapi hambatan keluar dari sisi ekonomis, dapat saja perusahaan mengalami hambatan karena bisnis tersebut sangat penting dan strategis bagi perusahaan secara keseluruhan. Misalnya perusahaan tersebut memiliki akses ke pasar uang, integrasi vertikal, saling keterkaitan dengan kelompok bisnis lain.

Hambatan Informasi (*Information Barriers*).

Semakin terkait suatu bisnis dengan bisnis lainnya dalam perusahaan, khususnya dalam *sharing assets*, atau bisnis tersebut memiliki hubungan pembeli-penjual, akan semakin sukar mengumpulkan informasi yang jelas mengenai prestasi sesungguhnya dari bisnis lainnya buruk dapat terselubung oleh keberhasilan bisnis lain yang saling berkaitan dan akibatnya perusahaan mungkin tidak berhasil mempertimbangkan keputusan pengunduran diri yang secara ekonomis dapat dibenarkan.

Hambatan Manajerial atau Emosional (*Managerial or Emotion Barriers*).

Keterkaitan dan komitmen emosional manajemen pada suatu bisnis, digabung dengan kesombongan





pada kemampuan diri mereka serta kekhawatiran akan masa depan mereka sendiri, dalam banyak studi kasus berperan menghambat jalan untuk keluar. Dalam suatu SBU, pengunduran diri mengakibatkan para manager kehilangan posisinya sehingga itu dirasakan sebagai konsekuensi yang tidak menyenangkan dari sudut pandang pribadi mereka, misalnya :

- (a) Pukulan terhadap kebanggaan diri dan dianggap sebagai pribadi yang gampang menyerah,
- (b) Terputusnya identifikasi dengan bisnis yang dapat berlangsung lama,
- (c) Tanda kegagalan ekstrem yang mengurangi mobilitas pekerjaan.

Hambatan Pemerintah dan Sosial (*Government and Social Barriers*). Dalam banyak situasi, menutup suatu bisnis tertentu sulit dilakukan karena akan berdampak pada penambahan pengangguran sehingga akan berdampak pula pada meningkatnya kerawanan sosial dan sebagainya.

Mekanisme untuk Penjualan Aset (*Mechanisme for Asset disposition*). Jika aset perusahaan dalam industri yang sedang menurun dijual ke perusahaan dalam industri yang sama, harganya sering menjadi lebih rendah daripada nilai bukunya. Dengan biaya investasi yang lebih rendah, manajemen perusahaan yang baru tidak dapat menentukan harga produk dan



lain-lainnya sehingga akan lebih memperburuk kondisi perusahaan yang masih dapat bertahan. Jadi, jika aset yang dibeli tidak dibiarkan menganggur, maka hal itu akan memperburuk situasi persaingan.

3. Ketidakjelasan Rivalitas (Volatility Rivalry). Penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang sedang menurun kemungkinan besar menyebabkan terjadinya perang harga.

Kondisi ini membuat stabilitas persaingan menjadi terancam, dan secara khusus mempengaruhi kemampuan industri yang sedang dalam dalam masa penurunan. Kondisi ini dapat diperburuk lagi oleh sikap para pemasok dan distributor yang mulai menganggap bahwa perusahaan tersebut sudah tidak begitu penting lagi bagi mereka.

b. Alternatif Strategi dalam masa penurunan. Strategi yang banyak dibicarakan selama penurunan adalah strategi divestasi atau *harvest*/panen. Namun sebenarnya ada berbagai alternatif strategi, yaitu strategi kepeloporan, ceruk (*niche*), panen, dan tarik diri segera. Motivasi untuk masing-masing alternatif strategi serta langkah-langkah taktis yang umum dilakukan dipaparkan berikut ini.

1. Kepeloporan. Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan-perusahaan yang masih bertahan dan berpotensi dapat meraih keuntungan di atas rata-rata dengan menggunakan kepeloporan. Ini adalah karena kepeloporanlah yang masih mungkin dicapai bila dibandingkan dengan pesaingan. Perusahaan bertujuan



untuk menjadi satu-satunya atau salah satu di antara perusahaan yang bertahan dalam industri. Begitu posisi ini dicapai, perusahaan akan beralih untuk mempertahankan posisi atau strategi lain yaitu strategi panen yang terkendali.

2. **Ceruk (*Niche*).** Sasaran dari strategi adalah penggaliran segmen dalam industri yang tidak saja dapat mempertahankan permintaan yang stabil, tetapi juga menghambat terjadinya penurunan. Strategi ini bahkan juga mempunyai karakteristik struktural yang memungkinkan perusahaan meraih laba tinggi. Perusahaan kemudian melakukan investasi guna membangun posisinya di segmen ini. Perusahaan yang menggunakan strategi ini dapat saja memanfaatkan sebagian dari strategi Kepeloporan guna mengurangi hambatan penarikan dari pesaing, atau mengurangi ketidakpastian pada segmen ini.
3. **Panen.** Pada strategi ini, perusahaan berusaha mengoptimalkan arus kasnya dengan antara lain : mengurangi investasi baru, mengurangi pemeliharaan fasilitas, dan memanfaatkan sisa-sisa kekuatan guna menaikkan harga jual produk atau meraih manfaat dari keunggulan masa lalu demi kelancaran penjualan produk meskipun iklan dan riset telah sangat dikurangi. Setelah kegiatan di atas riset telah sangat dikurangi. Setelah kegiatan di atas dilakukn, bisnis akhirnya dapat dijual atau dilikuidasi.

Di antara semua alternatif strategi dalam masa penurunan, barangkali strategi panen menuntut persyaratan terbesar dari sudut pandang administrasi. Dalam praktek,



likuidasi yang terkendali sulit dikelola karena masalahnya berkaitan dengan semangat dan komitmen karyawan, kepercayaan dari pemasok dan pelanggan, juga motivasi para eksekutif.

4. Penarikan Diri Segera (*Quick Divestment*). Strategi

inibersandar pada pemikiran bahwa perusahaan dapat memaksimalkan pengembalian investasi bersihnya dengan menjual perusahaan secepatnya daripada melakukan strategi panen dan baru menjualnya kemudian, atau dengan perusahaan dijual, akan semaksimal nilai perusahaan yang dapat diperoleh. Ini karena semakin cepat perusahaan dijual semakin besar ketidakpastian mengenai apakah permintaan atas tawaran penjualan perusahaan ini memang akan terus menurun.

Dalam beberapa keadaan mungkin bisnis perlu dilepaskan sebelum masa penurunan terjadi, pembeli, baik di dalam maupun di luar industri, akan berada pada posisi penawaran yang lebih kuat. Akan tetapi, di pihak lain, penjualan dini juga membawa risiko, misalnya jika perkiraan perusahaan akan masa depan terbukti tidak benar.

- c. **Memilih Strategi untuk Penurunan.** Memilih strategi dalam bertahan dalam masa penurunan adalah proses mencocokkan keinginan untuk bertahan dalam industri dengan posisi relatif perusahaan. Kerangka dasar untuk meninjau pilihan strategi perusahaan disajikan pada Gambar 2.5 berikut ini.

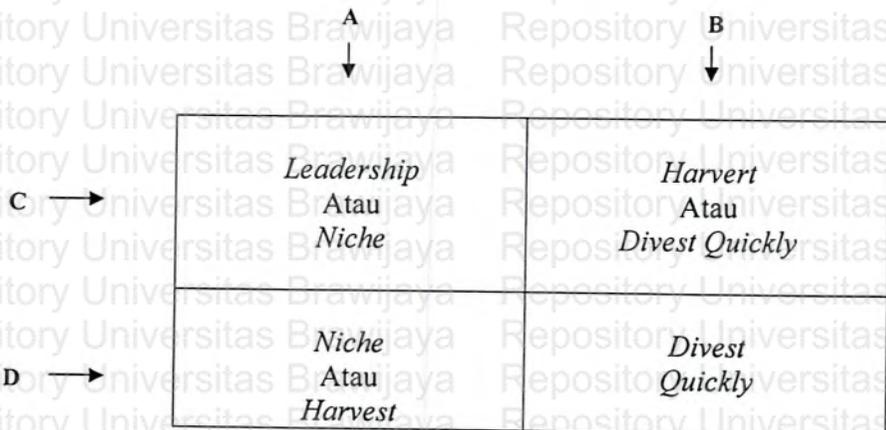


2.1.2 Strategi Integrasi Vertikal

2.1.2.1 Strategi Integrasi Vertikal dan keunggulan kompetitif

Integrasi vertical memperluas lingkup kompetitif suatu perusahaan dalam industri yang sama (Thompson, Stricland, 1998). Hal ini melibatkan perluasan jangkauan aktivitas ke belakang (backward) menuju sumber daya pasokan dan atau ke depan menuju pengguna produk akhir. Jadi, jika suatu pabrik melakukan investasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas untuk memproduksi bagian komponen tertentu daripada membelinya dari

Gambar 2.7
Kerangka dasar tinjauan pilihan strategi Perusahaan



Catatan :

- A = Mempunyai kekuatan relatif terhadap pesaing untuk kelompok permintaan tersisa.
- B = tidak mempunyai kekuatan relatif terhadap pesaing untuk kelompok permintaan yang tersisa
- C = Struktur industri yang menguntungkan untuk masa penurunan
- D = Struktur industri yang tidak menguntungkan untuk masa penurunan



pemasok lain, ini pada dasarnya meunjukkan industri yang sama seperti sebelumnya. Perubahannya adalah hanya bahwa ini memiliki dua unit bisnis dalam dua tahapan produksi dalam system rantai nilai industri.

Strategi integrasi vertical dapat mengarah pada *full integration* (berpartisipasi pada seluruh tahapan dari rantai nilai industri) atau *partial integration* (membangun posisi hanya dalam beberapa tahapan dari keseluruhan rantai nilai industri). Suatu perusahaan dapat memenuhi integrasi vertical dengan memulai operasinya sendiri dalam tahapan-tahapan lain didalam rantai aktivitas industrinya atau dengan mendapatkan sebuah perusahaan yang telah menjalankan aktivitas-aktivitas yang diharapkan untuk dilaksanakan sendiri.

2.1.2.2 Keuntungan Strategis dari Integrasi Vertikal

Alasan utama untuk menginvestasikan sumber daya perusahaan dalam integrasi vertical adalah untuk memperkuat posisi kompetitif perusahaan (Harrigan, 1986). Kecuali jika integrasi vertical menghasilkan pengurangan biaya yang memadai untuk menjastifikasi tambahan investasi atau menghasilkan suatu keunggulan kompetitif yang berbasis diferensiasi, hal tersebut tidak menghasilkan keuntungan atau kelebihan strategis apapun.

2.1.2.2.1 Backward Integration

Pengeintegrasian ke belakang (*Backward Integration*) menghasilkan penghematan ketika volume yang dibutuhkan cukup besar untuk menangkap skala ekonomi pemasok yang

sama, dan ketika efisiensi produksi pemasok dapat memenuhi atau melebihi dengan tidak menjatuhkan kualitas. Potensi terbaik untuk menjadi mampu dalam pengurangan biaya melalui *Backward Integration* ada ketika pemasok memiliki margin keuntungan yang terukur, yaitu ketika item barang yang disupply merupakan komponen biaya utama, dan ketika keahlian teknologi yang dibutuhkan dengan mudah dikuasai. *Backward Vertical Integration* dapat menghasilkan suatu keunggulan kompetitif berbasis diferensiasi ketika suatu perusahaan, dengan melakukan pekerjaan secara in-house dimana sebelumnya di- outsource menghasilkan penawaran produk/ jasa yang berkualitas, meningkatkan caliber dari layanan pelanggannya, atau dengan cara lain memaksimalkan performansi produk akhirnya. Dari waktu ke waktu, interrasi pada/ ke dalam lebih banyak tahapan sepanjang rantai nilai dapat meningkatkan kapabilitas diferensiasi suatu perusahaan dengan mengalokasikannya untuk membangun atau meperkuat kompetensi utamanya, memperbaiki keahlian kunci/ utamanya atau teknologi strategis-pentingnya atau menambahkan elemen-elemen yang bias meningkatkan customer valuenya.

Backward Integration dapat juga menambahkan sebuah perusahaan ketidakpastian akan ketergantungan akan pemasok komponen pentingnya atau jasa-jasa pendukungnya, dan hal ini dapat mengurangi ketidakmampuan perusahaan untuk mempengaruhi pemasok yang meningkatkan harga pada setiap





kesempatan. Penyimpanan (*stockpiling*), kontrak harga tetap, multiple-sourcing, kemitraan jangka panjang, atau penggunaan pengganti masukan tidak selalu merupakan cara yang menarik untuk berhubungan dengan kondisi pasokan yang tidak pasti atau dengan pemasok yang secara ekonomis berpengaruh. Perusahaan yang kekurangan atau tidak memiliki daftar pemasok penting akan mendapatkan kondisi perusahaan mereka akan menunggu pengiriman pada setiap kondisi pasokan yang sulit. Jika hal ini seringkali terjadi dan menyebabkan kekacauan dalam proses produksi perusahaan dan aktivitas yang terkait dengan pelanggan, backward integration menjadi solusi strategis yang menguntungkan.

2.1.2.2.2 *Forward Integration*

Dorongan strategis untuk melakukan *forward integration* memiliki akar yang sama. Dalam banyak industri, agen penjualan independent, pedagang besar (*wholesalers*), dan pedagang retail menangani kompetisi merek pada produk yang sama; mereka tidak memiliki loyalitas pada salah satu merek dan cenderung untuk menekan “apa yang dijual” atau yang menghasilkan profit tertinggi. Penjualan dan saluran distribusi yang tidak tergantung (*undependable*) dapat menciptakan peningkatan biaya penyimpanan dan peningkatan kapasitas yang tidak terpakai, menyebabkan kondisi ekonomi yang tidak meningkat, serta operasi produksi yang mendekati kapasitas.



Dalam kapasitas seperti itu, sebuah pabrik dapat menemukan keuntungan kompetitif dengan berintergasri ke depan (forward) dengan pedagang besar atau pedagang retail dalam upaya untuk memiliki outlet yang sepenuhnya loyal untuk mewakili produknya. Pabrik tersebut kadangkala dapat mendapatkan keuntungan dari investasi dalam perusahaan distribusi yang dimiliki, jaringan dealer waralaba dan atau jaringan toko eceran jika hal tersebut dapat diwujudkan tingkat utilisasi kapasitas yang lebih tinggi atau membangun brand image yang lebih kuat. Juga terdapat kondisi ketika intergrasi ke depan dalam aktivitas penjualan langsung pada *enduser* (pengguna) dapat menghasilkan penghematan penting dan memungkinkan penjualan dengan harga yang lebih murah dengan menghilangkan banyak biaya-biaya yang digunakan saluran-saluran retail maupun *wholesale*.

Bagi produsen bahan mentah, pengintegrasian ke depan dalam pabrikasi memungkinkan diferensiasi produk yang lebih besar dan menyediakan sebuah kesempatan untuk keluar dari kompetisi yang berorientasi pada harga dari suatu bisnis komoditi. Seringkali, dalam tahapan-tahapan awal dari rantai nilai industri, bahan baku merupakan komoditi, yang berarti bahwa barang tersebut memiliki spesifikasi teknis identik penting yang tidak dimiliki oleh produsen (seperti dalam kasus minyak mentah, ayam potong, baja lembaran, semen, serat textile). Persaingan dalam pasar produk-produk komoditi



biasanya merupakan persaingan harga yang keras, dengan pergeseran keseimbangan antara permintaan dan penawaran meningkatkan ketidakstabilan keuntungan. Semakin dekat aktifitas dalam rantai untuk mendaptkan pelanggan utama, semakin besar kesempatan bagi perusahaan untuk keluar dari lingkungan persaingan yang seperti komoditi dan mendiferensiasi produk akhirnya melalui desain, layanan, kualitas fitur, pengepakan, promosi, dsb. Diferensiasi produk seringkali mengurangi pentingnya harga dibandingkan dengan aktifitas penciptaan nilai yang lain dan meningkatkan margin keuntungan.

2.1.2.3 Kelemahan Strategi Integrasi Vertikal

Integrasi vertical memiliki beberapa kelemahan substansial. Ini akan menggelembungkan investasi modal dalam industri, meningkatkan resiko bisnis, memungkinkan untuk mengingkari sumber-sumber finansial bagi pencarian yang lebih berharga. Perusahaan yang terintegrasi secara vertikal memiliki *vested interest* dalam melindungi investasi dalam teknologi dan fasilitas produksinya pada saat ini. Karena tingginya biaya yang dikeluarkan investasi seperti itu - sebelum mereka kehabisan - perusahaan yang sepenuhnya terintegrasi cenderung untuk mengadopsi teknologi baru lebih lambat dibanding yang terintegrasi secara pasrsial atau tidak terintegrasi. Kedua, pengintegrasian baik *forward* maupun *backward* memaksa sebuah perusahaan untuk tergantung pada aktivitas-aktivitas sendiri dan pasokan sumber daya sendiri (yang kemudian akan



terbukti lebih boros daripada outsourcing) dan mungkin menghasilkan kurangnya fleksibilitas dalam mengakomodasi permintaan pembeli untuk keseragaman produk yang lebih banyak.

Ketiga, integrasi vertical dapat menciptakan masalah keseimbangan kapasitas pada setiap tahapan dalam rantai nilai. Sakala operasi yang paling efisien pada setiap link aktivitas dalam rantai nilai dapat berbeda-beda secara substansial. Kecukupan sendiri yang pasti pada setiap penghubung (*interface*) merupakan pengecualian bukan merupakan aturan. Dimana kapasitas internal tidak mencukupi untuk menyuplai tahapan selanjutnya, perbedaan tersebut harus dibeli secara eksternal. Dimana kapasitas internal berlebih, pelanggan perlu mengetahui kelebihan tersebut. Dan jika dibuat per produk tersebut mereka harus bisa memesannya.

