BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, makaberbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

2.1.1.1 Pengertian dan Tujuan MSDM

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Pengelolaan sumber daya manusia inilah yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002:9)** mengemukakan definisi manajemen yaitu :

> **“ Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. “**

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu yang memanfaatkan sumber daya yang dimiliki agar tujuan yang diinginkan tercapai dengan baik.

Menurut **Richard L. Daft** yang di alih bahasa oleh **Edward Tanujaya** dan **Shirly Tiolina (2007:6)** mengemukakan definisi manajemen yaitu :

> **“ Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi.”**

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah cara untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan menggunakan langkah-langkah yang tepat dan dengan memanfatkan sumber daya yang dimiliki.

Ilmu manajemen mempunyai banyak bidang, salah satunya adalah manajemen yang mengatur karyawan yang sering disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002:10)** mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia yaitu :

“ Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. “

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengelola sumber daya manusia (karyawan) dalam suatu perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut **Ambar T. Sulistiyani** dan **Rosidah (2003: 10)** mengmukakan definisi manajemen sumber daya manusia yaitu :

“ Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi.”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang mengatur karyawan berdasarkan keterkaitan antara karyawan tersebut dengan suatu perusahaan.

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasikan tujuan manajemen sumber daya manusia.

Menurut **Veithzal Rivai (2004:8)** tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu :

“ 1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2. Aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).”

Berdasarkan tujuan yang disebutkan diatas , maka tujuan MSDM di jelaskan sebagai berikut :

1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

   Kalangan manajer dan departemen sumber daya manusia berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan memenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran merupakan titik puncak dan tindakan-tindakan apa yang di evaluasi.

2. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

   Untuk mencapai tujuan dan sasarannya, departemen sumber daya manusia membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan jumlah dan jenis hak karyawan.

Menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:3)** mengemukakan tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

“ Tujuan MSDM yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memanfaatkan kemampuan karyawan di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya

manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Veithzal Rivai (2004:14)** seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu :

“ 1. Fungsi Manajerial

2. Fungsi Operasional “

Berdasarkan fungsi yang disebutkan diatas , maka fungsi manajemen sumber daya manusia dijelaskan sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial :
   a. Perencanaan (*planning*)
   b. Pengorganisasian (*organizing*)
   c. Pengarahan (*directing*)
   d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional :
   a. Pengadaan Tenaga Kerja (Sumber Daya Manusia)
   b. Pengembangan
   c. Kompensasi
   d. Pengintegrasian
   e. Pemeliharaan
   f. Pemutusan hubungan kerja.

Menurut **Tulus** yang di kutip oleh **Ambar T. Sulistiyani** dan **Rosidah (2003: 13)** mengemukakan lima fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

“ 1. Pengadaan
2. Pengembangan
3. Pemberian kompensasi
4. Pengintegrasian
5. Pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.”

Dari urain lima fungsi manajemen sumber daya manusia diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengadaan

   Kegiatan pengadaan meliputi analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut dan lingkungan kerja dimana aktivitas tersebut dilakukan. Selanjutnya dilakukan perencanaan sumber daya manusia, yaitu memprediksi dan menentukan kebutuhan jumlah tenaga kerja. Rencana akan menunjukan jumlah tenaga kerja yang akan direkrut untuk mengisi jabatan.

2. Pengembangan

   Setelah mereka bekerja secara berkala harus dilakukan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Selanjutnya dilakukan penilaian yang bertujuan untuk melihat apakah unjuk kerja pegawai sesuai dengan harapan, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja.

3. Pemberian kompensasi

   Untuk memelihara dan mempertahankan semangat kerja serta motivasi, para pegawai diberi kompensasi dan beberapa kenikmatan atau keuntungan-keuntungan lainnya dalam bentuk program kesejahteraan.

4. Pengintegrasian

   Hubungan kepegawaian meliputi usaha untuk memotivasi pegawai, memberdayakan pegawai, yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang

baik, meningkatkan disiplin pegawai agar mematuhi aturan , kebijakan-kebijakan yang ada, dan melakukan bimbingan.

5. Pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja

   Pemeliharaan kemampuan pegawai dilakukan untuk menjaga kualitas kinerja mereka dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Jika kinerja pegawai perusahaan sudah tidak dapat dipelihara maka perusahaan mengambil jalan terakhir yaitu melakukan pemutusan hubungan kerja.

2.1.2 *Outsourcing*

Suatu perusahaan yang berhasil digambarkan dengan suatu organisasi yang mempunyai dan mengawasi semua aktivitasnya. Selanjutnya organisasi perusahaan berkembang menjadi semakin kompleks menuju pada spesialisasi dari berbagai elemen atau aktivitas operasi perusahaan.

Spesialisasi ini membuka jalan untuk melakukan *outsourcing* terhaap tugas yang bersifat bukan tugas utama (*non core activities*) perusahaan, *outsourcing* merupakan usaha untuk mengontrak suatu kegiatan atau aktivitas perusahaan kepada pihak luar untuk memperoleh layanan pekerjaan yang dibutuhkan di masa yang akan datang.

Persaingan perusahaan yang semakin ketat mengharuskan perusahaan untuk mencari berbagai metode untuk terus dapat bertahan. Berbagai metode alternatif yang apat digunakan oleh manajemen perusahaan haruslah sesuai dengan tujuan perusahaan itu sendiri.

Tujuan utama dari pelaksanaan *outsourcing* merupakan pemenuhan atas keinginan perusahaan untuk berkonsentrasi pada bisnis utama dan ini hanya dapat dilakukan apabila tidak diganggu dengan pemikiran dan kesibukan yang bukan merupakan bisnis utama. Dengan berkonsentrasi pada bisnis utama juga berarti berkonsentrasi untuk meningkatkan kompetensi utamanya, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan daya saingnya. Apalagi dalam menghadapi persaingan yang tidak hanya semakin luas, tetapi juga semakin ketat.

2.1.2.1 Pengertian *Outsourcing*

Outsourcing atau alih daya merupakan proses pemindahan tanggung jawab tenaga kerja dari perusahaan induk ke perusahaan lain di luar perusahaan induk. Perusahaan diluar perusahaan induk bisa berupa vendor, koperasi ataupun instansi lain yang diatur dalam suatu kesepakatan tertentu. *Outsourcing* adalah alternatif dalam melakukan pekerjaan sendiri, tetapi *outsourcing* tidak sekedar mengontrakan secara biaya, tetapi jauh melebihi itu.

Menurut **Chandra Suwondo (2004:2)** definisi *outsourcing* adalah sebagai berikut :

> ***"Outsourcing* adalah pendelegasian operasi dan manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar (perusahaan penyedia jasa *outsourcing*)."**

Dari definisi diatas *outsourcing* adalah pemindahan kegiatan operasi perusahaan yang bukan merupakan kompetensi utama kepada perusahaan lain.

