

PENGARUH PENERAPAN STRATEGI *OUTSOURCING* DAN STRATEGI *CORE COMPETENCY* TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN

Dian Imanina Burhany
imburhany@yahoo.com

Politeknik Negeri Ujung Pandang

ABSTRACT

To survive and win in tight competitive business environment nowadays, a company must develop and implement the proper strategies. Strategy outsourcing, the strategy where company transferring some of organization's activities to outside providers, and strategy core competency, the strategy where company concentrate its own resources on a set of core competencies, are two strategies can help company to improve its performance. The purpose of this research is to measure the effect of application strategy outsourcing and strategy core competency on company financial performance. The research is performed to nine BUMN which have head office on Bandung City. Respondents are the vice presidents and the heads of strategic planning department of the companies. Data analysis to test the hypothesis is multiple regression analysis by exercising software SPSS 12.0 for Windows. The result of this research shows that simultaneously application strategy outsourcing and strategy core competency have positive and significant effect on all financial performance indicators of BUMN which have head office on Bandung City. But partially, application strategy outsourcing has significant effect only on ROE and NPM indicators but has not significant effect on ROA indicator, while strategy core competency has not significant effect on all financial performance indicators.

Key words: Strategy Outsourcing, Strategy Core Competency, Financial Performance.

PENDAHULUAN

Globalisasi, perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen telah menciptakan persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis. Agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan, perusahaan tidak bisa lagi mengandalkan cara-cara konvensional atau tradisional dalam menjalankan bisnis. Perusahaan harus terus mencari cara baru dan merancang strategi yang tepat untuk menyesuaikan proses bisnisnya dengan lingkungan persaingan yang semakin ketat tersebut. Dalam lingkungan bisnis seperti ini suatu perusahaan tidak dapat menjalankan aktivitas bisnisnya sendiri tanpa bekerja sama dengan perusahaan lain. Jika suatu perusahaan mencoba menjalankan semua aktivitas

bisnis dalam *value chain*-nya sendiri maka dia akan kesulitan mengelola sumber dayanya dan akibatnya tidak dapat fokus pada bisnis intinya sehingga sulit untuk mengharapkan peningkatan kinerja perusahaan.

Suatu strategi yang menekankan kerja sama dengan perusahaan lain dan sangat relevan dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini adalah strategi *outsourcing*. Strategi ini menekankan pada upaya perusahaan untuk menyerahkan pelaksanaan aktivitas pendukung atau *non-core activities* kepada pihak lain di luar perusahaan yang lebih ahli di bidang itu. Dengan menerapkan strategi *outsourcing*, perusahaan tidak direpotkan oleh aktivitas pendukung sehingga dapat memusatkan perhatiannya pada aktivitas inti atau *core activities* yang menciptakan keunggulan bagi perusahaan dibanding pesaingnya. Dengan spesialisasi, *economies of scale* dan kemampuan teknologi yang dimilikinya, perusahaan lain dapat melakukan aktivitas tertentu dengan biaya yang lebih rendah dan lebih berkualitas sehingga menguntungkan bagi perusahaan (Anderson dan Weitz 1986; Williamson 1989; Chalos 1995 dalam Mintzberg dan Quinn (1996: 63)). Doig et al. (2001) dengan tegas menyatakan bahwa *outsourcing* dapat menjadi cara yang strategis untuk meningkatkan kinerja dan memaksimalkan nilai perusahaan.

Outsourcing bukanlah hal yang baru khususnya bagi akuntan manajemen. Sebagai penyedia informasi akuntansi untuk pengambilan keputusan manajemen, akuntan melakukan analisis *differential cost* untuk menentukan apakah sumber daya tertentu akan dibuat sendiri di dalam perusahaan (*make*) atau dibeli dari perusahaan lain (*buy*). Konsep itu selama ini dikenal dengan "*make or buy decision*". Dengan perubahan lingkungan bisnis yang menciptakan persaingan yang semakin ketat, pilihan untuk membuat atau membeli tidak hanya didasarkan atas biaya atau *cost* semata tetapi juga didasarkan atas hal-hal strategis yang memaksa perusahaan untuk melihat secara lebih cermat keluar perusahaan dan sekaligus ke dalam perusahaan. Kualitas yang lebih baik karena kompetensi pemasok yang lebih unggul dan teralihnya investasi perusahaan untuk *core activities* merupakan pertimbangan strategis dalam memutuskan perolehan sumber daya saat ini.

Dengan demikian, "*make or buy decision*" telah berkembang menjadi "*insourcing or outcourcing*" dan akan memberikan manfaat bagi perusahaan jika diterapkan secara strategis atau menjadi bagian dari strategi dan bukan hanya sekedar alat (*tool*) bagi perusahaan. Doig et al., (2001) mendukung pernyataan ini dengan mengatakan bahwa jika *outsourcing* tidak diterapkan secara strategis maka kemungkinan besar tidak akan memberi hasil apapun bagi perusahaan. Satu hal penting yang harus diperhatikan dalam menerapkan strategi *outsourcing* adalah hanya menyerahkan kepada pihak luar aktivitas yang bukan merupakan kunci keunggulan perusahaan atau yang merupakan *non-core activities* (Wheelen dan Hunger 2002:167). Sejalan dengan itu, Auguste et al., (2002) menyatakan bahwa operasi rutin yang tidak berkaitan dengan keunggulan perusahaanlah yang sebaiknya diserahkan untuk dilakukan oleh perusahaan lain.

