BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum PT. INTI (Persero) Bandung

Dari cikal bakal sebuah Laboratorium Penelitian & Pengembangan Industri Bidang Pos dan Telegomanias (LPPI-POSTEL), pada 30 Desember 1974 berdirilah PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan misi untuk menjadi basis dan tulang punggung pembangunan Sistem Telekomunikasi Nasional (SISTELNAS). Seiring waktu dan berbagai dinamika yang harus diadaptasi, seperti perkembangan teknologi, regulasi, dan pasar, maka selama lebih dari 30 tahun berkiprah dalam bidang telekomunikasi, PT. INTI (Persero) telah mengalami berbagai perubahan dan perkembangan.

Sejarah singkat PT. INTI (Persero) dapat dibagi menjadi beberapa tahap perkembangan sebagai berikut :

1. Era 1974 – 1984

   Fasilitas produksi yang dimiliki PT. INTI (Persero) antara lain adalah:

   a. Pabrik perakitan telepon
   b. Pabrik perakitan transmisi
   c. Laboratorium *software* komunikasi data
   d. Pabrik konstruksi dan mekanik

Kerja sama teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain dengan Siemens, BTM, PRX, JRC, dan NEC. Pada era tersebut produk Pesawat Telepon Umum Koin (PTUK) INTI menjadi standar Perumtel (sekarang Telkom) dan digunakan dalam pelayanan kepada pelanggan.

2. Era 1984 – 1994

Fasilitas produksi terbaru yang dimiliki PT. INTI (Persero) pada masa ini, di samping fasilitas-fasilitas yang sudah ada sebelumnya, antara lain adalah Pabrik Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) pertama di Indonesia dengan teknologi produksi *Trough Hole Technology* (THT) dan *Surface Mounting Technology* (SMT). Kerjasama teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain adalah:

a. Bidang sentral *(switching)* dengan Siemens
b. Bidang transmisi dengan Siemens, NEC, dan JRC
c. Bidang CPE dengan Siemens, BTM, Tamura, Shapura, dan Tatung TEL

Pada era ini, PT. INTI (Persero) memiliki prestasi dan reputasi yang signifikan, yaitu:

a. Menjadi pionir dalam proses digitalisasi sistem dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.
b. Bersama Telkom telah berhasil dalam proyek otomatisasi telepon di hampir seluruh ibu kota kabupaten dan ibu kota kecamatan di seluruh wilayah Indonesia.

3. Era 1994 – 2000

Selama 20 tahun sejak berdiri, kegiatan utama PT. INTI (Persero) adalah murni manufaktur. Namun dengan adanya perubahan dan perkembangan kebutuhan teknologi, regulasi, dan pasar, PT. INTI (Persero) mulai melakukan transisi ke bidang jasa *engineering*. Pada masa ini aktivitas manufaktur di bidang *switching*, transmisi, CPE, dan mekanik-plastik masih dilakukan. Namun situasi pasar yang berubah, kompetisi yang makin ketat dan regulasi telekomunikasi yang makin terbuka menjadikan posisi PT. INTI (Persero) di pasar bergeser sehingga tidak lagi sebagai *market leader*. Kondisi ini mengharuskan PT. INTI (Persero) memiliki kemampuan *sales force* dan *networking* yang lebih baik. Kerjasama teknologi masih berlangsung dengan Siemens secara *single source.*

4. Era 2000 – 2004

Pada era ini kerja sama teknologi tidak lagi bersifat *single source*, tetapi dilakukan secara *multi source* dengan beberapa perusahaan multinasional dari Eropa dan Asia. Aktivitas manufaktur tidak lagi ditangani sendiri oleh PT. INTI (Persero), tetapi secara *spin-off* dengan mendirikan anak-anak perusahaan dan usaha patungan.

Anak perusahaan dan perusahaan patungan itu antara lain sebagai berikut :

a. Bidang CPE, dibentuk anak perusahaan bernama PT. INTI PISMA Internasional yang bekerja sama dengan *JITech International*, bertempat di Cileungsi, Bogor.

b. Bidang mekanik dan plastik, dibentuk usaha patungan dengan PT. PINDAD bernama PT. IPMS, berkedudukan di Bandung.

c. Bidang-bidang *switching*, akses, dan transmisi, dirintis kerja sama dengan beberapa perusahaan multinasional yang memiliki kapasitas memadai dan adaptif terhadap kebutuhan pasar. Beberapa perusahaan multinasional yang telah melakukan kerja sama pada era ini antara lain:

   1) SAGEM, di bidang transmisi dan seluler
   2) Motorola, di bidang CDMA
   3) Alcatel, di bidang *fixed and optical access network*
   4) Ericsson di bidang akses
   5) Hua Wei, di bidang *switching* dan akses

5. Era 2005 – Sekarang

Dari serangkaian tahapan restrukturisasi yang telah dilakukan, PT. INTI (Persero) kini memantapkan langkah transformasi mendasar dari kompetensi berbasis manufaktur ke *engineering solution*. Hal ini akan membentuk PT. INTI (Persero) menjadi semakin adaptif terhadap kemajuan teknologi dan karakteristik serta perilaku pasar. Dari pengalaman panjang PT. INTI (Persero) sebagai pendukung utama penyediaan infrastruktur telekomunikasi nasional dan dengan kompetensi sumber daya manusia yang terus diarahkan sesuai proses transformasi tersebut, saat ini PT. INTI (Persero) bertekad untuk menjadi mitra terpercaya di bidang penyediaan jasa profesional dan solusi total yang fokus pada *Infocom System and Technology Integration* (ISTI).

4.1.2 Struktur Organisasi PT. INTI (Persero) Bandung

Struktur organisasi merupakan sarana bagi perusahaan dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dengan melalui kerja sama antar individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan struktur organisasi di lingkungan PT. INTI (Persero) berbentuk garis dan staf, di mana wewenang dari pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi dibawahnya untuk semua bidang pekerjaan bantuan. Bentuk yang digunakan adalah struktur organisasi fungsional, namun secara bertahap perusahaan mulai mengorientasikan ke bentuk divisional sejalan dengan dibentuknya divisi-divisi.

Struktur organisasi PT. INTI (Persero) terdiri dari beberapa bagian, yaitu :

1. Dewan Direksi
    a. Direktur Utama
    b. Direktur Keuangan
    c. Direktur SDM (Sumber Daya Manusia) dan Umum
    d. Direktur Pemasaran
    e. Direktur Operasi dan Teknik
2. Divisi Pengembangan Bisinis
3. Divisi Sekertaris Perusahaan
4. Divisi Satuan Pengawas Intern
5. Divisi Akuntansi
6. Divisi Keuangan
7. Divisi Sistem dan Teknologi Informasi

8. Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia
9. Divisi Umum
10. Divisi Hukum dan Kepatuhan
11. Divisi *Account Group* TELKOM
12. Divisi *Account Group* Indosat
13. Divisi *Account Group Other Charriers*
14. Divisi *Account Group Private Enterprises*
15. Divisi *Sales Engineering*
16. Divisi Operasional penjualan
17. Divisi Manajemen Proyek
18. Divisi Operasi
19. Divisi Pengadaan dan Logistik
20. Divisi Produksi dan Purna Jual
21. Divisi Pengembangan Produk

Gambar struktur organisasi pada PT. INTI (Persero) dapat dilihat pada bagian lampiran.