Menurut **Iftida Yasar (2008:104)** definisi *outsourcing* adalah sebagai berikut :

> **"*Outsourcing* adalah penyerahan wewenang dari suatu perusahaan kepada perusahaan lain untuk menjalankan sebagian atau seluruh proses fungsi usaha dengan menetapkan suatu target atau tujuan tertentu."**

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa *outsourcing* adalah pengalihan sebagian fungsi kerja perusahaan kepada pihak penyedia jasa, dimana perusahaan mendapatkan beberapa manfaat dibandingkan dengan jika perusahaan mengerjakannya sendiri.

2.1.2.2 Tipe-Tipe *Outsourcing*

Outsourcing mempunyai tipe atau jenis yang bermacam-macam. Setiap jenis mempunyai kegunaan, tempat, dan cara kerja yang berbeda. Perusahaan menggunakan jenis *outsourcing* sesuai kebutuhan.

Menurut **Richardus Eko Indrajit** dan **Richardus Djokopranoto (2004:34)** *outsourcing* memiliki beberapa tipe yang dapat dikenali antara lain:

"
1. ***Contracting***
2. ***Outsourcing***
3. ***Insourcing***
4. ***Co-sourcing***
5. ***Benefit-based-relationship*"**

Adapun penjelasan dari tipe-tipe *outsourcing* yang sudah diuraikan diatas adalah sebagai berikut :

1. Contracting

Ini adalah bentuk penyerahan aktivitas perusahaan pada pihak ketiga yang paling sederhana dan merupakan bentuk yang paling lama. Biasanya ini

menyangkut kegiatan yang sederhana atau jenis layanan tingkat rendah, seperti pembersihan kantor, pemeliharaan rumput, dan kebun. Langkah ini adalah langkah berjangka pendek, hanya mempunyai arti taktis dan bukan merupakan bagian dari strategi (besar) perusahaan tetapi hanya untuk mencari cara yang praktis saja.

2. *Outsourcing*

   Penyerahan aktivitas perusahaan pada pihak ketiga dengan tujuan untuk mendapatkan kinerja pekerjaan yang profesional dan berkelas dunia. Diperlukan pihak pemberi jasa yang menspesialisasikan dirinya pada jenis pekerjaan atau aktivitas yang akan diserahkan.

3. *Insourcing*

   Kebalikan dari *outsourcing*, dengan menerima pekerjaan dari perusahaan lain. Motivasi utamanya adalah dengan menjaga tingkat produktivitas dan penggunaan aset secara maksimal agar biaya satuannya dapat ditekan dimana hal ini akan meningkatkan keuntungan perusahaan. Dengan demikian kompetensi utamanya tidak hanya digunakan sendiri tetapi juga dapat digunakan oleh perusahaan lain yang akan meningkatkan keuntungan.

4. *Co-sourcing*

   Jenis hubungan pekerjaan dan aktivitas dimana hubungan antara perusahaan dan rekanan lebih erat dari sekedar hubungan outsourcing. Contohnya adalah dengan memperbantukan tenaga ahli pada perusahaan pemberi jasa untuk saling mendukung kegiatan masing-masing perusahaan.

5. *Benefit-based-relationship*

Hubungan outsourcing dimana sejak semula kedua belah pihak mengadakan investasi bersama dengan pembagian pekerjaan tertentu. Dengan demikian masing-masing pihak akan saling mendukung dan saling tergantung. Pembagian keuntungan telah dibicarakan pada saat awal kesepakatan kerjasama.

Menurut **Komang Priambada** dan **Agus Eka Maharta (2008:82)** *outsourcing* memiliki beberapa tipe yang dapat dikenali menurut tempatnya:

" 1. Offshoring

2. Onshoring

3. Homeshoring."

Adapun penjelasan dari tipe-tipe *outsourcing* menurut tempatnya adalah sebagai berikut :

1. *Offshoring*

Outsourcing yang dilakukan di negara lain: pengalihdayaan proses bisnis perusahaan (pekerjaan atau wewenang) dari sau negara ke negara lain yang secara khas dalam sebuah proses operasional seperti dalam bidang manufaktur, atau sebuah proses pendukung seperti akuntansi.

2. *Onshoring*

Bisa juga disebut *outsourcing* dinegara sendiri. Di bidang manajemen, mengalihdayakan produksi, jasa, atau pekerjaan untuk menurunkan biaya di negara yang sama.

3. Homeshoring

Outsourcing yang dilakukan di rumah tangga (keluarga). Bisa juga disebut sebagai kombinasi antara *outsourcing* dan *telecommuting* (*working at home*, bekerja di rumah).

2.1.2.3 Keuntungan-Keuntungan *Outsourcing*

Salah satu perangkat pasar yang dapat memaksimalkan profit adalah *outsourcing*. Dengan berbagai kemungkinan keuntungan yang dicapai, banyak perusahaan sekarang ini mengadopsi strategi bisnis ini; memaksimalkan keuntungan dan meminimalisasi kerugian. Namun demikian, keuntungan *outsourcing* tidak berkutat pada biaya. Berikut beberapa keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan yang melakukan stategi bisnis ini.

Menurut **Komang Priambada** dan **Agus Eka Maharta (2008:74)** keuntungan-keuntungan *outsourcing* adalah sebagai berikut :

“ 1. Fokus pada *core* bisnis
2. Membagi Risiko
3. Pemanfaatan sumber daya perusahaan
4. Mengurangi biaya
5. Mendapatkan tenaga kerja yang kompeten.”

Adapun penjelasan dari keuntungan-keuntungan *outsourcing* yang diuraikan diatas adalah sebagai berikut :

1. Dengan melimpahkan hal-hal operasional pada pihak lain (perusahaan *outsourcing*), perusahaan dapat meningkatkan fokus bisnisnya (*core business*).
2. *Outsourcing* membuat risiko operasional perusahaan dapat terbagi kepada pihak lain.

3. Sumber daya perusahaan yang ada bisa dimanfaatkan untuk kebutuhan yang lain.
4. Mengurangi biaya pengeluaran (*capital expenditure*) karena dana yang sebelumnya dipergunakan untuk investasi, bias difungsikan sebagai biaya operasional.
5. Perusahaan dapat memperkerjakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten, karena tenaga kerja yang disediakan oleh perusahaan *outsourcing* adalah tenaga yang sudah terlatih sehingga hampir pasti kompeten alam bidangnya.

Menurut **Richardus Eko Indrajit** dan **Richardus Djokopranoto (2004:4)** alasan perusahaan melakukan *outsourcing* karena memiliki beberapa keuntungan, antara lain :

“ 1. Meningkatkan fokus perusahaan
2. Memanfaatkan kemampuan kelas dunia
3. Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari *reengineering*
4. Membagi risiko
5. Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain
6. Memungkinkan tersedianya dana capital
7. Menciptakan dana segar
8. Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi
9. Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri
10. Memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau dikelola.”

Adapun penjelasan dari keuntungan *outsourcing* yang disebutkan diatas adalah sebagai berikut :

1. Dengan melakukan *outsourcing* perusahaan dapat memusatkan diri pada masalah dan strategi utama dan umum, sementara pelaksanaan tugas sehari-hari yang kecil-kecil diserahkan pada pihak ketiga.