Oleh karena itu, Quinn dan Hilmer (1994) dalam Mintzberg dan Quinn (1996: 63) mengatakan bahwa agar dapat memberikan hasil maksimal bagi perusahaan, strategi *outsourcing* sebaiknya dikombinasikan dengan strategi *core competency*. Artinya, bersamaan dengan penerapan strategi *outsourcing* yang menyerahkan *non-core activities* kepada pihak lain maka perusahaan juga harus bertindak lebih maksimal dengan menerapkan strategi *core competency* yaitu dengan membangun dan mengembangkan kompetensi inti yang menjadi keunggulan perusahaan serta memfokuskan sumber dayanya untuk mencapai kompetensi itu. Kompetensi dapat berupa keahlian, pengetahuan, sistem, proses, aktivitas, sumber daya, atau hal lainnya.

Banyak perusahaan kelas dunia yang telah menerapkan kombinasi strategi *outsourcing* dan strategi *core competency*. Nokia Mobile Phones melakukan kerja sama *outsourcing* dengan beberapa pemasok untuk proses pemasangan *circuit board* sambil mengembangkan *core competency*-nya pada desain dan pembuatan komponen. Nike, Inc. yang merupakan pemasok terbesar sepatu olahraga di seluruh dunia menciptakan nilai maksimum bagi konsumennya dengan berkonsentrasi dan mengembangkan *core competency*-nya pada aktivitas praproduksi (riset dan pengembangan) dan pascaproduksi (pemasaran, distribusi, dan penjualan) sementara aktivitas produksi (manufaktur) di-*outsource* kepada perusahaan lain (Quinn dan Hilmer, 1995).

Penelitian ilmiah untuk mengetahui dan mengukur pengaruh penerapan strategi *outsourcing* terhadap kinerja perusahaan antara lain telah dilakukan oleh Ten Raa dan Wolf (2000), Renner dan Palmer (1999), Elmuti dan Kathawala (2000), serta Juma'h dan Wood (2000). Semua penelitian tersebut menemukan adanya pengaruh positif dari penerapan strategi *outsourcing* terhadap kinerja perusahaan yang diukur dari berbagai indikator.

Perusahaan skala besar di Indonesia saat ini juga sudah banyak yang menerapkan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency*. Demikian juga halnya dengan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang secara rata-rata belum menunjukkan kinerja yang membaik dari tahun ke tahun (data Master Plan BUMN Tahun 2002-2006 dari Kementerian BUMN menunjukkan bahwa dari 161 BUMN saat ini, rata-rata ROA/*return on asset* yang dihasilkan hanya sebesar 3,60% dan rata-rata ROE/*return on equity* sebesar 19,90%), juga sudah menerapkan strategi *outsourcing* maupun strategi *core competency* sebagai bagian dari upaya restrukturisasi untuk meningkatkan kinerjanya seperti yang tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Keuangan RI No.740/KMK.00/1989 tentang upaya peningkatan kinerja BUMN melalui restrukturisasi perusahaan.

Peneliti melakukan pengembangan terhadap penelitian Ten Raa dan Wolf (1996), Benson (1999), Renner dan Palmer (1999), Elmuti dan Kathawala (2000), serta Juma'h dan Wood (2000) mengenai penerapan strategi *outsourcing* dengan menambahkan variabel strategi *core competency* untuk mengukur pengaruh penerapan kedua strategi itu terhadap kinerja

keuangan BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung. Indikator kinerja dibatasi pada indikator keuangan.

Dengan demikian masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) Apakah penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. (2) Apakah penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah: (1). Untuk mengukur besarnya pengaruh penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara bersama-sama terhadap kinerja keuangan perusahaan. (2). Untuk mengukur besarnya pengaruh penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara parsial terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Manfaat hasil penelitian ini adalah: (1). Dapat dijadikan dasar bagi pengelola BUMN untuk memantapkan kembali penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. (2). Dapat dijadikan dasar bagi perusahaan lainnya untuk merancang kembali strategi perusahaan dan mempertimbangkan untuk menerapkan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

RERANGKA TEORETIS

Strategi dan Manajemen Strategi

Jausch dan Glueck (1988: 12) mengartikan strategi sebagai: “rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat”.

Wheelen dan Hunger (2002:2) mendefinisikan manajemen strategi sebagai: “*That set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation*”. Dess dan Lumpkin (2003:8) mendefinisikan manajemen strategi sebagai: “*Consists of the analysis, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantage*”. Sementara Pearce II dan Robinson Jr. (1994:6) menyatakan: “*Strategic management is defined as the set of decisions and actions resulting in formulating and implementation of strategies designed to achieve the objectives of an organization*”.

Outsourcing dan Strategi Outsourcing

Greaver II (1999: 10) mengemukakan bahwa istilah *outsourcing* pada awalnya digunakan

pada bidang teknologi informasi (TI) yang mulai berkembang pesat pada tahun 1980an. Istilah ini digunakan untuk menggambarkan trend perusahaan besar yang mulai mentransfer pelaksanaan sistem dan TI-nya kepada perusahaan lain yang berfungsi sebagai provider TI. Lama kelamaan istilah ini juga digunakan dalam pengertian segala aktivitas yang pelaksanaannya diserahkan kepada pihak lain.

Wheelen dan Hunger (2002:166) mengemukakan definisi *outsourcing* sebagai “*purchasing from someone else a product or service that had been previously provide internally*”. Sementara Hitt et al., (2001) yang dikutip oleh Agung Prasetyo (2002:7) mengartikan *outsourcing* sebagai pembelian aktivitas pencipta nilai dari pemasok eksternal.