4.1.3 Deskripsi Jabatan

Tugas-tugas pokok, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing jabatan adalah sebagai berikut:

1. Dewan Direksi

   Dewan Direksi adalah suatu dewan yang memimpin sebuah usaha korporasi dan menjalankan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan,

dengan kinerja usaha yang menguntungkan, kepuasan pelanggan yang maksimal, serta tingkat pencapaian kinerja usaha dalam setiap tahap perkembangan. Dewan Direksi dapat dibantu oleh tenaga fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan.

Tugas pokok Dewan Direksi adalah sebagai berikut:

a. Menentukan strategi dan kebijakan umum perusahaan dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
b. Menjalankan perusahaan sesuai dengan wewenang yang ditentukan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan negara atau pemerintah.
c. Membina dan mengawasi performa unit kerja.
d. Mengintegrasi strategi perusahaan dengan sasaran dan performasi divisi.

Dewan Direksi dipilih dan diangkat oleh pemerintah. Dewan Direksi ini terdiri dari Direktur Utama yang membawahi Direktur Keuangan, Direktur SDM (Sumber Daya Manusia) dan Umum, Direktur Pemasaran, Direktur Operasi dan Teknik.

2. Divisi Pengembangan Bisinis

Pembentukan Divisi Pengembangan Bisnis ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang pengembangan bisnis dan *regional infocomm centre of excellence (RICE).*

3. Divisi Sekertaris Perusahaan

   Pembentukan Divisi Sekertaris Perusahaan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Biro Direksi dan Pelaporan Manajemen.

4. Divisi Satuan Pengawas Intern

   Pembentukan Divisi Satuan Pengawas Intern ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama mengawasi jalannya kegiatan perusahaan meliputi bidang Audit Keuangan, Audit Operasi, serta bidang Perencanaan, Pengendalian, dan Pengembangan Audit.

5. Divisi Akuntansi

   Pembentukan Divisi Akuntansi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Akuntansi Manajemen, Akuntansi Keuangan, Anggaran & Pelaporan, dan Sistem Akuntansi.

6. Divisi Keuangan

   Pembentukan Divisi Keuangan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Penagihan dan Penerimaan, Strategi Pendanaan, Pendanaan Operasional, Pajak & Asuransi serta Manajemen Aset.

7. Divisi Sistem dan Teknologi Informasi

   Pembentukan Divisi Sistem dan Teknologi Informasi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Infrastruktur Teknologi

Informasi, Sistem Informasi manajemen serta Pengembangan Sistem & Teknologi Informasi.

8. Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia

   Pembentukan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Pelayanan SDM & Remunerasi, Pengembangan Sistem SDM & Organisasi, Pengembangan SDM dan Penilaian kinerja dan Manajemen Kualitas.

9. Divisi Umum

   Pembentukan Divisi Umum ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Umum & Rumah Tangga, Humas dan CSR/PKBL.

10. Divisi Hukum dan Kepatuhan

    Pembentukan Divisi Hukum dan Kepatuhan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Hukum, GCG, dan Kepatuhan.

11. Divisi *Account Group* TELKOM

    Pembentukan Divisi *Account Group* TELKOM ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan dalam hal memasarkan produk dan jasa untuk area TELKOM *Group* dan *Account* lain yang ditugaskan.

12. Divisi *Account Group* Indosat

    Pembentukan Divisi *Account Group* Indosat ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan dalam hal memasarkan produk dan jasa untuk area Indosat *Group* dan *Account* lain yang ditugaskan.

13. Divisi *Account Group Other Charriers*

    Pembentukan Divisi *Account Group Other Charriers* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan dalam hal memasarkan produk dan jasa untuk area *Other Charriers Group* dan *Account* lain yang ditugaskan.

14. Divisi *Account Group Private Enterprises*

    Pembentukan Divisi *Account Group Private Enterprises* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan dalam hal memasarkan produk dan jasa untuk area *Private Enterprises Group* dan *Account* lain yang ditugaskan.

15. Divisi *Sales Engineering*

    Pembentukan Divisi *Sales Engineering* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Jaringan *Wireline,* Jaringan *Selular*, Produk Pendukung, TI & Konten dan Manajemen *Channel* .

16. Divisi Operasional Penjualan

    Pembentukan Divisi Operasional Penjualan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan

perusahaan meliputi bidang Komersial-*System Integrator*, Komersial-Pemeliharaan, Perencanaan & Pengendalian Penjualan serta Pendukung Penjualan.

17. Divisi Manajemen Proyek

    Pembentukan Divisi Manajemen Proyek ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Pendukung Manajemen proyek, Perencanaan & Pengendalian Material, Perencanaan & Pengendalian Proyek dan Kualitas Proyek.

18. Divisi Operasi

    Pembentukan Divisi Operasi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Pendukung Operasi, Instalasi, *Test* & *Commissioning*, CME serta OSP.

19. Divisi Pengadaan dan Logistik

    Pembentukan Divisi Pengadaan dan Logistik ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Perencanaan & Pengendalian Logistik, Pengadaan serta Gudang dan Distribusi.

20. Divisi Produksi dan Purna Jual

    Pembentukan Divisi Produksi dan Purna Jual ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang *Managed Services*,

Produksi dan Perbaikan, Pelayanan Spare Part, Perencanaan dan Pengendalian Produksi & Purna Jual serta Pendukung Produksi & Purna Jual.

21. Divisi Pengembangan Produk

    Pembentukan Divisi Pengembangan Produk ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Pengembangan Produk dan Pendukung Pengembangan Produk.

4.1.4 Aktivitas PT. INTI (Persero) Bandung

PT. INTI (Persero) bergerak dalam bidang manufaktur dan *assembling* perangkat telekomunikasi, barang-barang elektronika serta pelayanan jasa instalasi. Sebagian komponen didatangkan dari luar negeri dalam bentuk *Completely Knocked Down (CKD),* di mana komponennya adalah komponen impor yang selanjutnya dilakukan perakitan menjadi hasil selesai, dan *Semi Knocked Down (SKD),* di mana sebagian komponen impor dan sebagian lagi dibuat sendiri yang bahan bakunya juga diimpor dari negara yang sama.

Untuk melaksanakan kegiatan diatas, PT. INTI (Persero) bekerja sama dalam bidang teknik dengan beberapa perusahaan dari negara lain, di antaranya adalah Siemens AG (Jerman), Japan Radio Co. Ltd (Jepang), Motorola, Ericsson, dan Alcatel. Di samping kerja sama dengan perusahaan-perusahaan tersebut juga dalam bentuk pengiriman karyawan ke luar negeri untuk melakukan pendidikan dan latihan serta mendatangkan tenaga ahli dari negara-negara yang bersangkutan

untuk memberikan pendidikan dan latihan, yang mana hal tersebut diselenggarakan dalam rangka alih teknologi.