Keempat, integrasi vertical, baik forward maupun backward, seringkali memerlukan skill dan kapabilitas bisnis yang berbeda secara radikal. Elemen dan komponen pabrik, operasi penggabungan (*assembling*), distribusi perdagangan besar, dan perdagangan eceran merupakan bisnis yang berbeda dengan *key success factors* yang berbeda.

Para manajer di perusahaan *manufacturing* harus mempertimbangkan secara cermat apakah hal tersebut akan membuat kondisi bisnis yang baik untuk menginvestasikan uang dan waktu dalam mengembangkan keahlian dan kemampuan menjual untuk berintegrasi ke depan dalam perdagangan besar maupun eceran. Pengintegrasian ke belakang (*backward*) ke dalam elemen dan komponen manufaktur tidak sederhana dan tidak semenguntungkan seperti yang banyak diasumsikan. Untuk perusahaan pada bisnis dengan produk *high-tech*, maka akan membutuhkan pasokan



produksi yang akan melibatkan nilai investasi dengan modal dan upaya riset yang sangat besar dan memerlukan proses penguasaan produksi yang memakan waktu yang sangat lama.

Kelima, *backward vertical integration* ke dalam produksi bagian dan komponen dapat mengurangi fleksibilitas pabrikasi perusahaan, memperpanjang waktu yang diperlukan untuk membuat rancangan dan perubahan-perubahan model serta waktu yang diperlukan untuk membawa produk baru tersebut ke pasar. Perusahaan yang merubah rancangan dan modelnya seringkali merupakan respon terhadap pergeseran preferensi.

2.1.3 Konsep Umum Outsourcing

Buehler dan Haucap (2003) meneliti *strategic outsourcing* dengan mengajukan pendekatan dalam bentuk yang sudah dipangkas yang mengarah pada analisa *strategic outsourcing* secara berurutan (*sequential*). Lebih spesifik, diasumsikan terdapat dua perusahaan (yang secara potensi tidak simetris) secara berurutan memutuskan untuk melakukan outsourcing pada produksi dari input yang tidak spesifik pada input pasar yang ada. Dalam penelitian tersebut dihasilkan kesimpulan bahwa perusahaan-perusahaan dalam industri yang secara vertikal terkait bisa melakukan *strategic outsourcing* pada produksi dari barang-barang masukan untuk berkompetisi secara tidak sempurna dalam input pasar-nya sehingga memperlunak kompetisi pada pasar produk akhirnya. Secara lebih spesifik, jika perusahaan menghadapi pilihan diantara pembuatan keputusan investasi yang permanent dan pencapaian biaya tambahan yang tidak terlampau penting ketika pembuatan keputusan membuat atau membeli, dan jika biaya input



berbeda dengan struktur industri vertikalnya, outsourcing dapat berlaku sebagai alat kerjasama atau untuk meningkatkan biaya pesaing.

Secara umum outsourcing merupakan perjanjian kontraktual antara perusahaan dengan satu atau lebih pemasok untuk menyediakan layanan atau proses bisnis dimana pada saat sebelumnya dikerjakan secara internal (Fan, 2000).

Perbedaan mendasar antara outsourcing dengan perjanjian pembelian yang lain adalah bahwa perusahaan menyerahkan sebagian dari aktivitas yang saat ini dilakukannya secara internal.

Outsourcing berbeda dengan aliansi strategis secara umum, dalam hal ini outsourcing lebih menunjukkan aliran sumber daya satu arah dari satu pihak kepada pihak lainnya. Sedangkan suatu aliansi umumnya bersifat sebaliknya, yang melibatkan suatu kontribusi sumberdaya, termasuk modal, oleh kedua belah pihak bagi suatu entitas yang baru dan bersifat seolah-olah (*quasi*) otonom (Bryce and Michael, 1998). Dibawah suatu perjanjian outsourcing, sebuah perusahaan membeli sebuah kondisi yang sedang berjalan atas sebuah produk atau jasa dari pihak lainnya tanpa melakukan pengambilalihan finansial secara langsung. Dalam aliansi strategis, dua perusahaan biasanya sepakat untuk saling berkontribusi atas pengetahuan dan modal. Hal yang berkaitan antara sebuah hubungan outsourcing dengan sebuah *joint venture* seringkali sangat kabur, terutama dalam periode-periode terakhir. Pada beberapa perjanjian outsourcing Teknologi Informasi, kedua pihak, pengguna dan penyedia memberikan kontribusi sumberdaya dan berkomitmen untuk bekerja dengan sangat erat – sangat serupa dalam bentuk bukan dalam terminologi dengan sifat-sifat operasi pada sebagian besar aliansi strategis (Bryce and Michael, 1998).

Outsourcing juga didefinisikan sebagai kegiatan pemindahan beberapa aktivitas internal secara terus menerus dan wewenang pengambilan keputusan kepada perusahaan penyedia dari luar dan ditetapkan dalam suatu kontrak. Karena aktivitas dilakukan secara terus menerus dan digunakan suatu kontrak (perjanjian), outsourcing menjadi lebih dari penggunaan konsultan. Sebagai suatu hal yang juga bersifat praktis, bukan hanya hanya aktivitasnya yang dialihkan, tetapi juga faktor-faktor produksi dan wewenang pengambilan keputusan seringkali juga termasuk didalamnya. Faktor-faktor produksi yang dimaksud ada sumber daya yang memungkinkan terlaksananya aktivitas-aktivitas dan termasuk didalamnya manusia, fasilitas, peralatan, teknologi dan asset-aset lainnya. Wewenang pengambilan keputusan adalah tanggung jawab untuk membuat keputusan atas elemen/ bagian kegiatan yang dialihkan.

Berdasarkan hasil riset Outsourcing Institute (*Annual survey*, 1998) 10 alasan utama perusahaan melakukan outsourcing adalah :

1. Mengakselerasi keuntungan yang diperoleh dari reengineering
2. Mendapatkan akses untuk memperoleh kapabilitas kelas dunia
3. Memperoleh tambahan dana segar;
4. Membebaskan sumber daya yang ada untuk dimanfaatkan bagi kegunaan lain.
5. Menyelesaikan permasalahan yang sulit dikelola atau tidak terkendali
6. Mempertajam focus perusahaan;
7. Memungkinkan ketersediaan modal;
8. Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi;
9. Mengurangi resiko;



10. Memperoleh sumber daya yang tidak bisa disediakan secara internal;

Mengakselerasi keuntungan yang diperoleh dari *reengineering*. *Reengineering* bertujuan untuk melakukan perbaikan-perbaikan (*improvements*) secara dramatis dalam ukuran-ukuran kinerja yang penting seperti biaya, kualitas dan kecepatan layanan. Tetapi kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dapat menyebabkan konflik secara langsung dengan kebutuhan untuk berinvestasi dalam bisnis utamanya. Ketika fungsi internal yang bukan inti secara terus menerus kurang diperhatikan, system menjadi kurang efisien dan kurang produktif. Dengan melakukan *outsourcing* pada fungsi-fungsi sampingan (*non-core*) tersebut pada perusahaan yang berkelas dunia, organisasi dapat secara langsung mendapatkan keuntungan dari *reengineering* yang dilakukan.

Mendapatkan akses untuk memperoleh kapabilitas kelas dunia. Perusahaan-perusahaan berkelas dunia melakukan investasi dalam nilai yang cukup besar pada teknologi, metodologi dan sumber daya manusia-nya. Mereka mendapatkan keuntungan dengan bekerja bersama banyak klien yang menghadapi tantangan yang serupa. Kombinasi dari spesialisasi dan keahlian memeberikan keunggulan kompetitif bagi pelanggannya dan membantu untuk mencegah penerapan teknologi dan pelatihan yang tidak perlu.

Memperoleh tambahan dana segar. Outsourcing seringkali melibatkan peralihan asset dari perusahaan pemakai kepada perusahaan penyedia (*outsourcing provider*). Peralatan, fasilitas, kendaraan dan surat ijin memiliki nilai dan bisa dijual kepada perusahaan penyedia. Nilai penjualan yang pada umumnya sebesar nilai bukunya yang biasanya lebih tinggi dari nilai pasarnya bisa menghasilkan pembayaran kas yang signifikan bagi perusahaan pengoutsourcing.



Membebaskan sumber daya yang ada untuk dimanfaatkan bagi kebutuhan-kebutuhan lain. Setiap organisasi memiliki keterbatasan atas sumber daya yang dimilikinya. Outsourcing memungkinkan suatu organisasi untuk merubah pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya, terutama sumber daya manusia, dari aktivitas-aktivitas bukan utama menjadi aktivitas yang secara langsung melayani pelanggan, sehingga bisa meningkatkan nilai aktivitas yang dilakukannya. Sehingga energi SDM yang sebelumnya focus pada internal perusahaan dapat difokuskan keluar kepada pelanggan.

Menyelesaikan permasalahan yang sulit dikelola atau tidak terkendali. Hal kritis yang berkaitan kondisi ini adalah bahwa outsourcing tidak berarti pelepasan prinsip-prinsip pertanggungjawaban manajemen ataupun tindakan yang berkaitan dengan reaksi yang tidak berhati-hati atau terburu-buru ketika perusahaan berada dalam kesulitan. Ketika suatu fungsi dipandang sulit untuk dikelola atau tidak terkendali, organisasi perlu untuk mencari penyebabnya. Jika sumber daya yang dibutuhkan atau kondisi yang diharapkan tidak secara jelas dipahami, maka outsourcing tidak akan memberikan perbaikan apapun, bahkan mungkin mendapatkan hasil yang kontraproduktif atau merusak. Jika organisasi tidak dapat memahami kebutuhannya, maka akan gagal mengkomunikasikannya kepada perusahaan penyedia outsourcing.

Mempertajam focus perusahaan. Outsourcing memungkinkan perusahaan untuk focus pada bisnis utamanya dengan mengasumsikan fungsi-fungsi operasionalnya dijalankan oleh perusahaan lain yang memiliki keahlian. Kebebasan dari pengalokasian energi pada area dimana perusahaan tidak menguasainya memungkinkan perusahaan untuk memfokuskan sumber dayanya untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya.



Memungkinkan ketersediaan modal. Terdapat kompetisi yang sangat ketat pada se bagaian besar organisasi untuk memperoleh pendanaan modal. Memutuskan dimana harus menginvestasikan sumberdayanya adalah satu keputusan terpenting yang harus dibuat oleh senior manager. Sering kali sangat sulit untuk memberikan justifikasi pada investasi yang diperuntukkan bagi bidang sampingan (*non-core*) ketika banyak hal lain yang secara langsung lebih terkait dengan suatu proses produksi atau penyediaan jasa dimana harus bersaing dengan alokasi anggaran yang sama..

Outsourcing dapat mengurangi kebutuhan untuk menginvestasikan dana dari modal yang dimiliki dalam bisnis pada fungsi sampingannya.

Sebagai pengganti perolehan sumber daya melalui pembelanjaan modal, perusahaan dapat membuat kontrak untuk dasar pemanfaatan yang berbasis biaya operasional. Outsourcing juga bisa meningkatkan ukuran-ukuran financial tertentu dengan menghilangkan kebutuhan untuk menunjukkan ROE (tingkat pengembalian atas ekuitas) dari modal yang diinvestasikan dalam area/ bidang sampingannya.

Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi. Perusahaan yang berusaha untuk melakukan segalanya sendiri bisa menghasilkan biaya riset, pengembangan, pemasaran dan operasi yang jauh tinggi, dimana semuanya belum tentu terkait secara langsung dengan pelanggan. Penyedia (*provider*) dari luar dengan struktur biaya yang lebih rendah, berpeluang bisa menghasilkan skala ekonomis yang lebih besar atau keunggulan lain yang berbasis spesialisasi, pengurangan biaya operasi, dan peningkatan keunggulan kompetitifnya.

Mengurangi resiko. Resiko yang besar berkaitan dengan investasi yang dilakukan perusahaan. Pasar, kompetisi, peraturan pemerintah, kondisi keuangan dan semua perubahan teknologi yang sangat cepat. Mengimbangi perubahan-



perubahan tersebut dalam bentuk keputusan investasi adalah sesuatu yang sangat beresiko. Penyedia outsourcing melakukan investasi untuk banyak kliennya, bukan hanya satu. Membagi resiko dengan menyebarkan investasi dan otomasi akan mengurangi resiko secara signifikan bila dibandingkan investasi yang hanya diperuntukkan bagi satu perusahaan.

Memperoleh sumber daya yang tidak bisa disediakan secara internal.

Perusahaan melakukan outsourcing karena mereka tidak memiliki akses untuk mendapatkan sumber daya dari dalam perusahaan itu sendiri. Outsourcing merupakan pilihan yang layak untuk membangun kapabilitas yang dibutuhkan dari kondisi yang saat ini ada. Organisasi baru atau perusahaan yang berkembang pada daerah baru atau dengan teknologi baru harus mempertimbangkan keunggulan outsourcing pada saat yang sangat awal.

2.1.4 Kinerja Operasional

PT Telkom telah melakukan restrukturisasi yang merupakan langkah strategis dan fundamental terkait dengan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapinya (Hermawan Kertajaya, 2004). Perubahan lingkungan bisnis tersebut adalah munculnya konvergensi infocom (*information and telecommunication*) yang pengaruhnya demikian luas bagi seluruh pemain dalam industri ini. Konvergensi Infocom mencakup tiga tahapan (Steven Shepard, 2002): pertama, adalah munculnya konvergensi teknologi, selanjutnya konvergensi perusahaan, dan akhirnya secara bersama-sama kedua konvergensi tersebut akan menghasilkan konvergensi layanan. Memperhatikan tahapan konvergensi tersebut dalam penentuan kriteria kinerja operasionalnya TELKOM harus memperhatikan konteks layanan (*services*).

Fungsi perusahaan kalau diperas ujung-ujungnya hanya ada dua, yaitu management system dan measurement system (Robert Kaplan dan David Norton, 2001). Apapun bisnis dan industrinya, setiap organisasi mengelola (*manage*) aktivitas operasinya, dan kemudian mengukur (*measure*) berbagai aspek lingkungan bisnis dan kinerja operasinya untuk memonitor perjalanannya merealisasikan visi, misi dan tujuan organisasinya. Saat ini strategic objectives TELKOM adalah *Multi Services Bundling, Services Excellent, Build Business Scale, Strong Financial Growth*.

Pengukuran kinerja operasional harus sesuai dengan sasaran strategis perusahaan, dimana sebagai perusahaan jasa pengukuran proses difokuskan pada efektifitas pelayanan yang dihasilkan.

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh A. Parasuraman dan Leonard L. Berry (1991), terdapat lima dimensi yang mempengaruhi penilaian pelanggan terhadap kualitas layanan, yaitu : *Relibility, Tangible, Responsiveness, Assurance* dan *Empathy*. Realibility merupakan dimensi terpenting dari setiap riset yang telah dilakukan dibandingkan empat dimensi lainnya, selanjutnya disusul oleh responsiveness dan assurance. Empathy dan tangibles menempati dua posisi terakhir dari sisi perspektif pelanggan.

Secara korporasi saat ini TELKOM mempunyai lima portofolio bisnis yaitu POTS, *Fix-Wireless Access*, Selular, *Data & Internet* serta *Network & Intercarrier*.

Saat ini dominansi resources allocation berada pada bisnis POTS (*Plain Ordinary Telephone Services*) atau *Fix-Wireline* yang secara organisasi dikelola oleh Divisi Regional I sampai Divisi Regional VII.

Bisnis POTS memberikan nilai yang sangat besar bagi TELKOM, terutama disebabkan karena bisnis ini merupakan pintu dan akses bagi *end-user*

untuk menggunakan jasa telekomunikasi lain seperti SLJJ dan SLI (Hermawan 2004). Lini bisnis ini menghasilkan Rp. 8, 327 Triliun atau 32,9 % dari total pendapatan Telkom di Tahun 2002, sehingga merupakan bisnis utama TELKOM pada saat ini. Oleh sebab itu kualitas layanan yang digunakan merupakan parameter utama kinerja operasional POTS sesuai dengan lingkup kontraktual outsourcing, yang meliputi **Q, MTTR, MTTI dan RR**.

Q merupakan tingkat gangguan yang merupakan jumlah gangguan per seratus sst (satuan sambungan telephone). Angka ini merepresentasikan tingkat keandalan (*Reliability*) dalam dimensi layanan pada kinerja operasional yang diukur. MTTR merupakan rata-rata waktu penyelesaian gangguan dalam satuan jam. MTTI adalah rata-rata waktu instalasi layanan baru bagi pelanggan baru ataupun pelanggan lama, dalam satuan jam. MTTR dan MTTI merepresentasikan tingkat koresponsifan (*responsiveness*) kinerja operasional dalam analisis dimensi layanan. RR adalah tingkat gangguan ulang, yang merepresentasikan tingkat jaminan (*assurance*) kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Pada akhirnya *business result* yang merupakan hasil dari proses bisnis perusahaan diukur dari aspek finansial berupa total revenue perbulan per STD (sentral telephone digital).

2.2 Landasan Penelitian Terdahulu

Dari sisi organisasi, penjelasan tentang batasan-batasan perusahaan telah menjadi aspek utama dari teori ekonomi organisasi yang merupakan kontribusi penting bagi teori perusahaan yang dikemukakan Coase (1937).

