

## **PELAKSANAAN AKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) MELALUI *OUTSOURCING***

*Sri Haryani*<sup>\*)</sup>

### **ABSTRAK**

Sampai saat ini, *outsourcing* Sumberdaya Manusia (SDM) merupakan aktivitas perusahaan yang kontroversial. Pihak manajemen perusahaan setuju untuk mengadakan *outsourcing* SDM karena manfaatnya untuk menurunkan biaya, mendapatkan jasa SDM yang lebih baik, dan sifatnya yang fleksibel. Meskipun begitu pihak manajemen sendiri juga mengkritik *outsourcing*, karena dapat menurunkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan sudut pandang karyawan, sebagian besar tidak menginginkan *outsourcing* SDM. Mereka menginginkan untuk mengerjakan sendiri semua aktivitas SDM. Karyawan operasional memandang *outsourcing* dapat menyebabkan kehilangan pekerjaan, sedangkan pihak manajemen menimbulkan ketakutan akan hilangnya pengendalian. Meskipun demikian, ada sebagian karyawan maupun manajemen yang setuju untuk mengadakan *outsourcing*, karena dengan *outsourcing* akan menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Bagi masyarakat, *outsourcing* menarik karena adanya kesempatan untuk bekerja di perusahaan *vendor* yang selanjutnya akan melayani perusahaan-perusahaan yang membutuhkan jasa SDM.

Dalam wacana ke depan, *outsourcing* akan semakin banyak diterapkan baik di perusahaan kecil maupun besar. Tulisan ini mencoba memaparkan tentang *outsourcing* secara lebih komprehensif. Selain itu, dalam beberapa bulan terakhir ini *outsourcing* banyak dikupas media-media dan menjadi topik pembahasan oleh pihak pekerja dan serikat pekerja sendiri, pengusaha, dan pemerintah. *Outsourcing* masuk dalam rancangan undang-undang yang akan diterapkan di Indonesia, namun pihak karyawan dan serikat pekerja merasa *outsourcing* merugikan mereka, sementara pihak pengusaha menganggap bahwa *outsourcing* merupakan keharusan dalam memenangkan persaingan. Dalam hal ini, pemerintah berperan mengatur agar praktik *outsourcing* cukup “fair” bagi kedua belah pihak, dan untuk sementara menanggukuhkan pemberlakuan Undang-undang yang mengatur *outsourcing*.

**Kata kunci:** *outsourcing, vendor, core competence.*

### **PENDAHULUAN**

Intensitas persaingan dari waktu ke waktu semakin meningkat. Sementara itu landasan daya saing juga mengalami pergeseran. Kalau pada awalnya landasan

---

<sup>\*)</sup> Dra. Sri Haryani, M.Si., adalah Dosen Tetap Akademi Manajemen Perusahaan YKPN Yogyakarta.

daya saing terletak pada penguasaan teknologi, modal yang besar, dan pada beberapa industri tertentu dengan proteksi pemerintah. Pada saat ini, perusahaan-perusahaan meletakkan daya saingnya pada Sumberdaya Manusia (SDM) yang dimilikinya (Haryani: 2001, hal.48). Terlebih lagi pada industri yang mendasarkan pada pengetahuan (*knowledge base industry*) seperti *software*, informasi, dan lembaga pendidikan. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh SDM yang memiliki/membawa ilmu pengetahuan tersebut, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (Bohlander etc. :2001: p.4).

Selain fenomena pergeseran daya saing, tekanan persaingan juga menyebabkan beberapa perusahaan berhasil memenangkan persaingan dan beberapa yang lain gagal dalam persaingan. Mereka yang berhasil memenangkan persaingan akan mempunyai kesempatan yang semakin besar untuk berkembang, sedangkan perusahaan-perusahaan yang kurang kuat daya saingnya terpaksa harus melakukan restrukturisasi atau melakukan penciutan (*downsizing*). Mereka yang lemah daya saingnya ini kemudian menyadari bahwa di perusahaannya terlalu banyak karyawan atau terdapat beberapa karyawan yang tidak sesuai kemampuannya dengan yang dibutuhkan perusahaan saat ini.

Dalam upaya untuk menyeimbangkan antara *supply* dan *demand* SDM dalam posisi perusahaan yang baru, perusahaan membuat keputusan SDM. Keputusan-keputusan yang biasanya diambil oleh perusahaan antara lain meliputi: (a) memberlakukan pensiun dini, (b) merumahkan sementara beberapa karyawan yang *idle*, (c) membuat kontrak kerja baru, (d) melakukan *leasing*, dan (e) *outsourcing*. Sesuai dengan judul artikel ini yang ingin memaparkan lebih jauh mengenai *outsourcing*, maka pembahasan selanjutnya adalah mengenai *outsourcing*.

### PENGERTIAN *OUTSOURCING*

Secara umum *outsourcing* berarti mengambil atau menggunakan sumberdaya dari luar perusahaan untuk dimanfaatkan di dalam perusahaan. Dengan demikian, konsep *outsourcing* ini bukan hanya menyangkut SDM

saja, tetapi juga untuk sumberdaya yang lain. Berkaitan dengan *outsourcing* SDM, untuk menyamakan persepsi maka akan dibahas pengertian *outsourcing* SDM dan beberapa pengertian yang mirip atau pengertian yang oleh umum dianggap sama, yakni karyawan kontrak dan *leasing*.

Perusahaan mempekerjakan karyawan kontrak sesuai dengan kontrak yang dibuat antara perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan. Dalam kasus tertentu, kontrak juga dapat dibuat antara pihak perusahaan dengan serikat pekerja yang mana karyawan tersebut menjadi anggotanya. Karyawan kontrak ini biasanya mempunyai tugas yang terbatas, yang biasanya tertuang dalam kontrak. Hubungan antara pihak perusahaan dengan karyawan tersebut bersifat jangka pendek, transaksional, dan berfokus pada prosedur dan ketentuan-ketentuan yang mengatur hubungan keduanya. Berdasarkan sudut pandang perusahaan, kontrak kerja ini mengurangi beban investasi dan pengembangan SDM.

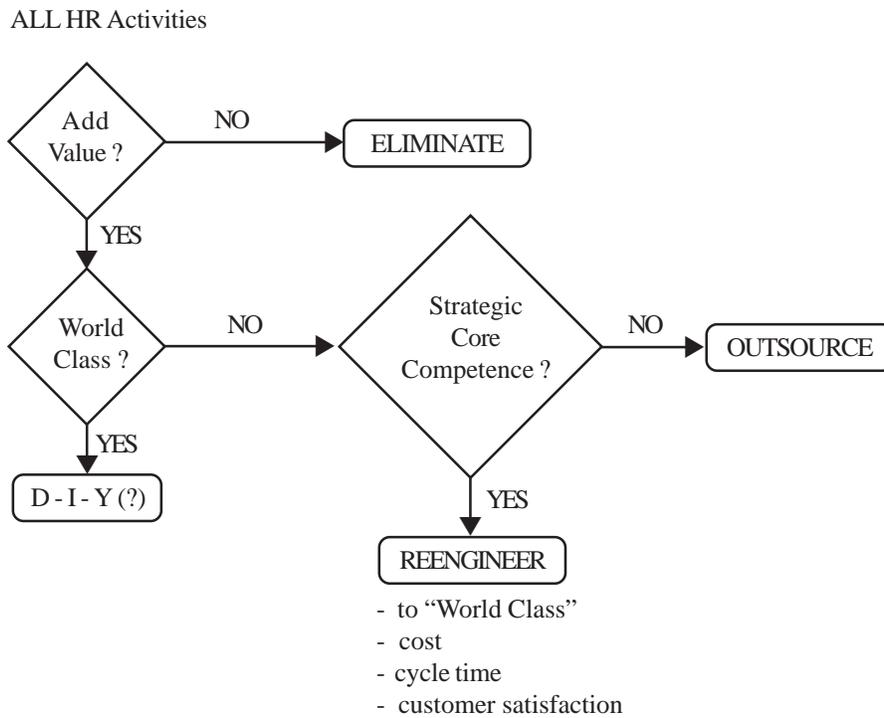
Berbeda dengan karyawan kontrak, **karyawan *leasing*** (*employee leasing*) dikelola oleh agen atau biro, termasuk penarikan, penggajian, penilaian kinerja, pemberian tunjangan-tunjangan, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Di samping itu, hubungan antara perusahaan dengan karyawan dalam jangka panjang. Dalam kasus tertentu, perusahaan memberhentikan karyawannya untuk kemudian diserahkan kepada agen atau kadang-kadang pengelola tertentu (misalnya yayasan pensiun). Selanjutnya, perusahaan tersebut menggunakan karyawan yang diberhentikan tadi, tetapi pengelolaannya ada di tangan agen atau yayasan pensiun. Perusahaan tinggal menggunakan dan sebagai konsekuensinya perusahaan memberikan upah karyawan dan jasa pengelolaan kepada agen tersebut.

***Outsourcing*** adalah mempekerjakan karyawan dari luar perusahaan untuk mengerjakan tugas-tugas yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan itu sendiri (Bohlander etc.: 2001: p.18). Hubungan antara perusahaan dengan pihak *vendor* sebagai penyedia jasa SDM dapat bersifat temporal tetapi ada pula yang bersifat relatif jangka panjang. Dalam praktiknya, banyak sekali pekerjaan-pekerjaan yang semula

dikerjakan oleh karyawan perusahaan sekarang dialihkan kepada karyawan di luar perusahaan. Misalnya, perusahaan mempekerjakan jasa akuntan untuk mengerjakan laporan keuangan, mengundang biro/agen periklanan untuk menangani masalah iklan, meminta *programmer* dari *software firm* untuk menyusun sistem pengolahan data dan sistem informasi, dan meminta ahli hukum untuk membantu menangani masalah-masalah perusahaan yang berhubungan dengan hukum dan perundang-undangan.

**ALASAN-ALASAN DILAKUKANNYA OUTSOURCING**

Pada prinsipnya semua aktivitas SDM dapat di "outsourcing". Namun, karena alasan-alasan tertentu dan untuk mendapatkan *competitive advantage*, ada aktivitas yang tetap harus dilakukan sendiri oleh perusahaan yang bersangkutan. Selain itu aktivitas SDM juga dapat di *outsourcing* atau bahkan dihilangkan (*eliminated*). Kebijakan perusahaan terhadap semua aktivitas SDM-nya dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Spencer, etc.:1995.P.13.

Pertama-tama, perusahaan melakukan inventarisasi aktivitas SDM. Apabila dilihat dari aktivitas SDM sehari-hari, maka inventarisasi akan menghasilkan kegiatan-kegiatan seperti: penarikan (*recruitment*), integrasi, pelatihan, penggajian, sampai pelepasan (PHK). Selain itu, aktivitas SDM juga dapat dibedakan/dikelompokkan berdasar sifatnya sehingga ada aktivitas yang bersifat administratif, pelayanan (*service delivery*), dan strategik.

Berdasarkan semua aktivitas SDM tersebut kemudian masing-masing dianalisis apakah memberikan nilai tambah (*value added*) atau tidak. Untuk analisis nilai tambah, pengelompokkan aktivitas SDM didasarkan pada sifatnya. Berdasarkan ketiga aktivitas tersebut yang memberikan nilai tambah terbesar yaitu aktivitas strategik sebesar 60% dari total nilai tambah, sumbangan nilai tambah yang kedua berasal dari pelayanan (*service delivery*) sebesar 30%, dan terakhir

aktivitas yang sumbangannya paling kecil adalah administrasi yaitu sebesar 10% (Spencer etc.:1995. p.17). Aktivitas yang bersifat administratif meliputi: pencatatan aktivitas SDM baik yang rutin maupun insidental, *compliance* yaitu memenuhi peraturan/ketentuan yang berlaku, dan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan birokrasi.

Aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah akan dihilangkan. Melihat kondisi bahwa tidak ada aktivitas SDM yang tidak memberikan nilai tambah, konsep ini kemudian dipertajam lagi menjadi aktivitas yang nilai tambahnya relatif kecil akan dihilangkan. Berdasarkan gambar di atas, aktivitas yang paling besar kemungkinannya untuk dihilangkan adalah aktivitas administratif. Selanjutnya, konsep penghilangan aktivitas ini juga diperlebar lagi menjadi aktivitas tersebut tidak dilakukan dengan tenaga manusia, tetapi diganti dengan tenaga mesin atau otomatisasi.

Namun, untuk aktivitas yang memberikan nilai tambah perlu dianalisis lebih lanjut, yaitu apakah aktivitas tersebut termasuk berkualitas dunia (*world class*) atau tidak. Konsep *world class* ini dikaitkan dengan persaingan global yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan saat ini. Perusahaan yang aktivitas SDM-nya memberikan nilai tambah dengan kualitas dunia, sampai pada kesimpulan bahwa aktivitas tersebut sebaiknya dilakukan sendiri oleh perusahaan. Perusahaan lain tidak dapat mengerjakan pekerjaan itu sebaik perusahaannya atau hanya sama baiknya dengan perusahaan.

Apabila aktivitas SDM tersebut bukan berkualitas *world class*, maka analisis akan dilanjutkan apakah aktivitas itu merupakan *core competence* bagi perusahaannya atau tidak. Apabila bukan merupakan *core competence*, maka aktivitas itu di "outsource" ke pihak *vendor*. Kalau aktivitas administratif sudah dihilangkan atau dikerjakan dengan mesin, kemudian aktivitas yang merupakan *core competence* di *reengineering*, maka aktivitas yang berhubungan dengan *service delivery* diputuskan untuk dikerjakan oleh *vendor* melalui *outsourcing*. *Reengineering* aktivitas-aktivitas SDM dimaksudkan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan, misalnya agar aktivitas SDM menjadi berkualitas dunia, sehingga biayanya lebih murah, waktunya menjadi lebih cepat, atau untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

Selain apa yang dijelaskan di atas, ada alasan lain yang menyebabkan perusahaan sampai pada keputusan atau suatu perusahaan merasa perlu melakukan *outsourcing* SDM. Secara garis besar, alasan *outsourcing* SDM dikelompokkan menjadi dua, yaitu alasan yang bersifat operasional dan alasan yang bersifat strategik.

#### 1. Alasan yang bersifat operasional

Pertama akan dibahas alasan operasional yang antara lain: evolusi fungsi SDM, perlunya SDM dengan keahlian khusus, teknologi informasi SDM, kapasitas SDM perusahaan, dan penggunaan *vendor* untuk negosiasi.

##### a. Tahap evolusi dari fungsi SDM

Secara umum fungsi SDM akan terdiri dari perencanaan SDM, penarikan, integrasi dan pemeliharaan, kompensasi, pengembangan, dan PHK. Dalam situasi tertentu, pada perusahaan yang baru berdiri dan perusahaan skala kecil, yang mana fungsi SDM belum berkembang atau fungsi SDM sedang disusun kembali, maka keseluruhan fungsi itu tidak dapat dipenuhi. Pada situasi seperti ini perusahaan akan melakukan *outsourcing* SDM.

Beberapa perusahaan skala besar, sering melakukan *outsourcing* SDM meskipun tidak sebanyak kedua jenis perusahaan di atas yaitu perusahaan skala kecil dan perusahaan yang sedang melakukan reorganisasi. Dalam perusahaan skala besar, pekerjaan yang ditangani banyak dan kompleks, karyawan dari waktu ke waktu mempunyai *load* (beban kerja) yang relatif konstan sehingga untuk semua jenis pekerjaan masih efisien untuk dikerjakan sendiri. Pada perusahaan skala kecil dan baru berdiri beban kerja relatif sedikit, sehingga terdapat *idle capacity* SDM. Dalam perusahaan yang berbentuk korporat/korporasi, *idle capacity* SDM dapat dimanfaatkan di unit bisnis lainnya.

##### b. Perlunya SDM dengan keahlian khusus

Perkembangan ilmu SDM yang sangat cepat menuntut SDM di dalam perusahaan untuk meng "update" keterampilan dan kemampuannya. Konsekuensinya, pengembangan SDM harus terus menerus dilakukan

kepada staf-stafnya. Namun, karena SDM di dalam perusahaan mempunyai tugas-tugas rutin, seringkali tidak dapat mengikuti perkembangan SDM di luar. Di samping itu, perusahaan seringkali mempunyai prioritas utama yang berhubungan dengan bisnis intinya (*core business*), yang menyebabkan pengembangan SDM saat itu bukan menjadi prioritas utamanya. Kalau bukan menjadi prioritas, sedikit sekali jumlah karyawan yang dikembangkan atau bahkan beberapa karyawan dalam satu tahun tidak mendapat kesempatan pengembangan sama sekali.

Lebih dari itu, dalam kasus-kasus tertentu SDM di luar perusahaan mempunyai kemampuan yang lebih baik. Misalnya, dalam hal pengisian pajak, staf keuangan perusahaan memang mampu mengisi SPT pajak. Namun, *outsourcing* dari staf yang berasal dari Dinas Pajak atau dari Konsultan Pajak akan lebih memahami seluk beluk pengisian pajak.

c. Teknologi informasi SDM

Teknologi Informasi SDM juga mempengaruhi praktik *outsourcing* SDM. Saat ini, beberapa *vendor* menyusun jaringan informasi ke perusahaan-perusahaan, sehingga perusahaan dapat men-*download* informasi yang dibutuhkan. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan komunikasi (*chatting*) dengan *vendor* mengenai masalah-masalah SDM yang dihadapinya. Manajer SDM menjadi *well-informed* dengan perkembangan ilmu SDM dan dapat menerapkan dengan mengambil informasi yang disediakan oleh *vendor*. Menurut hasil survei, beberapa eksekutif SDM menyatakan bahwa pada saat mereka mulai bekerja dengan *vendor*, mereka harus memikirkan kembali semua proses SDM sehingga terkait dengan sistem informasi yang tersedia saat ini (Greer etc.:1999: p.65).

d. Tekanan waktu

*Outsourcing* memungkinkan eksekutif SDM untuk mengendalikan isu-isu yang sensitif dengan cepat tanpa harus kehilangan

kesempatan untuk melayani pelanggan. Pada situasi seperti ini tidak memungkinkan bagi perusahaan untuk melakukan semua fungsi SDM secara internal, misalnya pada saat perusahaan memutuskan membuka cabang baru dalam jumlah yang relatif besar, melebihi jumlah cabang yang sudah ada.

e. Kapasitas SDM perusahaan

Kapasitas perusahaan yang terbatas seringkali menjadi alasan dilakukannya *outsourcing* SDM, terutama dalam situasi-situasi *unpredictable*. Misalnya, adanya kemungkinan kelangkaan bahan baku dan pemogokan yang dapat menyebabkan instabilitas perusahaan. Untuk dapat bertahan dalam kondisi kelangkaan bahan baku, perusahaan dapat menghentikan *outsourcing* SDM, dengan implikasi permasalahan yang lebih sederhana.

Demikian pula apabila dilihat adanya kemungkinan pemogokan secara besar-besaran, seperti perusahaan penerbangan Garuda yang menghadapi kemungkinan pemogokan para pilotnya. Antisipasi dapat dilakukan dengan *outsourcing* sejumlah pilot dari luar perusahaan. Pilot yang berasal dari *vendor* ini secara manajemen berhubungan dengan *vendornya*, selanjutnya pihak *vendor* yang berhubungan dengan perusahaan penerbangan. Rantai inilah yang mengamankan perusahaan penerbangan dari ancaman mogok pilotnya.

*Outsourcing* juga dilakukan apabila perusahaan beroperasi dengan kapasitas penuh, sementara perusahaan tidak mempunyai staf cadangan. Untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek, perusahaan melakukan *outsourcing* SDM.

f. Penggunaan *vendor* dalam negosiasi

*Outsourcing* juga dilakukan oleh perusahaan dalam bernegosiasi. Dalam praktiknya tidak semua manajer puncak atau direktur berasal dari dalam perusahaan, sehingga perusahaan menarik karyawan *level* manajer dari luar perusahaan. Kebiasaan bahwa negosiasi dilakukan oleh pihak perusahaan dengan calon karyawannya menjadi tidak efektif, karena pihak

yang mewakili perusahaan secara struktural berada pada posisi yang lebih rendah dengan pihak calon karyawan.

Dalam kasus penarikan karyawan *level* manajer ini negosiasi sebaiknya dilakukan oleh pihak *vendor*. Wakil dari pihak perusahaan tidak perlu merasa *underdog*, karena calon akan menempati posisi yang lebih tinggi. Selanjutnya *vendor* inilah yang akan menentukan diterima tidaknya calon dan berapa besar gaji yang layak untuknya.

## 2. Alasan yang bersifat strategik

Pada bagian kedua ini akan dibahas alasan yang bersifat strategik, yang menyebabkan suatu perusahaan melakukan *outsourcing* SDM. Alasan-alasan tersebut yaitu: desentralisasi, pengurangan birokrasi, dan adanya kebijakan internal perusahaan.

### a. Desentralisasi

Desentralisasi berarti memberikan sebagian wewenang kepada staf di tingkat yang lebih rendah. Melalui *outsourcing* SDM, perusahaan memberikan sebagian wewenang manajer SDM kepada pihak luar untuk mengambil keputusan-keputusan tertentu. Pengambilan keputusan oleh pihak luar ini diharapkan lebih bersifat *business oriented*, karena pengambilan keputusan SDM secara internal seringkali diwarnai perasaan “tidak enak” atau “sama-sama enak”. Namun, desentralisasi ini juga dapat dilakukan dengan memberikan wewenang pengambilan keputusan SDM kepada manajer lini dan manajer madya untuk mengambil keputusan-keputusan rutin, sedangkan manajer puncak berkonsentrasi pada pengambilan keputusan strategik.

### b. Pengurangan birokrasi

Salah satu alasan *outsourcing* adalah mengurangi tingkat birokrasi. Birokrasi dipandang oleh sebagian ahli kurang menguntungkan perusahaan, karena menyebabkan kurangnya fleksibilitas departemen SDM dalam menghadapi persaingan. Manajemen dengan sistem birokrasi menekankan pada kebutuhan akan hierarki yang ditetapkan dengan ketat untuk mengatur aktivitas-aktivitas dengan jelas. Sistem birokrasi

ini sesuai untuk perusahaan dengan skala besar dengan jumlah karyawan yang mencapai ribuan orang. Dengan demikian, aktivitas dan tujuan masing-masing karyawan dipikirkan secara rasional dan pembagian tugas untuk masing-masing karyawan dinyatakan secara jelas.

Dalam pasar persaingan global di tahun 1990-an, perusahaan-perusahaan seperti General Electric dan Xerox memandang bahwa sistem birokrasi menyebabkan mereka kurang fleksibel, sehingga mereka mengganti sistem birokrasi ini dengan konstelasi tim, pembentukan proyek-proyek, dan aliansi yang selalu berubah dengan sasaran yang memunculkan kreativitas karyawan (Stonner etc.: 1996: p. 37-38). Selain itu, pengurangan birokrasi juga dapat dilakukan dengan *outsourcing*. Karena ukuran dan fokus mereka, perusahaan *outsourcing* mampu menyediakan jasa dengan lebih cepat dibanding apabila jasa itu harus dipenuhi sendiri oleh perusahaan.

### c. Kebijakan internal

Adanya kebijakan internal, *downsizing*, yang dibuat perusahaan menyebabkan perusahaan harus mengurangi jumlahnya. Jumlah karyawan yang sedikit namun kegiatan perusahaan relatif tetap mengharuskan perusahaan menggunakan karyawan tersebut untuk berbagai tugas. Dengan demikian, karyawan yang ada harus lebih bersifat generalis. Selanjutnya untuk melakukan tugas-tugas khusus yang tidak dipahami dengan baik oleh karyawan yang ada, perusahaan menggunakan *outsourcing*.

## MANFAAT DAN KELEMAHAN *OUTSOURCING*

Setelah memahami tentang *outsourcing* dan alasan-alasan yang menyebabkan perusahaan sampai pada keputusan *outsourcing*, perlu dipaparkan pula apa manfaat dan kelemahan perusahaan yang melakukan *outsourcing*. *Outsourcing* diharapkan dapat meningkatkan fleksibilitas perusahaan, menurunkan biaya *overhead*, dan memungkinkan untuk mendapatkan keuntungan dari pemanfaatan ahli yang tidak dimiliki oleh perusahaan. Konsep fleksibilitas ini

dapat diperoleh dari dua cara, yaitu fleksibilitas koordinasi dan fleksibilitas sumber daya (Bohlander et al.:2001: p.127). Fleksibilitas koordinasi diperoleh melalui realokasi sumberdaya sesuai dengan kebutuhannya secara cepat. Melalui sistem informasi, manajer dapat mengantisipasi kegiatan atau proyek-proyek yang akan datang, memprediksi kondisi perekonomian, mengenali gerakan yang mungkin akan dilakukan oleh pesaing, dan sebagainya. Sementara itu, manajer SDM dapat mengendalikan jumlah karyawan dengan menambah atau menguranginya, melatih karyawan sehingga keterampilannya sesuai dengan kebutuhan yang disyaratkan, dan mengubah bentuk insentif yang sesuai dengan tujuan dan situasi yang dihadapi.

Fleksibilitas yang kedua diperoleh dari karyawan-karyawan yang dapat mengerjakan tugas yang berbeda-beda dengan baik. Untuk mendapatkan karyawan yang seperti ini perlu dilakukan *cross-training* yaitu karyawan diberi pelatihan yang berbeda-beda, dilakukan rotasi jabatan atau dipindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, dan dengan membentuk tim-tim kerja untuk melakukan tugas tertentu.

Salah satu tujuan dilakukannya *outsourcing* SDM adalah penghematan biaya. Hal ini konsisten dengan pandangan manajemen tentang alokasi sumberdaya sebagai salah satu landasan daya saing. Implikasi dari pandangan ini adalah semua aktivitas yang tidak berhubungan dengan daya saing tersebut seharusnya *dioutsourcing*, sepanjang *vendor* memberikan jasa pada harga atau dengan biaya yang lebih murah.

Penurunan biaya ini dapat bertentangan dengan masalah *economic of scale*. Untuk perusahaan-perusahaan dengan skala besar seperti Unilever dan Coca Cola, yang mana operasi SDM secara internal sangat besar, maka penggunaan *vendor* secara ekonomis kurang menguntungkan. Di samping itu, dalam kasus *vendor* penyedia jasa SDM ini jumlahnya sedikit dan mendominasi pasar, maka tidak akan diperoleh penghematan biaya yang berarti. Namun hasil studi akhir-akhir ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan *vendor* untuk *outsourcing* SDM mendapatkan manfaat penurunan biaya dibanding apabila pekerjaan itu dikerjakan sendiri oleh pihak perusahaan.

Untuk beberapa aktivitas SDM, perusahaan memutuskan untuk dikerjakan dengan *outsourcing*. Sebagai contoh, beberapa perusahaan mampu menyelesaikan masalah program pemberhentian karyawan (PHK) dengan biaya yang lebih murah. Di samping itu, program ini biasanya merupakan negosiasi yang sangat "alot" sehingga membutuhkan waktu yang relatif lama. Demikian pula pemberian tunjangan kesehatan bagi karyawan dan program asuransi, secara umum *vendor* mampu memberikan jasa yang lebih baik dengan biaya yang lebih murah.

Penurunan risiko juga dapat dicapai melalui *outsourcing*. Untuk perusahaan-perusahaan dengan skala kecil yang tidak mempunyai staf yang memahami masalah perpajakan dengan baik, sementara kesalahan dalam pelaporan pajak dapat dikenai sanksi. Perusahaan akan melakukan *outsourcing* tenaga yang mampu membantu penyusunan laporan keuangan perusahaan sehingga sesuai dengan ketentuan pajak yang berlaku.

Departemen SDM seringkali tidak mempunyai fokus strategi yang jelas, karena departemen ini disibukkan oleh aktivitas operasional sehari-hari. Agar departemen ini dapat memfokuskan pada *strategic human resource*, perusahaan perlu meng-"*outsourcing*" kan aktivitas SDM yang bersifat rutin. Dalam hal ini aktivitas SDM yang di-"*outsourcing*" meliputi pekerjaan-pekerjaan administratif seperti: rekapitulasi kehadiran, penjadwalan cuti, penghitungan gaji, dan implementasi program pelatihan. Jadi, *outsourcing* ini hanya merupakan transformasi proses ke arah *strategic human resource*.

Secara umum, perkembangan *outsourcing* memancing tumbuhnya perusahaan penyedia jasa sekaligus memancing minat perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya melalui *outsourcing*. Minat terhadap *outsourcing* ini terutama dipicu oleh keinginan manajer puncak untuk memfokuskan aktivitasnya pada kompetensi inti (*core competence*) sehingga menjadi yang terbaik dalam industrinya. Perhatian manajer lebih ditujukan untuk mendapatkan kompetensi inti, sedangkan aktivitas-aktivitas pendukungnya dilakukan oleh pihak lain. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan yang meng-"*outsourcing*" untuk memilih *vendor* yang benar-benar kapabel.

Berdasarkan sudut pandang bisnis, hal ini berdampak pada meningkatnya kebutuhan perusahaan akan jasa-jasa seperti: *cleaning service*, keamanan, katering, dan *programmer* melalui *outsourcing*. Fenomena ini membuka peluang usaha bagi para *entrepreneur* untuk memulai bisnis baru dibidang jasa *outsourcing*.

*Outsourcing* juga menimbulkan beberapa masalah SDM, seperti: adanya karyawan yang kehilangan pekerjaan, karena pekerjaannya sekarang dilakukan oleh pihak luar. Karyawan yang berpotensi kehilangan pekerjaan dan bahkan yang kehilangan pekerjaan akan menurun motivasi kerjanya. Motivasi kerja yang rendah ini berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan secara total. Untuk meminimalkan kerugian/masalah di atas, para manajer SDM harus bekerja sama untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan rencana *outsourcing* dan membantu karyawan untuk mengidentifikasi kesempatan kerja yang tersedia bagi mereka

Karyawan *outsourcing* dapat dikatakan mempunyai dua atasan, yaitu atasan di perusahaan *vendor* dan atasan di perusahaan di mana ia dipekerjakan. Karena atasannya dua, dapat mengakibatkan terjadinya perintah yang diberikan oleh kedua atasan tersebut bertentangan yang selanjutnya menimbulkan kebingungan (ambiguitas). Untuk menangani masalah ini dapat dibuat aturan/prosedur yang mengatur karyawan *outsourcing* hanya bertanggung jawab secara langsung masalah pekerjaannya kepada atasan di perusahaan di mana ia dipekerjakan. Di samping itu, atasan di perusahaan di mana ia dipekerjakan melakukan penilaian kinerja karyawan *outsourcing*.

#### **PEDOMAN *OUTSOURCING* SDM**

Agar *outsourcing* memberikan hasil yang optimal, perusahaan yang akan melakukan *outsourcing* harus memperhatikan pedoman pelaksanaan *outsourcing*. Secara umum pedoman pelaksanaan *outsourcing* terdiri dari lima langkah: yaitu pembuatan keputusan *outsourcing*, pemilihan dan negosiasi dengan *vendor*, mengelola masa transisi, mengelola hubungan dengan *vendor*, dan *monitoring* kinerja *vendor*.

#### 1. Pembuatan keputusan *outsourcing*

Berdasarkan bagan yang dikembangkan oleh Spencer dapat dilihat adanya aktivitas SDM yang harus dikerjakan sendiri, di "*reengineering*", dan di "*outsourcing*". Aktivitas yang di "*outsourcing*" adalah aktivitas yang bukan merupakan *core competence* dan bukan berkualitas *world class*. Di samping itu, *outsourcing* juga harus memperhatikan penurunan biaya dengan pemberian jasa yang lebih baik.

Beberapa perusahaan yang meskipun secara konseptual dapat melakukan *outsourcing*, yang mana aktivitas tersebut bukan merupakan *core competence*, bukan *world class*, dengan biaya yang harus dibayar ke *vendor* lebih murah sedangkan jasa yang diberikan lebih baik, namun perusahaan memutuskan untuk mengerjakan sendiri aktivitas tersebut. Alasan perusahaan adalah karena karyawan perusahaan setiap hari berada di lingkungan perusahaan maka merekalah yang lebih mampu mengerjakan dan menyelesaikan permasalahan perusahaan. Lebih dari itu, mereka juga berasumsi bahwa meskipun staf yang dikirim oleh *vendor* mempunyai kualifikasi yang lebih baik, namun mereka tidak memahami mekanisme yang ada di perusahaan sebaik mereka yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri.

Keinginan untuk mengerjakan sendiri semua aktivitas SDM-nya diperkuat oleh keinginan manajer untuk mengendalikan bawahannya. Manajer bidang, termasuk manajer SDM, seringkali tidak menginginkan kehilangan pengendalian terhadap bawahannya. Apabila perusahaan menyerahkan sebagian aktivitasnya pada karyawan dari luar, ada kemungkinan kehilangan pengendalian terhadap karyawan dari luar tersebut. Karyawan *outsourcing* lebih taat kepada atasan di perusahaan *vendor*, sehingga hanya dapat dikendalikan oleh atasan dari perusahaan *vendor* saja.

Berdasarkan keberatan-keberatan menggunakan karyawan *outsourcing*, kemudian muncul pertanyaan: kapan perusahaan sampai pada keputusan untuk melakukan *outsourcing*? Pertama, pada saat manajer menekankan pentingnya kualitas SDM terhadap kelangsungan hidup perusahaan, sementara internal SDM tidak tersedia. SDM merupakan *competitive advantage* yang sulit ditiru dan bersifat lestari

(Haryani: 2001: hal.52). Hanya perusahaan yang mempekerjakan SDM yang berkualitas yang akan unggul dalam persaingan. Terlebih pada perusahaan yang mendasarkan pada pengetahuan (*knowledge base*) seperti perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang informasi, *software*, dan farmasi maka peran kualitas SDM sangat dominan.

Aspek finansial menjadi alasan kedua dilakukannya *outsourcing*. Penurunan biaya dengan mendapatkan kualitas jasa yang lebih baik juga merupakan salah satu daya saing. Perusahaan akan mempunyai total biaya yang lebih rendah, sehingga barang dan jasa yang dihasilkan dapat dijual dengan harga yang lebih rendah pula. Di satu sisi, kualitas barang dan jasa tersebut tetap dipertahankan.

Perusahaan yang sedang mengalami reorganisasi, khususnya *downsizing*, juga memerlukan *outsourcing* SDM. Perusahaan akan cenderung mempertahankan karyawan yang bersifat generalis, memahami banyak hal, sehingga dapat mengerjakan banyak jenis pekerjaan. Aktivitas yang sangat spesifik dapat dilakukan oleh karyawan yang berasal dari *vendor*.

## 2. Pemilihan vendor

Belum pernah dilakukan dalam suatu penelitian, apakah kebutuhan karyawan *outsourcing* menyebabkan munculnya perusahaan *vendor* atau sebaliknya, munculnya perusahaan *vendor* menyebabkan perusahaan melakukan *outsourcing* SDM. Namun yang pasti, perkembangan *vendor* dari waktu ke waktu semakin meningkat jumlahnya. Jasa yang ditawarkan juga semakin beragam, bahkan *vendor* yang semula bersifat generalis mulai mengarah pada penyediaan jasa yang bersifat khusus/spesialis.

Pertanyaan selanjutnya, *vendor* seperti apa yang harus dipilih oleh perusahaan. Pertama adalah *vendor* yang menyediakan jasa yang dibutuhkan perusahaan. Hal ini terkait dengan berkembangnya *vendor* yang menyediakan jasa yang lebih khusus, daripada waktu-waktu sebelumnya. Misalnya, *vendor* yang menyediakan karyawan khusus pertambangan.

Langkah kedua yaitu memilih *vendor* yang mempunyai keunggulan tertentu. Seperti halnya para penjual, masing-masing *vendor* akan berusaha menarik pemakai (konsumen) dengan keunggulan tertentu,

misalnya kualitas jasa yang lebih baik, harga yang lebih murah, atau *switching cost* (biaya yang harus ditanggung apabila perusahaan akan berganti *vendor*) yang lebih rendah. Berdasarkan ketiga daya tarik ini, disesuaikan mana yang menjadi prioritas perusahaan.

Langkah ketiga yaitu melihat reputasi perusahaan *vendor* secara umum di mata konsumen. Reputasi dapat diketahui dari komentar-komentar perusahaan yang pernah menggunakan jasanya atau dari pembicaraan umum tentang perusahaan tersebut.

## 3. Mengelola masa transisi

Setelah perusahaan menentukan perusahaan *vendor* yang digunakan, selanjutnya adalah mempersiapkan masa transisi. Masa transisi ini sulit karena adanya dua kelompok dengan sikap yang berbeda. Di satu sisi, pihak internal perusahaan dengan sikap *resistance to change*, mereka sudah terbiasa dan sudah nyaman dengan apa yang dilakukan dan apa yang terjadi di perusahaan. Sekarang ada orang baru atau orang luar masuk. Secara otomatis akan mengganggu kenyamanan yang selama ini mereka rasakan.

Di sisi lain, karyawan *vendor* membutuhkan sikap penerimaan dari pihak internal perusahaan. Karena di dalam ada *resistance to change*, mereka kurang dapat menerima karyawan *vendor*. Menghadapi situasi seperti ini karyawan dari luar tersebut dapat merasa inferior karena tidak diterima atau sebaliknya merasa superior karena dibutuhkan oleh perusahaan. Kedua sikap ini kurang baik dalam menjalin kerja sama *team*.

Dalam masa transisi juga potensial terjadinya konflik karena *vendor* kurang *competence* dan ketidakmampuan *vendor* memenuhi harapan dan keinginan perusahaan (Greer: 1999: p.67). Untuk menghindari masalah ini selain dinyatakan tugas-tugas yang harus dikerjakan *vendor*, harus dinyatakan dengan jelas harapan dan keinginan perusahaan beserta sanksi-sanksi yang diberikan apabila salah satu pihak tidak menepati kesepakatan.

## 4. Mengelola hubungan dengan vendor

Karena tujuan perusahaan yang melakukan *outsourcing* SDM adalah mendapatkan keuntungan

dari pihak luar, maka perusahaan harus mengelola hubungannya dengan pihak *vendor*. Permasalahan yang sering muncul yaitu apabila terjadi pemutusan hubungan dengan *vendor*, sementara kesepakatan kerja belum berakhir (masih dalam kesepakatan kerja). Dalam jangka pendek, perusahaan pemakai akan kesulitan untuk mendapatkan *vendor* pengganti. Walaupun *vendor* pengganti tersedia dengan segera, *vendor* pengganti ini tidak langsung menggantikan tugas-tugas yang ditinggalkan oleh *vendor* sebelumnya. Karyawan dari *vendor* baru perlu penyesuaian dan proses belajar.

Masalah dapat muncul pada situasi yang mana perusahaan *vendor* mengirim orang-orang ahli ke perusahaan. Karena karyawan dari perusahaan *vendor* terbukti mempunyai *competency* yang baik, maka perusahaan berminat untuk menariknya menjadi karyawan tetap. Karyawan yang bersangkutan biasanya tertarik, karena imbalan gaji yang lebih tinggi dan adanya jaminan keamanan kerja. Namun, hubungan dengan *vendor* di masa yang akan datang akan terganggu.

##### 5. Memonitor kinerja *vendor*

*Monitoring* kinerja *vendor* dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan *vendor* tersebut dan *monitoring* kinerja *vendor* secara keseluruhan. Karyawan yang berasal dari *vendor* perlu dimonitor kinerjanya. Hal ini sejalan dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang berasal dari mempekerjakan karyawan dari luar.

Pertama-tama yang harus dilakukan dalam tahap *monitoring* yaitu menentukan standar kinerja bagi karyawan *outsourcee*. Setelah standar kinerja ditentukan, kemudian dikomunikasikan atau disosialisasikan kepada mereka. Setelah mereka memahami standar tersebut, perusahaan menentukan waktu pemberlakuannya. Selain itu diberitahukan pula adanya evaluasi terhadap kinerja mereka. Hasil evaluasi kinerja kemudian disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan sebagai umpan balik. Hasil evaluasi kinerja ini juga disampaikan kepada perusahaan *ven-*

*dor*, untuk kebijakan internal mereka, misalnya dalam penggajian, penghargaan, atau pelatihan.

*Monitoring* kinerja juga dilakukan terhadap perusahaan *vendor* secara keseluruhan, untuk melihat apakah *vendor* memberikan jasa atau pelayanan seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Apakah *vendor* mengirimkan orang-orang yang cukup *competence*, sehingga mampu mengerjakan aktivitas yang dibebankan kepadanya? Dan terakhir, apakah *vendor* mempunyai reputasi baik di mata konsumen dan masyarakat secara umum?

##### SIMPULAN

*Outsourcing* menjadi hal penting yang harus dikuasai oleh manajemen perusahaan, baik yang memutuskan untuk melakukan *outsourcing* SDM maupun yang tidak, karena *outsourcing* merupakan salah satu alternatif perusahaan untuk menjalankan semua aktivitas SDM-nya. *Outsourcing* memberikan beberapa manfaat seperti: meningkatkan fleksibilitas, menurunkan biaya, menurunkan risiko, dan fokus strategi.

Namun, *outsourcing* juga tidak mudah untuk diterapkan begitu saja di perusahaan, karena adanya *resistance to change* baik dari pihak manajemen maupun karyawan operasional. Pihak manajemen menolaknya karena adanya kemungkinan akan kehilangan pengendalian terhadap karyawan *outsourcee*, sedangkan karyawan operasional karena adanya kemungkinan akan kehilangan pekerjaan. Hasil *interview* terhadap beberapa manajer SDM menunjukkan bahwa manfaat yang diperoleh dari *outsourcing* lebih besar dibanding biaya dan kelemahan-kelemahannya. Oleh karena itu, *outsourcing* dapat dijadikan salah satu landasan daya saing yang berasal dari faktor SDM.

Bagi perusahaan yang memutuskan untuk melakukan *outsourcing* SDM, perlu memahami langkah-langkah pelaksanaan *outsourcing*. Pertama, menentukan aktivitas yang akan di "*outsourcing*", yakni yang bukan berkualitas dunia (*world class*) dan bukan merupakan *core competence*. Perusahaan juga perlu memilih *vendor* yang mampu menyediakan jasa

yang dibutuhkan dengan biaya murah. Setelah *vendor* terpilih, perlu mempersiapkan pihak internal untuk menerima karyawan *outsourcee*. Kontrak dengan *vendor* perlu disusun dengan cermat, sehingga memenuhi harapan dan

keinginan perusahaan. Selama kontrak berlangsung perlu membina hubungan baik dengan *vendor*, dan melakukan evaluasi kinerja karyawan *outsourcee* maupun perusahaan *vendor* secara umum.

#### DAFTAR PUSTAKA

Bohlander, George, Snell Scott, & Arthur Sherman (2001), *Managing Human Resource*, South-Western College Publishing, United State.

Greer, R. Charles., Youngblood A. Stuart., & David A. Gray (1999), "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision", *Academy of Management Executive*, Volume 13, Nomor 3.

Haryani, Sri (2000), "Pemberdayaan BUMN Melalui Reposisi Sumberdaya Manusia", *Utilitas*, Nomor 10/tahun ke-8.

Spencer, M. Lyle (1995), *Reengineering Human Resource*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Stonner, A.F. James, Freeman, R. Edward, & Daniel R. Gilbert, Jr. (1995), *Management*, Sixth Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.