Pada saat ini PT. INTI (Persero) telah mampu memproduksi berbagai macam perangkat dan peralatan serta jasa telekomunikasi, yang pemasarannya tidak hanya terbatas pada sektor pemerintah saja, namun juga melayani sektor umum dan swasta. Adapun jenis produk dan jasa yang telah dihasilkan antara lain yaitu:

1. Bidang Sentral
    a. STDIK (Sentral Telepon Digital Indonesia Kecil), kurang dari 1000 satuan sambungan
    b. STDI (Sentral Telepon Digital Indonesia), lebih dari 1000 satuan sambungan
    c. ISDN *(Integral Service Digital Network)*
    d. PASK (Program Aplikasi Sentral Kecil)
    e. TTC *(Telecommunication Traffic Control)*
    f. OMT *(Operational and Maintenace Terminal)*
2. Bidang Terminal
    a. *Desktop Electronic Telephone* (Pesawat Telepon Terminal)
    b. *Multi Coin Public Payphone Terminal* (Pesawat Telepon Umum Multi Koin)
    c. *Private Automatic Branch Exchange* (Pesawat Telepon Pribadi)
    d. Pesawat Telepon INTI III Standar Nasional, INTI IIIE, INTI 200S, INTI 211

e. PTE990, PTE991, TT640

3. Bidang Radio dan Transmisi

a. Sambungan Telepon Kendaraan Bermotor

b. *Out Station* STKB

c. Sambungan Telepon Jarak Jauh (STJJ)

d. *Marine Radio Equipment*

e. *Multi Channel Radio*

f. Peralatan HF/VHF/UHF

g. Stasiun Bumi Kecil

h. Peralatan Meteorologi dan Geofisika

i. Transmitter Receiver SSB

j. SBK-100

4. Bidang Jasa

a. *Consulting*

b. *Survey* dan desain sistem

c. Instalasi, perbaikan, dan pemeliharaan

d. *Training*

Produk yang dihasilkan PT. INTI (Persero) ini digunakan untuk instalasi-instalasi pemerintah dan perusahaan swasta dalam negeri, seperti PT. Telkom, PT. Indosat, PT. Pertamina, Departemen Pekerjaan Umum, PT. Pupuk Kujang, dan PT. PLN. Meskipun sasaran PT. INTI (Persero) adalah untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri, tetapi PT. INTI (Persero) juga melakukan ekspor, antara lain ke negara Asia dan Timur Tengah.

Dalam masa tiga tahun mendatang, di mana tekanan persaingan global semakin kuat, PT INTI (Persero) akan lebih memfokuskan pada kompetensi bidang jasa *engineering*-nya dengan produk perangkat keras yang di-*out source* ke *vendor* global yang kompetitif. Jasa *engineering* yang akan ditekuni oleh PT. INTI (Persero) meliputi :

1. Sistem Infokom, terdiri dari:
    a. *Infrastructure Development Support*
    b. *Infocom Operations & Maintenance Support*
    c. *Infocom System & Technology Integration*
    d. *Infocom Total Solution Provider*
2. Integrasi Teknologi, terdiri dari:
    a. Manajemen proyek pembangunan
    b. Desain Jaringan (tetap dan nirkabel)
    c. Integrasi logistik berbasis pengetahuan
    d. Integrasi sistem komunikasi
    e. Penyedia jasa aplikasi.

Pada tahun 2005, PT. INTI (Persero) melakukan perubahan mendasar pada orientasi bisnisnya dengan program kerja strategis yang disebut catur program 2005. Program strategis tersebut antara lain melalui:

a. Program kemandirian secara langsung yang sudah dibentuk untuk proyek-proyek KITNAS, Forum Pesona, TBCA SAGEM, TBCA ASB, *Network Management Tools*, produk CPE, dan produk CME. Sedangkan program kemandirian secara tidak langsung adalah menjaga kelangsungan

kompetensi dalam bidang lainnya melalui kerja sama dengan pihak ketiga, yaitu PT. PINDAD (Persero), PT. IPMS (JV. INTI – PINDAD), dan JV. INTI – OPTIMA.

b. Transformasi SDM menjadi *Knowledge Workers*; hal ini dilakukan melalui reposisi SDM berdasarkan hasil *assessment* yang dilanjutkan dengan pelatihan baik teknikal maupun manajerial.

c. Peningkatan Kemampuan dan Dukungan Kesisteman; hal ini dilakukan melalui implementasi GCG *(Good Corporate Governance)*, Manajemen Risiko, Manajemen Kualitas dari ISO, *Balance Scorecard*, dan *Malcolm Baldrige*.

d. Optimalisasi Sumber Daya dalam bentuk pendayagunaan SDM, komersialisasi properti, pelepasan aset non produktif, dan optimalisasi persediaan.

4.2 Pembahasan

Untuk menjawab identifikasi masalah yang ada, penulis menyajikan pembahasan dari tiga petanyaan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

4.2.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan untuk menjawab identifikasi dengan cara mengumpulkan data perusahaan dan mewawancarai narasumber untuk mengetahui perkembangan data yang kita peroleh.

4.2.1.1 Analisis Biaya *Outsourcing* Sumber Daya Manusia pada PT. INTI (Persero) Bandung

Biaya *outsourcing* adalah biaya yang harus dikeluarkan perusahaan karena telah mengontrak pegawai kepada perusahaan lain yang disebut penyedia jasa *outsourcing*. Di PT. INTI (Persero) Bandung biaya *outsourcing* masuk ke dalam biaya subkontrak yang isinya selain biaya *outsourcing* adalah biaya material untuk proyek. Besarnya biaya *outsourcing* yang harus dikeluarkan perusahaan dipengaruhi oleh banyaknya jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk mengerjakan proyek yang di terima oleh perusahaan. Selain itu besarnya biaya dipengaruhi oleh nilai kontrak setiap pegawai yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat pendidikannya.

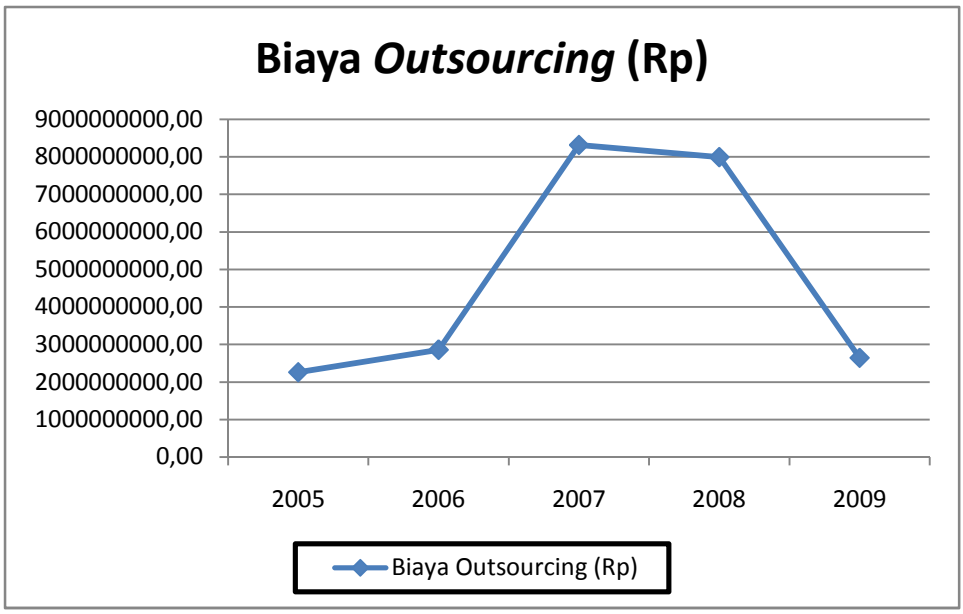
Adapun hasil analisis biaya *outsourcing* sumber daya manusia PT INTI (Persero) Bandung tahun 2005 hingga 2009 seperti pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Perkembangan Biaya *Outsourcing* 2005-2009
PT. INTI (Persero) Bandung