Ketika banyak kajian *strategic management* memfokuskan pada integrasi vertikal, gelombang yang berlawanan, yaitu *disintegrasi vertical* atau *outsourcing* menjadi fenomena yang menyebar diseluruh dunia, dimana berdasar hasil kajian yang dilakukan menunjukkan bahwa teknologi informasi dan bisnis jasa lainnya dikontrakkan pada pihak lain secara teratur dalam jumlah yang besar (Domberger, 1998). Selanjutnya kajian-kajian ekonometris mulai memusatkan perhatian pada pola-pola outsourcing pada berbagai industri. Oleh karena itu pemahaman ekonomis dari outsourcing seharusnya membantu menjelaskan batasan-batasan perusahaan. Seperti yang dikemukakan Coase (1937), pemilihan bentuk produksi dari suatu perusahaan telah sering kali didiskusikan dalam konteks analisa biaya transaksi, dimana dikemukakan secara umum bahwa sebuah pilihan perusahaan atas bentuk (*mode*) produksinya didasarkan pada perbandingan biaya-biaya yang dikaitkan dengan transaksi-transaksi internal maupun transaksi-transaksi dalam dan antar pasar. Kontribusi penting dihasilkan oleh Williamson (1985), Grosman and Hart (1986) dan Hart and More (1990) yang telah menganalisa lebih jauh bahwa kekhususan aset dan kontrak yang tidak lengkap cenderung membuat organisasi transaksi pasar lebih sulit mengarahkan pasar untuk berintegrasi secara vertikal. Berdasar literatur tersebut, Grosman and Helpman (2002) meneliti penentu keseimbangan bentuk-bentuk (*mode*) produksi (yaitu integrasi vs outsourcing) didalam industri dimana input-inputnya terspesialisasi baik secara utuh maupun terpisah-pisah (parsial).

Pada persepektif lingkungan global, telah dilakukan penelitian yang terkait aspek kajian yang memfokuskan pada international outsourcing, yaitu pemecahan produksi yang melewati batas negara,. Sebagai contoh, Feenstra dan Hanson (1999) meneliti bagaimana *international outsourcing* mempengaruhi faktor

produktivitas dan faktor penghargaan (*reward*) di Amerika Serikat. Dalam studi teoritis terakhir, McLaren (2000) menganalisa keterkaitan antara keterbukaan secara internasional dan keputusan outsourcing suatu perusahaan. McLaren mengajukan suatu teori baru mengenai outsourcing, yang menyatakan bahwa keterbukaan secara internasional “mempertebal” pasar sehingga memungkinkan untuk merampingkan, mengurangi keutuhan perusahaan.

Berkaitan dengan pola kompetisi strategis bagi pengambilan keputusan suatu perusahaan dalam memilih bentuk (*mode*) produksinya, Bonanno and Vickers (1988) menunjukkan bahwa apabila biaya ijin dapat digunakan untuk menghilangkan surplus pemasok, sebuah pabrik akan memilih pemisahan secara vertikal sebagai bentuk organisasinya, karena pemisahan secara vertikal mempengaruhi perilaku yang lebih ramah dari pabrikan pesaing, dan oleh sebab itu mempermudah kemungkinan untuk bekerjasama. Gal-Or (1999) meneliti bagaimana informasi yang asimetris antara pabrik dan retailer mempengaruhi keputusan suatu pabrik untuk bergabung atau memisahkan diri. Akhirnya dalam penelitian terakhir, Shy and Stenbacka (2003) menganalisa bagaimana perusahaan menggunakan bentuk organisasi produksinya sebagai sebuah instrumen kompetisi strategisnya.

2.2.1 Strategic Outsourcing

Konsep “strategi” organisasi saat ini didefinisikan dengan cukup luas. Jika sebuah keputusan atau aksi dipertimbangkan sebagai sesuatu yang *strategic*, ini berarti bahwa hal tersebut terkait dengan tujuan-tujuan suatu organisasi yang mempengaruhi organisasi secara lebih dari sekedar jangka pendek (berhubungan dengan isu-isu jangka panjang) (Buehler, Haucap, 2003).



Perusahaan melakukan perjanjian outsourcing untuk mendapatkan keuntungan strategis (Bryce and Michael, 1998). Nilai (*value*) baru diharapkan akan diperoleh dari kontrak outsourcing jika hal tersebut dapat memberikan keseimbangan yang baik antara pemakai dan kemampuan penyedia, dan jika hal tersebut memungkinkan pemakai untuk senantiasa bahu-membahu dalam beradaptasi pada perubahan teknologi yang sangat cepat, dan juga jika memungkinkan pemakai untuk mengandalkan hasil dari kapabilitasnya yang tidak bisa dikembangkan sendiri. *Value* perusahaan dapat juga ditingkatkan apabila perhatian manajemen lebih dipusatkan pada isu-isu strategis dan bukan pada permasalahan operasional harian atau konflik organisasi (Teece, 1986; Lei and Hitt, 1995; Alexander and Young, 1996; Bettis, 1992; Penrose, 1959; Lacity and Hirschheim, 1993; Abraham and Taylor, 1996).

Sesuai hasil riset dari Fan (2000) serta Bryce and Useem (1988) bahwa *strategic outsourcing* adalah suatu keputusan dalam bentuk perjanjian kontraktual antara perusahaan dengan satu atau lebih pemasok untuk menyediakan layanan atau proses bisnis dimana pada saat sebelumnya dikerjakan secara internal yang diharapkan menghasilkan peningkatan *value* perusahaan, maka bidang *strategic* disini adalah bidang kompetensi utama (*core competence*) yang berpengaruh dalam peningkatan nilai (*value*) perusahaan.

Penentuan apa yang merupakan kompetensi utama perusahaan seringkali penuh dengan ambiguitas/ keraguan (Kakabadse and Kakabadse, 2000). Insiga dan Werle (2000) merumuskan bahwa analisa



keunggulan kompetitif memisahkan aktivitas menjadi empat katagori, yaitu :

- a. Aktifitas kunci yang menyediakan bagi perusahaan suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam pasar.
- b. Aktifitas yang berkembang yang memiliki potensi untuk menjadi suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan
- c. Aktivitas dasar yang dibutuhkan dalam upaya menjadi pemain dalam bidang bisnis perusahaan dan merupakan sumber daya yang tidak begitu signifikan bagi suatu keunggulan kompetitif.
- d. Aktivitas komoditi yang siap tersedia di dalam pasar dan bukan sumber daya bagi sutu keunggulan kompetitif.

May (1998) mengambil batasan yang serupa dan merekomendasikan suatu penilaian dari karakter dan tingkatan kontribusi dari setiap aktivitas yang dilakukan organisasi daiam proses identifikasi kompetensi utama perusahaan. Dari perspektif lain juga terdapat pemikiran yang menyatakan bahwa aktivitas kunci perlu untuk dilakukan sendiri (in-house) dan aktifitas lainnya layak untuk dipertimbangkan dalam bentuk hubungan kontrak secara eksternal (Insiga and Werle, 2000).

Perbaikan kualitas layanan yang merupakan parameter utama dari *strategic outsourcing* dalam meningkatkan **nilai perusahaan**, dimana oleh banyak perusahaan dinyatakan bahwa hal ini merupakan hal penting yang mempengaruhi keputusan untuk melakukan outsourcing dibanding pertimbangan pengurangan biaya. Salah satu studi terhadap keputusan perusahaan melakukan outsourcing pada pengelolaan gudangnya, menemukan bahwa penentu utamanya adalah kualitas dibandingkan



dengan biaya. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa semakin besar ditemukan kegagalan dalam kualitas dari layanan gudang di dalam perusahaan akan semakin besar perbandingan aktivitas gudang yang dialihkan perusahaan kepada penyedia outsourcing (Maltz, 1994).

Konsisten dengan ekspektasi peningkatan kinerja layanan, studi lainnya menemukan bahwa secara umum outsourcing berhasil meningkatkan kualitas layanan. Dalam analisis penawaran terbuka (tender) yang telah dilakukan pada jasa layanan kebersihan, studi tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa penyedia outsourcing, karena beberapa kekhawatiran, memberikan penawaran yang rendah untuk mendapatkan kontrak dan selanjutnya mengurangi layanan mereka untuk memenuhi perjanjian harga yang telah disepakati. Sementara penawar terendah secara umum memenangkan/ memperoleh kontrak, mereka memelihara atau meningkatkan kualitas layanannya (Domberger, 1994; Domberger and Li, 1995).

Pada akhirnya, perusahaan terutama sekali menyerahkan layanan atau produknya kepada pihak lain untuk pertimbangan-pertimbangan strategis. Dengan mendukung keunggulan kompetitif jangka panjang, strategic outsourcing dapat berkontribusi secara maksimal pada para pemegang saham. Berdasarkan riset strategic outsourcing bidang sistem informasi, disimpulkan bahwa dari perusahaan-perusahaan yang diteliti, pertimbangan paling penting untuk penyerahan pekerjaan kepada pihak luar adalah hal-hal yang berkaitan dengan teknologi atau yang bersifat strategis, dan bukan pemotongan biaya (Saunders, C., Gebelt, M. and Hu, 1997). Secara khusus juga ditemukan adanya kondisi dimana para manajer



menunjukkan frustrasi sebagai ekspresi sulitnya upaya memperkirakan efisiensi biaya yang ditimbulkan, sebaliknya mereka sangat puas dengan apa yang telah rasakan atas kontribusi outsourcing pada perusahaan dalam hal fleksibilitas teknis dan keunggulan kompetitifnya. Outsourcing membuat mereka lebih mudah dari aspek operasional dalam bentuk dari penguasaan teknologi baru sampai pengelolaan yang lebih baik dalam kecepatan penyesuaian terhadap perubahan musiman dalam permintaan bisnis. Konsisten dengan konsep strategic outsourcing, riset yang dilakukan Saunders juga menemukan bahwa hampir semua perusahaan melaporkan kesuksesan outsourcing dalam bidang system informasi, dimana dalam hal ini dipandang bahwa teknologi informasi merupakan fungsi yang lebih penting dibandingkan komoditas, dan oleh karena itu diperlakukan sebagai kemitraan yang bersifat kolaboratif daripada sebatas suatu perjanjian formal.

Hal yang kritical yang terus meningkat untuk suatu keberhasilan kompetitif melalui optimalisasi suatu hubungan strategis adalah kemampuan untuk menempa, mengorganisasi dan mendukung *strategic outsourcing* secara berkelanjutan (Blumberg, 2002). Hubungan seperti ini seringkali ditangani melalui cara *trial and error*. Penelitian pada perusahaan-perusahaan farmasi menyimpulkan akan adanya keharusan bagi suatu system perencanaan yang lebih matang. Penyedia (*provider*) akan menemukan suatu peluang peningkatan pendapatan jika kliennya memiliki suatu proses formal sehingga dapat dievaluasi seluruh keuntungan dari suatu hubungan yang ada atau yang akan dibangun. Penelitian pada The Warran Company yang telah mengembangkan suatu



perancangan arsitektur *strategic outsourcing* yang merupakan serangkaian metoda praktis dan kerangka kerja sistematis menunjukkan bahwa suatu hubungan *strategic outsourcing* bukan hanya akan mengurangi biaya, tetapi juga akan membantu perusahaan-perusahaan farmasi untuk menggabungkan kekuatan dengan partner *strategic outsourcing* untuk menemukan keuntungan berupa terobosan yang lebih luas dalam bentuk pertumbuhan pendapatan, peningkatan market share, dan peningkatan kualitas layanan, atau dengan kata lain akan menjadi competitor yang lebih kuat. (Blumberg, 2002).

Arsitektur yang harus dipahami oleh eksekutif senior dan diterapkan dalam perancangan *strategic outsourcing* dalam organisasi berupa enam fase utama, yaitu: strategy, analisa logis, pemilihan, perancangan bersama, perencanaan operasional, pembuatan struktur, dan pengelolaan. Fase strategi yang merupakan tahapan paling menentukan, melibatkan identifikasi peluang-peluang outsourcing dan penentuan jenis hubungan outsourcing yang paling sesuai dengan peluang-peluang yang ada.

Suatu strategi outsourcing harus menjadi sebuah konsekuensi dari keseluruhan rencana strategis dan secara langsung sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan. Sebagai suatu pilihan hubungan kemitraan strategis, termasuk salah satunya berupa *strategic outsourcing*, level integrasi atau pertukaran asset (seperti pada Gambar 2.6 dibawah) yang merupakan penentu hubungan yang bersifat strategis atau transisional dan level eksklusivitas, kepercayaan, kendali, resiko serta *reward* merupakan

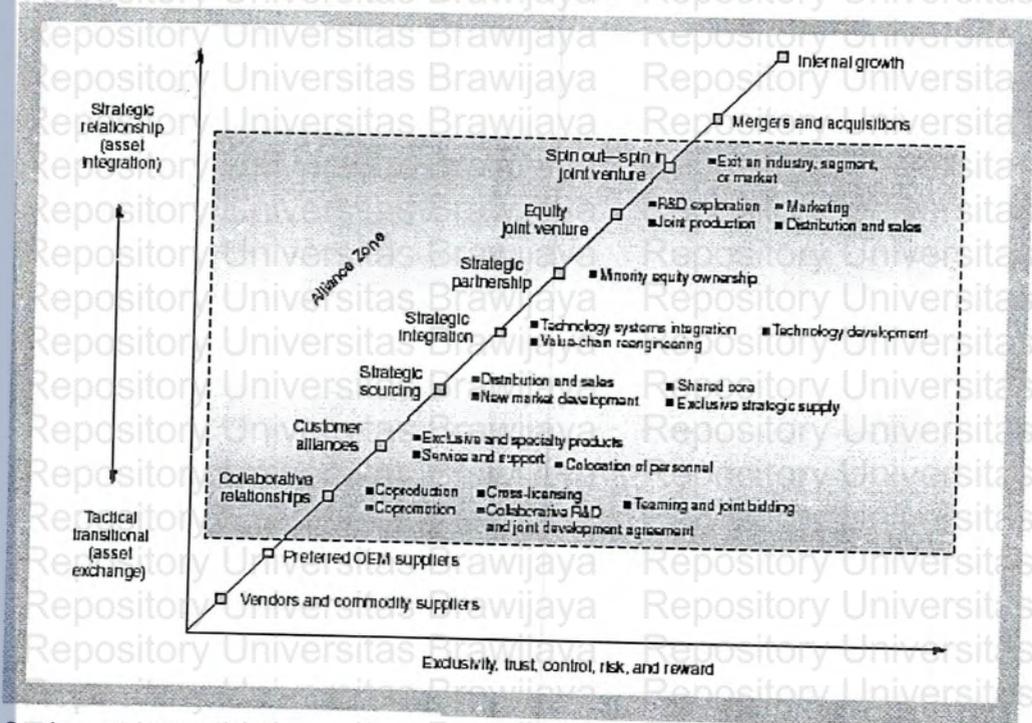


merupakan kombinasi parameter yang harus divalusi dalam menentukan jenis hubungan kemitraan yang akan dilakukan.

Tahapan langkah dari fase strategi tersebut adalah :

- identifikasi proses-proses yang dipertimbangkan untuk dioutsourcingkan
- menentukan tipe hubungan outsourcing yang paling sesuai.
- Melakukan penilaian terhadap kesiapan organisasi
- Mengembangkan dan melakukan dokumentasi dari pernyataan awal misi, strategi dan sasaran outsourcing

Gambar 2.8
Level Integrasi dan Pertukaran Asset



Sumber : Blumberg, 2002

Dalam menentukan jenis hubungan outsourcing, seperti pada Tabel 2.4 dibawah, terdapat delapan parameter, yang harus dipertimbangkan, yang meliputi motivasi, pemilihan penyedia, pengukuran, kerangka nilai

harga, perencanaan strategis, pengendalian, tingkatan integrasi, dan level kepercayaan.

Table 2.4
Jenis Hubungan Outsourcing

	Major-Stage Differentiators				
	Transaction-Based		Relationship-Based		
	Stage 1: Transaction-Oriented Outsourcing	Stage 2: Cosourcing Partner Relationships	Stage 3: Strategic Outsourcing Relationships	Stage 4: Value-Chain, Shared- Asset Relationships	Stage 5: Entrepreneurial Venturing, Hybrid Spin-Off Relationships
Motive for outsourcing	Fix immediate problem	Leverage resources, technology	Positioning vehicle for the future	Cocreating future value, focus on asset influence/pooling	Capture of specific breakthrough bypass business opportunity
Provider selection	Vendor procurement-based	Negotiated partner selection	Strategic alliance architecture-based	Strategic alliance architecture-based	Strategic alliance architecture-based
Measures	Better Cheaper Faster	Productivity leverage Best-in-class, value-added projects	Strategic return on investment/ balanced measures System integration Trust measures	Strategic return on investment/ balanced measures System integration Trust measures	Strategic return on investment/ balanced measures System integration Trust measures
Pricing framework	Low bidder	Cost-cognizant but not dominant; sometimes shared risk and reward	Win-win; shared risk and reward	Win-win; shared risk and reward	Win-win; shared risk and reward
Strategic planning	Little or none	Significant resources for decision	Extensive planning and due diligence	Intimately linked to corporate vision	Driven from distinct new venture plan
Formal control	High	Low-level collaborative mechanisms	Based on shared outcomes and objectives	Control exercised through collaboration	Medium to low
Integration level	Very little or none	Loose integration	Very substantial	Very high	Very high
Trust	Low	Based on partnering	High levels of mutual trust	Highest degree of mutual trust	Highest degree of mutual trust based on performance; joint expansion of opportunity

Sumber : Blumberg, 2002

Dua tipe hubungan strategic outsourcing yang harus dipertimbangkan berkaitan dengan kompetensi utama (*core competence*) yang dioutsourcingkan (Blumberg, 2002) adalah :

- Sharing core*, dimana sebuah perusahaan mengerjakan aktivitas-aktivitas vital pada operasi dari proses utamanya dalam suatu hubungan yang sangat terintegrasi dengan mitra outsourcing-nya.
- Expanded core*, yang melibatkan penciptaan kompetensi dan kapabilitas baru melalui kemitraan atau joint venture.

