

Alihdaya untuk Kebangkitan UKM

Oleh: Wijantini,
Faculty Member Universitas Prasetiya Mulya



Do what you do best and outsource the rest – Peter Druker

If you deprive yourself of outsourcing and your competitors do not, you're putting yourself out of business – Lee Kuan Yew

Implementasi alihdaya memang banyak dilakukan di perusahaan mapan. Alihdaya yang umum digunakan adalah *Information Technology Outsourcing (ITO)* dan *Business Process Outsourcing (BPO)*. Meski belum seintensif di perusahaan besar, penerapan alihdaya pada usaha kecil dan menengah (UKM) juga terbukti memberi manfaat dalam pembelajaran organisasi, peningkatan kualitas layanan dan pengurangan biaya.

Di era kebangkitan pasca pandemi Covid-19, UKM lebih baik memfokuskan diri pada proses inti dan mengalihkan kegiatan non-inti pada perusahaan alihdaya yang memiliki keahlian khusus di bidangnya. Penerapan alihdaya strategik ini akan memberi manfaat jangka panjang dan meningkatkan keunggulan bersaing.

Usaha Kecil Menengah (UKM) terkena dampak besar selama pandemi ini. Dari informasi Katadata Insight Centre (KIC), lebih dari 80% usaha kecil menengah mengalami dampak negatif dan hanya sebagian kecil, tidak lebih dari 6%, yang mengalami pertumbuhan positif.

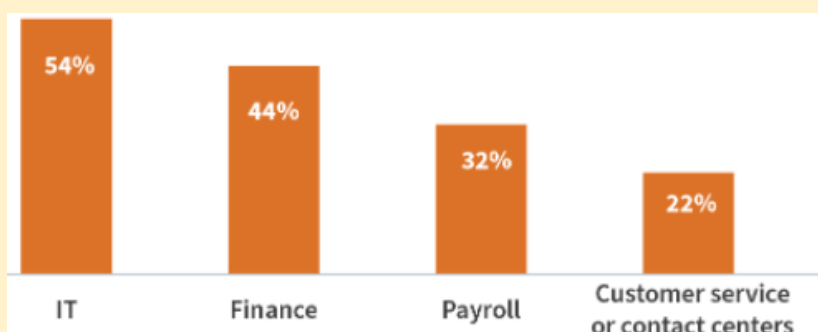
Pada tulisan ini, UKM didefinisikan mengikuti klasifikasi Badan Pusat Statistik (BPS). BPS mengklasifikasikan UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja yang digunakan pada setiap unit usaha. Kategori usaha kecil jika memiliki tenaga kerja 5-19 orang dan usaha menengah, jika tenaga kerja perusahaan berkisar 20-99 orang.

Di sisi lain, pandemi juga memiliki beberapa hal positif bagi UKM. *Pertama*, pandemi menyadarkan perusahaan untuk mempercepat menerapkan bisnis berbasis digital. Pada saat teknologi menawarkan begitu banyak manfaat dan risiko, pandemi mendorong kuat UKM untuk segera mengadopsinya. *Kedua*, pandemi mengajarkan pentingnya bisnis menjadi lebih fleksibel, adaptif dan kompetitif. Perusahaan belajar tetap tangguh melewati semua tantangan dan bisa tumbuh penuh daya.

Alihdaya Teknologi dan Proses Bisnis

Pilihan *outsourcing* atau alihdaya dapat diadopsi untuk mempercepat perusahaan ke arah lebih digital, fleksibel dan kompetitif. Pilihan membuat atau membeli menjadi keputusan awal untuk membawa kinerja perusahaan lebih baik.

Penelitian tentang alihdaya memang banyak dilakukan di perusahaan besar dan mapan (Bhalla et al., 2008; McIvor, 2009). Namun, ada bukti jelas bahwa UKM yang telah menerapkan alihdaya juga mendapat manfaat jangka panjang (Edvardsson et al. (2020). Dari laporan Deloitte (2021), layanan alihdaya yang digunakan oleh perusahaan yang terbanyak adalah berkaitan dengan teknologi informasi (54%), keuangan (44%), penggajian (32%) dan layanan pelanggan (22%).



Sumber: Deloitte (2021)

Pada *Information Technology Outsourcing* (ITO), pihak ketiga dikontrak untuk mengelola teknologi informasi perusahaan, mencakup semua jaringan server terkait dan peningkatan perangkat lunak. Pada *Business Process Outsourcing* (BPO), pihak ketiga yang akan mengelola seluruh atau beberapa proses bisnis seperti akuntansi, keuangan, penggajian (SDM), pengadaan dan layanan pelanggan.

Tak dipungkiri bahwa sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Persaingan global yang semakin meningkat menuntut perusahaan untuk memfokuskan diri pada kompetisi inti dan manajemen strategiknya. Padahal dalam pengelolaan SDM, urusan administratif seperti pencarian, pemilihan, pengembangan dan pelatihan, penggajian dan tunjangan, penilaian kinerja, pengurangan, hingga pemutusan hubungan kerja karyawan dapat membebani perusahaan. Ini berkaitan dengan semakin banyak perusahaan memilih mengalihkan proses tersebut pada perusahaan alih daya.