Tahun	Biaya *Outsourcing* SDM (Rp)	Perkembangan	
2005	2.261.351.615,67	-	
2006	2.859.479.040,00	0,26 %	↑
2007	8.314.872.637,85	1,91 %	↑
2008	7.990.649.837,85	0,04 %	↓
2009	2.644.114.602,74	0,67 %	↓

Sumber: Data perusahaan yang telah diolah, 2010

Dari tabel 4.1 tersebut maka dapat di buat grafik biaya *outsourcing* sumber daya manusia pada PT. INTI (Persero) Bandung periode 2005-2009 yaitu :



Gambar 4.1
Grafik Perkembangan Biaya *Outsourcing* Sumber Daya Manusia 2005-2009
PT. INTI (Persero) Bandung

Adapun penjelasan mengenai hasil penelitian untuk Variabel Independen (biaya *outsourcing* sumber daya manusia) adalah sebagai berikut :

1. Pada tahun 2005 merupakan tahun pertama perusahaan menggunakan jasa *outsourcing* sumber daya manusia dalam pengerjaan proyek. Pada tahun 2005 perusahaan mengeluarkan biaya sebesar Rp. 2.261.351.615,67. Dengan biaya sebesar itu perusahaan menggunakan 270 orang pegawai *outsourcing* dengan tingkat pendidikan setara dengan SMA (Sekolah Menengah Atas).

2. Pada tahun 2006 perusahaan mengalami kenaikan jumlah biaya sebesar 0,26 % menjadi Rp. 2.859.479.040,00. Hal ini disebabkan oleh penyedia jasa *outsourcing* meminta kenaikan nilai kontrak jika perusahaan ingin menggunakan pegawai yang sama karena kinerja pegawai tersebut layak untuk perusahaan. Tetapi perusahaan mengeluarkan biaya sebesar itu hanya dengan mengontrak 250 orang pegawai. Jumlah ini lebih kecil dari jumlah pegawai pada tahun 2005. Dalam tahun kedua ini perusahaan sudah bisa menilai kualitas pegawai *outsourcing* yang untuk mengerjakan proyek dengan cara memperpanjang kontrak.
3. Pada tahun 2007 perusahaan mengalami kenaikan biaya *outsourcing* sumber daya manusia yang tinggi sebesar 1,91 % menjadi Rp. 8.314.872.637,85. Hal ini disebabkan pada tahun 2007 perusahaan telah mengalami kenaikan penerimaan proyek dan menaikan standar pendidikan pegawai untuk tenaga ahli dan teknisi dari lulusan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) menjadi lulusan DIII (Diploma tiga) sehingga nilai kontrak yang harus dikeluarkan perusahaan menjadi naik. Hal ini berarti perusahaan terus berusaha meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen dengan menaikan standar pendidikan pegawai untuk mengerjakan proyek sesuai permintaan konsumen.
4. Pada tahun 2008 biaya *outsourcing* sumber daya manusia mengalami penurunan sebesar 0,04 % menjadi Rp. 7.990.649.837,85. Hal ini disebabkan oleh penurunan penerimaan proyek perusahaan. Selain itu perusahaan mengurangi tenaga ahli sebanyak 6 orang dan menambah

pegawai biasa sebanyak 8 orang, jadi biaya yang dikeluarkan lebih kecil dari tahun sebelumnya karena nilai kontrak antara tenaga ahli dan pegawai biasa itu berbeda. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan dalam proyek.

5. Pada tahun 2009 biaya *outsourcing* menurun tajam sebesar 0,67 % menjadi Rp. 2.644.114.602,74. Hal ini dikarenakan terjadi penggatian Direktur yang melakukan reorganisasi dan mengurangi pegawai *outsourcing* besar-besaran dari 258 orang menjadi 145 orang karena lebih mengutamakan pegawai tetap untuk ditempatkan pada setiap divisi dan mengerjakan proyek perusahaan serta pada tahun 2009 penerimaan proyek sedang menurun.

Penjelasan diatas memberikan gambaran bahwa biaya *outsourcing* sumber daya manusia mengalami penurunan dari tahun 2008-2009, namun secara garis besar tingkat biaya *outsourcing* pada PT. INTI (Persero) Bandung mengalami kenaikan dari tahun 2005-2009. Hal ini diakibatkan oleh banyaknya proyek yang diterima perusahaan. Karena jumlah dan besarnya proyek yang diterima perusahaan menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam mengerjakan proyek tersebut, sehingga besarnya biaya ditentukan berapa banyak perusahaan mengontrak pegawai *outsourcing*. Dengan terus mempertahankan menggunakan *outsourcing* sampai tahun 2010 membuktikan bahwa perusahaan bisa mengerjakan proyek dengan pegawai yang berkualitas tapi dengan biaya yang murah jika dibandingkan dengan pegawai tetap dengan standar gaji yang lebih tinggi di tambah fasilitas yang harus diberikan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan teori pada bab sebelumnya yang dikemukakan oleh **Chandra Suwondo**, yaitu biaya yang dibebankan akan menjadi lebih murah karena kapasitas yang dikerjakan oleh perusahaan penyedia jasa *outsourcing* memungkinkan terciptanya efisiensi.

4.2.1.2 Analisis Efisiensi Biaya Operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung

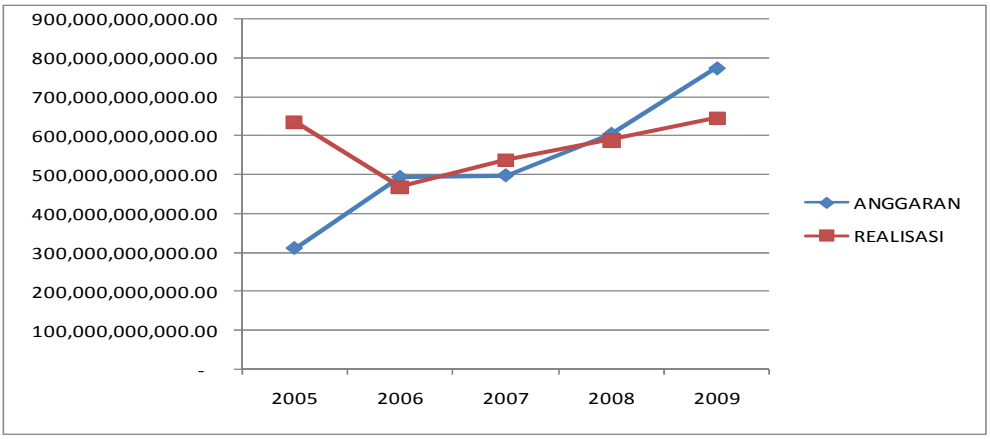
Biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membiayai seluruh kegiatan perusahaan. Besarnya biaya operasional ditentukan oleh berapa banyak kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Efisiensi biaya operasional harus dilakukan oleh perusahaan agar tidak melakukan pemborosan yang akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Untuk mengetahui bahwa biaya operasional efisien atau tidak bisa dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan anggarannya. Biaya operasional dikatakan efisien jika realisasinya lebih kecil dari anggaran begitu juga sebaliknya. Adapun hasil analisis efisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung tahun 2005 hingga 2009 seperti pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Efisiensi Biaya Operasional
PT. INTI (Persero) Bandung

