

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Landasan Berpikir Ilmiah

Kompetisi yang semakin kuat mengakibatkan para manajemen harus menemukan suatu aktifitas dalam strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing perusahaan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya. Teori sumber daya merupakan keunikan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik *tangible* dan *intangibile* yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Sumber daya yang dimiliki mempunyai nilai yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing yang memberikan dasar keunggulan bagi persaingan (Garud & Kumaraswamy, 2005).

Teori sumber daya (Banerjee, 2003) adalah bukan hanya penjelasan tentang keunikan yang dimiliki perusahaan berbeda dengan perusahaan lain, akan tetapi teori sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya modal, sumber daya tenaga kerja, sumber daya citra perusahaan, sumber daya taktik, sumber daya dalam pengetahuan, dan lain-lain; yang digunakan oleh para manajer secara rasional pada pasar yang sama, dengan hasil yang berbeda dengan perusahaan lain. Para manajer memiliki keterbatasan dalam mengambil keputusan terhadap sumber daya yang ada untuk meningkatkan keunikan yang dimiliki dari perusahaan pesaing (Amit & Shoemaker, 1993).

Outsourcing mengalami peningkatan sebesar \$ 110 juta pada tahun 2002, dimana outsourcing tidak selalu berdampak pada penekanan biaya dan meningkatkan daya saing (Watjatrakul, 2005) dan peluang untuk keberhasilan dan

kegagalan *outsourcing* sebesar 50 %. Kegagalan *outsourcing* terkait pada kurangnya kemampuan dan keahlian *outsourcer* yang berdampak pada kegagalan bisnis.

Keberhasilan dan kegagalan dari *outsourcing* merupakan penekanan pada penelitian ini. Disebabkan *outsourcing* tidak selalu berdampak positif bagi organisasi pemakai jasa *outsourcing*. Perusahaan-perusahaan akan menentukan dan memilih suatu *outsourcing* disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. *Outsourcing* dapat didefinisikan sebagai pemindahan tanggung jawab dan tugas aktivitas dari internal organisasi ke eksternal organisasi (Jacobs, et al., 2009). Pemindahan tugas dan tanggung jawab ini dapat berupa pemindahan tenaga kerja (sumber daya manusia), pemindahan produk, pemindahan jasa, pemindahan karakter, pemindahan rekrutmen tenaga kerja, pemindahan kegiatan.

Penggunaan *outsourcing* digunakan dengan dua pendekatan secara garis besar yakni *transaction cost theory* dan *resources based view*. Pendekatan pertama yakni *transaction cost theory* yakni bagaimana perusahaan dapat menjelaskan hubungan biaya dengan pasar, sebagai dasar penentuan harga bagi jasa *outsourcing* (Ngwenyama and Bryson, 1999). Penentuan harga yang ditetapkan perusahaan kepada pihak *outsourcing* selalu lebih rendah dibandingkan dengan harga yang ditetapkan perusahaan ke pasar, dalam hal ini perusahaan sebagai pemberi jasa kepada *outsourcer* harus mendapatkan benefit bagi perusahaan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan (Watrakul, 2005).

Pada *transaction cost theory* disarankan kepada pihak perusahaan tidak melakukan outsourcing pada hal-hal keunggulan dan kelebihan perusahaan, hal ini untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Keunggulan yang membangun daya saing perusahaan dan khusus harus terjaga pada perusahaan, sedangkan yang disarankan untuk di *outsource* adalah suatu pekerjaan yang rutin, mudah dan tidak memiliki nilai yang khusus bagi pengembangan perusahaan diantaranya kebersihan lokasi perusahaan, pengamanan lokasi perusahaan, penyediaan *messenger*, dan lain-lain (Barney, 1999).

Pendekatan kedua *resources based view* yakni bagaimana perusahaan melakukan *outsource* dengan tujuan pada tahap efisien dan efektifitas untuk dapat membangun daya saing perusahaan. *Outsource* dapat memberikan *coverage area* yang lebih besar bagi perusahaan dan mendukung perusahaan menjadi lebih unggul dalam daya saing perusahaan (Weidenbaum, 2005).

Perusahaan-perusahaan manufaktur melakukan outsourcing dengan enam alasan besar yakni *Organizationally-driven, Improvement-driven, Financially-driven, Revenue-driven, Cost-driven* dan *Employee-driven* (Jacobs, et al., 2009). Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Lam and Han (2005) di China pada perhotelan menyatakan bahwa perusahaan melakukan *outsourcing* dengan beberapa alasan yakni pertama perbaikan pada produktivitas, peningkatan revenue bagi hotel, pelaksanaan pekerjaan dengan biaya yang lebih rendah, dan mengurangi resiko bila memiliki jumlah karyawan dengan jumlah relatif besar. Penelitian tentang *outsourcing* juga dilakukan oleh Donada and Nogatchewsky (2009) di Perancis terhadap sebuah rumah sakit. Faktor-faktor yang

mempengaruhi perusahaan untuk melakukan *outsourcing* adalah financial issue, operational issue, resources and competencies issue, organizational issue. Pada penelitian ini faktor-faktor *outsourcing* yang digunakan yakni delapan faktor *Organizationally-driven*, *Improvement-driven*, *Financially-driven*, *Revenue-driven*, *Cost-driven*, *Employee-driven*, *operational issue* dan resources and competencies issue.