Alihdaya adalah mentransfer aktivitas internal pada penyedia luar yang diatur dalam kontrak. Alihdaya proses bisnis (BPO) adalah praktik bisnis dimana penyedia layanan eksternal dengan kontrak tertentu diminta untuk melakukan fungsi bisnis.

Perlu digarisbawahi yang dialihkan adalah proses menjalankan fungsi tersebut. Jadi orang yang mengerjakan proses bisnis tersebut adalah karyawan perusahaan alihdaya. Mereka dikembangkan dan dikelola secara profesional agar bisa memenuhi harapan tingkat layanan dari perusahaan pengguna.

Alihdaya Stratejik

Pada dasarnya perusahaan memiliki tiga jenis proses yaitu proses inti yang menjadi pembeda utama, proses non-inti tetapi penting, dan proses non-inti non-kritis yang diperlukan untuk membuat pekerjaan berjalan baik dan karyawan puas.

Mengalihdayakan proses non-inti memiliki manfaat besar yaitu membebaskan waktu dan sumber daya perusahaan untuk fokus pada kompetensi inti. Beberapa karakteristik yang sering melekat pada UKM adalah terbatasnya sumber daya keuangan maupun non-keuangan, manajemen yang terpusat, dan pengambilan keputusan ada di tangan pendiri/pemilik.

UKM yang memiliki sumber daya terbatas, akan sangat terbantu jika pengelola tidak direpotkan dengan kegiatan di luar keahliannya. Pengelola UKM dapat mengejar ketertinggalan dan semaksimal mungkin menggunakan waktu dan sumber dayanya untuk menjalankan strategi bisnis utamanya di era kebangkitan ini.

Brown dan Wilson (2005) mengklasifikasikan alihdaya menjadi tingkat taktis, statejik dan transformasional. Pertama, tingkat taktis adalah tingkat paling dasar yang berkaitan dengan keputusan “*make or buy*” perusahaan berdasarkan perbandingan biaya.

Kedua, alihdaya yang bersifat stratejik diartikan sebagai bagian dari proses pendefinisian ulang bagi perusahaan. Ini bertujuan untuk memfokuskan kembali pada fungsi bisnis ini. Pada tingkat ini, perusahaan akan mendapat proses terbaik dari penyedia alihdaya yang memang ahli di bidangnya dan akhirnya berkontribusi pada nilai jangka panjang perusahaan.

UKM dapat menerapkan pendekatan alihdaya strategis ini agar mendapatkan fleksibilitas yang diperlukan untuk fokus pada kekuatan dan kompetensi utama mereka dan, pada akhirnya, memenuhi tujuan yang ditetapkan.

Ketiga, alihdaya transformasional digunakan untuk menguatkan perusahaan untuk mempertahankan posisi kepemimpinannya dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Alihdaya yang berkaitan pada peningkatan tata kelola perusahaan yang baik, perancangan dan pemantauan SLA (*Service Level Agreement*) sering masuk dalam kategori alihdaya pada tingkat transformasional ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Edvardsson dan Óskarsson (2021) menyebutkan 3 alasan utama perusahaan memilih strategi alihdaya yaitu keinginan perusahaan untuk mengakses keahlian terbaik, menyederhanakan operasi dan mengurangi biaya. Tersirat bahwa umumnya alihdaya taktis dan strategis yang menjadi motif perusahaan.

Tantangan dan Risiko

Selain manfaat yang didapat, UKM perlu mempertimbangkan tantangan dan risiko dalam alihdaya. Jika berkaitan dengan teknologi informasi, maka risiko pelanggaran keamanan data menjadi hal utama yang perlu diperhatikan. Untuk itu, perusahaan sebaiknya memilih rekanan yang memiliki kemampuan dan sertifikasi kepatuhan atas aturan pengelolaan dan privasi data.

Kedua, risiko ketergantungan pada perusahaan luar. Risiko ini harus sepadan dengan manfaat dari keputusan melakukan alihdaya yaitu mendapat layanan terbaik dari perusahaan alihdaya yang ahli di bidangnya. Untuk memastikannya, perusahaan perlu terus memonitor kinerja layanan untuk memastikan kesesuaian dengan standar yang telah disepakati.

Ketiga, risiko terdisrupsi layanan. Perusahaan harus memantau masalah yang dapat mengganggu mitra alihdaya. Ini termasuk tempat kerja, ketidakstabilan geopolitik, bencana alam atau perubahan keadaan ekonomi. Perusahaan harus mempertimbangkan risiko tersebut dan menyusun strategi tentang cara mengatasinya.

Referensi

- Bhalla, A., Sodhi, M. and Son, B. (2008). “Is more IT Offshoring Better?: An Exploratory Study of Western Companies Offshoring to South East Asia”, *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 322-335.
- Brown, D. and Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing – How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*, Wiley, Hoboken, NJ, pp. 19-43
- Deloitte. (2021). *Global Shared Services and Outsourcing Survey Report*
- Edvardsson, I.R & Oskarsson, G.K (2021). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises. *Merits*. 1. 5-15.
<https://doi.org/10.3390/merits1010003>.
- Edvardsson, I.R., Durst, S. and Oskarsson, G.K. (2020). "Strategic Outsourcing in SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 73-84.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2019-0322>
- McIvor, R. (2009). “How the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm Inform Outsourcing Evaluation”, *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 45-63