Tahun	ANGGARAN (Rp)	REALISASI (Rp)	Efisiensi (%)
2005	308.689.045.099,33	633.396.603.953,33	205,19
2006	491.570.120.960,00	466.110.624.554,00	94,82
2007	490.371.126.933,15	529.088.684.797,15	107,90
2008	597.912.641.005,15	581.107.946.018,15	97,19
2009	772.151.552.651,26	643.400.397.342,26	83,33

Sumber: Data perusahaan yang telah diolah, 2010

Dari tabel 4.2 tersebut maka dapat di buat grafik efisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung periode 2005-2009 yaitu sebagai berikut :



Gambar 4.2
Grafik Efisiensi Biaya Operasional
PT. INTI (Persero) Bandung pada tahun 2005-2009

Adapun penjelasan mengenai hasil penelitian untuk Variabel Dependen (Efisiensi biaya operasional) adalah sebagai berikut :

1. Pada tahun 2005 realisasi Rp 633.396.603.953,33 lebih besar dari anggaran Rp 308.689.045.099,33 sehingga tingkat efisiensinya mencapai 205,19 % dan itu artinya tidak efisien. Hal ini disebabkan perusahaan tidak membuat anggaran untuk beban bahan baku dan biaya untuk pemakaian barang *built up* naik menjadi dua kali lipat dari yang telah dianggarkan. Tetapi dengan realisasi yang ada berarti jumlah penjualan perusahaan mengalami kenaikan dari yang sudah diperkirakan.
2. Pada tahun 2006 anggaran Rp 491.570.120.960,00 lebih besar dari realisasi Rp 466.110.624.554,00 sehingga tingkat efisiensinya mencapai 94,82 % dan itu artinya efisien. Penggunaan biaya operasional menjadi efisien karena

pada tahun ini perusahaan dapat menekan biaya subkontrak menjadi lebih kecil dari yang telah dianggarkan. Tetapi penjualan perusahaan mengalami penurunan penjualan karena biaya operasional turun 0,26 %.

3. Pada tahun 2007 anggaran Rp 490.371.126.933,15 lebih kecil dari realisasi Rp 529.088.684.797,15 sehingga tingkat efisiensinya mencapai 107,90 % dan itu artinya tidak efisien. Hal ini disebabkan oleh pembengkakan beban bahan baku yang hanya dianggarkan sebesar Rp 6.153.448.055,36 tetapi realisasinya mencapai Rp 101.803.331.228. Walaupun biaya operasional tidak efisien namun jumlah penjualan mengalami kenaikan karena biaya operasional naik 0,14 % dari tahun sebelumnya.
4. Pada tahun 2008 anggaran Rp 597.912.641.005,15 lebih besar dari realisasi Rp 581.107.946.018,15 sehingga tingkat efisiensinya mencapai 97,19 % dan artinya efisien. Penggunaan biaya operasional menjadi efisien karena pada tahun ini perusahaan dapat mengoptimalkan sebagian besar pengeluaran sesuai dengan anggaran jika dilihat dari rincian data biaya oparasional tahun 2008. Tetapi masih ada sebagian kecil biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran. Tahun ini biaya operasional mengalami kenaikan 0,10 %.
5. Pada tahun 2009 anggaran Rp 772.151.552.651,26 lebih besar dari realisasi Rp 643.400.397.342,26 sehingga tingkat efisiensinya mencapai 83,33 % dan artinya efisien. Walapun tingkat efisiensinya menurun dari tahun sebelumnya, tetapi perusahaan dapat merealisasikan biaya operasional lebih kecil dari anggaran. Hal ini berarti perusahaan telah cermat dalam membuat

anggaran dan merealisasikannya. Tahun ini biaya operasional mengalami kenaikan 0,90 %.

Penjelasan diatas memberikan gambaran bahwa biaya operasional tahun 2005 dan 2007 tidak efisien, namun secara garis besar tingkat efisisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung dari tahun 2005-2009 cukup baik karena dari sampel lima tahun yang diambil tiga tahun diantaranya efisien yaitu tahun 2006, 2008, 2009. Jumlah anggaran biaya operasional setiap tahun mengalami peningkatan sedangkan untuk realisasinya hanya satu tahun yang mengalami penurunan tetapi setelah itu realisasi terus mengalami kenaikan.

Dengan adanya kenaikan anggaran dan realisasi biaya operasional setiap tahun berarti dari tahun ke tahun perusahaan mengalami perkembangan, karena dengan bertambahnya jumlah biaya operasional berarti tingkat penjualan perusahaan selalu meningkat. Dari persentasi efisiensi biaya operasional diatas dapat disimpulkan bahwa biaya operasional dikatakan efisien jika persentasinya dibawah 100 % dan dikatakan tidak efisien jika persentasinya diatas 100 %. Hasil analisis diatas ditunjang oleh jurnal **Ahmad Rozaki Hafid** pada bab sebelumnya bahwa anggaran biaya operasi mempunyai peranan dalam menunjang ekfektifitas biaya operasi.

4.2.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan penelitian yang menjelaskan secara mendalam terhadap data-data yang telah disajikan. Dalam penelitian ini, analisis secara kuantitatif adalah analisis dengan menggunakan alat bantu yaitu statistik.

4.2.2.1 Analisis Peranan Biaya *Outsourcing* Sumber Daya Manusia Dalam Menunjang Efisiensi Biaya Operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung

Berdasarkan hasil analisis mengenai biaya *outsourcing* sumber daya manusia dan hasil analisis mengenai efisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung, maka dapat dianalisis besarnya peranan biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam menunjang efisiensi biaya operasional. Untuk mengetahui besarnya peranan tersebut, dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini :

Tabel 4.3
Peranan Biaya *Outsourcing* SDM dalam Menunjang Efisiensi Biaya Operasional
PT. INTI (Persero) Bandung

Tahun	Biaya *Outsourcing* (Rp)		Efisiensi Biaya Operasional (%)	
2005	2.261.351.615,67		205,19	
2006	2.859.479.040,00	↑	94,82	↑
2007	8.314.872.637,85	↑	107,90	↓
2008	7.990.649.837,85	↓	97,19	↑
2009	2.644.114.602,74	↓	83,33	↓

Sumber: Data perusahaan yang telah diolah,2010

Berikut penjelasan mengenai analisis peranan biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam menunjang efisiensi biaya operasional pada tabel 4.3 :

1. Pada tahun 2005 biaya *outsourcing* sumber daya manusia sebesar Rp 2.261.351.615,67, tetapi tingkat efisiensi biaya operasional mencapai 205,19 % yang artinya tidak efisien karena lebih besar dari 100 %. Hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor yang lebih dominan menentukan besarnya biaya operasional yaitu realisasi biaya untuk bahan baku serta pemakaian barang *Built Up* yang jumlahnya jauh lebih besar dari anggaran.