Greaver II (1999:3) mendefinisikan *outsourcing* sebagai “*the act of transferring some of organization’s recurring internal activities and decision rights to outside providers, as set forth in a contract*”. Semlinger (1991), yang dikutip oleh Jenster dan Pedersen (2000: 148) menyebutkan *outsourcing* sebagai “*the market procurement of formerly in house produced goods and services from legally independent supplier firms*”.

Adapun pengertian strategi *outsourcing* yang dikemukakan oleh Quinn (1992) dalam Mintzberg dan Quinn (1996:64) adalah: “*Strategically outsourcing other activities-including many traditionally considered integral to any company-where the firm has neither a critical strategic need nor special capabilities*”.

Core Competency dan Strategi Core Competency

Prahalad dan Hamel (1990) memperkenalkan istilah *core competency* dalam artikelnya yang berjudul “The Core Competence of The Corporation” yang dimuat dalam Harvard Business Review edisi Mei-Juni 1990 sebagai pendekatan strategi baru bagi perusahaan.

Core competency didefinisikan oleh Prahalad dan Hamel (1990) sebagai “*the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies*”. Mintzberg dan Quin (1996:65) mendefinisikannya sebagai “*specific skills the company has or must have to create unique value for customers*”. Wheelen dan Hunger (2002: 165) mendefinisikannya sebagai “*something that a corporation can do exceedingly well and be a key strength*”.

Sedangkan menurut Gallon (1995) yang dikutip oleh Jenster dan Pedersen (2000: 150), *core competency* adalah “*the things that some companies know how to do uniquely well and that have the scope to provide them with a better-than-average degree of success over the long term*”. Harrison dan John (1998: 97) mendefinisikan *core competency* dari sudut pandang sumber daya. Menurutnya: “*If a resource or capability is valuable, unique, hard to imitate, and it can also be applied to more than one business area, it is called a core competency*”.

Strategi *core competency* sendiri didefinisikan oleh Quinn, Doorley, dan Paquette (1990) dalam Mintzberg dan Quinn (1996) sebagai: “*Concentrating the firm’s own resources on a set of core competencies where it can achieve definable preeminence and provide unique value for customers*”.

Kinerja Keuangan

Kinerja adalah hasil akhir yang dicapai dari pelaksanaan suatu kegiatan. Evaluasi atau pengukuran kinerja merupakan cara manajemen untuk mengetahui apakah strategi tertentu yang telah dirumuskan dan diimplementasikan memberikan hasil sesuai dengan yang ditargetkan atau tidak. Hasil dari pengukuran ini nantinya akan menjadi *feed back* untuk melakukan langkah-langkah perbaikan dan penyempurnaan terhadap strategi dan kebijakan perusahaan (Wheelen dan Hunger 2002: 242).

Dess dan Lumpkin (2003:90) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan dua pendekatan berikut: (1). Analisis rasio keuangan, yang meliputi likuiditas, solvabilitas, *asset management*, profitabilitas, dan *market value*. (2). Pengukuran yang lebih luas dengan memperhitungkan lebih banyak *stakeholder*, misalnya dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Dess dan Lumpkin (2003:102) selanjutnya menyatakan bahwa indikator keuangan berupa rasio-rasio keuangan dapat memberikan gambaran yang cukup akurat mengenai kinerja keuangan perusahaan dan bermanfaat untuk membandingkan kinerja beberapa perusahaan dengan ukuran yang relatif berbeda. Walaupun telah dikenal beberapa indikator keuangan kontemporer seperti EVA (*economic value added*) dan MVA (*market value added*), namun rasio keuangan tradisional seperti ROI (*return on investment*), ROE (*return on equity*), ROA (*return on assets*) dan NPM (*net profit margin*) masih tetap relevan untuk digunakan karena lebih sederhana, komprehensif, dan dapat digunakan oleh semua perusahaan (Wheelen dan Hunger 2002:24).

Penelitian Terdahulu

Penelitian Ten Raa dan Wolf (1996) dengan populasi semua perusahaan manufaktur di Amerika Serikat dilakukan untuk mengukur pengaruh tingkat penerapan *outsourcing* fungsi jasa terhadap pertumbuhan produksi atau TFP (*total factor productivity*) *growth* perusahaan. Hasilnya adalah bahwa *outsourcing* fungsi jasa yang dilakukan oleh perusahaan manufaktur di Amerika Serikat berpengaruh secara positif terhadap pertumbuhan TFP atau pemulihan produktivitas antara tahun 1980an sampai 1990an. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penerapan *outsourcing* memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian Benson (1999), menemukan bahwa *outsourcing* yang dilakukan oleh perusahaan manufaktur di Australia membebaskan sumber daya manusia dan modal sehingga dapat meningkatkan fleksibilitas karyawan, komitmen karyawan dan kinerja

perusahaan. Sementara itu Renner dan Palmer (1999) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh *outsourc*e jasa *non-core* terhadap sistem rumah sakit secara keseluruhan. Hasilnya adalah bahwa *outsourc*e jasa *non-core* terbukti menyediakan dan memudahkan akses terhadap teknologi yang lebih canggih, peningkatan kapasitas, dan penghematan biaya modal.

Penelitian Elmuti dan Kathawala (2000) juga menemukan bahwa penerapan *outsourcing* menghasilkan peningkatan yang signifikan terhadap efektivitas organisasi. Akhirnya Juma'h dan Wood (2000) yang melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh dari penerapan *outsourcing* terhadap kinerja perusahaan menemukan bahwa profitabilitas dan likuiditas perusahaan yang melakukan *outsourcing* menurun pada tahun di mana *outsourcing* dilakukan namun meningkat pada tahun berikutnya.