Hubungan-hubungan tersebut hampir selalu memerlukan operasi-operasi yang terintegrasi dan merupakan sebuah kemitraan yang benar-benar strategis dan bersifat jangka panjang diantara para perusahaan yang terlibat didalamnya.

2.2.2 Kajian Penerapan *Strategic Outsourcing*

Adanya peluang untuk mewujudkan keuntungan yang cukup besar dalam meningkatkan keunggulan kompetitif membuat kajian-kajian penerapan *outsourcing* mulai berkembang (Kakabadse and Kakabadse, 2002). Pencarian model penerapan *outsourcing* terutama sekali dikaitkan dengan pencapaian kinerja yang lebih baik untuk kepentingan organisasi pemakai. Terdapat berbagai studi mengenai kondisi dan bentuk penerapan pada berbagai tahapan *outsourcing* dengan analisis yang menekankan pada berbagai fokus, mulai dari tahapan perencanaan *outsourcing*, pemilihan pemasok (*suppliers*), sampai implementasi dan monitoring kontrak seperti Tabel 2.5 di bawah. Studi-studi tersebut diawali dari analisa terkait perkembangan trend disintegrasi vertikal (Szabo, 1997), pengaruhnya pada *value* perusahaan (Bryce and Useem, 1998), selanjutnya mulai dipelajari bentuk-bentuk kolaborasi strategis pada berbagai bidang bisnis (More and McGrath, 2001). Dengan mulai pesatnya perkembangan *outsourcing* pada bidang-bidang strategis, selanjutnya mulai dipelajari bagaimana mengelola hubungan *partnership* dalam bentuk *strategic outsourcing* (Blumberg 2002), desain kontraktualnya (Walden 2002), dan kaitan-kaitannya pada kompetensi inti (Stewart, 2003). Pada akhirnya *outsourcing* semakin menjadi instrumen strategis untuk melakukan perubahan-perubahan yang bersifat transformasional (Kakabadse and kakabadse, 2003).



REVISI HASIL PENELITIAN TERDAHULU

No.	Peneliti (Tahun)	Masalah	Pupulasi/ Sampel	Variabel	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Szabo (1997)	Kurang berkembangnya kondisi pasar pada suatu transisi ekonomi dalam gelombang outsourcing	Kasus-kasus OS perusahaan besar di Amerika pada tahun 1990-1997	Keunggulan, karakteristik, penndorong, serta pembatas terjadinya outsourcing	-	Ekonomi pada periode ini dan kekuatan pergerakan teknologi akan memperkuat kecenderungan outsourcing yang akan terjadi
2	Bryce and Useem (1998)	Bagaimana pengaruh outsourcing korporasi pada value perusahaan	Kasus-kasus korporasi yang melakukan outsourcing di Amerika (1990 - 1998)	Harga saham, biaya operasi, kinerja layanan, keunggulan strategis	-	Outourcing berpengaruh pada value perusahaan dengan memperhatikan kecepatan perubahan pasar, aktivitas kunci dan besar kecilnya kontrak
3	More and McGrath (2001)	Bagaimana bentuk kolaborasi strategis yang sesuai dengan kondisi bisnis telekomunikasi dan karakter konvergensinya	Studi kasus Telstra dan keseluruhan alinasi strategis yang dibangun (1995 - 2000)	Kondisi aliansi, pilihan partner, konten aliansi dan hasil (outcome) aliansi	Network Analysis	Strategi dan skema kolaborasi merupakan penentu keberhasilan kolaborasi yang dilakukan Telestra
4	Blumberg (2002)	Bagaimana mengelola suatu hubungan partnership dalam bentuk <i>strategic outourcing</i>	Perusahaan farmasi tahun 1992	Level pertukaran asset, identifikasi proses yang digunakan untuk penetapan outsourcing, ragam hubungan outsourcing	-	Perlu prioritas dan fokus pada penilaian kesiapan organisasi, kemampuan membangun hubungan, dukungan management
5	Walden (2002)	Bagaimana melakukan konstruksi kontrak outsourcing dalam bidang IT (Information Technology)	Tiga kontrak outsourcing dari lima perusahaan IT (<i>Information Technology</i>) teratas di Amerika	<i>Contracts, Outsourcing, Economic Models, Interorganizational Relationships</i>	Game Theory	Sebuah model kontrak outsourcing berbasis asumsi perilaku atas teori kontrak yang tidak lengkap
6	Goolsby (2003)	bagaimana pengaruh <i>best practise</i> dalam perjanjian outsourcing	15 Perusahaan di Amerika Serikat dan Kanada pada tahun 2002	Transisi, implementasi, pembelian stake holder, balance scorecard, karakter partnership, inovasi, insentif	-	Perancangan insentif dalam penerapan <i>best practise</i> memberikan penghematan yang signifikan dari ukuran pemotongan biaya
7	Kakabadse and Kakabadse (2003)	Apakah pertimbangan-pertimbangan transaksional dan transformasional mempengaruhi suatu bentuk implementasi terbaik dari outsourcing	747 Organisasi bisnis di Eropa dan Amerika (78% responden menjabat sebagai senior manager, sisanya sebagai anggota Dewan Direksi). Sebanyak 69 perusahaan diidentifikasi sebagai <i>high performing</i>	Kesiapan outsourcing, keahlian integratif, pengelolaan perancangan transaksional, pengelolaan hubungan pemasok, pengelolaan hubungan internal	Analisis Faktor	Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang lebih besar diperlukan pertimbangan transaksional dan transformasional. Pada sisi pertimbangan transformasional secara mendasar diperlukan pemahaman bersama (<i>shared view</i>) dalam melihat bentuk dan kondisi perusahaan pada masa yang akan datang.



No.	Peneliti (Tahun)	Masalah	Pupulasi/ Sampel	Variabel	Model Analisis	Hasil Penelitian
8	Stewart (2003)	Apa yang memengaruhi bentuk dan proses pengambilan keputusan <i>strategic outsourcing</i>	Pasar Outsourcing pada bidang IT (Information Technology) sampai periode September 2002	Kecenderungan pembeli, faktor penentu keputusan (perubahan fokus perusahaan, pengurangan dan pengendalian biaya operasi, sumber daya yang belum terpakai, pencapaian akses pada khabilitas kelas dunia)	-	Fokus pada kompetensi inti untuk meningkatkan kemampuan kompetitif merupakan faktor utama dalam penentuan <i>strategic outsourcing</i> . Kompetensi inti berbasis pengetahuan dan layanan akan meningkatkan kemampuan kompetitif perusahaan.

Tabel 2.6

BENCHMARK PENELITIAN SEKARANG TERHADAP PENELITIAN TERDAHULU

No.	Peneliti (Tahun)	Masalah	Pupulasi/ Sampel	Variabel	Model Analisis	Diskripsi Benchmark Penelitian
1	Aryanto (2005)	Apakah <i>strategic outsourcing</i> berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan dan berdampak signifikan terhadap revenue	Total 301 STD dengan sampel 75 STD di DIVRE V Jawa Timur	<i>Strategic Outsourcing</i> , LIS, Kualitas Layanan, Revenue. Kualitas layanan meliputi aspek <i>reliability</i> , <i>responsiveness</i> (pre dan after sales) serta <i>assurance</i> sesuai batasan kontraktual <i>outsourcing</i>	Path Analysis	Menggunakan hasil penelitian Szabo sebagai latar belakang pemahaman umum <i>outsourcing</i> , Bryce and Useem untuk melihat dampaknya pada kualitas layanan, More and McGrath sebagai benchmark karakter bisnis telekomunikasi yang makin konvergen dan pengaruhnya pada pilihan bidang yang dioutsourcingkan (jenis dan bentuk <i>outsourcing</i>), Walden untuk perbandingan lingkup dan peta peran secara kontraktual, Kakabadse and Kakabadse untuk memahami dampak aspek strategisnya (transfasional) terhadap aspek operasional/transaksional (best practise), Stewart untuk menganalisa batasan core competence sebagai dasar penentuan pilihan <i>outsourcing</i>



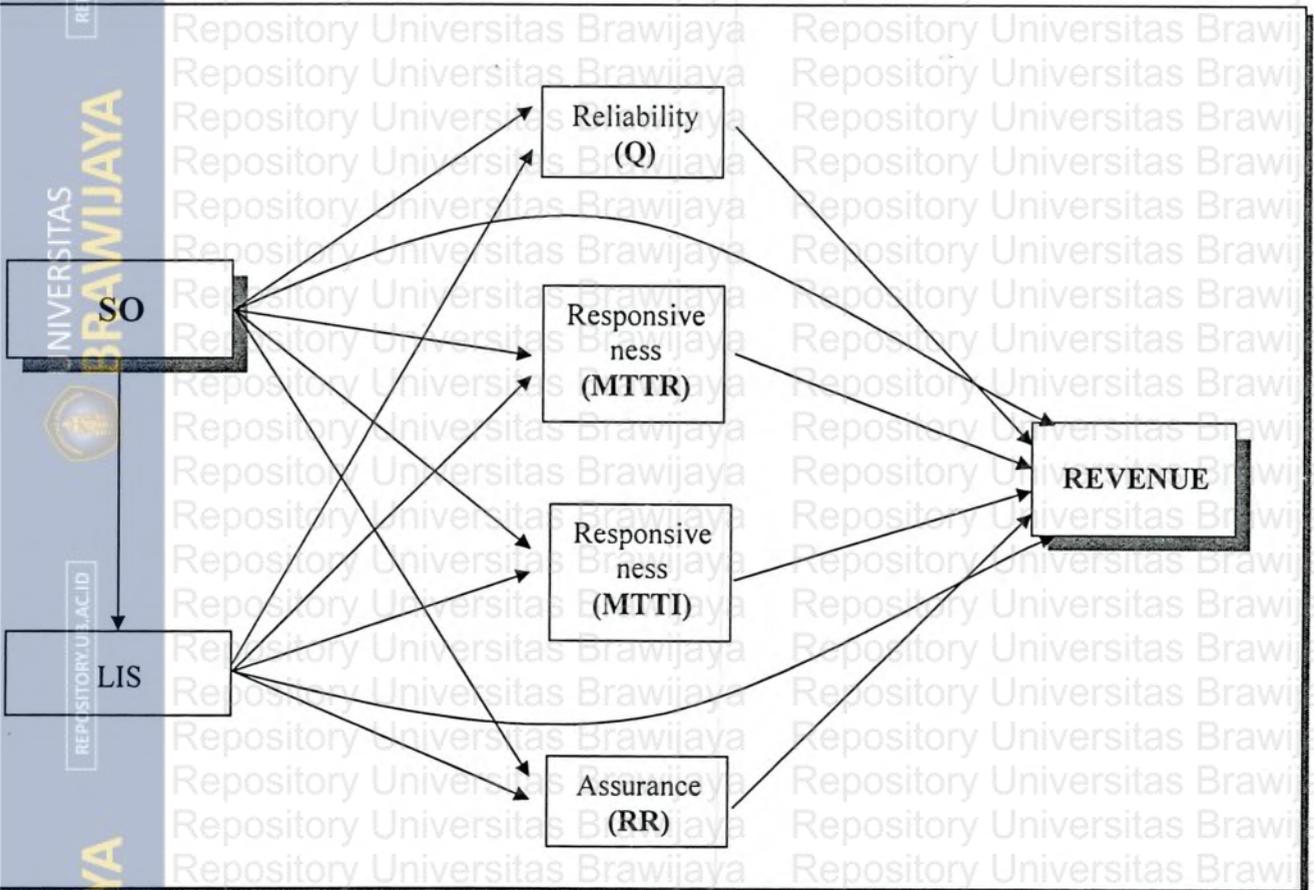
BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat dikonstruksikan konsep penelitian seperti Gambar 3.1 sebagai berikut :

Gambar 3.1
Kerangka Konseptual Penelitian



Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris di atas, maka dapat diduga bahwa keputusan *strategic outsourcing* akan berpengaruh terhadap LIS dan kualitas layanan pada dimensi kinerja operasional yang terdiri dari *Reliability* (Q), *Responsiveness* (MTTR dan MTTI) dan *Assurance* (RR), serta secara keseluruhan akan berpengaruh pendapatan operasional total (*Revenue*).

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Terkait dengan pengaruh *strategic outsourcing* terhadap LIS dan *revenue* secara langsung :

- a. *Strategic Outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap Line In Service
- b. *Strategic Outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap *Revenue*
- c. Line In Service (LIS) berpengaruh signifikan terhadap *Revenue*

2. Terkait dengan pengaruh *strategic outsourcing* dan LIS terhadap Kualitas Layanan :

- a. *Strategic Outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap Realibilitas (Q)
- b. *Strategic Outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap *Responsiveness* (MTTR)
- c. *Strategic Outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap *Responsiveness* (MTTI)
- d. *Strategic Outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap *Assurance* (RR)
- e. Line In Service (LIS) berpengaruh signifikan terhadap Realibilitas (Q)
- f. Line In Service (LIS) berpengaruh signifikan terhadap *Responsiveness* (MTTR)



- g. Line In Service (LIS) berpengaruh signifikan terhadap Responsivness (MTTI)
 - h. Line In Service (LIS) berpengaruh signifikan terhadap Assurance (RR)
3. **Terkait dengan pengaruh Kualitas Layanan terhadap Revenue :**
- a. Realibilitas (Q) berpengaruh signifikan terhadap Revenue
 - b. Responsivness (MTTR) berpengaruh signifikan terhadap Revenue
 - c. Responsivness (MTTI) berpengaruh signifikan terhadap Revenue
 - d. Assurance (RR) berpengaruh signifikan terhadap Revenue

Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Identifikasi dan definisi operasional variable merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variable diukur.

3.3.1 Identifikasi Variabel

Variabel diartikan sebagai segala sesuatu yang akan dijadikan obyek pengamatan penelitian dan sebagai faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang diteliti. Variabel dalam penelitian ini adalah SO (X1), LIS (X2), Q (X3), MTTR (X4), MTTI (X5), RR (X6), dan REV (X7).

3.3.2 Definisi Operasional

Strategic Outsourcing (SO) – X1

SO adalah keputusan strategis perusahaan untuk *melakukan full outsourcing, semi outsourcing* atau *insource* terhadap proses bisnis strategisnya pada masing STD pada portofolio bisnis POTS dalam area Jaringan Akses Lokal tertentu. Pengukuran dilakukan dengan



menggunakan level satu sampai lima sesuai kriteria *evaluasi dari perusahaan, dan mengacu tahapan kesiapan outsourcing* (Kakabadse and Kakabadse, 2002) yang meliputi : level pengalaman *outsourcing*, integrasi *outsourcing* dengan strategi organisasi, pemenuhan *resources* dari *provider* sesuai dengan kontrak, kemampuan manajemen transisi.

Sehingga akan didapatkan lima level, yaitu :

Level 1 : Penerapan strategi *Insource*

Level 2 : Penerapan strategi semi *outsourcing* dengan status RWD
(*Ready With Development*)

Level 3 : Penerapan strategi *semi outsourcing* dengan status *Ready*

Level 4 : Penerapan strategi *full outsourcing* dengan status RWD

Level 5 : Penerapan strategi strategi *outsourcing* dengan status *Ready*.

Status *Ready* adalah apabila *outsourcing provider* bisa memenuhi minimal 85 % *resources* sesuai ketentuan dari kontrak, memiliki pengalaman operasional dan manajerial yang baik pada bidang bisnis sejenis, mampu mengintegrasikan pengelolaan *outsourcing* dengan strategi organisasi, serta memiliki kemampuan manajemen transisi.

Line In Service (LIS) – X2

LIS Adalah jumlah seluruh layanan satuan sambungan telekomunikasi POTS per STD (Sentral Telephone Digital) perbulan yang meliputi Subscriber, termasuk didalamnya adalah segmen pelanggan Bisnis, Residensial dan Sosial serta Public phone yang meliputi WARTEL, TUC, TUKK. Periode perhitungan LIS sesuai bulan berjalan dengan memperhatikan penambahan dari hasil pemasaran maupun pengurangan



akibat *churn* (cabutan) yang terjadi, baik yang disebabkan tunggakan ataupun atas permintaan sendiri.

Tingkat Gangguan (Q) – X3

Angka Gangguan Total (Q) adalah jumlah gangguan fasilitas telekomunikasi yang dilaporkan ke Telkom (*Call Center*) setelah melalui proses pengukuran dan dinyatakan rusak per 100 *Connected Line* dalam laporan bulan berjalan.

Angka gangguan tersebut merupakan gangguan POTS (*Plain Ordinary Telephone Services*) atau *Fix-Wireline* yang meliputi Gangguan Jaringan Akses Tembaga (Q-AT), Gangguan Jaringan Akses Radio (Q-AR), dan Gangguan Jaringan Fiber (Q-AF).

Angka gangguan Jaringan Akses Tembaga (Q-AT) adalah jumlah gangguan akses tembaga mulai dari *Main Distribution Frame* (MDF) sampai dengan terminal pelanggan pada *Connected Line* Akses Tembaga.