2. Pada tahun 2006 biaya *outsourcing* sumber daya manusia naik menjadi Rp 2.859.479.040,00 atau 0,26 % dari tahun sebelumnya, tingkat efisiensi biaya operasional naik mencapai 94,82 % yang artinya efisien karena lebih kecil dari 100 %. Dalam hal ini realisasi biaya *outsourcing* sumber daya manusia dapat membantu karena terlihat dari rincian biaya bahwa anggaran untuk biaya subkontrak sebesar Rp. 27.615.300.000,00 tetapi realisasinya hanya Rp. 6.049.290.249,00 yang didalamnya terdapat biaya *outsourcing* sumber daya manusia.
3. Pada tahun 2007 biaya *outsourcing* sumber daya manusia naik menjadi Rp 8.314.872.637,85 atau 1,91 % dari tahun sebelumnya, tetapi tingkat efisiensi biaya operasional turun mencapai 107,90 % yang artinya tidak efisien karena lebih besar dari 100 %. Hal ini karena realisasi sebagian besar pos-pos biaya yang ada dalam biaya operasional lebih besar dari anggarannya.
4. Pada tahun 2008 biaya *outsourcing* sumber daya manusia turun menjadi Rp 7.990.649.837,85 atau 0,04 % dari tahun sebelumnya, tetapi tingkat efisiensi biaya operasional naik mencapai 97,19 % yang artinya efisien karena lebih kecil dari 100 %. Hal ini karena realisasi sebagian besar pos-pos biaya yang ada dalam biaya operasional lebih kecil dari anggarannya.
5. Pada tahun 2009 biaya *outsourcing* sumber daya manusia turun tajam menjadi Rp 2.644.114.602,74 atau 0,67 % dari tahun sebelumnya, tingkat efisiensi biaya operasional turun mencapai 83,33 % yang artinya efisien karena lebih kecil dari 100 %. Dalam hal ini biaya *outsourcing* sumber daya

manusia dapat membantu dengan turunya biaya *outsourcing* sumber daya manusia karena ada kebijakan direktur baru yang lebih mengutamakan pegawai tetap dalam melakukan kegiatan perusahaan.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2006, kenaikan biaya *outsourcing* sumber daya manusia mengakibatkan kenaikan pula terhadap tingkat efisiensi biaya operasional, sebaliknya tahun 2009 ketika biaya *outsourcing* sumber daya manusia turun tingkat efisiensi biaya operasional menjadi turun.

Hal ini sesuai dengan teori pada bab sebelumnya yang dikemukakan oleh **Chandra Suwondo**, yaitu biaya yang dibebankan akan menjadi lebih murah karena kapasitas yang dikerjakan oleh perusahaan penyedia jasa *outsourcing* memungkinkan terciptanya efisiensi serta jurnal dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh **Yudi Indra Agustinus** dan **Arif Baharudin** bahwa dengan melakukan *outsourcing* dapat melakukan efisiensi biaya yang signifikan dibandingkan dengan pola sebelumnya yang dikelola sendiri.

Akan tetapi pada tahun 2007, biaya *outsourcing* sumber daya manusia naik tetapi efisiensi biaya operasional justru menurun, sebaliknya pada tahun 2008 biaya *outsourcing* sumber daya manusia turun tetapi efisiensi biaya operasional justru naik. Hal ini bisa saja terjadi karena biaya operasional pun bisa dipengaruhi oleh faktor lain seperti biaya bahan baku, biaya material proyek, dan biaya operasi tidak langsung yang didalamnya terdapat banyak komponen biaya. Hal ini didukung oleh teori dari **Richardus Eko Indrajit** dan **Richardus Djokopranoto** bahwa 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.

Untuk mengetahui lebih jelas, penulis akan melakukan analisis biaya *outsourcing* sumberdaya manusia berperan dalam menunjang efisiensi biaya operasional dengan menggunakan analisis statistik. Untuk itu dilakukan perhitungan variabel independen (X) dan dependen (Y) seperti pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Data untuk perhitungan analisis korelasi Variabel X dan Y

Tahun	X	Y	X^2	Y^2	XY
2005	2.261.351.615.67	205,19	5.113.711.129.693.320.000,00	42102,61	464.004.944.927,30
2006	2.859.479.040.00	94,82	8.176.620.380.199.320.000,00	8990,98	271.138.033.904,61
2007	8.314.872.637.85	107,90	69.137.106.983.666.600.000,00	11641,45	897.137.858.774,38
2008	7.990.649.837.85	97,19	63.850.484.831.132.200.000,00	9445,79	776.606.781.020,25
2009	2.644.114.602.74	83,33	6.991.342.032.422.910.000,00	6943,17	220.322.601.201,81
Total (Σ)	**24.070.467.734.11**	**588,42**	**153.269.265.357.114.000.000,00**	**79124,00**	**2.629.210.219.828,35**

Langkah-langkah untuk menjelaskan bagaimana peranan biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam menunjang efisiensi biaya operasional adalah sebagai berikut :

1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah salah satu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara kedua variabel tersebut. Dari persamaaan matematis dapat kita ketahui besarnya kontribusi variabel X terhadap Y yang ditunjukkan oleh koefisien regresi.

Bentuk persamaan regresi linear sederhananya adalah :

$$Y = a + bX$$

Sumber: *Andi Supangat (2007:334)*

Adapun nilai a dan b dapat dicari dengan rumus berikut :

$$\mathbf{a} = \frac{\sum \mathbf{Y} - \mathbf{b}.\sum \mathbf{X}}{\mathbf{n}} \quad \text{dan} \quad \mathbf{b} = \frac{\mathbf{n}.\sum \mathbf{XY} - (\sum \mathbf{X})(\sum \mathbf{Y})}{\mathbf{n}.\sum \mathbf{X^2} - (\sum \mathbf{X})^2}$$

Sumber: *Riduwan dan Sunarto (2007:97)*

Untuk perhitungan korelasi menggunakan rumus diatas, diperlukan data berikut:

$\sum \mathbf{X}$ = 24.070.467.734,11 $\quad\quad$ $\sum \mathbf{Y}$ = 588,42

$\sum \mathbf{X^2}$ = 153.269.265.357.114.000.000,00 $\quad\quad$ $\sum \mathbf{Y^2}$ = 79124,00

$\sum \mathbf{XY}$ = 2.629.210.219.828,35

$$\mathbf{b} = \frac{\mathbf{n}.\sum \mathbf{XY} - (\sum \mathbf{X})(\sum \mathbf{Y})}{\mathbf{n}.\sum \mathbf{X^2} - (\sum \mathbf{X})^2}$$

$$= \frac{5(2.629.210.219.828{,}35) - (24.070.467.734{,}11)(588{,}42)}{5(153.269.265.357.114.000.000{,}00) - (24.070.467.734{,}11)^2}$$

$$= \frac{13.146.051.099.141{,}80 - 14.163.560.318.960{,}30}{766.346.326.785.572.000.000 - 579.387.416.938.831.000.000{,}00}$$

$$= \frac{-1.017.509.219.818{,}51}{186.958.909.846.741.000.000{,}00}$$

$$\mathbf{b} = \mathbf{-0{,}00000000544}$$

$$\mathbf{a} = \frac{\sum \mathbf{Y} - \mathbf{b}.\sum \mathbf{X}}{\mathbf{n}}$$

$$= \frac{588{,}42 - (-0{,}00000000544)(24.070.467.734{,}11)}{5}$$

$$\mathbf{a} = \mathbf{143{,}885}$$

Hasil *output* dari pengolahan data menggunakan program *SPSS versi 15.0 for Windows* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Koefisien Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	143.885	48.951		2.939	.061
	Biaya Outsourcing	-0.00000000544	.000	-.335	-.616	.582

a. Dependent Variable: Efisiensi Biaya Operasional

Dari hasil perhitungan manual dan *output* dari pengolahan data menggunakan program *SPSS versi 15.0 for Windows* di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

Y = 143,885 - 0,00000000544X

Artinya nilai a dan b tersebut adalah :

a = 143,885, angka ini mengidentifikasikan bahwa bila jika tidak terdapat biaya *outsourcing* sumber daya manusia, maka nilai efisiensi biaya operasional adalah 143,885 (bila X sama dengan nol).

b = – 0,00000000544, angka ini mengidentifikasikan bahwa variabel Biaya *Outsourcing* (X) memiliki koefisien regresi negatif sebesar – 0,00000000544. Berarti jika Biaya *Outsourcing* meningkat sebesar satu rupiah maka Efisiensi Biaya Operasional PT INTI (Persero) Bandung akan turun sebesar 0,00000000544.