Quinn dan Hilmer (1994) yang dikutip oleh Mintzberg dan Quinn (1996: 65) mengatakan bahwa ide dasar mengenai strategi *outsourcing* dan *core competency* telah didukung oleh riset yang dilakukan lebih dari 30 tahun. Pada tahun 1974, Rumelt mencatat bahwa strategi integrasi vertikal mulai menunjukkan hasil yang menurun dan riset mengenai struktur organisasi perusahaan menemukan bahwa strategi disgregasi lebih efektif bagi sebagian besar perusahaan. Melihat banyaknya kegagalan konglomerat pada era 1960an dan 1970an, para ahli keuangan dan investorpun mulai mendukung konsep “*more focused company*” yang sejalan dengan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency*.

Selanjutnya Quinn dan Hilmer (1994) menyatakan bahwa *outsourcing* yang berhasil bukanlah sekedar sebuah keputusan. *Outsourcing* harus merupakan suatu strategi yang dihasilkan dari analisis kekuatan dan kelemahan di dalam perusahaan serta peluang dan ancaman dari luar perusahaan. Hal ini sejalan dengan Doig et al., (2001) yang menyatakan bahwa jika *outsourcing* tidak diterapkan secara strategis maka kemungkinan besar tidak akan memberi hasil apapun bagi perusahaan. Dengan menerapkan strategi *outsourcing* perusahaan akan memperoleh manfaat yang mengarah pada peningkatan kinerja keuangan. Peningkatan kinerja keuangan tersebut berasal dari penurunan biaya dan peningkatan penjualan. Penurunan biaya diperoleh dari pemanfaatan struktur biaya vendor yang rendah, berkurangnya biaya tetap (*fixed cost*), dan teralihnya risiko bisnis (teknologi, peraturan, keuangan) kepada vendor sehingga perusahaan menjadi lebih efisien. Peningkatan penjualan diperoleh dari kualitas pekerjaan vendor yang lebih baik sehingga memberikan kontribusi terhadap kualitas produk secara keseluruhan yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan.

Prahalad dan Hamel (1990) menyatakan bahwa dengan perubahan pasar yang semakin cepat tugas manajemen adalah menciptakan organisasi yang mampu membuat produk yang memiliki fungsi yang sangat menarik atau menciptakan produk yang dibutuhkan konsumen bahkan yang belum pernah terbayangkan. Dalam jangka pendek, daya saing perusahaan berasal dari harga atau kualitas produk namun dalam jangka panjang daya

saing berasal dari kemampuan menghasilkan produk-produk yang tidak terantisipasi oleh pesaing. Untuk itu dibutuhkan *core competency*. Dengan memiliki *core competency* perusahaan memiliki keunggulan yang bertahan dalam jangka panjang karena keunggulan tersebut sulit ditiru oleh pesaing sehingga peluang untuk memenangkan persaingan dan mendapatkan keuntungan menjadi lebih besar. Hal ini sejalan dengan Markides dan Williamson dalam Campbell dan Luchs (1997: 119) yang menyatakan bahwa: “*In a dynamic world, only firms who are able to continually build new strategic assets faster and more cheaply than their competitors will earn superior return over the long term. Core competencies have a pivotal role to play in this process*”.

Quin dan Hilmer (1994) menyatakan bahwa manfaat yang diperoleh dengan mengombinasikan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* sangat signifikan karena dengan penerapan kedua strategi ini secara bersama-sama manajer dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui: (1). Maksimalisasi tingkat pengembalian sumber daya internal dengan memfokuskan investasi dan kekuatan perusahaan pada apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan secara lebih baik. (2). Pengembangan *core competency* yang menciptakan halangan (*barriers*) terhadap pesaing yang ada sekarang dan yang akan masuk sehingga melindungi keunggulan strategis perusahaan di pasarnya. (3). Pemanfaatan ketersediaan pemasok yang memiliki investasi, inovasi, dan spesialisasi yang lebih baik yang jika dilakukan sendiri oleh perusahaan mungkin akan lebih mahal dan sulit. (4). Pengurangan risiko, pemangkasan siklus produksi, investasi yang lebih rendah, dan penciptaan respon yang lebih baik terhadap pelanggan.

Hipotesis

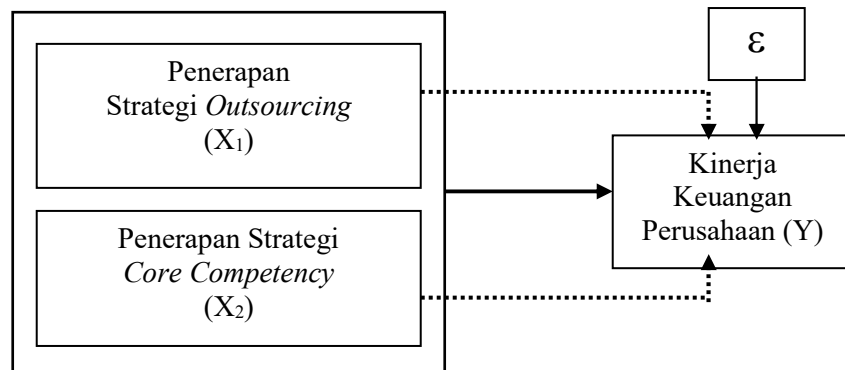
Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.
2. Penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian verifikatif yaitu penelitian untuk menguji jawaban masalah yang bersifat sementara (hipotesis) berdasarkan teori tertentu. Untuk itu, metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey* yaitu penelitian dengan menggunakan sampel/populasi untuk menjelaskan hubungan antar variabel pada sampel/populasi tersebut. Horizon waktu dari penelitian ini adalah *cross sectional* yaitu penelitian pada periode waktu tertentu namun dilakukan pada beberapa perusahaan. Dalam hal ini peneliti mengambil data tahun 2004. Model penelitian digambarkan di bawah ini.