2. Secara alamiah, spesialisasi pekerjaan seperti yang dimiliki dan dikembangkan oleh para kontraktor (*outsourcing provider*) mengakibatkan kontraktor tersebut memiliki keunggulan kelas dunia dalam bidangnya.
3. *Outsourcing* adalah produk samping dan salah satu *management tool* lagi yang sangat unggul, yaitu *business process reengineering*. *Outsourcing* menjadi salah satu cara dalam *reengineering* untuk mendapatkan manfaat "sekarang" dan bukan "besok pagi" dengan cara menyerahkan tugas pada pihak ketiga yang sudah melakukan *reengineering* dan menjadi unggul atas aktivitas-aktivitas tertentu.
4. Apabila semua aktivitas dilakukan oleh perusahaan sendiri maka seluruh risiko juga di tanggung sendiri. Apabila beberapa aktivitas perusahaan dikontrakan kepada pihak ketiga maka risiko akan ditanggung bersama pula.
5. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dimanfaatkan untuk kegiatan-kegiatan perusahaan yang utama, yaitu hal yang paling dibutuhkan.
6. *Outsourcing* juga bermanfaat untuk mengurangi investasi dana capital pada kegiatan *non core*.
7. *Outsourcing* sering kali dapat dilakukan tidak hanya mengontrakan aktivitas tertentu pada pihak ketiga, tetapi juga disertai dengan penyerahan/penjualan/penyewaan aset yang digunakan untuk melakukan aktivitas tertentu tersebut.
8. Salah satu keuntungan yang sangat taktis dari *outsourcing* memungkinkan untuk mengurangi dan mengendalikan biaya operasi.

9. Perusahaan perlu melakukan *outsourcing* untuk melakukan suatu aktivitas tertentu karena perusahaan tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas tersebut secara baik dan memadai.
10. *Outsourcing* dapat juga digunakan untuk mengatasi pengelolaan hal atau mengawasi fungsi yang sulit dikendalikan. Fungsi yang sulit dikelola dan dikendalikan ini, misalnya birokrasi ekstern yang sangat berbelit yang harus ditaati oleh perusahaan yang dimiliki negara dalam menjalankan fungsi pembelian barang dan jasa, yang sulit di tembus dengan cara-cara biasa.

2.1.2.4 Tahapan Pelaksanaan *Outsourcing*

Bagi perusahaan yang baru pertama kali akan melakukan *outsourcing*, pertanyaan pokok yang diajukan adalah apa yang pertama kali harus dilakukan dan langkah apa selanjutnya perlu dikerjakan agar *outsourcing* dapat berjalan dengan lancar.

Langkah-langkah ini dilakukan sesudah adanya keputusan untuk melakukan *outsourcing*. Langkah-langkah ini tentu saja bukan suatu ketentuan yang mutlak haruk dilakukan, tetapi sekedar pedoman yang dapat digunakan secara berurutan.

Menurut **Maurice E. Greaver II** yang dikemukakan oleh **Richardus Eko Indrajit** dan **Richardus Djokopranoto (2004:14)** ada tujuh tahapan pokok yang perlu dilakukan perusahaan dalam melaksanakan *outsourcing* adalah sebagai berukut :

“ 1. Perencanaan *outsourcing*
2. Pemilihan strategi
3. Analisis biaya
4. Pemilihan rekanan atau pemberi jasa
5. Negosiasi persyaratan

6. Transisi sumber daya
7. Pengelolaan hubungan.”

Adapun penjelasan dari tujuh tahapan pelaksanaan *outsourcing* adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan *Outsourcing*

   Perencanaan *outsourcing* terdiri dari menentukan objek, pembentukan tim, perencanaan jadwal kegiatan dan perencanaan waktu kegiatan, pemilihan konsultan apabila diperlukan.

2. Pemilihan Strategi

   Kegiatan pemilihan strategi ini merupakan kegiatan yang sangat penting karena pemilihan strategi yang keliru dapat menimbulkan kegagalan atau sekurang-kurangnya ketidaklancaran dalam melakukan *outsourcing*, tetapi juga berlaku sebaliknya, yaitu behwa pemilihan strategi yang tepat dapat memperlancar suksesnya *outsourcing*.

3. Analisis Biaya

   Analisis biaya adalah kegiatan pendataan biaya-biaya utama dari kegiatan yang di-*outsource*-kan, baik sebelum dan setelah *outsourcing*. Kemudian dilakukan analisis, apakah ada perbaikan atau tidak, kalau ada cukup berarti atau tidak.

4. Pemilihan Rekanan/Pemberi jasa

   Pemilihan pemberi jasa (*service provider*) merupakan langkah selanjutnya dalam proses *outsourcing*. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahapan ini adalah pencarian sumber pemberi jasa, penentuan kualifikasi pemberi jasa, dan terakhir pemilihan pemberi jasa.

5. Negosiasi persyaratan

   Tahap selanjutnya adalah pembicaraan mengenai jasa dan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan yang dapat ditawarkan oleh pemberi jasa menuju pada suatu titik persetujuan, dalam suatu proses negosiasi. Beberapa hal yang penting dinegosiasikan dalam proses negosiasi, negosiasi mengenai prinsip-prinsip, merencanakan negosiasi, tatap muka, prinsip-prinsip keadilan, dan pembuatan kontrak.

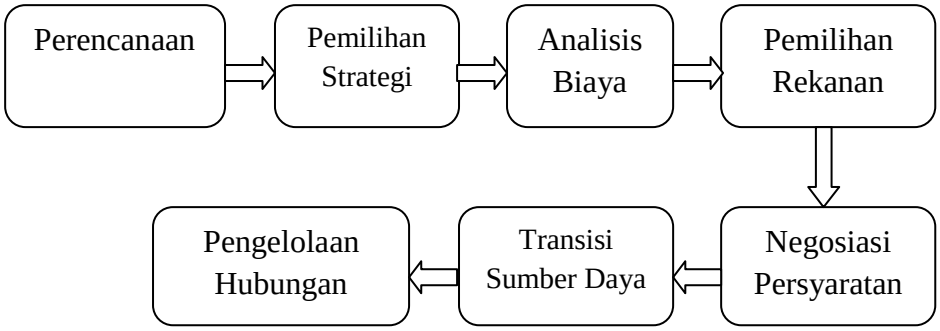
6. Transisi Sumber Daya

   Masalah trasisi sumberdaya pada garis besarnya dibagi menjadi dua, yaitu sumber daya peralatan dan sumber daya manusia. Transisi yang pertama umumnya tidak banyak menimbulkan kesulitan dan secara relatif dapat dilakukan dengan mudah. Sementara jenis yang kedua jauh lebih sulit karena menyangkut manusia.

7. Pengelolaan Hubungan

   Pemberi dan penerima kerja mempunyai hubungan yang erat dan hubungan ini dapat berlangsung lama. Hubungan ini perlu dikelola dengan baik demi keuntungan kedua belah pihak. Pengelolaan hubungan ini perlu meliputi beberapa hal seperti memonitor kinerja dan memecahkan masalah yang timbul.