Jenis gangguan yang dikategorikan dalam jumlah gangguan AT adalah :

1. Gangguan Uji Coba Baik.
2. Gangguan Massal AT
3. Gangguan *Multiplexer* (*Pair gain* dan *Subscriber Line Concentrator*)
4. Gangguan *Transport/ Junction* (yang terkait pelanggan) → HDSL, XDSL
5. Gangguan Rangka Primer Utama (RPU)
6. Gangguan Kabel Primer



7. Gangguan Kabel Sekunder
8. Gangguan Rumah Kabel (RK)
9. Gangguan Kotak Pembagai (KP) atau *Distribution Point* (DP)
10. Gangguan Saluran Penanggal/ *Drop Wire*
11. Gangguan Instalasi Kabel Rumah/ Gedung (IKR/G)
12. Gangguan Terminal Pelanggan.

Angka Gangguan Jaringan Akses Radio (Q-AR) adalah jumlah gangguan Satuan Sambungan Layanan (SSL) yang menggunakan akses radio mulai dari Base Station Controller (BSC) sampai dengan terminal pelanggan (termasuk sisi sekunder dan saluran penanggalnya) pada *Line Connected* Akses Radio.

Jenis gangguan yang dikategorikan dalam jumlah gangguan AR adalah :

1. Gangguan Uji Coba Baik pada AR.
2. Gangguan Massal system AR (Office Equipment s/d Radio Base Station)
3. Gangguan *Transport/ Junction* (Infrastruktur : tower & Power Supply)
4. Gangguan Rangka Pembagi Utama (RPU: Channel Bank & Interface V5.X))
5. Gangguan pada modul Office Terminal, RBS dan Subscriber Terminal-individual terminal
6. Gangguan Rumah Kabel (RK)



7. Gangguan Kotak Pembagai (KP) atau *Distribution Point* (DP)

8. Gangguan Saluran Penanggal/ *drop wire*.

9. Gangguan Instalasi Kabel Rumah/ Gedung (IKR/G)

10. Gangguan Terminal Pelanggan.

Angka Gangguan Jaringan Akses Radio (Q-AR) adalah jumlah gangguan Satuan Sambungan Layanan (SSL) yang menggunakan akses fiber optic mulai dari *Central Office Termination* (COT) sampai dengan terminal pelanggan (termasuk sisi sekunder dan saluran penanggalnya) per 100 *Line Connected* Akses Fiber.

Jenis gangguan yang dikategorikan dalam jumlah gangguan AF adalah :

1. Gangguan Uji Coba Baik pada AF.

2. Gangguan Massal system AF (COT s/d RST)

3. Gangguan *Transport/ Junction* (fiber cable)

4. Gangguan Rangka Pembagi Utama (RPU: *Channel Bank & Interface* V5.X))

5. Gangguan pada modul COT dan RST

6. Gangguan Rumah Kabel (RK) atau *Optic Network Unit* (ONU)

7. Gangguan Kotak Pembagai (KP) atau *Distribution Point* (DP)

8. Gangguan Saluran Penanggal/ *Drop Wire*

9. Gangguan Instalasi Kabel Rumah/ Gedung (IKR/G)

10. Gangguan Terminal Pelanggan.



Mean Time To Repair (MTTR) – X4

Mean Time To Repair (MTTR) adalah waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap gangguan layanan fasilitas telekomunikasi akses pelanggan dalam satu bulan. Perhitungan waktu dilakukan mulai pelanggan melaporkan gangguannya melalui Telkom (Call Center), selanjutnya gangguan tersebut diorder-kan (*dispatch*) kepada regu gangguan, sampai gangguan tersebut dinyatakan selesai dan telah dikonfirmasi oleh petugas call center melalui pengukuran pasca penyelesaian pekerjaan perbaikan gangguan. Satuan perhitungan dalam paramer ini adalah jam.

Mean Time To Install (MTTI) – X5

Mean Time To Install (MTTI) adalah waktu rata-rata yang diperlukan untuk menyelesaikan pasang baru sambungan telekomunikasi mulai saat transaksi dinatakan dalam status VA (valid) sampai dengan terminal siap digunakan digunakan dan berada dalam status PS (Put into Service). Satuan perhitungan MTTI adalah dalam jam.

Tingkat Gangguan Ulang (RR) –X6

Tingkat Gangguan Ulang atau Jumlah Re-repair (RR) adalah total gangguan fasilitas telekomunkasi yang terkait dengan jaringan akses pelanggan yang terjadi lebih dari dari satu kali. Dalam penelitian ini satuan perhitungannya adalah dalam sst (satuan sambungan telepon).

**Revenue – X7**

Pendapatan operasional total per STD dalam satu bulan dalam satuan

Rupiah yang meliputi :

1. Pendapatan Wireline, yang meliputi :

- a. Pendapatan pasang baru
- b. Pendapatan abonemen
- c. Pendapatan pulsa lokal
- d. Pendapatan SLJJ (Sumbangan Langsung Jarak Jauh)
- e. Pendapatan pulsa wartel
- f. Pendapatan PBH (Pola Bagi Hasil)
- g. Pendapatan jastel lain

2. Pendapatan Multimedia, yang meliputi :

- a. Pendapatan internet
- b. Pendapatan multimedia

3. Pendapatan Network dan Interkoneksi, yang meliputi :

- a. Pendapatan interkoneksi *wireline*
- b. Pendapatan jasa jaringan.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Divisi Regional V, Jawa Timur, yang secara organisasi terdiri dari lima KANDATEL (Kantor Daerah Telekomunikasi), yaitu KANDATEL Surabaya Barat (SBB), KANDATEL Surabaya Timur (SBT), KANDATEL Malang (ML), KANDATEL Madiun (MN) dan KANDATEL Jember (JR).

4.2 Populasi dan Sampel

4.2.1 Populasi

Menurut Sugiono (1994 : 47) populasi adalah generalisasi yang terdiri dari subyek yang mempunyai kualitas dan kuantitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah seluruh STD (Sentral Telephone Digital) Telkom DI DIVRE V Jawa Timur dengan jumlah total 301 STD.

4.2.2 Sampel

Teknik penentuan sample yang digunakan adalah *Purposive Sampling* dan *Proporsional Sampling* dimana penelitian ini tidak dilakukan pada seluruh populasi, tetapi terfokus pada target. *Purposive Sampling* artinya bahwa

penentuan sample mempertimbangkan kriteria-kriteria tertentu yang telah dibuat terhadap object yang sesuai dengan tujuan penelitian, dalam hal ini penelitian dilakukan terhadap unit organisasi terkecil dalam struktur organisasi Telkom Yaitu STD (Sentral Telepon Digital) yang merupakan unit dibawah Kantor Cabang (KANCATEL) dimana secara geografis meliputi satu sampai beberapa KECAMATAN. Adapun kriteria-kriteria dari STD yang dijadikan sample adalah :

- a. Merupakan STD dari masing-masing kelas KANCATEL
- b. Memiliki pegawai organik Telkom setidaknya satu orang.
- c. Menjalankan seluruh fungsi operasional dan layanan pelanggan secara mandiri (setempat), baik dilakukan secara *insource*, *semi outsource* maupun *full outsourcing*.
- d. Mempunyai pelanggan yang dilayani dengan jaringan akses tembaga.

Teknik pengambilan sample dari setiap KANDATEL adalah dengan cara *proporsional sampling* dimana jumlah sample dan responden yang akan diambil pada lima KANDATEL dilakukan secara proporsional sesuai dengan jumlah STD di masing-masing KANDATEL tersebut. Teknik pengambilan sample ini dipakai dengan tujuan untuk lebih memenuhi keterwakilan sample yang diambil terhadap populasi.

4.3.1 Ukuran Sampel

Singarimbus dan Effendi (1995) menyatakan ada empat factor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan besarnya sample dalam penelitian, yaitu :

1. Derajat keseragaman (*degree of homogeneity*)

2. Presisi (ketelitian) yang dikehendaki oleh peneliti, makin tinggi tingkat presisi yang dikehendaki, makin besar sample yang diambil.
3. Rencana analisis
4. Tenaga, biaya dan waktu

Dalam penelitian ini, penentuan sample menggunakan teknik *purposive sampling* artinya ditentukan dengan mempertimbangkan tujuan penelitian berdasarkan criteria-kriteria yang ditentukan terlebih dahulu. Agar sample dapat mewakili populasi maka dapat ditentukan jumlah sample yang dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (dalam Umar, 1999) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n = Jumlah sample

N = Jumlah populasi

e = prentase kelonggaran ketidakteelitian (presisi) karena kesalahan pengambilan sample yang masih dapat ditolerir.

Dalam penelitian ini diketahui N sebesar 301 STD, e ditetapkan 10%. Jadi

jumlah minimal sample yang diambil adalah sebesar :

$$n = \frac{301}{1 + 301 \times 0,1^2}$$



$$= 75,06 \approx 75$$

Sedangkan teknik penentuan jumlah sample pada masing-masing lokasi penelitian dilakukan secara proporsional (Rubbin and Luck, 1987) dengan rumus sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

dimana :

- n_i = Jumlah sample ke i
- N_i = Jumlah populasi ke i
- N = Jumlah populasi
- n = Jumlah sample

Berdasarkan rumus di atas maka didapatkan *proportional sample* untuk masing-masing KANDATEL adalah seperti pada Tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Proportional Sampling STD di DIVRE V Jawa Timur, posisi April 2005, Source RDB

KANDATEL	STD	Sample
JR	45	11
ML	85	21
MN	85	21
SBB	56	14
SBT	30	8
	301	75



4.3 Pengumpulan Data

4.3.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh melalui pengolahan *database* SISKA (Sistem Informasi Kastamer).

Database tersebut merupakan suatu *transactional database* yang dikelola dari suatu sistem informasi internal perusahaan. Sebagai suatu *transactional database*, maka data yang disimpan bersifat dinamis, meliputi data operasional, teknikal dan finansial. Sifat dinamis tersebut berarti bahwa database akan berubah sesuai dengan transaksi yang *terecord* pada fungsi-fungsi organisasi perusahaan.

SISKA yang menjadi source serta basis pengolahan data sekunder ini pada dasarnya merupakan suatu *relational database management system* (RDBMS).

RDBMS adalah suatu program yang memungkinkan user untuk meng-*create*, meng-*update* dan mengadministrasi suatu *relational database*. Dalam model *relational database*, data disimpan dalam suatu hubungan, secara umum dikenal sebagai tabel (*tables*). Tabel, *records* dan *fields* (biasa disebut sebagai atribut) merupakan komponen-komponen dasarnya. Terminologi '*relational*' lebih disebabkan oleh penetapan, daripada hubungan (*relationship*) antara data yang mengendalikan database. SISKA yang merupakan RDBMS menggunakan system operasi UNIX dan database ORACLE.

Faried Irmansyah (2003) menyatakan RDBMS merupakan suatu paket perangkat lunak yang kompleks digunakan untuk memanipulasi database.

Ada tiga prinsip dalam RDBMS :

- *Data Definition* : Mendefinisikan jenis data yang akan dibuat (dapat berupa angka atau huruf), cara relasi data, validasi data dan lainnya.
- *Data Manipulation* : Data yang telah dibuat dan didefinisikan tersebut akan dilakukan beberapa pengerjaan, seperti menyaring data, melakukan proses *query*, dsb.
- *Data Control* : Bagian ini berkenaan dengan cara mengendalikan data, seperti siapa saja yang bisa melihat isi data, bagaimana data bisa digunakan oleh banyak user, dsb.

Semua operasi input dan output yang berhubungan dengan database harus menggunakan DBMS. Bila pemakai akan mengakses *database*, DBMS menyediakan penghubung (*interface*) antara pemakai dengan database.

Hubungan pemakai dengan database dapat dilakukan dengan dua cara :

1. Secara interaktif menggunakan bahasa pertanyaan (*query language*), yaitu *Query Language* Interaktif.
2. Dengan menggunakan program aplikasi.

1.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Dengan database yang bersifat relasional, dimana table-tabelnya saling berhubungan, maka diperlukan *query*, yang merupakan suatu *script* yang akan menampilkan beberapa table dengan format yang ditentukan sesuai yang dibutuhkan.

Menurut Faried Irmansyah (2003) dalam *logical design* sebuah basis data / *database* diperlukan normalisasi, yang merupakan sebuah teknik pengelompokkan atribut dari suatu relasi sehingga membentuk struktur relasi yang baik (tanpa redundansi). Pengumpulan data dilakukan dengan membangun basis data, yang meliputi tiga tahap normalisasi, yaitu :

(a) **Normal Pertama (1st Normal Form)**

Aturan :

- Mendefinisikan atribut kunci
- Tidak adanya group berulang
- Semua atribut bukan kunci tergantung pada atribut kunci

(b) **Normalisasi Kedua (2nd Normal Form)**

Aturan :

- Sudah memenuhi dalam bentuk normal kesatu
- Sudah tidak ada ketergantungan parsial, dimana seluruh *field* hanya tergantung pada sebagian *field* kunci.

(c) **Normalisasi Ketiga (3rd Normal Form)**

Aturan :

- Sudah berada dalam bentuk normal kedua
- Tidak ada ketergantungan transitif (dimana *field* bukan kunci tergantung pada *field* bukan kunci lainnya).

Selanjutnya digunakan SQL (*Structured Query Language*) sebagai bahasa yang digunakan untuk berkomunikasi dengan database. Menurut ANSI (*American National Standards Institute*), bahasa ini merupakan standard untuk *relational database management systems* (RDBMS). Pernyataan-pernyataan SQL digunakan untuk melakukan beberapa tugas seperti : *update* data pada *database*, atau menampilkan data dari *database*. Beberapa *software* RDBMS dan dapat menggunakan SQL, seperti : **Oracle, Sybase, Microsoft SQL Server, Microsoft Access, Ingres**, dsb. Setiap *software* database mempunyai bahasa perintah / sintaks yang berbeda, namun pada prinsipnya mempunyai arti dan fungsi yang sama. Perintah-perintah tsb antara lain : "Select", "Insert", "Update", "Delete", "Create", dan "Drop", yang dapat digunakan untuk mengerjakan hampir semua kebutuhan untuk memanipulasi sebuah database.

4 Analisis Data

4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, yaitu statistik yang dipergunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono,1999). Penggunaan statistik deskriptif untuk memberikan deskripsi mengenai variabel melalui penggunaan tabel frekuensi.

4.2 Analisis jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk mengestimasi hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hirarki kedudukan masing-masing variabel dalam



serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Hasan, 1996). Hubungan kausal tersebut merupakan pengembangan analisis korelasi, regresi berganda, dan parsial. Jadi, analisis jalur memiliki daya guna mencek atau menguji hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung berdasarkan teori dan bukan menurunkan teori hubungan kausal tersebut. Untuk memperjelas analisis jalur perlu disampaikan dua hal, yaitu

Asumsi-asumsi melandasi Analisis *Path* adalah :

- a) di dalam model analisis path hubungan antarvariabel adalah linier dan aditif,
- b) hanya model rekrusif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran kausal ke satu arah, sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis path,
- c) variabel endogen minimal dalam skala ukur interval,
- d) *observed variable* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel),
- e) model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan (Solimun, 2002:53).

Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path sesuai dengan gambar/ diagram dilakukan dengan penjelasan sbb:

- 1) Untuk anak panah bolak-balik, koefisiennya merupakan koefisien korelasi, r .
- 2) Untuk anak panah satu arah digunakan perhitungan regresi variabel dibakukan, secara parsial pada masing-masing persamaan. Metoda



yang digunakan adalah OLS, yaitu metoda kuadrat terkecil biasa, karena modelnya rekursif. Dari perhitungan ini akan diperoleh koefisien path pengaruh langsung.

Di dalam analisis path, disamping ada pengaruh langsung juga terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Koefisien π_i merupakan koefisien path pengaruh langsung. Sedangkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dihitung dengan cara pendugaan parameter dengan Metoda OLS, dimana didalam software SPSS dihitung melalui regresi, yaitu dilakukan pada masing-masing persamaan secara parsial.

Selanjutnya perlu dilakukan pemeriksaan validitas model. Sahih atau tidaknya hasil analisis bergantung pada terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasi (Solimun, 2002), seperti pada penjelasan di atas.

Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis Path, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

a) Koefisien determinasi total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan :

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

Dalam hal ini, interpretasi terhadap R_m^2 , sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi

b) *Theory Trimming*

Uji validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variable dilakukan secara parsial.