Gambar 1
Model Penelitian

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah BUMN dengan sampel BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung yang berjumlah sembilan. Sampel diambil dengan menggunakan metode *purposive random sampling*.

Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian ini terdiri atas variabel independen penerapan strategi *outsourcing* (X₁) yang diukur dengan tujuh indikator menurut Greaver II (1999) dan penerapan strategi *core competency* (X₂) yang diukur dengan delapan indikator menurut Prahalad dan Hamel (1994) serta variabel dependen kinerja keuangan perusahaan (Y) yang terdiri atas *return on equity* (ROE), *return on assets* (ROA) dan *net profit margin* (NPM). Operasionalisasi variabel selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 1
Daftar BUMN yang Berkantor Pusat di Kota Bandung

No.	Nama Perusahaan	Alamat
1.	PT Bio Farma	Jl. Pasteur No. 28 Bandung
2.	PT Dirgantara Indonesia	Jl. Pajajaran No. 154 Bandung
3.	PT INTI	Jl. Moh. Toha No. 77 Bandung
4.	PT Kereta Api	Jl. Perintis Kemerdekaan No. 1 Bandung
5.	PT LEN Industri	Jl. Sukarno Hatta No. 442 Bandung
6.	PT Perkebunan Nusantara VIII	Jl. Sindangsirna No. 4 Bandung
7.	PT PINDAD	Jl. Jend. Gatot Subroto No. 517 Bandung
8.	PT Pos Indonesia	Jl. Banda No. 30 Bandung
9.	PT Telkom Tbk.	Jl. Japati No. 1 Bandung

Sumber: Kementerian BUMN (BUMN-Online)

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Penerapan Strategi <i>Outsourcing</i> (X ₁)	1. Membuat perencanaan <i>outsourcing</i>	Ordinal
	2. Mengelola implikasi strategis	Ordinal
	3. Menganalisis biaya dan kinerja	Ordinal
	4. Memilih vendor	Ordinal
	5. Melakukan negosiasi	Ordinal
	6. Mengalihkan sumber daya	Ordinal
	7. Mengelola hubungan dengan vendor	Ordinal
Penerapan Strategi <i>Core Competency</i> (X ₂)	1. Menetapkan suatu proses yang mendalam untuk mengidentifikasi <i>core competency</i>	Ordinal
	2. Melibatkan SBU (<i>strategic business unit</i>) ke dalam suatu proses lintas perusahaan untuk mengembangkan pembentukan kompetensi secara strategis dan menetapkan sarannya	Ordinal
	3. Mendefinisikan seperangkat prioritas yang jelas mengenai pertumbuhan perusahaan dan pengembangan bisnis baru	Ordinal
	4. Menetapkan suatu proses yang mendalam untuk mengidentifikasi <i>core competency</i>	Ordinal
	5. Menetapkan suatu mekanisme yang eksplisit untuk mengalokasikan sumber daya berdasarkan <i>core competency</i>	Ordinal
	6. Melakukan upaya <i>benchmarking</i> terhadap kompetensi yang dimiliki oleh pesaing	Ordinal
	7. Mereview secara teratur <i>core competency</i> yang sudah dimiliki dan yang akan dikembangkan	Ordinal
	8. Membentuk suatu komunitas di dalam perusahaan yang memiliki sudut pandang sebagai pembawa <i>core competency</i> perusahaan	Ordinal
Kinerja Keuangan (Y)	1. <i>Return on Equity</i> (ROE)	Rasio
	2. <i>Return on Asset</i> (ROA)	Rasio
	3. <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	Rasio

Metode Pengumpulan Data

Data penelitian ini terdiri atas data primer untuk variabel independen dan data sekunder untuk variabel dependen. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara langsung dengan responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan dan publikasi Kementerian BUMN. Responden penelitian adalah wakil direktur pada semua bidang dan kepala bagian perencanaan strategis (*corporate strategy*) di setiap perusahaan yang skor jawabannya dirata-ratakan sehingga hanya akan diperoleh sembilan skor akhir dari setiap perusahaan untuk setiap variabel.

Metode Analisis Data

Untuk menguji kesahihan dan keandalan data penelitian dilakukan uji validitas dengan teknik korelasi Rank-Spearman dan uji reliabilitas dengan teknik belah dua dari

Spearman-Brown. Sebelum diolah secara statistik data ordinal dinaikkan skalanya menjadi interval dengan menggunakan *method of successive interval* (MSI). Untuk menganalisis data digunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*) dengan model persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

dimana:

Y = Kinerja perusahaan

β_0 = Konstanta, yaitu nilai Y jika nilai seluruh variabel lain adalah nol

β_1 = Koefisien regresi dari X_1

β_2 = Koefisien regresi dari X_2

X_1 = Penerapan strategi *outsourcing*

X_2 = Penerapan strategi *core competency*

ε = *Error term* dari variabel lain

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang mendasari penggunaan analisis regresi berganda.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas, Reliabilitas dan Asumsi Klasik

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa pada variabel penerapan strategi *outsourcing* (X_1) ada dua item yang tidak valid karena nilai signifikansinya lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$. Kedua item itu telah dikeluarkan dari instrumen penelitian. Untuk variabel penerapan strategi *core competency* (X_2) hanya ada satu item yang tidak valid karena signifikansinya 0,066 dan telah dikeluarkan pula dari instrumen. Selanjutnya hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa baik variabel penerapan strategi *outsourcing* (X_1) maupun variabel penerapan strategi *core competency* (X_2) menunjukkan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 pada belahan ganjil dan genapnya sehingga dinyatakan reliabel.