Ketujuh tahap tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Tahapan *Outsourcing*
Sumber : Richardus Eko Indrajit dan **Richardus Djokopranoto (2004:15)**

Menurut **Iftida Yasar (2008:37)** tahapan melakukan *outsourcing* adalah sebagi berikut :

“ 1. Tahap Perencanaan

2. Tahap Kontrak

3. Tahap Pascakontrak.”

Dari uraian diatas tahapan melakukan *outsourcing* dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tahap Perencanaan

   Tahap perencanaan adalah tahapan dimana sebuah perusahaan harus merencanakan secara matang mengenai rencana implementasi *outsourcing*.

2. Tahap Kontrak

   Yang dimaksud tahap kontrak adalah tahap dimana perusahaan mulai melakukan perjanjian dengan penyedia jasa *outsourcing*.

3. Tahap Pascakontrak

Tahap pascakontrak adalah tahap setelah perjanjian dilakukan. Tahap ini dilakukan dengan cara komunikasi yang terbuka antara perusahaan dan penyedia jasa *outsourcing*. Memastikan perjanjian yang telah dibuat akan dilaksanakan sesuai dengan masa berlakunya. Mengupayakan persetujuan dari pihak-pihak yang bersangkutan, dan meninjau kembalikeputusan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu untuk mengakomodasi penyesuaian yang bisa terjadi.

2.1.2.5 Risiko *Outsourcing*

Agar pembahasan *outsourcing* seimbang maka disamping dibicarakan mengenai potensi keuntungan-keuntungan yang diperoleh, ada baiknya dibicarakan juga mengenai risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dalam melakukan *outsourcing*.

Hal ini perlu disampaikan karena betapapun baiknya konsep *outsourcing* dan betapa baiknya persiapan yang dilakukan suatu perusahaan untuk melakukan outsourcing, usaha itu tidak selamanya berhasil. Keberhasilan atau kegagalan outsourcing dapat disebabkan oleh faktor-faktor dari dalam perusahaan atau faktor-faktor dari luar perusahaan.

Menurut **Richardus Eko Indrajit** dan **Richardus Djokopranoto (2004:105)** risiko tersebut dapat dihubungkan dan dihadapkan dengan tujuan *outsourcing*.

Tabel 2.1
Risiko *Outsourcing*

Tujuan *Outsourcing*	Risiko *Outsourcing*
Mempercepat keuntungan *reengineering.*	Keuntungan tidak diperoleh secara cepat, tidak diperoleh dalam jumlah yang cukup signifikan.
Mendapatkan akses pada kemampuan kelas dunia.	Akses tidak diperoleh karena pemberi jasa tidak menunjukkan kinerja perusahaan kelas dunia.
Memperoleh suntikan kas.	Suntikan kas ternyata seret atau tidak diperoleh sama sekali karena perusahaan pemberi jasa mengalami kesulitan keuangan.
Membebaskan sumber daya untuk kepentingan lain.	Sumber daya mungkin harus di transfer ke atau diperlukan oleh perusahaan pemberi jasa, sehingga tetap kekurangan sumber daya.
Membebaskan diri dari fungsi yang sulit dikelola atau dikendalikan.	Perusahaan mungkin tidak dapat bebas seluruhnya dari kesulitan yang sebetulnya ingin dihindari.
Memperbaiki fokus perusahaan.	Karena berbagai tujuan yang ingin dicapai, tidak sepenuhnya didapat, maka fokus *core business* mungkin tidak tercapai.
Memperoleh dana *capital*.	Karena perusahaan pemberi jasa mengalami kesulitan keuangan, maka mungkin tambahan dana tidak ada.
Mengurangi biaya operasi.	Biaya sesudah *outsourcing* mungkin tidak berkurang, tetapi tetap atau bahkan bertambah.
Mengurangi resiko usaha.	Karena berbagai tujuan yang ingin dicapai tidak sepenuhnya diperoleh, mungkin risiko usaha tetap saja besar.
Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki didalam perusahaan.	Karena perusahaan pemberi jasa juga tidak memiliki sumber daya yang diperlukan, maka tujuan ini tidak tercapai.

Sumber : Richardus Eko Indrajit dan **Richardus Djokopranoto (2004:105)**

Sedangkan menurut **Lianna (2010)** dalam sebuah blog menngemukakan risiko *outsourcing* sebagai berikut :

> **“ a. Produktivitas justru menurun jika perusahaan *outsourcing* yang dipilih tidak kompeten.**
> **b. *Wrong man on the wrong place* jika proses seleksi, *training* dan penempatan tidak dilakukan secara cermat oleh perusahaan *outsourcing*.**
> **c. Terkena kewajiban ketenagakerjaan jika perjanjian kerjasama dengan perusahaan *outsourcing* tidak diatur dengan tegas dan jelas diawal kerja sama.**
> **d. Regulasi yang belum kondusif akan membuat penentuan *core* dan *non core* juga belum jelas.**
> **e. Pemilihan perusahaan jasa *outsourcing* yang salah bisa berakibat beralihnya status hubungan kerja dari perusahaan pemberi jasa pekerja ke perusahaan penerima jasa pekerja.”**

Dari uraian risiko *outsourcing* diatas penulis menyimpulkan bahwa dalam kualitas penyedia jasa *outsourcing* itu sangat penting untuk diperhatikan, karena akan mempengaruhi kualitas pegawai yang diberikan. Serta perusahaan harus sejelas mungkin dalam pembuatan kontrak kerja agar tidak mudah terjadi penyimpangan yang dilakukan oleh penyedia jasa *outsourcing*.

2.1.3 Efisiensi Biaya Operasional

Pemanfaatan atas biaya operasional yang tidak sesuai dengan produk atau jasa yang dihasilkan, mengakibatkan terjadinya ketidakefisienan biaya operasional perusahaan. Sehingga pihak manajemen berupaya menciptakan efisiensi atas biaya operasional dengan menerapkan alternatif dalam pengelolaannya.

Efisien atau tidaknya biaya diperoleh dari pengelolaan biaya dengan benar, bukan diperoleh dengan penekanan-penekanan biaya yang mempersempit ruang aktivitas perusahaan dalam mencapai hasil yang maksimal.

2.1.3.1 Pengertian Efisiensi

Efisiensi merupakan usaha yang harus dilakukan oleh setiap pihak yang melakukan kegiatan dalam hal pengeluaran biaya. Efisiensi ini berguna untuk pemanfaatan biaya yang dimiliki agar tercapainya suatu tujuan. Efisien dapat di ukur oleh pengeluaran yang kita lakukan terhadap masukan yang kita dapatkan.

Menurut **Theodorus M. Tuanakotta (2002:126)** menyatakan interpretasi efisiensi bahwa :

> **"…..interpretasi dari efisiensi adalah kemampuan menghasilkan *output* secara maksimum, relatif terhadap sejumlah *resources* tertentu atau kombinasi dari *resources* secara optimum untuk memenuhi permintaan tertentu….."**

Dari pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa efisiensi adalah ketepatan dalam mengerjakan kegiatan perusahaan dengan optimal untuk memenuhi tuntutan pasar.