Kegiatan operasional perusahaan dapat dikatakan efisien apabila jika anggaran yang ditetapkan perusahaan lebih besar dari realisasinya, begitu pula sebaliknya anggaran yang ditetapkan lebih kecil dari realisasinya maka dikatakan tidak efisien. Jadi terlihat ada hubungan yang berbanding terbalik antara peningkatan biaya *outsourcing* sumber daya manusia dengan besarnya persentase nilai efisiensi biaya operasional. Dimana semakin besar biaya *outsourcing* sumber daya manusia terlihat nilai persentase efisiensi biaya operasional semakin turun.

2. Analisis Korelasi *Pearson*

Bagian ini untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel X (biaya *outsourcing* sumber daya manusia pada PT. INTI (Persero) Bandung) dan variabel Y (efisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung) serta untuk mengetahui seberapa erat hubungan tersebut berikut signifikansinya.

a. Menghitung angka "r" atau koefisien korelasi *pearson.*

Koefisien korelasi yang dinyatakan dengan "r" dari *pearson* dapat dicari dengan menggunakan persamaan berikut :

$$\mathbf{r} = \frac{\mathbf{n}(\sum \mathbf{XY}) - (\sum \mathbf{X} \sum \mathbf{Y})}{\sqrt{[\mathbf{n}\sum \mathbf{X^2} - (\sum \mathbf{X})^2][\mathbf{n}\sum \mathbf{Y^2} - (\sum \mathbf{Y})^2]}}$$

Sumber: *Riduwan dan Sunarto (2007:80)*

$$r = \frac{5(2.629.210.219.828,35) - (24.070.467.734,11)(587,65)}{\sqrt{[5(153.269.265.357.114.000.000,00) - (24.070.467.734,11)^2][5(79124,00) - (588,42)^2]}}$$

$$= \frac{13.146.051.099.141,80 - 14.163.560.318.960,30}{\sqrt{[766.346.326.785.572.000.000 - 579.387.416.938.831.000.000,00][395.619,9834 - 346.238,86]}}$$

$$= \frac{-1.017.509.219.818,51}{\sqrt{[186.958.909.846.741.000.000,00][49.381,12]}}$$

$$= \frac{-1.017.509.219.818,51}{\sqrt{9.232.240.306.828.620.000.000.000,00}}$$

$$= \frac{-1.017.509.219.818,51}{3.038.460.186.809,86}$$

$$= \mathbf{-0.335}$$

Koefisien korelasi yang diperoleh dari pengolahan data dengan menggunakan program *SPSS versi 15.0 for windows* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi

Correlations

		Biaya Outsourcing	Efisiensi Biaya Operasional
Biaya Outsourcing	Pearson Correlation	1	-.335
	Sig. (2-tailed)		.582
	N	5	5
Efisiensi Biaya Operasional	Pearson Correlation	-.335	1
	Sig. (2-tailed)	.582	
	N	5	5

b. Mengartikan besaran hubungan

Diperoleh tingkat hubungan antara biaya *outsourcing* terhadap efisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung (R_{yx}) sebesar -0,335. Nilai korelasi yang diperoleh masuk kategori hubungan rendah (tidak kuat). Tanda negatif yang diperoleh menunjukan bahwa semakin besar biaya *outsourcing* akan terjadi penurunan pada perbandingan realisasi dan

anggaran biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung tetapi hubungan antara biaya *outsourcing* dengan efisiensi biaya operasional tidak kuat.

c. Mengartikan arah hubungan

Angka korelasi (r) sebesar -0,335 menunjukan angka yang negatif, menunjukkan arah yang berbeda dalam hubungan antar variabel. Artinya: jika biaya *outsourcing* sumber daya manusia mengalami peningkatan, maka efisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung akan mengalami penurunan begitu pula sebaliknya.

3. Koefisien Determinasi

Uji ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen jika r^2=100% berarti variabel independen berpengaruh sempurna terhadap variabel dependen, demikian sebaliknya jika r^2=0 berarti variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Adapun rumus untuk mencari koefisien determinasi adalah :

$$Kd = (r)^2 \text{ x } 100\%$$

Sumber: *Riduwan dan Sunarto (2007:81)*

$Kd = (-0{,}335)^2 \text{ x } 100\%$

$Kd = -0{,}11214233 \text{ x } 100\ \%$

$Kd = 11{,}2\%$

Koefisien determinasi yang diperoleh dari pengolahan data dengan menggunakan program *SPSS versi 15.0 for windows* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Koefisien Determinasi Variabel X terhadap Y

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.335[a]	.112	-.184	54.06332

a. Predictors: (Constant), Biaya Outsourcing
b. Dependent Variable: Efisiensi Biaya Operasional

Berdasarkan perhitungan manual dan menggunakan program *SPSS versi 15.0 for windows* dapat diperoleh koefisien determinasi, yaitu 11,2%. Dengan demikian, peranan biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam menunjang efisiensi biaya opersional pada PT. INTI (Persero) Bandung adalah sebesar 11,2% Sedang sisanya yaitu 88,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak di teliti oleh penulis seperti biaya bahan baku, biaya material proyek, dan biaya operasi tidak langsung yang didalamnya terdapat banyak komponen biaya.

Dari ketiga faktor lain tersebut diatas, faktor yang paling dominan mempengaruhi efisiensi biaya operasional adalah biaya bahan baku. Karena keterbatasan kemampuan penulis dan keterbatasan waktu, maka penulis tidak meneliti faktor-faktor tersebut dan peranannya dalam menunjang efisiensi biaya opersional.

4.2.2.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat peranan yang signifikan dari hipotesis yang telah dibuat yaitu " Peranan Biaya *Outsourcing* Sumber Daya Manusia Dalam Menunjang Efisiensi Biaya Operasional ", dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penetapan Hipotesis

a. Hipotesis Penelitian

Ho : Ada peranan yang signifikan antara variabel biaya *outsourcing* sumber daya manusia dan variabel efisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung.

Ha : Tidak ada peranan yang signifikan antara variabel biaya *outsourcing* sumber daya manusia dan variabel efisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung.

b. Hipotesis Statistik

Ho : $\rho = 0$: Ada peranan yang signifikan antara variabel biaya *outsourcing* sumber daya manusia dan variabel efisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung.

Ha : $\rho \neq 0$: Tidak ada peranan yang signifikan antara variabel biaya *outsourcing* sumber daya manusia dan variabel efisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung.

Berdasarkan hipotesis diatas, maka dapat diambil keputusan apakah hubungan keduanya signifikan atau tidak, dapat dilihat berdasarkan angka signifikansi. Seperti yang dinyatakan oleh **Jonathan Sarwono (2005 : 67)** yaitu :

“ 1. Angka probabilitas atau signifikansi < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.
2. Angka probabilitas atau signifikansi > 0,05, maka Ho diterima dan Ha ditolak.”

Berdasarkan tabel 4.6 yaitu tabel statistik *SPSS* korelasi, di dapat angka probabilitasnya yaitu 0,582. Maka berdasarkan hasil dari angka probabilitas tersebut, disimpulkan bahwa 0,582 > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak sehingga tidak ada peranan yang signifikan antara variabel biaya *outsourcing* sumber daya manusia dan variabel efisiensi biaya operasional pada PT. INTI (Persero) Bandung.

2. Menguji Tingkat Signifikansi

Untuk mencari makna pengaruh variabel X terhadap Y maka peneliti melakukan Uji Signifikansi terhadap hasil korelasi *pearson* tersebut menggunakan statistik uji “t” dengan sebuah rumus.

$$\mathbf{t}_{\boldsymbol{hitung}} = \frac{\mathbf{r}\sqrt{\mathbf{n}-\mathbf{2}}}{\sqrt{\mathbf{1}-\boldsymbol{r}^{\mathbf{2}}}}$$

Sumber: *Riduwan dan Sunarto (2007:81)*

$$\mathrm{t}_{hitung} = \frac{-0{,}335\sqrt{5-2}}{\sqrt{1-(-0{,}335)^2}}$$

$$\mathrm{t}_{hitung} = \frac{-0{,}580009232}{0{,}942264876}$$

$$\mathrm{t}_{hitung} = \mathbf{-0.616}$$

Penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan H0) dapat dilakukan dengan membandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau juga dapat dilihat dari nilai -signifikansinya. Nilai tabel t untuk tingkat kekeliruan 5% dan derajat bebas (dk) = n-k-1 = 5-1-1 = 3 adalah 3,182.

Dari hasil perhitungan SPSS pada tabel 4.7 diperoleh nilai t-hitung untuk variabel independen biaya *outsourcing* sumber daya manusia sebesar -0,616 dengan nilai signifikansi 0,582 . Karena nilai t_{hitung} (-0,616) berada diantara nilai negatif dan nilai positf t_{tabel} (-3,182< -0,616 < 3,182) atau berada pada daerah penerimaan H0. Hasil ini juga ditunjukkan oleh nilai signifikansi uji statistik nilai signifikan sebesar 0,582 lebih besar dari taraf signifikansi α = 5% = 0,05. Artinya kesalahan untuk mengatakan ada peranan signifikan biaya *outsourcing* dalam menunjang eEfisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung adalah sebesar 58,2%, yang berarti lebih besar dari tingkat kesalahan yang dapat diterima sebesar 5%. Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95% tidak terdapat peranan yang bermakna antara biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam menunjang efisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung.

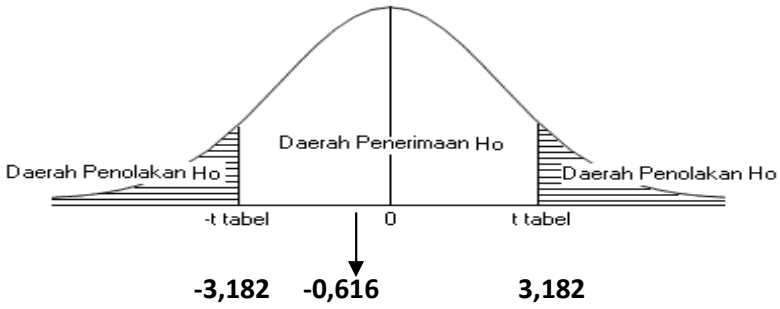
3. Menggambarkan Daerah Penerimaan dan Penolakan

Kriteria penerimaan hipotesis dapat ditentukan dengan membandingkan antara t_{hitung} dan t_{tabel} yang dapat dilihat di bawah ini :

"Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka Ho ditolak, H_a diterima

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka Ho diterima, H_a ditolak"

Dari hasil perhitungan diketahui $t_{hitung} < t_{tabel}$ (-0,616 < 3,182). Artinya Ho berada di daerah penerimaan dan Ha ditolak, menjelaskan bahwa biaya *outsourcing* sumber daya manusia tidak berperan dalam menunjang efisiensi biaya operasional. Berdasarkan perhitungan diatas, maka digambarkan daerah penerimaan atau penolakan.



Gambar 4.3
Hasil Uji Dua Pihak Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis

4. Penarikan Kesimpulan

Diperoleh koefisien regresi biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam efisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung memiliki tanda negatif sebesar −0,00000000544. Jadi apabila biaya *outsourcing* sumber daya manusia (X) meningkat satu rupiah, maka rata-rata perbandingan antara realisasi dan anggaran biaya operasional akan turun sebesar 0,00000000544.

Pengujian atas peranan biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam menunjang efisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung yang diperoleh dari hasil perhitungan statistik uji t dari tabel hasil koefisien regresi sebesar -0,616 dengan nilai signifikansi sebesar 0,582. Penentuan hasil pengujian (penerimaan/ penolakan H0) dapat dilakukan dengan membandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau

juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya. Diperoleh nilai t-hitung nilai t_{hitung} (-0,616) berada diantara nilai negatif dan nilai positf t_{tabel} (-3,182< -0,616 < 3,182) atau berada pada daerah penerimaan H0. Hasil ini juga ditunjukkan oleh nilai signifikansi uji statistik nilai signifikan sebesar 0,582 lebih besar dari taraf signifikansi α = 5% = 0,05. Artinya kesalahan untuk mengatakan ada peranan signifikan biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam menunjang efisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung adalah sebesar 58,2%, yang berarti lebih besar dari tingkat kesalahan yang dapat diterima sebesar 5%.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat peranan yang bermakana dari biaya *outsourcing* sumber daya mansuia dalam menunjang efisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung. Diperoleh tingkat hubungan antara biaya *outsourcing* sumber daya manusia dalam menunjang efisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung (R_{yx}) sebesar -0,335. Nilai korelasi yang diperoleh masuk kategori hubungan rendah (tidak kuat) dengan arah hubungan antara biaya *outsourcing* sumber daya manusia dengan efisiensi biaya operasional PT INTI (Persero) Bandung berbanding terbalik. Melihat dari perhitungan dan kesimpulan diatas tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh **Chandra Suwondo** bahwa biaya yang dibebankan akan menjadi lebih murah karena kapasitas yang dikerjakan oleh perusahaan penyedia jasa *outsourcing* memungkinkan terciptanya efisiensi tetapi penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh **Richardus Eko Inrajit** dan **Richardus Djokopranoto** bahwa 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.

Selain itu penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh **Iftida Yasar** 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.

Teori ini sesuai dengan penelitian yang penulis lakukan sehingga dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa biaya *ousourcing* sumber daya manusia (variabel X) tidak mempunyai hubungan yang signifikan dalam efisiensi biaya operasional (variabel Y) dan mempunyai pengaruh tidak kuat dan tidak searah (negatif).