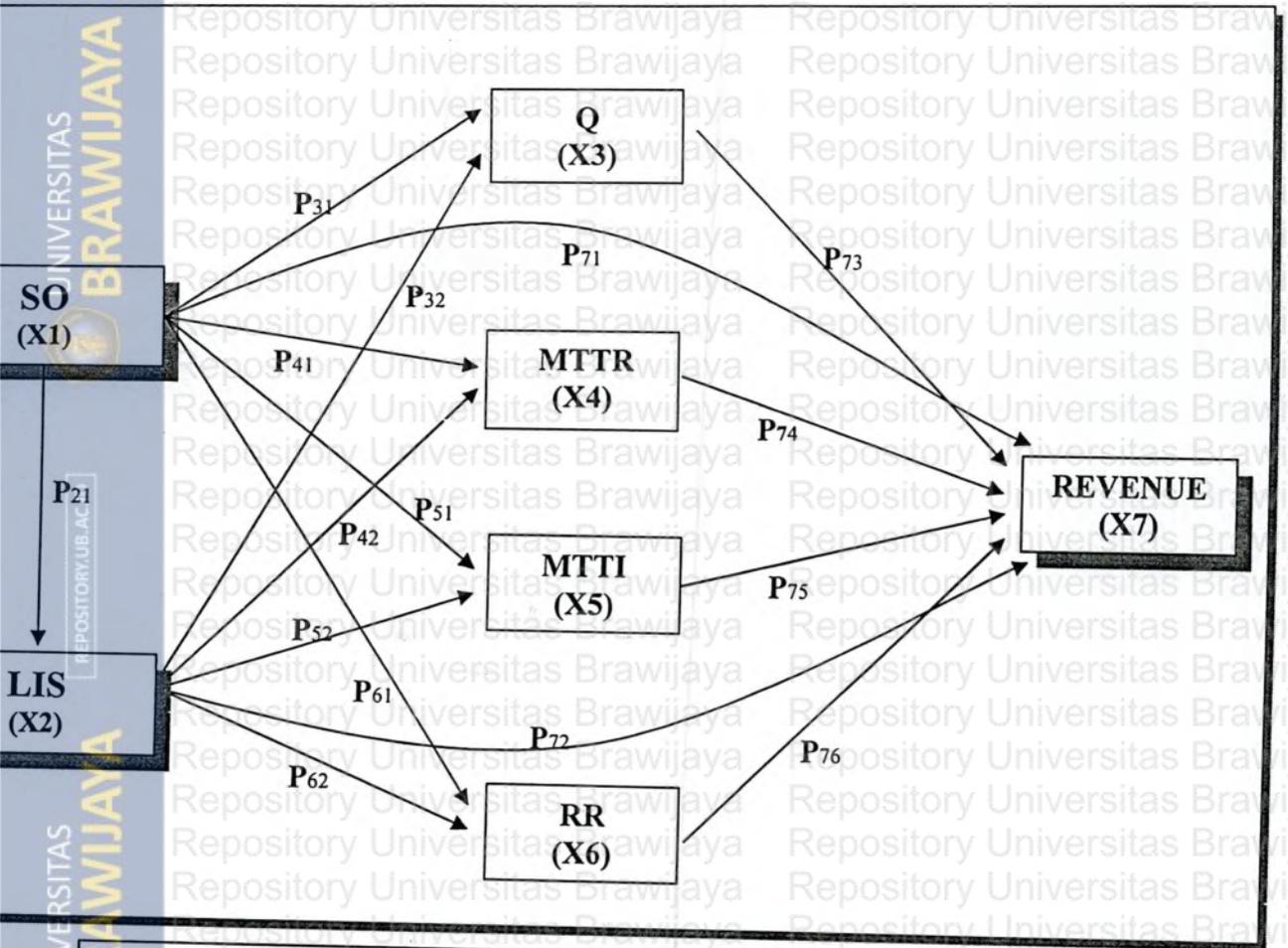
Berdasarkan *Theory Trimming* maka jalur-jalur yang nonsignifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung data empiric.

Bilamana analisis path telah dilakukan (berdasarkan sampel), maka dapat dimanfaatkan untuk:

- 1) penjelasan (*explanation*) terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti
- 2) prediksi nilai variabel tergantung berdasarkan nilai variabel bebas yang mana prediksi dengan analisis path ini bersifat kualitatif
- 3) faktor determinan, yaitu penentuan variabel bebas mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel tergantung. Dan juga dapat digunakan untuk menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung.
- 4) pengujian model menggunakan *theory trimming*, baik untuk uji kejelasan konsep yang sudah ada atau uji pengembangan konsep yang baru.

Berdasarkan model hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, maka persamaan struktural yang digunakan untuk mengestimasi variabel yang dipengaruhi dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1
Model Analisis Jalur (Path Analysis)



$$X_2 = P_{21} \cdot X_1$$

$$X_3 = P_{31}X_2 + P_{31} X_1$$

$$X_4 = P_{41}X_1 + P_{42} X_2$$

$$X_5 = P_{51}X_1 + P_{52} X_2$$

$$X_6 = P_{61}X_1 + P_{62} X_2$$

$$X_7 = P_{73}X_3 + P_{71} X_1 + P_{74} X_4 + P_{75} X_5 + P_{72} X_2 + P_{76} X_6$$

eterangan :

= koefisien jalur yang diperoleh dari koefisien β (Beta) hasil regresi.

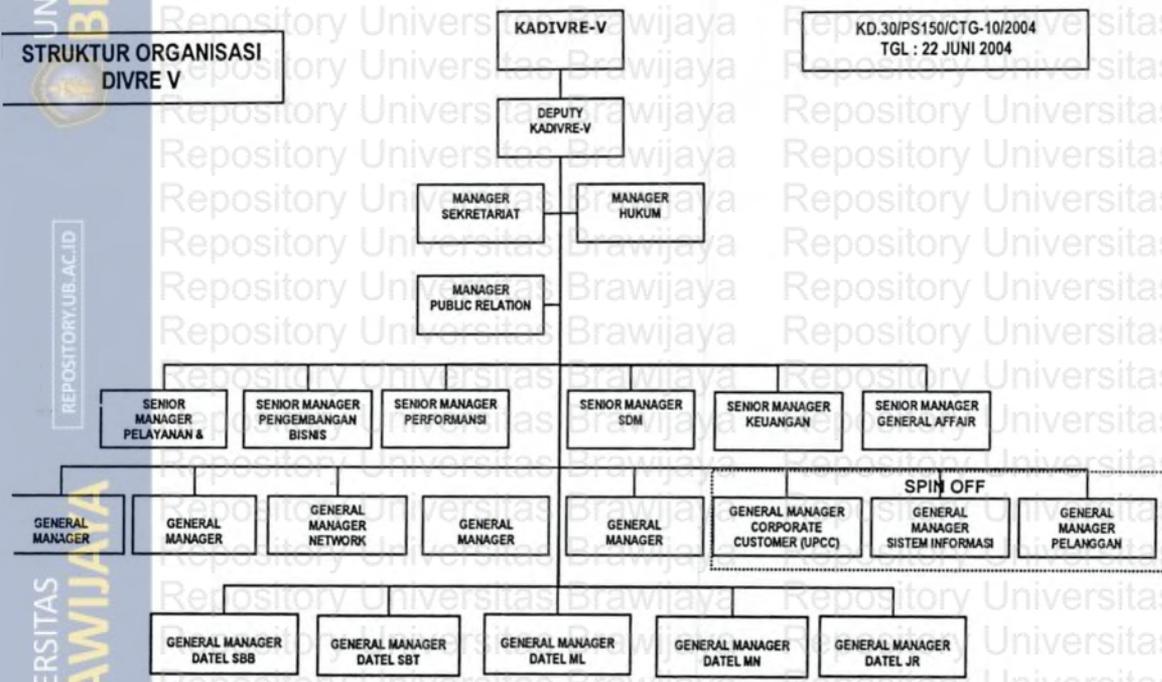
BAB V**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****5.1 Gambaran Umum Divisi Regional V Jawa Timur**

Divisi Regional (DIVRE) V Jawa Timur dalam pusat pertanggung jawaban (*responsibility center*) merupakan *investment center*, sehingga bertanggung jawab terhadap tingkat pengembalian tertentu atas wewenang investasi yang dimilikinya. DIVRE V dibentuk melalui Keputusan Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Nomor : tanggal 27 September 2000 tentang Organisasi Divisi Regional V Jawa Timur. Karena design dan lingkup keputusan tersebut masih merupakan pengelolaan bisnis yang bersifat makro dan strategis dan hanya sampai dengan layer tertentu maka untuk bisa menjadi wadah pengelolaan aktivitas yang sifatnya teknis dan operasional ditetapkan Surat Keputusan Kepala Divisi Regional V yang lebih rinci, sesuai dengan SK KADIVRE V NOMOR : SK. 213 /PS150/RE5-53/2000 tentang Organisasi Divisi Regional V dan disempurnakan untuk beberapa unit bisnis sesuai dengan KD.30/PS150/CTG-10/2004 tanggal 22 Juni 2004, seperti pada Gambar 5.1 di bawah.

Secara umum DIVRE V dipimpin oleh KADIVRE V dan mempunyai lima wilayah Kantor Daerah Telekomunikasi (KANDATEL), yaitu KANDATEL Surabaya Barat, KANDATEL Surabaya Timur, KANDATEL Malang, KANDATEL Madiun, dan KANDATEL Jember. Masing-masing KANDATEL yang dipimpin oleh seorang General Manager KANDATEL tersebut memiliki beberapa KANCATEL

yang wilayahnya terdiri dari beberapa STD (Sentral Telepon Digital). Kancatel dipimpin oleh seorang Manager KANCATEL. STD biasanya mempunyai area pelayanan yang terdiri dari beberapa kecamatan.

Gambar 5.1
Struktur Organisasi DIVRE V Jawa Timur



Sumber : Lampiran KD.35/PS150/SDM-10/2000

Telkom DIVRE V dalam mengelola organisasinya mempunyai Visi “*To Become a leading infocom company in the region*” dan Misi “*Memberikan layanan prima one stop service dengan kualitas prima dan harga kompetitif serta Mengelola usaha melalui cara terbaik, dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, teknologi yang kompetitif serta business partner yang sinergi.*”

5.1.1 Pelaksanaan Outsourcing DIVRE V

Dasar pelaksanaan *outsourcing* pada object penelitian di Divisi Regional V Jawa Timur adalah Keputusan Direksi No. KD. 40/HK-250/SDM-12/2000 tanggal 19 Oktober 2000 tentang Pedoman Penyerahan Pekerjaan/Jasa Tertentu Kepada Mitra (Pola *Outsourcing*) dan Keputusan KADIVRE V Nomor KV 248/HK-240/RE-31/2004 Tanggal 9 Februari 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa. Pelaksanaan *outsourcing* jaringan akses di DIVRE V dimulai sejak awal Januari 2005 dalam bentuk *trial* di beberapa lokasi yang tersebar di sebagian dari 25 KANCATEL. Format implementasinya diawali dalam bentuk *semi outsourcing* maupun *full outsourcing*. Pembagian tugas dan tanggung jawab (peta peran) untuk masing-masing format atau *type outsourcing* tersebut adalah seperti pada Tabel 5.1 di bawah :

Tabel 5.1
Peta Peran dan Tanggung Jawab
Telkom dan Mitra OS

No	Diskripsi	TANGGUNG JAWAB			
		Full OS		Semi OS	
		T	M	T	M
1	Jenis Pekerjaan				
	a. Gangguan		●		●
	b. Pemeliharaan		●		●
	c. Pembenahan		●	●	
	d. Peningkatan Mutu	●	●	●	
	e. Operasi	●	●	●	
2	Sarana (Aker/ Alat Ukur)		●	●	
3	Prasarana (Building, Utility)		●	●	●

Sumber : Amandemen Lampiran PKS Outsourcing, 2003



Pada lingkup evaluasi rutin pengelolaan dan aspek kemitraan (*partnership*) pada model *outsourcing* yang dilakukan oleh PT Telkom DIVRE

V Jawa Timur seperti Tabel 5.2 dan Tabel 5.3 di bawah menunjukkan bahwa kemitraan (*partnership*) yang dilakukan merupakan suatu bentuk hubungan strategis. Level strategis tersebut terkait dengan 2 (dua) aspek utama yaitu :

- (a) Bidang pekerjaan, yang meliputi semua kegiatan yang terkait dengan jaringan akses tembaga yang merupakan mata rantai kritikal (*critical value chain*) dalam jasa yang diproduksi TELKOM (pulsa) dan proses mendelivernya kepada pelanggan.
- (b) Bentuk pekerjaan dan tanggung jawab yang menuntut level kerjasama pada semua tahapan pengelolaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi baik pada tingkatan manajemen maupun staff pelaksanaanya (*operational staff*).

Lingkup penilaian proses pelaksanaan operasional terhadap mitra *outsourcing* di DIVRE V adalah seperti pada Tabel 5.2 di bawah.

Aspek kesiapan, proses, evaluasi dan analisa serta *reporting* masing-masing memiliki bobot yang disesuaikan dengan kebutuhan Telkom atas jaminan pelaksanaan aktivitas atau proses bisnis yang diserahkan kepada mitra *outsourcing* dan disepakati sebagai bagian kontraktual dengan pihak ke tiga sebagai *provider* (penyedia) jasa *outsourcing* jaringan akses.

Dalam evaluasi aspek *kemitraan* seperti pada Tabel 5.3 di bawah, aspek *result*, komitmen, koordinasi, dan supporting baik mulai level pelaksana,

supervisor sampai manajemen merupakan parameter utama yang dinilai secara rutin dengan metoda yang sudah ditentukan dan disepakati.

Tabel 5.2

Lingkup Penilaian Proses Pelaksanaan Operasional
Divisi Regional V Jawa Timur

No	ITEM	BOBOT	OBJECTIVE	PERFORMANCE INDICATOR
1	KESIAPAN	40	Dukungan Sumber Daya	Kecukupan SDM
				Kecukupan KBM
				Kecukupan Peralatan kerja
				Kecukupan Alat ukur
2	PROSES	40	Kualitas Perencanaan	Pembuatan rencana bulanan
				Kesesuaian dengan KPI
			Kualitas Pelaksanaan Pekerjaan	Kesesuaian dengan rencana
				Kesesuaian waktu pelaksanaan
				Kesesuaian mutu pekerjaan
				Teguran
				Dokumentasi hasil kerja
				Implementasi CIQS/2000
Kualitas pengawasan dan pengendalian	Peranan pengawas			
	Keluhan Pelanggan terhadap hasil kerja			
3	EVALUASI DAN ANALISA	10	Kualitas evaluasi dan analisa	Pembuatan evaluasi dan analisa
				Rencana tindak lanjut
4	REPORTING	10	Laporan rutin bulanan	Kelengkapan laporan
				Ketepatan waktu pelaporan
				Akurasi pelaporan

Sumber : Amandemen Lampiran PKS Outsourcing, 2003

Siklus penilaian tersebut dilakukan secara periodik setiap bulan oleh Manajer Jaringan Akses dengan *supporting* dari teknisi STD yang juga sekaligus berfungsi untuk melakukan supervisi (sebagai *twinner*) terhadap pelaksanaan operasional rutin jaringan akses oleh mitra *outsourcing*.

Tabel 5.3
Indikator ang digunakan untuk menilai aspek
Partnership Outsourcing Divisi Regional V Jawa Timur

NO	ITEM	BOBOT	OBJECTIVE	PERFORMANCE INDICATOR
1	RESULT	40	Performansi pada periode tsb	Rata-rata total score selama satu periode
2	KOMITMEN	20	Forum Komunikasi	Ketaatan pada isi PKS
				Keaktifan dalam FORKOM
				Tindak lanjut hasil FORKOM
3	Koordinasi	20	Koordinasi	Koordinasi tingkat manajemen
				Koordinasi tingkat supervisor
				Koordinasi petugas lapangan
4	SUPPORTING	20	Dukungan kepada kebijakan Telkom	Dukungan Pemasaran
				Dukungan pada kegiatan non struktural (Ekstra)

Sumber : Amandemen Lampiran PKS Outsourcing, 2003

2 Gambaran Umum Object Penelitian

Sample *object* penelitian yang meliputi 75 area STD (Sentral Telepon Digital) di DIVRE V Jawa Timur yang terdistribusi secara proporsional pada lima KANDATEL yang ada. Karakteristik STD – STD tersebut terwakili baik mulai STD kecil dengan jumlah pelanggan <= 5000 pelanggan, STD sedang dengan jumlah

pelanggan antara 5.000 sampai 15.000 pelanggan, sampai STD besar dengan jumlah pelanggan > 15.000 pelanggan, seperti pada Tabel 5.4 di bawah.

Tabel 5.4
Karakteristik Sampel Berdasar Ukuran STD Sesuai Jumlah Pelanggan

Ukuran STD (subscriber)	Jumlah	Prosentase
< 500	12	16.0%
500 - 5.000	23	30.7%
5.001 - 15.000	19	25.3%
15.001 - 30.000	13	17.3%
30.001 - 65.000	8	10.7%
Jumlah	75	100.0%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2005

Dari tabel 5.4 terlihat bahwa ukuran STD kecil paling dominan, yaitu sebesar 46,7 % dari total sample yang ada.

Terkait dengan level STD yang mewakili besaran operational revenue per bulan, sebaran sampelnya adalah seperti pada Tabel 5.5 di bawah :

Tabel 5.5
Karakteristik Sampel Berdasar Level STD Sesuai Revenue

Level STD (Revenue)	Jumlah	Prosentase
< 500 juta	15	20.0%
500 juta - 1 milyar	15	20.0%
1 - 2 milyar	21	28.0%
2 - 5 milyar	14	18.7%
> 5 milyar	10	13.3%
Jumlah	75	100.0%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2005

Dari Tabel 5.5 di atas terlihat bahwa sebagian besar sample, 68% STD merupakan STD dengan level menengah ke bawah dengan operational revenue dibawah 2 milyar perbulannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara geografis

sebagian besar area STD berada pada lokasi *rural area*, dan hanya sebagian kecil yang berada pada lokasi *metro area*.

5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditetapkan dapat diterima atau ditolak berdasarkan pengujian pada data sampel penelitian. Pengujian hipotesis juga untuk mengetahui apakah hasil pengolahan data sampel bisa diterapkan untuk populasi dan apakah informasi ilmiah yang didapatkan dapat digeneralisasi. Pengujian dilakukan dengan analisa regresi berganda distandarisasi (analisis jalur) menggunakan uji t dan R square.

Uji t (*partial test*) dilakukan untuk menguji besarnya pengaruh variabel bebas secara partial atau satu persatu terhadap variabel terikat penelitian. Dasar pengambilan keputusan pada uji t adalah menggunakan nilai probabilitas uji dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika $p < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti terdapat pengaruh signifikan antara suatu variabel bebas terhadap variabel terikat.
- Jika $p > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh signifikan antara suatu variabel bebas terhadap variabel terikat.