Sedangkan **Hongren, Datar, dan Foster (2005:279)** yang dialih bahasakan oleh **Desi Adhariani** mengemukakan efisiensi adalah sebagai berikut :

> **" Efisiensi adalah jumlah relatif masukan yang digunakan untuk mencapai tingkat keluaran tertentu. Makin sedikit masukan yang digunakan untuk mencapai tingkat keluaran tertentu atau makin banyak keluaran untuk tingkat masukan tertentu, makin tinggi efisiensi."**

Dari pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa efisiensi mengacu pada jumlah keluaran yang dibandingkan dengan masukan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.3.2 Pengertian Biaya Operasional

Biaya berkaitan dengan segala jenis usaha, baik manufaktur maupun pelayanan. Dalam perencanaan dan pengendalian, manajer memerlukan informasi mengenai keadaan organisasi. Dari sudut pandang akuntansi, kebutuhan akan informasi tersebut berkaitandengan biaya dari suatu organisasi.

Menurut **Mulyadi (2009:8)** definisi biaya adalah sebagai berikut :

> **“ Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.”**

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah pengorbanan berupa uang yang harus dikeluarkan pihak yang ingin mencapai tujuannya. Biaya yang harus dikeluarkan bisa berupa anggaran atau realisasinya.

Sedangkan menurut **Bastian Bustami** dan **Nurlela (2007:4)** mendefinisikan biaya sebagai berikut:

> **“Biaya atau *cost* adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.”**

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang untuk memperoleh barang dan jasa, yang diharapkan akan memberikan keuntungan baik saat ini maupun yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengertian biaya operasional menurut **Munandar (2001:25)** adalah sebagai berikut:

> **“ Biaya operasi adalah biaya yang menjadi beban tanggungan perusahaan yang berhubungan erat dengan usaha pokok perusahaan.”**

Dari definisi yang diuraikan diatas penulis menyimpulkan biaya operasional adalah biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk membiayai seluruh kegiatan perusahaan.

Menurut **Supriyono (2000:185)** definisi biaya operasi adalah sebagai berikut :

> **” Biaya operasi merupakan suatu pengeluaran yang masa manfaatnya tidak lebih dari satu tahun atau pengeluaran yang dikaitkan secara langsung dengan pendapatan dalam suatu periode tertentu atau dengan kata lain merupakan biaya yang dikeluarkan yang ada pada hakekatnya dianggap terpakai dalam masa satu tahun.”**

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya operasi adalah biaya yang memiliki batas waktu manfaat yang harus dikeluarkan perusahaan dalam periode satu tahun.

2.1.3.3 Efisiensi Biaya Operasional

Dalam menentukan apakah suatu aktivitas atau kegiatan operasional perusahaan dapat dikatakan efisien apabila jika biaya standar yang ditetapkan perusahaan lebih besar dari biaya aktual sesungguhnya, begitu pula sebaliknya biaya standar yang ditetapkan lebih kecil dari biaya aktual sesungguhnya maka dikatakan tidak efisien.

Menurut **Robert N. Anthony** dan **Vijay Govindarajan (2005:174)** yang di alih bahasa oleh **F.X. Kurniawan Tjakrawala** mengemukakan efisiensi sebagai berikut :

> **"Dalam Pusat tanggung jawab, efisiensi diukur dengan cara membandingkan biaya aktual dengan standar, dimana biaya-biaya tersebut harus dinyatakan dalam *output* yang diukur."**

Dari definisi diatas yang dimaksud biaya aktual adalah realisasi biaya dan yang dimaksud biaya standar adalah anggaran. Dengan demikian efisiensi dapat disimpulkan sebagai berikut :

Realisasi < Anggaran

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

(Sumber : Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005:197))

2.1.3.3.1 Anggaran Biaya Operasional

Anggaran perusahaan diklasifikasikan menjadi dua yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional menyangkut bisnis inti perusahaan, yaitu penyedia barang atau jasa, sedangkan anggaran keuangan lebih berorientasi pada anggaran pengeluaran modal, anggaran kas, anggaran neraca saldo, anggaran laporan arus kas.

Sistem anggaran yang baik dapat memaksa manajer untuk mengetahui kondisi usaha saat direncanakan, sehingga manajer dapat dengan segera mendeteksi ketidakefisienan.

Pengertian anggaran dikemukakan oleh **Munandar (2001:1)** adalah sebagai berikut :

> **“ Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”**

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana pembiayaan kegiatan perusahaan yang di susun untuk satu tahun.

Sedangkan pengertian anggaran menurut **M. Nafarin (2007:11)** adalah sebagai berikut :

> **“Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan .”**

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana manajemen mengenai perolehan dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan yang dinyatakan secara formal dan terperinci dalam bentuk kuantitatif pada suatu periode tertentu.

Menurut **Rolin C Niswonger, Carl, Warren, James dkk (2000:948)** yang dialih bahasa oleh **Alfonsus Sirait dan Helda Gunawan** mengemukakan anggaran biaya operasi adalah sebagai berikut :

> **“ Anggaran biaya operasi terbentuk dari perkiraan biaya penjualan dan biaya administrasi. Anggaran ini biasanya menyajikan biaya berdasarkan sifat atau tipe pengeluaran seperti gaji, sewa, asuransi dan iklan.”**

Dari uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa anggaran biaya operasi dikelompokan berdasarkan jenisnya dan berasal dari pos biaya-biaya untuk kegiatan perusahaan.

2.1.3.3.2 Realisasi Biaya Operasional

Pada umumnya realisasi menggambarkan suatu keadaan atau suatu kejadian yang sesungguhnya terjadi dari suatu aktivitas perusahaan yang terlebih dahulu telah direncanakan sebelumnya. Realisasi biaya operasional pada dasarnya sama seperti uraian diatas, dimana realisasi biaya operasional menggambarkan keadaan atau kejadian yang sesungguhnya dari kegiatan operasional atau menggambarkan jumlah biaya yang dikeluarkan untuk membiayai kegiatan perusahaan.

Selain itu realisasi biaya operasional juga berguna untuk menilai prestasi suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, dimana biaya operasional yang digunakan dapat terkendali atau tidak.

2.1.4 Hubungan Biaya *Outsourcing* Sumber Daya Manusia dengan Efisiensi Biaya Operasional

Tujuan strategis suatu *outsourcing* berarti bahwa *outsourcing* digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keunggulan kompetitif perusahaan agar dapat mempertahankan hidup dan berkembang. Oleh karena itu pekerjaan harus diserahkan kepada pihak yang lebih profesional dan lebih berpengalaman dari pada perusahaan sendiri dalam melaksanakan jenis pekerjaan yang diserahkan, tidak hanya sekedar kepada pihak ketiga saja.

Penerapan *outsourcing* dapat menjadi dasar utama bagi pihak manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang dimaksud merupakan keputusan yang dapat mengupayakan keoptimalan aktivitas perusahaan untuk

memproduksi barang dan jasa berkualitas yang ditunjang dengan keefisienan pada biaya operasionalnya.