Organizationally-driven dimana perusahaan melakukan pemindahan tanggung jawab ke eksternal organisasi disebabkan banyaknya perusahaan-perusahaan saat ini menetapkan target atau fokus tertentu. Dalam hal ini perusahaan-perusahaan berfokus pada keuntungan maksimal terlihat dari efisiensi, efektifitas dan produktivitas. Setiap lembaga Perguruan Tinggi selalu berfokus pada hal-hal yang mendukung pada proses pendidikan yakni pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Dalam melakukan proses-proses ini organisasi tidak perlu lagi memikirkan tenaga kerja untuk melakukan pembersihan ruangan, persiapan ruangan dan menjaga keamanan lokasi, dengan tujuan pada nilai-nilai organisasi yakni efisiensi, efektifitas dan produktivitas.

Improvement-driven dimana organisasi selalu melakukan perbaikan terus-menerus untuk meningkatkan nilai bagi pelanggannya. Perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada proses bisnis perusahaan. Perbaikan yang dilakukan pada perusahaan ini bertujuan untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan perusahaan melalui peningkatan kualitas perusahaan berupa peralatan, metode, pemasok, dan prosedur. Bila suatu perusahaan telah menyerahkan suatu bentuk perbaikan kualitas kepada *outsourcer*

maka perusahaan tersebut sudah mengakui bahwa pihak *outsourcer* sudah mampu memenuhi permintaan customer perusahaan tersebut (Johnson, 1997).

Financially-driven dimana perusahaan berfokus pada *outsourcing* dengan biaya yang lebih rendah daripada perusahaan melakukan atau menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam melakukan aktifitas tersebut. Penentuan *outsourcing* oleh perusahaan kepada pihak *outsourcer* berpedoman pada kinerja keuangan perusahaan. Sedangkan *Revenue-driven* adalah bahwa perusahaan melakukan *outsourcing* pada pihak *outsourcer* dengan menekankan pada pendekatan *revenue*. Perusahaan-perusahaan memindahkan pekerjaan atau aktifitas-aktifitas kepada eksternal perusahaan dengan tujuan utama perusahaan adalah *revenue*.

Cost-driven adalah perusahaan memindahkan pekerjaan-pekerjaan kepada pihak *outsourcer* dengan alasan dasar bahwa biaya yang telah dikeluarkan perusahaan cukup besar dan tidak memberikan benefit bagi perusahaan. Untuk menekan biaya yang cukup besar bila perusahaan melakukan sendiri maka perusahaan menyerahkan aktifitas kepada pihak eksternal yang telah memiliki keahlian. Perusahaan melakukan *outsourcer* untuk mendapatkan biaya yang terendah (Rodriguez and Robaina, 2004).

Employee-driven adalah cara yang dipilih oleh perusahaan karena adanya keterbatasan sumber daya pada perusahaan sehingga perusahaan memindahkan aktifitas-aktifitas kepada pihak-pihak tertentu. Selain itu kemungkinan juga perusahaan mengalami permasalahan selama ini dengan pegawai disebabkan hal-hal tertentu sehingga perusahaan memindahkan pekerjaan. Disamping itu juga dapat disebabkan kebijakan-kebijakan pemerintah yang memberikan peluang bagi

perusahaan-perusahaan kecil untuk dapat bertumbuh disamping perusahaan-perusahaan besar.

Operational issue merupakan cara yang dipilih perusahaan untuk dipindahkan aktifitas kepada pihak eksternal dengan alasan-alasan lebih efektif, efisien dan produktifitas sehingga memberikan perusahaan untuk lebih cepat dalam pengiriman produk, fleksibilitas yang lebih baik dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Faktor terakhir adalah *resources and competencies issue* yakni perusahaan menggunakan jasa *outsorce* disebabkan mereka memiliki keahlian dan keterampilan tersendiri. Dalam pemindahan pekerjaan ini disebabkan perusahaan-perusahaan tidak memiliki kemampuan menciptakan atau membuat layanan atau produk karena tidak memiliki orang-orang yang mampu melaksanakannya.

Outsourcing di Indonesia diatur berdasarkan aturan **UU No. 13 Tahun 2003** tentang ketenagakerjaan, *Outsourcing* (Alih Daya) dikenal sebagai pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa tenaga kerja yang diatur pada pasal 64, 65 dan 66. Disamping itu, *Outsourcing* ini juga diatur dalam:

1. Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia No.Kep.100/Men/VI/2004 Tahun 2004 tentang Ketentuan Pelaksanaan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (**Kepmen 100/2004**)
2. Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia No.Kep.101/Men/VI/2004 Tahun 2004 tentang Tata Cara Perijinan Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/Buruh (**Kepmen 101/2004**).

3. Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia No.220/Men/X/2004 Tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain (**Kepmen 220/2004**).

Berdasarkan pasal 66 UU No.13 Tahun 2003 *Outsourcing* dibolehkan hanya untuk kegiatan penunjang, dan kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Dalam penjelasan pasal 66 UU No.13 tahun 2003, disebutkan bahwa : ”Yang dimaksud dengan kegiatan penunjang atau kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi adalah kegiatan yang berhubungan di luar usaha pokok (core business) suatu perusahaan. Kegiatan tersebut antara lain: usaha pelayanan kebersihan (cleaning service), usaha penyediaan makanan bagi pekerja/buruh catering, usaha tenaga pengaman (security/satuan pengamanan), usaha jasa penunjang di pertambangan dan perminyakan, serta usaha penyediaan angkutan pekerja/buruh.”

Interpretasi yang diberikan undang-undang ini pada dasarnya masih sangat terbatas dibandingkan dengan kebutuhan dunia usaha saat ini dimana penggunaan *Outsourcing* semakin meluas ke berbagai lini kegiatan perusahaan. Konsep dan pengertian usaha pokok atau core business dan kegiatan penunjang atau *non core business* adalah konsep yang berubah dan berkembang secara dinamis. Empat pengertian yang dihubungkan dengan *core activity* atau *core business*. Keempat pengertian itu ialah kegiatan yang secara tradisional dilakukan di dalam perusahaan, kegiatan yang bersifat kritis terhadap kinerja bisnis, kegiatan yang menciptakan keunggulan kompetitif baik sekarang maupun di waktu yang akan

datang, kegiatan yang akan mendorong pengembangan yang akan datang, inovasi, atau peremajaan kembali.

Pada dasarnya tidak ada hubungan hukum langsung antara Karyawan *Outsourcing* dengan perusahaan pemberi pekerjaan karena Perjanjian Kerja dibuat antara Karyawan *Outsourcing* dengan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh. Dalam perjanjian kerja tersebut disebutkan bahwa karyawan ditempatkan dan bekerja di perusahaan pemberi kerja. Hubungan hukum hanya terjadi antara perusahaan pemberi kerja dengan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh. Namun demikian, Karyawan *Outsourcing* dalam hal ini juga harus mentaati Peraturan Perusahaan yang berlaku dalam perusahaan pemberi kerja, dengan alasan: Karyawan tersebut bekerja di tempat/lokasi perusahaan pemberi kerja; Standard Operational Procedures (SOP) atau aturan kerja perusahaan pemberi kerja harus dilaksanakan oleh karyawan, dimana semua hal itu tercantum dalam peraturan perusahaan pemberi kerja. Dengan keadaan ini, maka Karyawan *Outsourcing* dalam hal ini harus mematuhi dua peraturan perusahaan sekaligus, yaitu peraturan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh dan perusahaan pemberi kerja. Berdasarkan penjelasan peraturan perundang-undangan di Indonesia maka peneliti mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi alasan perusahaan untuk menyerahkan aktivitas kerja kepada eksternal adalah *Organizationally-driven*, *Improvement-driven*, *Financially-driven*, *Revenue-driven*, *Cost-driven*, *Employee-driven*. Sedangkan *operational issue* dan *resources and competencies issue* merupakan aktifitas inti suatu organisasi sehingga tidak dialihkan tugas dan aktifitasnya kepada pihak *outsourcer*.

1.2 Perumusan Masalah

1. Mengidentifikasi penyebab pendukung dan penghambat pada faktor penggunaan jasa *outsource* yakni *Organizationally-driven, Improvement-driven, Financially-driven, Revenue-driven, Cost-driven, Employee-driven*
2. Menentukan indeks setiap penyebab pendukung dan penghambat pada faktor penggunaan jasa *outsource* yakni *Organizationally-driven, Improvement-driven, Financially-driven, Revenue-driven, Cost-driven, Employee-driven*.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi penyebab pendukung dan penghambat pada faktor penggunaan jasa *outsource* yakni *Organizationally-driven, Improvement-driven, Financially-driven, Revenue-driven, Cost-driven, Employee-driven*.
2. Mengetahui faktor-faktor dominan pada setiap penyebab pendukung dan penghambat pada faktor penggunaan jasa *outsource* yakni *Organizationally-driven, Improvement-driven, Financially-driven, Revenue-driven, Cost-driven, Employee-driven*.
3. Menentukan SWOT analysis pada masing-masing faktor *outsource* *Organizationally-driven, Improvement-driven, Financially-driven, Revenue-driven, Cost-driven, Employee-driven*.