Hasil uji asumsi klasik pertama yaitu uji normalitas menunjukkan bahwa baik untuk ROE, ROA maupun NPM datanya berdistribusi normal yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov 0,200 yang lebih besar dari 0,05. Untuk uji multikolinearitas diperoleh nilai VIF yang lebih kecil dari 10 yaitu 1,087. Ini berarti tidak ada korelasi yang cukup kuat di antara sesama variabel independen atau tidak ada multikolinearitas. Sedangkan untuk uji heteroskedastisitas diperoleh nilai signifikansi dari koefisien korelasi variabel independen terhadap nilai absolut dari residual (absoror) masing-masing untuk variabel dependen yang terdiri atas ROE, ROA dan NPM lebih besar dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) sehingga dapat disimpulkan bahwa residual (error) yang muncul dalam persamaan regresi mempunyai varians yang sama atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian data dapat dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil Uji Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis pertama menggunakan uji-F. Tujuan pengujian adalah untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, yang dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi dalam uji-F dengan derajat kesalahan 0,05 (tingkat kepercayaan 95%). Dalam pengujian, variabel dependen dipisah menjadi ROE, ROA dan NPM. Tabel 3 memperlihatkan bahwa untuk ROE nilai signifikansi uji-F adalah 0,029 yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap ROE.

Tabel 3
Hasil Uji secara Keseluruhan (Uji F) untuk ROE

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.109	2	.055	6.787	.029 ^a
	Residual	.048	6	.008		
	Total	.157	8			

a. Predictors: (Constant), Competency, Outsourcing

b. Dependent Variable: ROE

Sumber: Output SPSS 12.0 for Windows

Selanjutnya pada Tabel 4 terlihat bahwa untuk ROA nilai signifikansi uji-F adalah 0,049 yang juga lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap ROA.

Tabel 4
Hasil Uji secara Keseluruhan (Uji F) untuk ROA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.006	2	.003	5.184	.049 ^a
	Residual	.004	6	.001		
	Total	.010	8			

a. Predictors: (Constant), Competency, Outsourcing

b. Dependent Variable: ROA

Sumber: Output SPSS 12.0 for Windows

Akhirnya pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa untuk NPM nilai signifikansi uji-F adalah 0,042 yang juga lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa penerapan strategi *outsourcing*

dan strategi *core competency* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap NPM. Jadi secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Tabel 5
Hasil Uji secara Keseluruhan (Uji F) untuk NPM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.041	2	.021	5.604	.042 ^a
	Residual	.022	6	.004		
	Total	.064	8			

a. Predictors: (Constant), Competency, Outsourcing

b. Dependent Variable: NPM

Sumber: Output SPSS 12.0 for Windows

Selanjutnya, hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan nilai *Adjusted R²* pada Tabel 6 adalah sebesar 0,591 atau 59,1%. Ini berarti bahwa 59,1% perubahan ROE perusahaan disebabkan oleh intensitas penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency*, sedangkan 40,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diamati oleh peneliti.

Tabel 6
Koefisien Determinasi Variabel X₁ dan X₂ terhadap Y (ROE)

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833 ^a	.693	.591	.089642

a. Predictors: (Constant), Competency, Outsourcing

b. Dependent Variable: ROE

Sumber: Output SPSS 12.0 for Windows

Pada Tabel 7 terlihat nilai *Adjusted R²* sebesar 0,511 atau 51,1%. Ini berarti bahwa 51,1% perubahan ROA disebabkan oleh intensitas penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency*, sedangkan 48,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Tabel 7
Koefisien Determinasi Variabel X₁ dan X₂ terhadap Y (ROA)

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796 ^a	.633	.511	.025016

a. Predictors: (Constant), Competency, Outsourcing

b. Dependent Variable: ROA

Sumber: Output SPSS 12.0 for Windows

Tabel 8 menunjukkan nilai *Adjusted R²* sebesar 0,535 atau 53,5% yang berarti bahwa 53,5% perubahan NPM disebabkan oleh intensitas penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency*, sedangkan 34,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Tabel 8
Koefisien Determinasi Variabel X₁ dan X₂ terhadap Y (NPM)

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 ^a	.651	.535	.060796

a. Predictors: (Constant), Competency, Outsourcing

b. Dependent Variable: NPM

Sumber: Output SPSS 12.0 for Windows

Hasil Uji Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua menggunakan uji-t dengan tujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial atau sendiri-sendiri berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi dalam uji-t dengan derajat kesalahan 0,05 (tingkat kepercayaan 95%).

Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 9 menunjukkan hasil uji-t untuk ROE hanya signifikan pada variabel strategi *outsourcing* dengan nilai signifikansi 0,020 yang lebih kecil dari 0,05 sedangkan variabel strategi *core competency* menunjukkan hasil uji-t yang tidak signifikan karena memiliki nilai signifikansi 0,363 yang lebih besar dari 0,05. Ini berarti penerapan strategi *outsourcing* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap ROE, namun penerapan strategi *core competency* secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap ROE.

Tabel 9
Hasil Uji secara Parsial dan Koefisien Regresi untuk ROE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.609	.201		-3.034	.023
	Outsourcing	.007	.002	.737	3.127	.020
	Competency	.004	.004	.232	.983	.363

a. Dependent Variable: ROE

Sumber: Output SPSS 12.0 for Windows

Selanjutnya pada Tabel 10 terlihat bahwa hasil uji-t untuk ROA tidak signifikan baik pada variabel strategi *outsourcing* maupun strategi *core competency* yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi yang sama-sama lebih besar dari 0,05 yaitu 0,068 untuk strategi *outsourcing* dan 0,160 untuk strategi *core competency*. Ini berarti baik penerapan strategi *outsourcing* maupun penerapan strategi *core competency* secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap ROA.

Tabel 10
Hasil Uji secara Parsial dan Koefisien Regresi untuk ROA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.140	.056		-2.495	.047
	Outsourcing	.001	.001	.573	2.223	.068
	Competency	.002	.001	.414	1.604	.160

a. Dependent Variable: ROA

Sumber: Output SPSS 12.0 for Windows

Untuk NPM, dapat dilihat pada Tabel 11 bahwa hasil uji-t signifikan pada strategi *outsourcing* yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,038 yang lebih kecil dari 0,05 namun tidak signifikan pada strategi *core competency* yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,276 yang lebih besar dari 0,05. Ini berarti penerapan strategi *outsourcing* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap NPM, namun penerapan strategi *core competency* secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap NPM.

Tabel 11
Hasil Uji secara Parsial dan Koefisien Regresi untuk NPM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.320	.136		-2.349	.057
	Outsourcing	.004	.002	.668	2.659	.038
	Competency	.003	.003	.301	1.197	.276

a. Dependent Variable: NPM

Sumber: Output SPSS 12.0 for Windows berdasarkan data penelitian (2004)

Jadi dapat dikatakan bahwa penerapan strategi *outsourcing* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan ROE dan NPM namun berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan ROA. Sementara penerapan strategi *core competency* secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap ketiga ukuran kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian maka model persamaan regresi yang dihasilkan adalah:

$$\text{ROE} = -0,609 + 0,007X_1 + 0,004X_2$$

$$\text{ROA} = -0,140 + 0,001X_1 + 0,002X_2$$

$$\text{NPM} = -0,320 + 0,004X_1 + 0,003X_2$$

Berdasarkan model ini dapat dijelaskan bahwa:

Jika variabel lain konstan maka setiap peningkatan intensitas penerapan strategi *outsourcing* akan meningkatkan ROE sebesar 0,7% dan setiap peningkatan intensitas penerapan strategi *core competency* akan meningkatkan ROE sebesar 0,4%.

Jika variabel lain konstan maka setiap peningkatan intensitas penerapan strategi *outsourcing* akan meningkatkan ROA sebesar 0,1% dan setiap peningkatan intensitas penerapan strategi *core competency* akan meningkatkan ROA sebesar 0,2%.

Jika variabel lain konstan maka setiap peningkatan intensitas penerapan strategi *outsourcing* akan meningkatkan NPM sebesar 0,4% dan setiap peningkatan intensitas penerapan strategi *core competency* akan meningkatkan NPM sebesar 0,3%.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel penerapan strategi *outsourcing* (X_1) dan variabel penerapan strategi *core competency* (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja keuangan (Y) yang dinyatakan dalam ROE, ROA dan

NPM. Jadi dapat dikatakan bahwa dengan menerapkan strategi *outsourcing* secara bersama-sama dengan strategi *core competency* maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangannya. Persentase pengaruhnya juga cukup besar (lebih dari 50%) yaitu 59,1% untuk ROE, 51,1% untuk ROA dan 53,5% untuk NPM.

Dengan demikian hasil penelitian ini membuktikan kebenaran teori yang dikemukakan oleh Quinn dan Hilmer (1996) yang menyatakan bahwa: “*when intelligently combined, core competency and extensive outsourcing strategies provide improved return on capital, lowered risk, greater flexibility, and better responsiveness to customer needs at lower costs*”.

Letak utama kombinasi kedua strategi ini adalah ketika perusahaan menyerahkan pelaksanaan *non-core activities* kepada pihak lain dan pada saat yang sama perusahaan sendiri memfokuskan investasi dan sumber daya yang dimilikinya untuk menciptakan, mengembangkan dan menjaga *core competency* yang menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Risiko yang rendah, fleksibilitas yang lebih besar dan respon yang lebih baik terhadap pelanggan dengan biaya yang lebih rendah yang dikombinasikan dengan adanya keunggulan kompetitif pada akhirnya akan menurunkan biaya dan meningkatkan penjualan sehingga tingkat pengembalian yang diperoleh perusahaan yang ditunjukkan oleh ROE yaitu tingkat pengembalian/laba dari modal yang dimiliki, ROA yaitu tingkat pengembalian/laba dari aktiva yang dimiliki, dan NPM yaitu tingkat laba yang diperoleh dari penjualan pada periode yang sama juga akan meningkat.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa penerapan strategi *outsourcing* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap ROE dan NPM namun berpengaruh tidak signifikan terhadap ROA dapat dijelaskan bahwa penerapan strategi *outsourcing* yang dilakukan pada sampel penelitian yaitu BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung pada umumnya belum sampai pada taraf pengalihan asset kepada perusahaan vendor sebagai salah satu indikator penerapan strategi *outsourcing* (Greaver II 1999) sehingga *return* yang diperoleh dibandingkan aktiva yang dimiliki (ROA) belum meningkat secara signifikan. Idealnya, jika aktivitas tertentu sudah dialihkan kepada vendor melalui *outsourcing* maka aktiva yang berkaitan dengan aktivitas tersebut tidak perlu dimiliki lagi oleh perusahaan sehingga ROA bisa meningkat secara signifikan. Namun secara keseluruhan hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Ten Raa dan Wolf (1996), Fixler dan Siegel (1999), Abraham dan Taylor (1996), Benson (1999), Renner dan Palmer (1999), Elmuti dan Kathawala (2000), serta Juma'h dan Wood (2000) yang menyatakan bahwa penerapan *outsourcing* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Sementara itu, penerapan strategi *core competency* yang secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan baik pada ROE, ROA maupun NPM menurut penulis disebabkan oleh karena manfaat penerapan strategi *core competency*

yaitu terciptanya keunggulan kompetitif yang lebih bersifat jangka panjang (*sustainable competitive advantage*) sehingga pengukuran sebaiknya dilakukan setelah strategi ini diterapkan cukup lama oleh perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Markides dan Williamson (1994) bahwa: “*In a dynamic world, only firms who are able to continually built new strategic assets faster and more cheaply than their competitors will earn superior return over the long term. Core competencies have a pivotal role to play in this process*”. Besaran pengaruh penerapan strategi *outsourcing* dan penerapan strategi *core competency* secara parsial yang kecil (yang ditunjukkan oleh persamaan regresi) juga memperkuat Quinn dan Hilmer (1996) bahwa kedua strategi ini lebih bermanfaat jika diterapkan bersama-sama dan tidak sendiri-sendiri.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: (a). Penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan yang diukur dari ROE, ROA dan NPM. (b). Penerapan strategi *outsourcing* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap ROE dan NPM namun berpengaruh tidak signifikan terhadap ROA. Sedangkan penerapan strategi *core competency* berpengaruh tidak signifikan terhadap ROE, ROA maupun NPM.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Prasetyo. 2002. *Analisa Strategi Outsourcing, Studi Kasus pada Program Total Maintenance Concept PT PLN (Persero)*. Tesis Program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Auguste, Byron G., Hao, Yvonne, Singer, Marc, dan Wiegand, Michael. 2002. “The Other Side of Outsourcing”. *The McKinsey Quarterly*: 53-63.
- Berson, Wayne. 2001. “How to Build an Outsourcing Niche”. *Journal of Accountancy*: 47-53.
- Campbell, Andrew dan Luchs, Kathleen Sommers. 1997. *Core Competency Based Strategy*. International Thomson Business Press. London.
- Dess, Gregory G. dan Lumpkin G.T. 2003. *Strategic Management, Creating Competitive Advantages*. McGraw Hill.
- Doig, Stephen J., Ritter, Ronald C., Speckhals, Kurt, dan Woolson, Daniel. 2001. “Has Outsourcing Gone Too Far?”. *The McKinsey Quarterly*: 25-37.

- Elmuti, Dean dan Kathawala, Yunus. 2000. "The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness". *International Journal of Manpower*: 122-128.
- Greaver II, Maurice F. 1999. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Amacom.
- Hamel, Gary dan Prahalad C.K. 1994. *Competing For The Future*. Massachusetts: Harvard Business School Press Boston.
- Harrison, Jeffrey S. dan St. John, Caron H. 1998. *Strategic Management of Organization and Stakeholders: Concept and Cases*. South Western College Publishing.
- Heikkila, Jussi dan Cordon, Carlos. 2002. "Outsourcing: A Core or Non-Core Strategic Management Decision?". *Strategic Change*: 183-193.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane dan Hoskisson, Robert E. 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 4th Edition. South-Western College Publishing.
- Jausch, Lawrence R. dan Glueck, William F. 1988. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan oleh Murad dan Henry Sitanggang. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jenster, Per V. dan Pedersen, Henrik Stener. 2000. "Outsourcing - Fact and Fiction". *Strategic Change*: 147-154.
- Juma'h, Ahmad H. dan Wood, Douglas. 2000. "Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies". *Work Study*: 265-275.
- Mintzberg, Henry dan Quinn, James Brian. 1996. *The Strategy Process: Concept, Context, Cases*. 3rd Edition. Prentice Hall International.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson Jr. 1994. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. 5th Edition. Illinois: Richard D Irwin, Inc.
- Prahalad, C.K. dan Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3: 79-90.
- Renner, Christine dan Palmer, Elaine. 1999. "Outsourcing to increase service capacity in a New Zealand hospital". *Journal of Management in Medicine*: 325-338.

- Ten Raa, Thijs dan Wolff, Edward N. 2000. "Outsourcing of Services and The Productivity Recovery in U.S. Manufacturing in The 1980s and 1990s". *Center for Economic Research*.
- Quinn, James Brian dan Hilmer, Frederick G. 1995. "Strategic Outsourcing". *The McKinsey Quarterly*: 48-70.
- Wheelen, Thomas E. dan Hunger, J. David. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. 8th Edition. Prentice Hall.

Indeks	Halaman
<i>Core</i>	1-17
<i>Core competency</i>	2-4, 6-17
Kinerja	1-3, 5-10, 12, 15-17
Kinerja keuangan	2-9, 11, 14-17
<i>Non-core</i>	1-2, 6, 16
<i>Outsourcing</i>	1-17
Strategi	1-17
Strategi <i>outsourcing</i>	1-4, 6-17
Strategi <i>core competency</i>	2-4, 6-17
Strategis	6-7, 9-10