Menurut **Richardus Eko Inrajit** dan **Ricardus Djokopranoto (2004:8)** peranan *outsourcing* dalam menunjang efisiensi biaya operasional adalah:

> **“ Salah satu keuntungan yang sangat taktis dari *ousourcing* adalah memungkinkan untuk mengurangi dan mengendalikan biaya operasi.”**

Dari uraian diatas penulis mengemukakan bahwa *outsourcing* memiliki keuntungan yaitu dapat mengefisienkan biaya bila dibandingkan dengan melakukan kegiatan sendiri.

Disamping banyak alasan yang dikemukakan perusahaan untuk melakukan *outsourcing*, namun cukup banyak pula alasan yang dikemukakan oleh sebagian perusahaan yang idak melakukan *outsourcing*. Salah satu alasan tersebut adalah alasan finansial. Menurut **Richardus Eko Inrajit** dan **Richardus Djokopranoto (2004:97)** alasan mengapa tidak melakukan kegiatan *outsourcing* adalah :

> **“Meskipun banyak alasan finansial yang mendukung kebijakan *outsourcing*, tetapi ada juga beberapa alasan finansial yang menghalangi kebijakan ini, antara lain sebagai berikut.**
> 1. **Pemberi jasa tidak mampu melaksanakan kerja dengan biaya yang lebih efisien.**
> 2. **Ekonomis skala besar mungkin tidak dapat diperoleh.”**

Dari uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa selain ada kelebihan, *outsourcing* juga mempunyai kelemahan yang menjadi pertimbangan perusahaan untuk tidak melakukan *outsourcing* dalam masalah finansial.

Dari teori yang telah dijelaskan diatas hubungan antara *outsourcing* dan biaya operasional dinyatakan dengan peneliti sebelumnya yaitu **Alberami** tahun 2006 dengan judul penelitian Analisis Strategi *Outsourcing* pada Pengadaan Kendaraan Operasional menyatakan berdasarkan analisa pada dua kantor cabang utama Kramat dan Jatinegara kebijakan *outsourcing* belum melakukan penghematan biaya yang maksimal karena penunjukan koperasi Swadharma sebagai *provider* yang menetapkan harga sewa kendaraan diatas rata-rata harga pasar. Dengan melakukan tahapan kegiatan *outsourcing* yang baik terutama dalam tahapan analisa biaya dan pemilihan *provider*, maka masih terdapat potensi penghematan biaya yang cukup signifikan bila dihubungkan dengan jumlah kendaraan operasional yang dimiliki.

Selanjutnya penelitian yang diketuai oleh Arif Baharudin tahun 2005 dengan judul *Outsourcing Back office* Perusahaan Efek menyatakan bahwa manfaat atau dampak positif dari penerapan *Outsourcing Back Office* pada Perusahaan Efek adalah efisiensi waktu sehingga lebih fokus pada bisnis inti, memperkecil biaya operasional, dan mengurangi beban kerja perusahaan.

Dampak negatif yang mungkin timbul dari penerapan *Outsourcing Back Office* adalah kerahasiaan data perusahaan tidak terjaga dan kendali yang berada di luar jangkauan Perusahaan Efek. Dengan demikian, kerahasiaan data dan pengendalian oleh Perusahaan Efek merupakan dua hal yang menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam penerapan *Outsourcing Back Office*. Secara umum penerapan *outsourcing back office* Perusahaan Efek setelah mempertimbangan dampak negatif yang mungkin timbul dirasakan

menguntungkan perusahaan baik secara finansial maupun kualitas pelayanan kepada nasabah.

Penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian penulis yaitu meneliti tentang bagaimana peranan penerapan *outsourcing* dalam suatu perusahaan. Sedangkan perbedaanya adalah penelitian ini hanya mempunyai satu variabel tidak seperti penelitian penulis yang memiliki dua variabel. Untuk memudahkan pembaca dalam melihat perbedaan dan persamaan penelitian penulis dan penelitian sebelumnya, maka penulis menguraikan dalam bentuk tabel.

Tabel 2.2
Penelitian dan referensi yang berkaitan dengan Hubungan *Outsourcing* dengan Efisiensi Biaya Operasional

No	Penulis dan tahun	Judul	Kesimpulan/Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Alberami (2006)	Analisis Strategi *Outsourcing* pada Pengadaan Kendaraan Operasional (PT.BNI) Persero Tbk.	Berdasarkan analisa pada dua kantor cabang utama Kramat dan Jatinegara kebijakan *outsourcing* belum melakukan penghematan biaya yang maksimal karena penunjukan koperasi Swadharma sebagai *provider* yang menetapkan harga sewa kendaraan diatas rata-rata harga pasar. Dengan melakukan tahapan kegiatan *outsourcing* yang baik terutama dalam tahapan analisa biaya dan pemilihan *provider*, maka	1. Persamaan variabel Independen yang diteliti adalah *outsourcing* . 2. Metode yang dipakai adalah analisis kuantitatif.	1. Perbedaannya terletak pada variabel dependen yang di bahas alberami yaitu pengadaan kendaraan operasional. 2. Rumusan masalah yang dibahas adalah keuntungan penerapan strategi *outsourcing*.

			masih terdapat potensi penghematan biaya yang cukup signifikan bila dihubungkan dengan jumlah kendaraan operasional yang dimiliki.		
2	Arif Baharudin (2005)	*Outsourcing Backoffice* Perusahaan Efek	Manfaat dari penerapan *Outsourcing Back Office* pada Perusahaan Efek adalah efisiensi waktu sehingga lebih fokus pada bisnis inti, memperkecil biaya operasional, dan mengurangi beban kerja perusahaan. Dampak negatif yang mungkin timbul dari penerapan *Outsourcing Back Office* adalah kerahasiaan data perusahaan tidak terjaga dan kendali yang berada di luar jangkauan Perusahaan Efek. Dengan demikian, kerahasiaan data dan pengendalian oleh Perusahaan Efek merupakan dua hal yang menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam penerapan *Outsourcing Back Office*. Secara umum penerapan *outsourcing back office* Perusahaan Efek setelah mempertimbangan	Meneliti tentang bagaimana peranan penerapan *outsourcing* dalan suatu perusahaan.	Penelitian ini hanya mempunyai satu variabel.

			dampak negatif yang mungkin timbul dirasakan menguntungkan perusahaan baik secara finansial maupun kualitas pelayanan kepada nasabah.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan yang harus dicapai. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut.

Dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan melakukan suatu aktivitas yang dinamakan kegiatan operasi. Untuk menjalankan kegiatan operasi, perusahaan memerlukan biaya operasi dan tenaga kerja yang profesional. Tenaga kerja profesional bisa didapat dengan menggunakan pegawai tetap atau pegawai *outsourcing*.

Menurut **J. Widiatmoko** dalam jurnal Bisnis dan Ekonomi **(2001)** secara sederhana *outsourcing* dapat diartikan sebagai :

> **“ Praktik yang di tempuh oleh suatu perusahaan untuk menyerahkan sebagian aktivitasnya untuk dikerjakan perusahaan lain sehingga organisasi perusahaan saling berketerkaitan satu sama lain dan dapat meminimalkan penggunaan biaya operasional perusahaan.”**

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa *outsourcing* adalah pemindahan wewenang aktivitas perusahaan kepada pihak lain agar biaya yang dikeluarkan lebih rendah.