Koefisien determinasi berganda (R^2) merupakan besaran kontribusi yaitu suatu nilai yang menunjukkan kontribusi keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat. R^2 dinyatakan dalam persentase. Semakin besar nilai persentase R^2 maka semakin besar kontribusi keseluruhan variabel bebas untuk menjelaskan variabel terikat, sehingga dapat dikatakan model penelitian semakin baik.

Model hipotesis penelitian yang diuji ada 15 hipotesis yang terbagi dalam tiga kelompok sesuai dengan permasalahan penelitian, yaitu :

Pada uji **hipotesis 1.a** akan dilihat apakah *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap LIS (X2). Pada **hipotesis 1.b** akan dilihat apakah *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Revenue (X7). Pada **hipotesis 1.c** akan dilihat apakah Line In Service – LIS (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Revenue (X7).

Pada **hipotesis 2.a** akan dilihat apakah *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Reliability* – Q (X3). Pada uji **hipotesis 2.b** akan dilihat apakah *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *After Sales Responsivness* - MTTR (X4). Pada **hipotesis 2.c** akan dilihat apakah *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Pre-sales Responsivness* – MTTI (X5). Pada **hipotesis 2.d** akan dilihat apakah *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh terhadap *Assurance* – RR (X6). Pada **hipotesis 2.e** akan dilihat apakah *Line In Service* (X2) berpengaruh terhadap *Reability* – Q (X3). Pada **hipotesis 2.f** akan dilihat apakah *Line In Service* – LIS (X2) berpengaruh signifikan terhadap *After Sales Responsivness* – MTTR (X4). Pada **hipotesis 2.g** akan dilihat apakah *Line In Service* – LIS (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Pre-sales Responsivness* – MTTI (X5). Pada **hipotesis 2.h** akan dilihat apakah *Line In Service* – LIS (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Assurance* – RR (X6).

Pada **hipotesis 3.a** akan dilihat apakah *Reliability* – Q (X3) berpengaruh signifikan terhadap Revenue (X7). Pada **hipotesis 3.b** akan dilihat apakah *After Sales Responsivness* – MTTR (X4) berpengaruh signifikan terhadap Revenue (X7). Pada

hipotesis 3.c akan dilihat apakah *Pre-sales Responsivness* – MTTI (X5) berpengaruh signifikan terhadap *Revenue* (X7). Pada **hipotesis 3.d** akan dilihat apakah *Assurance* – RR (X6) berpengaruh signifikan terhadap *Revenue* (X7).

5.3.1 Pengujian Hipotesis 1.a

Sesuai tabel output SPSS 1, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 5,169 dengan tingkat signifikan 0,023. Oleh karena probabilitas (0,023) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Line In Service* (X2).

Berdasarkan tabel output SPSS 1 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 2,273$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data – 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA di atas probabilitas dibawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa ***Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Line In Service* – LIS (X2).**

5.3.2 Pengujian Hipotesis 1.b

Sesuai tabel output SPSS 6, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 20,210 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Revenue* (X7).

Berdasarkan tabel output SPSS 6 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 4,496$

statistik tabel :

- tingkat signifikansi (α) = 5 %

- df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

- Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Revenue*.

5.3.3 Pengujian Hipotesis 1.c

Sesuai tabel output SPSS 11, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 10561,035 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Line In Service* (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Revenue* (X7).

Berdasarkan tabel output SPSS 11 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 102,767$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka

bisa disimpulkan bahwa LIS (X2) **berpengaruh signifikan** terhadap *Revenue* (X7).

5.3.4 Pengujian Hipotesis 2.a

Sesuai tabel output SPSS 2, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 6,225 dengan tingkat signifikan 0,013 Oleh karena probabilitas (0,013) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Strategic*

Outsourcing (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Reliability - Q*.

Berdasarkan tabel output SPSS 2 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 2,495$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA di atas probabilitas jauh dibawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa **Strategic Outsourcing (X1) berpengaruh signifikan terhadap Reliability – Q.**

5.3.5 Pengujian Hipotesis 2.b

Sesuai tabel output SPSS 3, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 4,999 dengan tingkat signifikan 0,510. Oleh karena probabilitas (0,510) lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa **Strategic Outsourcing (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Responsivness - MTTR (X4).**

Berdasarkan tabel output SPSS 3 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = - 0,659$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data – 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA di atas probabilitas di atas 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa **Strategic Outsourcing g (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Responsivness - MTTR (X4).**

5.3.6 Pengujian Hipotesis 2.c

Sesuai tabel output SPSS 4, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 11,348 dengan tingkat signifikan 0,001. Oleh karena probabilitas (0,001) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Responsivness - MTTI* (X5).

Berdasarkan tabel output SPSS 4 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 3,369$

statistik tabel :

- tingkat signifikansi (α) = 5 %
- df (derajad kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

- Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Responsivness - MTTI* (X5).

5.3.7 Pengujian Hipotesis 2.d

Sesuai tabel output SPSS 5, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 13,001 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Assurance - RR* (X6).

Berdasarkan tabel output SPSS 5 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 3,606$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa ***Strategic Outsourcing* (X1) berpengaruh signifikan** terhadap *Assurance* - RR (X6).

5.3.9 Pengujian Hipotesis 2.e

Sesuai tabel output SPSS 7, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 2946,094 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa Line In Service (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Reliability-Q* (X3).

Berdasarkan tabel output SPSS 7 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 54,278$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa LIS (X2) **berpengaruh signifikan** terhadap *Reliability-Q* (X3).

5.3.10 Pengujian Hipotesis 2.f

Sesuai tabel output SPSS 8, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 0,214 dengan tingkat signifikan 0,644. Oleh karena probabilitas (0,644) jauh lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Line In Service* (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Responsivness - MTTR* (X4).

Berdasarkan tabel output SPSS 7 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{\text{hitung}} = -0,462$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ dan hasil uji ANOVA **tidak** berpengaruh signifikan terhadap *Responsivness - MTTR* (X4).

5.3.11 Pengujian Hipotesis 2.g

Sesuai tabel output SPSS 9, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 143,597 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa Line In Service (X2) berpengaruh signifikan terhadap Responsivness-MTTI (X5).

Berdasarkan tabel output SPSS 9 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 11,983$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa LIS (X2) berpengaruh signifikan terhadap Responsivness-MTTI (X5).

5.3.12 Pengujian Hipotesis 2.h

Sesuai tabel output SPSS 10, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 1056,864 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa Line In Service (X2) berpengaruh signifikan terhadap Assurance-RR (X6).

Berdasarkan tabel output SPSS 10 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 32,509$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa LIS (X2) **berpengaruh signifikan** terhadap *Assurance-RR* (X6).

5.3.12 Pengujian Hipotesis 3.a

Sesuai tabel output SPSS 12, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 2524,962 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Reliability-Q* (X3) berpengaruh signifikan terhadap *Revenue* (X7).

Berdasarkan tabel output SPSS 12 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 50,249$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa *Reliability-Q* (X3) **berpengaruh signifikan** terhadap *Revenue* (X7).

5.3.13 Pengujian Hipotesis 3.b

Sesuai tabel output SPSS 13, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 1,025 dengan tingkat signifikan 0,311. Oleh karena probabilitas (0,311) jauh lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Responsivness-MTTR* (X4) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Revenue* (X7).

Berdasarkan tabel output SPSS 13 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{\text{hitung}} = -1,012$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa *After Sales Responsivness-MTTR* (X4) **tidak** berpengaruh signifikan terhadap *Revenue* (X7).

5.3.14 Pengujian Hipotesis 3.c

Sesuai tabel output SPSS 14, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 128,577 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Responsivness-MTTI (X5)* berpengaruh signifikan terhadap *Revenue (X7)*.

Berdasarkan tabel output SPSS 14 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 11,339$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa *Pre-Sales Responsivness-MTTI (X5)* berpengaruh signifikan terhadap *Revenue (X7)*.

5.3.15 Pengujian Hipotesis 3.d

Sesuai tabel output SPSS 15, menginformasikan bahwa dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 1053,686 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *Assurance-RR (X6)* berpengaruh signifikan terhadap *Revenue (X7)*.

Berdasarkan tabel output SPSS 15 tersebut juga dapat diperoleh informasi bahwa dengan membandingkan statistik hitung dan statistik tabel :

statistik hitung, $t_{hitung} = 32,461$

statistik tabel :

tingkat signifikansi (α) = 5 %

df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 = 73

Uji dilakukan dua sisi

untuk t_{tabel} dua sisi, didapat angka 1,765.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan hasil uji ANOVA probabilitas jauh di bawah 0,05 maka bisa disimpulkan bahwa *Assurance-RR* (X6) berpengaruh signifikan terhadap Revenue (X7).

5.4 Model Akhir Hasil Penelitian

Rekap hasil perhitungan ANOVA dan Uji t adalah seperti pada Tabel 5.6 dibawah

Tabel 5.6

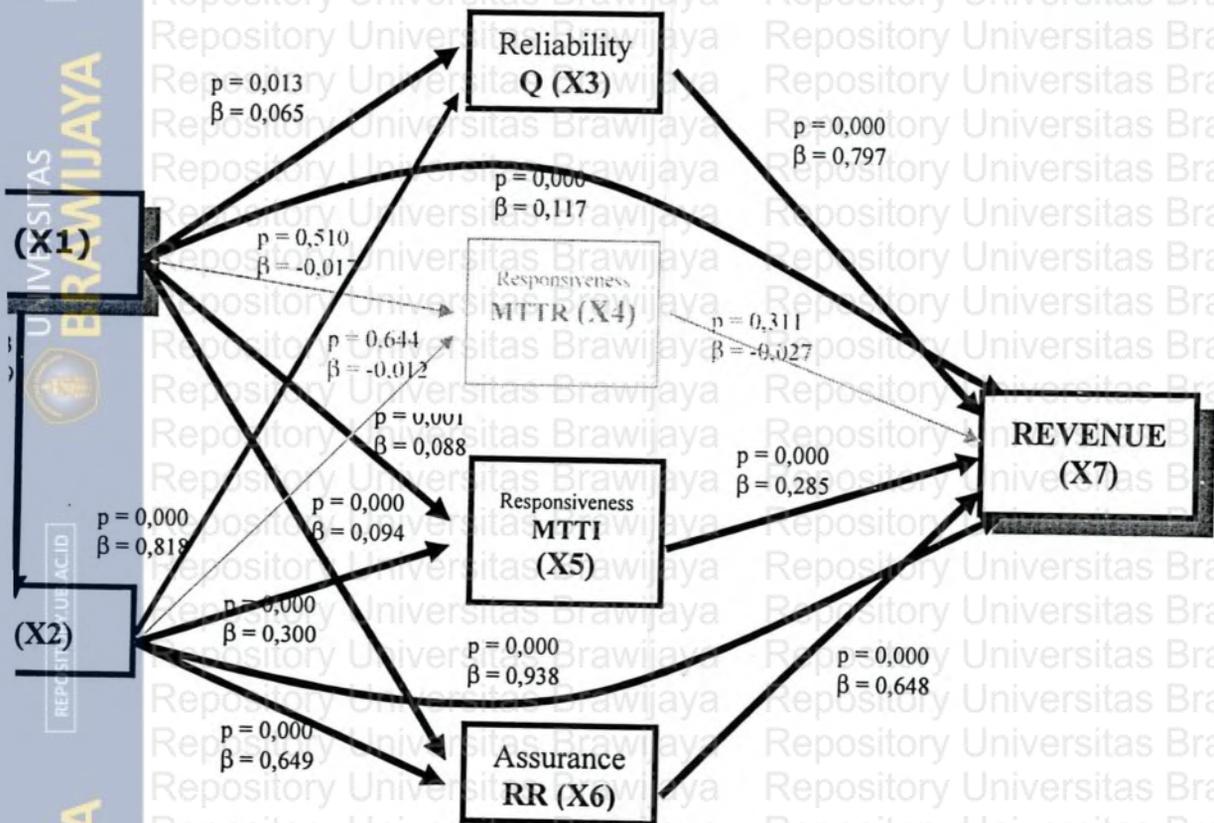
Tabel Pengaruh Langsung Hasil Uji ANOVA dan Uji t

variable independent	variable dependent	koef. Jalur standardize (p)	Keterangan
	LIS	0.059 (0.023)	Significant
	Q	0.065 (0.013)	Significant
	MTTR	-0.017 (0.510)	Non Significant
	MTTI	0.088 (0.001)	Significant
	RR	0.094 (0.000)	Significant
	REV	0.117 (0.000)	Significant
	Q	0.818 (0.000)	Significant
	MTTR	-0.012 (0.644)	Non Significant
	MTTI	0.300 (0.000)	Significant
	RR	0.649 (0.000)	Significant
	REV	0.938 (0.000)	Significant
	REV	0.797 (0.000)	Significant
R	REV	-0.027 (0.311)	Non Significant
I	REV	0.285 (0.000)	Significant
	REV	0.648 (0.000)	Significant

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2005

Dari semua jalur seperti pada Gambar 4.1 pada Bab 4 didepan dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian terhadap lima belas jalur yang ada dapat dinyatakan bahwa tidak semua jalur mempunyai pengaruh yang signifikan, yaitu jalur P41, P42 dan P74. Sedangkan ke dua belas jalur lainnya (diluar tiga jalur seperti tersebut di atas) mempunyai pengaruh yang signifikan. Sesuai kondisi tersebut dan dari Tabel 5.6 di atas dapat digambarkan dan disimpulkan model akhir penelitian sesuai seperti pada Gambar 5.2 di bawah.

Gambar 5.2
Model Akhir Penelitian



5.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Dari aspek lingkup kontraktual outsourcing di TELKOM DIVRE V Jawa Timur, seperti pada Tabel 5.1, Tabel 5.2, dan Tabel 5.3 di atas menunjukkan bahwa bidang tanggung jawab, sasaran (*objective*) dan format penilaian yang dilakukan membuktikan bahwa tipe *outsourcing* yang dilakukan TELKOM DIVRE V tersebut adalah bersifat strategis karena menyangkut mata rantai utama dalam *value chain* produk Telkom DIVRE V, yaitu layanan jasa telekomunikasi tetap (*fix phone*). Kesimpulan terhadap pengklasifikasian jenis *outsourcing* tersebut sesuai dengan hasil riset Fan (2000) serta Bryce dan Useem (1998) bahwa *strategic outsourcing* adalah suatu keputusan dalam bentuk perjanjian kontraktual antara perusahaan dengan satu atau lebih pemasok untuk menyediakan layanan atau proses bisnis dimana pada saat sebelumnya dikerjakan secara internal yang diharapkan menghasilkan peningkatan *value* perusahaan, maka bidang *strategic* disini adalah bidang kompetensi utama (*core competence*) yang berpengaruh dalam peningkatan nilai (*value*) perusahaan. Penentuan bidang kompetensi utama aktivitas utama tersebut terutama terkait dengan aktivitas kunci, yaitu yang pelayanan jasa pemeliharaan jaringan kabel. Ini sesuai dengan perumusan Insiga dan Werle (2000) yang menyatakan bahwa aktivitas kunci akan menyediakan (dan menentukan) bagi perusahaan suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar.

Fokus dan sekaligus latar belakang outsourcing yang dilakukan TELKOM Divre V adalah sesuai dengan hasil penelitian (Saundar, C., Gebelt, M. and Hu, 1997) yaitu hal-hal yang terkait dengan teknologi atau yang bersifat strategis, dan



bukan pemotongan biaya. Sehingga dalam penelitian inipun tidak ditelaah tingkat efisiensi biaya yang ditimbulkan. Sehingga fokus keputusan strategis untuk melaksanakan *outsourcing* tersebut adalah benar-benar untuk meningkatkan performansi layanan yang terkait dengan dimensi operasional yang pada akhirnya diharapkan akan meningkatkan *value* perusahaan.

Hasil tabulasi data penelitian yang telah dilakukan di atas menunjukkan bahwa dua belas jalur yang diteliti mempunyai pengaruh signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *strategic outsourcing* sebagai suatu pilihan strategis secara umum berpengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan dan pertumbuhan pendapatan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Blumberg (2002). Kualitas layanan dalam penelitian ini diwakili oleh tiga dimensi utama (sesuai batasan-batasan kontraktual *outsourcing* di TELKOM) yaitu *reliability*, *assurance* dan *responsivness*.

Hasil uji dari dua dimensi utama yaitu *reliability*, yang diwakili oleh Q (hipotesis 2.a) dan *assurance*, yang diwakili oleh RR (hipotesis 2.d) terbukti secara signifikan dipengaruhi oleh *value strategic outsourcing* yang diterapkan.

Sedangkan dari hasil uji untuk *responsivness*, yang diwakili oleh MTTR (hipotesis 2b) dan MTTI (hipotesis 2c) menunjukkan bahwa pada bisnis Telekomunikasi yang dilakukan Telkom tersebut, penerapan *strategic outsourcing* hanya berpengaruh terhadap MTTI, sedangkan untuk MTTR tidak berpengaruh secara signifikan. Selanjutnya juga terlihat bahwa MTTR tersebut tidak secara signifikan mempengaruhi peningkatan pendapatan operasional (Rev). Hal tersebut sesuai dengan hasil uji pada hipotesis 3.b dan hipotesis 3.c.

Responsivness dalam penelitian ini terbagi menjadi dua segmen, yaitu *Pre-sales service* yang diwakili oleh MTTI dan *After sales service* yang diwakili oleh MTTR. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa *strategic outsourcing* berpengaruh secara signifikan terhadap *responsivness pre-sales service*. Dan *strategic outsourcing* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *responsivness after sales service*, yang diwakili oleh MTTR. Selanjutnya juga terbukti bahwa *responsivness after sales service* ini juga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *revenue*. Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak terjadi *loss opportunity* yang signifikan terkait dengan implikasi kecepatan penyelesaian gangguan jaringan akses.

Dari hasil uji Hipotesis 1.a terbukti bahwa *strategic outsourcing* berpengaruh signifikan terhadap penambahan LIS. LIS atau Line In Service adalah jumlah pelanggan berbayar (*customer based*) TELKOM, hal ini berarti juga bahwa *strategic outsourcing* secara langsung mempengaruhi tingkat pemasaran. Ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Blumberg (2002) bahwa penggabungan kekuatan dengan partner *strategic outsourcing* akan menemukan keuntungan berupa terobosan yang lebih luas dalam bentuk pertumbuhan pendapatan, peningkatan *market share* dan peningkatan kualitas layanan. Kecenderungan jumlah LIS yang secara konsisten meningkat sesuai dengan lampiran data sekunder, dan dari hasil uji hipotesis membuktikan adanya pengaruh yang signifikan tersebut. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Stewart (2003) bahwa dengan melakukan fokus pada kompetensi inti (*core competence*) yang terrefleksi dalam bidang pilihan *outsourcingnya* maka akan

meningkatkan kemampuan kompetitif perusahaan berupa penambahan customer based perusahaan.

Dari hasil Uji Hipotesis 3.a, Hipotesis 3.c dan Hipotesis 3.d menunjukkan bahwa kualitas layanan yang terkait dengan parameter operasional (*Reliability* – Q, *Responsibness* – MTTI, dan *Assurance* –RR) secara signifikan mempengaruhi revenue. Hal tersebut sekaligus juga menambah bukti bahwa jenis outsourcing yang dilakukan di TELKOM Divre V adalah *strategic oustourcing*, dimana bidang-bidang aktivitasnya merupakan aktivitas kunci yang mempengaruhi *value* perusahaan.

Tabel 5.7
Tabel Pengaruh Tidak Langsung OS

variable independent	variable dependent	koef. Jalur standardize
SD (X1)	LIS (X2)	0.059
	Q (X3)	0.113
	MTTI (X5)	0.106
	RR (X6)	0.132
	REV (X7)	0.378

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2005

Berdasarkan persamaan struktural model jalur di atas, sesuai dengan Tabel Pengaruh Tidak Langsung, Tabel 5.7 di atas, apabila dibandingkan pengaruh langsung (parsial) *strategic oustourcing* terhadap *revenue* dan pengaruh tidak langsung yang melibatkan seluruh jalur yang signifikan, terlihat bahwa *strategic outsourcing* mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih signifikan terhadap *revenue*, dengan secara bertahap akan mempengaruhi LIS dan kualitas layanan (Q, MTTI, RR) untuk kemudian secara simultan sistem ini akan mempengaruhi *revenue*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *service performance* - yang secara

langsung dipengaruhi oleh *strategic outsourcing* - akan mempengaruhi pola pengelolaan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sehingga peningkatan revenue pada akhirnya merupakan *result* dari pola pengelolaan dan *performance* yang dipengaruhi oleh level *strategic outsourcing* yang diimplementasikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bryce dan Useem (1998) bahwa *outsourcing* akan meningkatkan kualitas layanan dan pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.

Terkait dengan sasaran strategis perusahaan, bentuk dan perancangan *strategic outsourcing* yang telah dilakukan TELKOM sudah benar dan terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan serta berdampak pada pendapatan operasionalnya, hal ini sesuai dengan penelitian More and McGrath (2001) bahwa strategi dan skema kolaborasi merupakan penentu keberhasilan aliansi strategis yang dibangun.

5.6 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *strategic outsourcing* akan mempengaruhi LIS dan kualitas layanan sesuai dengan lingkup kontraktual *outsourcing* yang meliputi *reliability*, *responsivness (pre-sales)* dan *assurance* serta tidak mempengaruhi secara signifikan *responsivness after sales service (MTTR)*.

Selanjutnya dari hasil penelitian ini juga bisa ditunjukkan bahwa kualitas layanan yang dipengaruhi oleh *strategic outsourcing* ini akan mempengaruhi revenue perusahaan.

Dari hasil penelitian ini, PT Telkom atau perusahaan jasa telekomunikasi sejenis bisa melakukan *benchmark* dalam melakukan pilihan pada keputusan strategis untuk melakukan *insource* atau *outsource* pada *core bisnis*-nya. Sesuai dengan visi perusahaan untuk menjadi *a leading infocom company in the region* maka *benchmark* tersebut bisa dilakukan pada beberapa operator telekomunikasi di luar negeri dengan kualitas layanan yang lebih baik. Selanjutnya juga bisa ditentukan prioritas jenis/dimensi *services* terkait dengan *revenue improvement* yang diharapkan.

Saat ini dengan rata-rata waktu penyelesaian gangguan (MTTR) di bawah 3 (tiga) jam, atau jauh dibawah standar internal perusahaan, yaitu 12 jam untuk segmen *silver* (yang merupakan porsi terbesar pelanggan TELKOM), maka dengan kondisi ini dan berdasar hasil penelitian yang telah dilakukan memungkinkan perusahaan untuk mengalokasi *resources* terkait pada prioritas *improvement* dimensi layanan yang lain, seperti *pre sales responsiveness*, *reliability* jaringan akses dan *assurance* terhadap komitmen penuntasan penanganan gangguan. Artinya *opportunity* untuk meningkatkan *revenue* melalui kualitas layanan masih bisa *diimprove* pada dimensi *pre-sales responsiveness*, sehingga MTTR yang saat ini masih berada pada nilai 8.5 jam bisa dipercepat.

Dengan pengaruh tidak langsung *strategic outsourcing* terhadap *revenue* yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya, maka tahapan untuk melakukan *improvement* pada *corporate value* bisa didisain dengan prioritas yang lebih jelas, yaitu melalui penentuan bidang *outsourcing* sesuai jenis kompetensi utama lainnya, dan penentuan dimensi *service quality* yang sesuai bidang layanan tersebut.

Dari sisi pilihan strategis, pilihan melakukan aliansi strategis dengan *strategic outsourcing* bagi perusahaan dalam format yang tepat (melakukan strategi *outsourcing* pada bidang-bidang strategis sesuai *core business*-nya) akan membantu perusahaan dalam mengelola *core competence*-nya sehingga model dan format kontraktual serta kondisi aliansi saat ini bisa dijadikan *role model* serta *benchmark* yang baik bagi penentuan kerjasama atau aliansi strategis lainnya yang memiliki level integrasi asset lebih tinggi, seperti *joint venture* atau merger dan akuisisi.

5.6 Keterbatasan Penelitian :

Penelitian ini hanya memfokuskan pada pengaruh keputusan *strategic outsourcing* pada kualitas layanan terkait dengan kinerja operasional dalam lingkup kontraktualnya dan dampaknya terhadap pendapatan, sehingga belum memperhitungkan pengaruh dimensi kualitas layanan secara lengkap yang juga meliputi aspek *tangible* dan *empathy*.

Analisis dalam penelitian ini dibatasi hanya pada aspek *services* dengan tanpa memperhitungkan dan membandingkan dengan nilai *contractual cost* yang sebenarnya sangat besar. Sehingga masih terdapat *opportunity* untuk membandingkan efektivitas *cost leverage* yang dikeluarkan terhadap peningkatan kinerja operasional dan finansial.

Penelitian ini hanya terbatas pada area Divisi Regional V Jawa Timur, sehingga untuk melakukan generalisasi terkait dengan *corporate policy* perlu pembandingan dengan melakukan penelitian pada Area DIVRE yang lain.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Strategic outsourcing* berpengaruh meningkatkan LIS pada PT Telkom DIVRE V Jawa Timur.
2. *Strategic outsourcing* berpengaruh meningkatkan kualitas layanan yang terdiri dari *reliability* (Q), *Pre-sales service responsivness* (MTTI), dan *assurance* (RR). *Strategic outsourcing* tidak berpengaruh dalam peningkatan (percepatan) MTTR yang merupakan parameter *after sales service responsivness*, dan MTTR juga tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan revenue.
3. Kualitas layanan dan penambahan LIS yang merupakan *impact* dari *strategic outsourcing* berpengaruh dalam peningkatan pendapatan.
4. Pada Divisi Regional V Jawa Timur, *strategic outsourcing* yang merupakan pilihan strategis perusahaan berpengaruh meningkatkan kualitas layanan dan berdampak pada pendapatan berupa peningkatan pendapatan operasi (*operating revenue*).

6.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian di atas adalah sebagai berikut :

a. Bagi PT Telkom DIVRE V Jawa Timur, untuk meningkatkan value perusahaan

sebaiknya *strategic outsourcing* yang saat ini ada dan terbukti meningkatkan kualitas layanan dan layanan serta *revenue* operasional semakin ditingkatkan kualitas kemitraan (*partnership*)nya. Hal ini karena masih tingginya variasi kinerja yang menggambarkan sangat beragamnya kemampuan mitra *outsourcing* dalam melaksanakan komitmen kontraktual yang telah dibuat. Artinya sebenarnya masih cukup besar *opportunity* yang tersedia untuk lebih meningkatkan kinerja operasional yang pada akhirnya akan melverage *operational revenue* Telkom.

b. Bagi Kantor Corporate PT Telekomunikasi Indonesia. Mengingat bidang

tanggung jawab, implikasi pada *customer* dan pengaruhnya pada *revenue*, sebaiknya pola kebijakan startegis terkait dengan *outsourcing* didesain secara lebih cermat dan komprehensif dalam CSS (*Corporate Strategic Scenario*), sehingga *opportunity* untuk meningkatkan kinerja operasional dan finansial ini bisa dilaksanakan dengan efektif bukan hanya di salah satu Divisi regional yang ada, tetapi bisa menjadi model baku bagi DIVRE – DIVRE yang lain.

c. Bagi Peneliti Lain. Mengingat penelitian tentang *strategic outsourcing*, terutama

bidang bisnis jasa telekomunikasi di Indonesia masih sangat terbatas, sebaiknya dilakukan kajian pada beberapa organisasi, seperti bisnis telekomunikasi seluler, IT (*information technology*), atau yang lain sehingga bisa memberikan perspektif



yang lebih lengkap dan sumbangan yang lebih baik pada bidang bisnis yang baik volume maupun kecepatannya berkembang dengan sangat cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, K.G. and S.K. Taylor, 1996, Firm's use of Outside contractor: Theory and Evidence, *Journal of labour Economic* 14, 394-424.
- Alexander, M. and Young, D., 1996, Outsourcing: where's the value, *Long range Planning* 29, 728-730.
- Aryanto, Bhimo, 1995, Perancangan Pola Perencanaan Dalam Kaitannya Dengan Restrukturisasi Internal PT Telkom, Tugas Akhir Sarjana, Teknik dan Manajemen Industri, STT Telkom, Bandung.
- Berry, Leonard, L., A.Parasuraman, Marketing Services, Competing Through Quality, 1991, The Free Press., Macmillan, Inc.
- Bettis, R.,Bradley, and Hamel, 1992, Outsourcing and Industrial Decline, *Academy of Management Executive*6, 7-22
- Blumberg, Les, July 2002, Contract Srvce : How to Engage Strategic Outsourcing Relationship, *Pharmateutical Technology*, 74-80.
- Bryce, J., David, and Useem, Michael (Wharton School, University of Pennsylvania), 1998, The Impact of Corporate Outsourcing On Company Value, *European Management Journal*, Vol 16, No. 6, pp 635-643, Elsever Science Ltd.
- Buehler, Stefan (University of Zurich and University of St. Gallen), Haucap, Justus (University of the Federal Armed Forces, Hamburg), July 2003, A Primer in Strategic Outsourcing, *Bibliothek, Sozialökonomisches Institut*
- Buehler, S., J. Haucap, 2003: Strategic Outsourcing Revisited, SOI Working Paper 0305, University of Zurich.
- Coase, R., 1937, The Nature of The Firm, *Economica* 4, 386-405.
- David, Fred, R., 2002, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 9th Edition, Prentice Hall.
- Domberger, S., 1998, *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford Unity Press, Oxford.
- Fan, Ying, April 2000, *Strategic Outsourcing : Evidence from British Companies*, Marketing Intelligence & Planning, MCB University Press.

- Ferdinand, Agusty, 2000, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit dalam penelitian untuk tesis S-2 & disertasi S-3*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goolsby, Kathleen, 2003, *Impact of Best Practise in Outsourcing Arrangement*, Everest Group.
- Grossman, S., Hart, O., 1986, *The Cost and benefit of Ownership : A theory of Vertical and Lateral Integration*, *Journal of Political Economy* 94, 691-719.
- Harrigan, Kathryn, R., 1986, *Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions*, *Strategic Management Journal* 7 , No. 6.
- Hart, O., J. Moore, 1990, *Property Rights and the Nature of the Firm*, *Journal of Political Economy* 98, 1110-1158.
- IBM Global Services consultants, *Telecommunication at a Crossroads : Building The Customer-centric Carrier Executive Strategy Report*, In-depth business strategy papers, online source
- Indrajit, Richardus Eko, Richardus Djokopranoto, 2003, *Proses Bisnis Outsourcing*, Jakarta, Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Indriantoro, Nur, Spupomo., Bambang, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis, Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE-Yogyakarta.
- Irmansyah, Faried, 2003, *Pengantar Database*, Ilmu Komputer.com.
- Insiga B.B., Werle M.J., 2000, *Linking Outsourcing to Business Strategy*, *The Academy of Management Executive* 14(4):58-70.
- Kaplan, Robert S., David Norton, 2001, *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard companies thrive in the new bisness environment*, Harvard Busniess School Publishing Corporation.
- Kakabadse A.P., N. Kakabadse, 2000, *Outsourcing : A Paradigm Shift*, *Journal of Management Development* 20(8): 667-728
- Kakabadse A.P., N. Kakabadse, 2002, *Smart Sourcing: International Best Practise*, Palgrave : Basingstoke.
- Kertajaya, Hermawan., Yuswohady, Dewi Madyani, 2004, *On Becoming Costomer Centric Company, Transformasi TELKOM Menjadi Perusahaan berbasis Pelanggan*, Jakarta, Gramedia Pusataka Utama.

Laporan Tahunan Telkom 2003, Mengukuhkan Mata Rantai Transformasi, PT Telekomunikasi Indonesia.

Lacity, M.C., L.P. Willcocks, and D.F. Feeny, 1996, The value of selecting IT Sourcing, *Sloan Management Review* 37, 13-25.

Lei, D. and Hitt, 1995, Strategic restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisition and LBOs on Building firm skills and Capabilities, *Journal of Management* 21, 835-859.

Luck, David J., Ronald S. Rubin, 1987. *Marketing Research*, Seventh Edition, Prentice Hall Inc. New Jersey

May, A.S., 1998, Business Process Outsourcing : A New Test of Management Competence, *Career Development International* 3(4) : 84-91.

More, Elizabeth, McGrath, Micahel, 2001, Strategic Alliances as Collaborative Strategy or Mthode of Implementing Strategy, A Case Study in Australia's Communication Sector, *Communications Research Forum*, Macquarie University

Penrose, E., 1959, *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford University Press, New York.

Stewart, John, 2003, *Outsource Industry Perspective : A Provider's Perspective*, Alliance Consulting

Teece, D.J., 1986, :Profiting From Technological Innovation Implication for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy. In *the Competitive Challenge Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publisher, Cambridge, MA.

The Outsourcing Institute. *The New Workplace: Outsourcing In Japan*, online source.

Thompson, Athur A., A.J. Strickland, 1998, *Strategic Management : Concept and Cases*, 10th edition, The McGraw-Hill Companies.

McClelland, December 2003, *The Outsourcing Conundrum*, *Telecommunication International*, Volume 37, No. 12.

Quinn, James Brian, Summer, 1999, Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities, *Sloan Management Review*.

Saunders, C., M.Gebelt, and Hu, 1997, Achieving Success in Information System Outsourcing, *California Management Review* 39, 63-79.

Seminar Trend Bisnis dan Teknologi Infocom, 2003, Telkom Learning, Surabaya.

Solimun, 2002, *Multivariate Analysis : Structural Equation Modelling (SEM)* Lisrel dan Amos, Aplikasi di Manajemen, EKonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokomples Penerbit Universitas Negeri Malang.

Shepard, Steven, 2002, *TELECOMMUNICATIONS CONVERGENCE, How to Profit from the Convergence of Technologies, Services, and Companies*, 1st Edition, McGraw-Hill

Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users
The Outsourcing Institute Membership, 1998, Online Source.

Szabó, Katalin, 1992, *Outsourcing wave Expansion of the market at the expense of enterprise hierarchies*, Department of Comparative Economics Budapest University of Economic Sciences

Thompson, Arthur A., Strickland, A.J., 1998, *Strategic Management : Concept and Cases* , Mc Graw Hill.

Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Verma, Kewal K., Jan. 25-27, 2000, *OUTSOURCING AS A STRATEGIC TOOL. PROCEEDINGS of the Technical Program, Fifth Annual Pan Pacific Microelectronics Symposium*, Island of Maui, Hawaii BCA International, Austin, Texas, USA

Walden, Eric, A., February 27, 2002, *ON THE STRUCTURE AND FUNCTION OF OUTSOURCING CONTRACTS: AN INTEGRATIVE ANALYSIS OF THE ECONOMICS BEHIND VENDOR-CLIENT RELATIONSHIPS*, Carlson School of Management University of Minnesota, Minneapolis, MN 55455

Wheelen, Thomas, L., Hunger, David, J., 2003, *Strategic Management and Business Policy*, 9th Edition, Prentice Hall

Williamson, O., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