Menurut **Pan Mohamad Faiz** dalam jurnal hukum **(2007)** *outsourcing* (Alih Daya) diartikan sebagai :

> **“ Pemindahan atau pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh para pihak.”**

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa *outsourcing* merupakan suatu tindakan yang memindahkan sebagian dari suatu aktivitas pekerjaan tanggung jawab pekerjaan internal perusahaan kepada perusahaan lain dalam penyediaan barang atau jasa dengan suatu ikatan permanen yang biasanya disebut kontrak kerja.

Ada tujuh tahapan pokok serta *benchmarking* yang harus dilakukan dalam mengukur kegiatan *outsourcing* salah satunya adalah analisis biaya. Dalam penelitian ini penulis hanya mengukur *outsourcing* dengan analisis biaya karena keterbatasan waktu dan data *benchmarking* perusahaan yang tidak bisa penulis dapatkan karena bersifat rahasia. Analisis biaya dilakukan dengan membandingkan biaya *outsourcing* yang dikeluarkan oleh perusahaan dari tahun 2005-2009.

Untuk mengatasi masalah pegawai dan efisiensi biaya manajer perusahaan harus teliti dalam memutuskan apakah memakai jasa pegawai tetap atau pegawai *outsourcing*. Sebelum mengambil keputusan pihak manajeman diharuskan untuk melakukan analisis biaya sebagai bahan pertimbangan apakah perusahaan akan melakukan *outsourcing* atau tidak.

Dengan menggunakan pegawai tetap perusahaan harus mengeluarkan biaya gaji tetap setiap bulan beserta fasilitas yang harus diberikan kepada pegawai, sedangkan bila menggunakan pegawai *outsourcing* , perusahaan hanya membayar gaji sesuai dengan kesepakatan yang tertera dalam kontrak selebihnya menjadi tanggung jawab perusahaan pemberi jasa *outsourcing*.

Bila berbicara masalah biaya, maka tidak lepas dari masalah efisiensi yang merupakan salah satu kriteria yang digunakan untuk menilai suatu prestasi. Efisiensi dapat diukur oleh perbandingan antara besaran *output*/realisasi terhadap *input*/anggaran.

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

(Sumber : Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005:197))

Pemanfaatan atas biaya operasional yang tidak sesuai dengan produk atau jasa yang dihasilkan, mengakibatkan terjadinya ketidakefisienan biaya operasional perusahaan, sehingga pihak manajemen berupaya dalam menciptakan efisiensi atas biaya operasional dengan menerapkan berbagai alternatif dalam pengelolaannya.

Menurut **Freddy Rangkuti (2003:56)** definisi efisiensi adalah sebagai berikut :

> **"Efisiensi merupakan upaya mengerjakan semua pekerjaan secara optimal (*doing the job right*) dan sebaik-baiknya dengan total biaya paling rendah."**

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa efisiensi adalah pemanfaatan biaya yang optimal demi tercapainya tujuan perusahaan dengan tidak melakukan pemborosan.

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya membutuhkan suatu biaya, dan biaya dalam proses ini yang di maksud adalah biaya operasional. Semakin meningkat aktivitas perusahaan maka akan semakin tinggi pula biaya operasional yang dibutuhkan.

Pengertian biaya operasional menurut **M. Nafarin (2007:230)** adalah sebagai berikut:

> **“ *Operating Expense* adalah beban kegiatan pokok perusahaan yang tidak terjadi di pabrik, selain harga pokok penjualan.”**

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan biaya operasional adalah biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dalam mempbiayai kegiatan non produksi.

Mengingat pentingnya masa depan perusahaan, maka setiap perusahaan harus mampu melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efisien dalam kegiatannya. Untuk itu dibutuhkan alat bantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian yang baik atas biaya tersebut. Salah satu alat bantu yang bisa digunakan adalah anggaran.

Anggaran merupakan suatu bentuk penyataan tertulis yang dinyatakan dalam satuan uang dan mempunyai jangka waktu tertentu. Anggaran membentuk manajemen di dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian kegiatan perusahaan. Anggaran menjadi pedoman bagi setiap aktivitas, memberi balasan

tanggung jawab atas kegiatan perusahaan, dan menilai efisiensi penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran biaya operasi merupakan batas pengeluaran biaya operasi yang dapat dilakukan oleh pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Anggaran ini dapat membantu perusahaan untuk membantu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Namun harus disadari pulan, bahwa anggaran hanya suatu alat yang digunakan untuk membantu manajer, bukan menggantikan tugasnya. Oleh sebab itu selain penyusunan yang baik, perusahaan juga dituntut untuk merealisasikan anggaran dengan sungguh-sungguh dan baik pula.

Realisasi biaya operasional berguna untuk menilai prestasi suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, dimana biaya operasional yang digunakan dapat terkendali atau tidak.

Menurut **Chandra Suwondo (2004:51)** peranan biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam menunjang efisiensi biaya operasional adalah :

> **"Biaya yang dibebankan akan menjadi lebih murah karena kapasitas yang dikerjakan oleh perusahaan penyedia jasa *outsourcing* memungkinkan terciptanya efisiensi."**

Dari uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa dengan melakukan *outsourcing* perusahaan akan menghemat biaya bila dibandingkan dengan melakukan kegiatan sendiri.

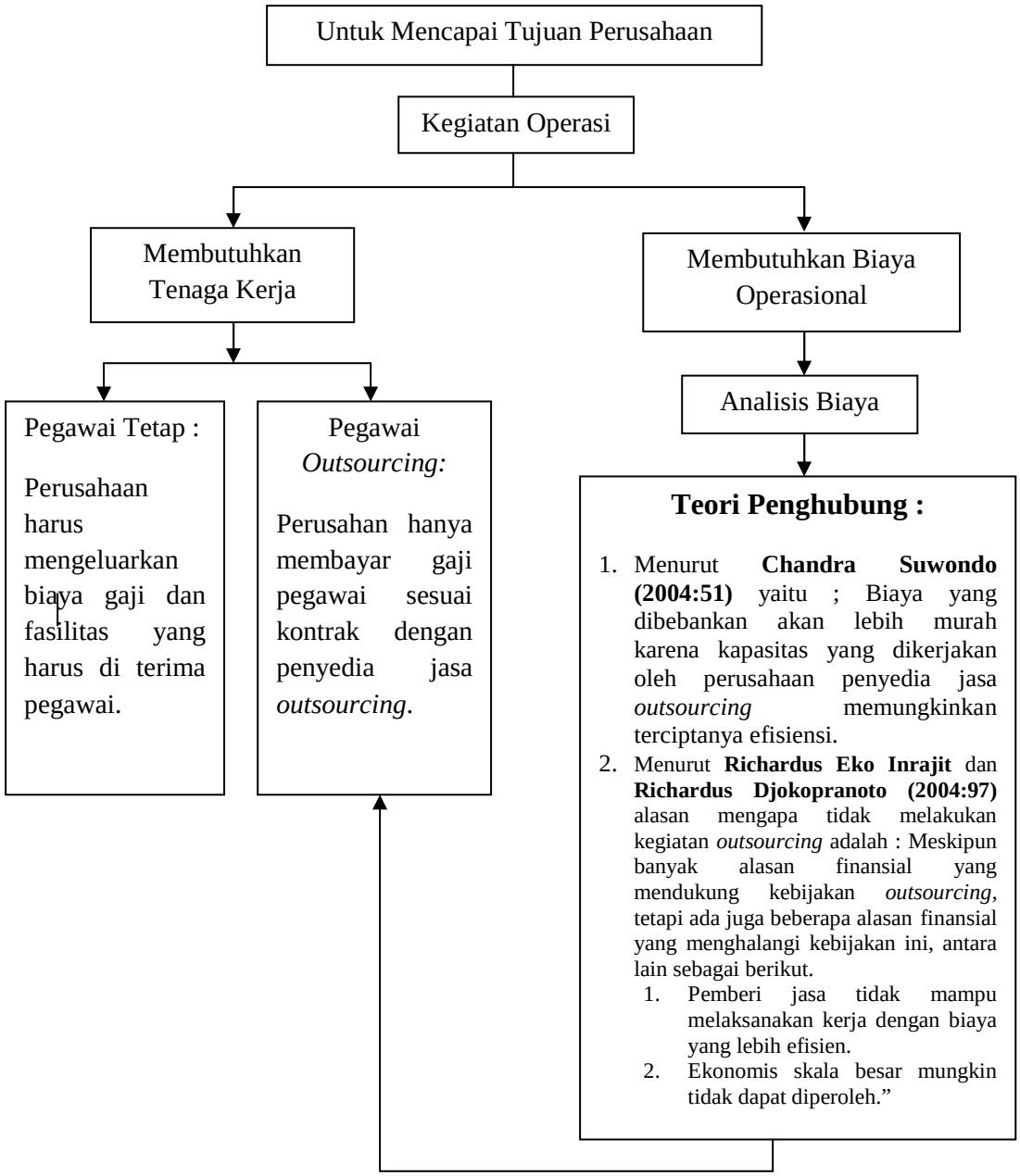
Penerapan atas strategi *outsourcing* belum bisa menjadi dasar utama bagi pihak manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang dimaksud merupakan keputusan yang dapat mengupayakan keoptimalan aktivitas perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa berkualitas yang di tunjang dengan keefisienan pada biaya operasionalnya.

Hal ini didukung oleh pernyataan tentang *outsourcing* yang dikemukakan oleh **Iftida Yasar (2008:22)** yaitu :

> **"Bisa juga terjadi biaya operasional yang dikeluarkan sama atau tidak signifikan jumlah penghematannya. Hal ini sangat mungkin, mengingat komponen untuk standar kompensasi pekerja adalah didasarkan pada standar pasar."**

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *outsourcing* tidak selalu dapat mengurangi beban biaya operasional. Karena ada peraturan pemerintah yang menetapkan standar gaji untuk pegawai *outsourcing* yang tidak boleh dilanggar oleh perusahaan pengguna jasa *outsourcing*.

Penghematan bukan hanya dari segi finansial saja melainkan juga waktu dan energi yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam hal ini yang dibagi adalah risiko terhadap karyawan kepada pihak ketiga dengan demikian bukan biaya operasional yang berkurang.



Gambar 2.2
Bagan Kerangka Pemikiran

Peneliti sebelumnya Yudi Indra Agustinus melakukan penelitian pada tahun 2006 dengan judul Peranan *Outsourcing* Dalam Mengatasi Permasalahan Suplai Tenaga Finansial Advisor Unit *Bancassurance* menyatakan penggunaan *outsourcing* untuk penggunaan *recruitment* dan *maintenance* FA dapat melakukan efisiensi biaya yang signifikan dibandingkan dengan pola sebelumnya yang dikelola sendiri oleh Unit *Bancassurance*.

Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada variabel independen yaitu peranan *outsourcing* penelitiannya menggunakan metode deskriptif. Sedangkan perbedaanya adalah variabel dependen yaitu mengenai permasalahan suplai tenaga kerja *financial advisor unit bancassurance*.

Selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Rozaki Hafid pada tahun 2007 dengan judul Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam menunjang efektifias pengendalian biaya operasi menyatakan bahwa anggaran biaya operasi mempunyai peranan dalam menunjang ekfetivitas biaya operasi.

Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada variabel dependen yaitu biaya operasi. Sedangkan perbedaanya pada variabel independen yaitu anggaran biaya operasi dan skala yang digunakan untuk mengukur adalah skala ordinal.

Berdasarkan kesimpulan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa anggaran biaya operasi mempunyai peranan dalam menunjang efektivitas biaya operasi dan dengan menggunakan strategi *outsourcing* dapat melakukan efisiensi biaya yang signifikan dibandingkan dikelola sendiri oleh perusahaan dalam menunjang

efisiensi biaya operasional maka peneliti juga mengadakan penelitian mengenai Peranan *Outsourcing* dalam menunjang Efisiensi Biaya Operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung.

Tabel 2.3
Penelitian dan referensi yang berkaitan dengan Peranan *Outsourcing* dalam menunjang Efisiensi Biaya Operasional

No	Penulis	Judul	Kesimpulan/Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Yudi Indra Agustinus (2006)	Peranan *Outsourcing* Dalam Mengatasi Permasalahan Suplai Tenaga *Financial Advisor* Unit *Bancassurance* PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan, penggunaan *outsourcing* untuk penggunaan recruitment dan *maintenance* FA dapat melakukan efisiensi biaya yang signifikan dibandingkan dengan pola sebelumnya yang dikelola sendiri oleh Unit *Bancassurance.*	1. Persamaan terletak pada variabel independen yaitu peranan *outsourcing*. 2. Menggunakan metode deskriptif.	1. Perbedaannya adalah variabel dependen yaitu Permasalahan Suplai Tenaga *Financial Advisor Unit Bancassurance* .
2	Ahmad Rozaki Hafid (2007)	Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam menunjang efektifias pengendalian biaya operasi pada PT. Kereta Api (PERSERO).	Mengenai hasil penelitian dan pembahasan bahwa penyusunan anggaran pada perusahaan telah memadai. Pelaksanaan pengendalian biaya operasi pada perusahaan belum memadai. Anggaran biaya operasi mempunyai peranan dalam menunjang ekfetifitas biaya operasi.	1. Persamaan terletak pada objek yang diteliti yaitu biaya operasi.	1. Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu peranan anggaran biaya operasi. 2. Skala yang digunakan untuk mengukur adalah skala ordinal.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas maka penulis dapat menarik kesimpulan hipotesis yang dapat dijadikan sebagai dasar pemikiran dalam penelitian dan pengujian yang akan dilakukan. Hipotesis keseluruhan yang penulis ajukan adalah sebagai berikut :

"Tidak Terdapat Peranan Biaya *Outsourcing* Sumber Daya Manusia dalam Menunjang Efisiensi Biaya Operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung".