

ANALISIS BIAYA MANFAAT PENERAPAN *OUTSOURCING* DI
DEPARTEMEN GA BANK XYZ CABANG JAKARTA

KARYA AKHIR

LILY ANDIANA SARI
0606147573



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SALEMBA
APRIL 2009



ANALISIS BIAYA MANFAAT PENERAPAN *OUTSOURCING* DI
DEPARTEMEN GA BANK XYZ CABANG JAKARTA

KARYA AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

LILY ANDIANA SARI
0606147573



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SALEMBA
APRIL 2009

PERNYATAAN ORISINALITAS

Karya akhir ini adalah karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Lily Andiana Sari

NPM : 0606147373

Tanda Tangan :



Tanggal : 23 April 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Karya akhir ini diajukan oleh :
Nama : Lily Andiana Sari
NPM : 0606147573
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Karya akhir : Analisis Biaya Manfaat Penerapan *Outsourcing*
di Departemen GA Bank XYZ Cabang Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

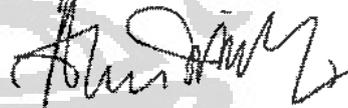
Pembimbing : Dr. Mohammad Hamsal, MBA



Penguji : Muslim E. Harahap, MSIE., MBA



Penguji : Biakman Irbansyah, MBA



Ditetapkan di : Salemba

Tanggal : 23 April 2009

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur Alhamdulillah rabbil 'alamiin atas izin Allah SWT penulisan tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu. Penelitian ini adalah upaya untuk menilai keefektifan penerapan *Outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ cabang Jakarta. Banyak hal yang dapat dijadikan pedoman untuk menilainya, dan penulis mencoba menilainya dari segi analisis biaya manfaat dengan menggunakan berbagai sumber yang tersedia dari pihak dalam Bank XYZ dengan dibantu oleh beberapa teori yang berlaku umum.

Sebagai peneliti yang masih awam dalam bidang ini, penulis banyak menerima bimbingan dan dukungan dari Bapak Dr. Mohammad Hamsal, MBA. Di tengah kesibukannya, beliau telah meluangkan waktu, tenaga juga pikiran untuk membantu penulis menyelesaikan tesis agar dapat selesai tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Untuk itu penulis sangat berterima kasih atas segala bantuan moril dan materil yang diterima selama pembuatan tesis ini.

Selain itu, penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Mereka adalah :

1. Bapak Muslim E, Harahap, MSIE., MBA dan Bapak Biakman Irbansyah, MBA selaku penguji atas semua masukan dan kritiknya terhadap tesis ini;
2. Bapak Dr. Renald Khasali, Phd selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
3. Bapak Dr. Irwan Adi Ekaputra, selaku Sekertaris Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
4. Pak Armanto atas waktunya untuk melakukan korespondensi dengan penulis dan juga atas tenaganya dalam memberikan beberapa materi tambahan selama proses penyusunan tesis;
5. Yana, Dini, Payogi, Reza, Rasyid, Phessy, Janu, Enno, dan Yudo atas tenaga, pikiran, dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis;

6. Pak Karel, Mba Hana, Pak Agung, Dina, Puty, Rani, dan seluruh rekan-rekan di Departemen GA Bank XYZ atas perhatian, kerjasama dan pengertiannya selama proses penyusunan tesis;
7. Mas Herman, Mba Mini dan seluruh staf di MM-UI atas segala bantuannya;
8. Suami tercinta, Kamalludin, atas segala bantuan, doa dan kesabarannya dalam penyusunan tesis ini;
9. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan dukungan materil dan moril yang tidak pernah putus; dan
10. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Sebagai manusia biasa, saya tidak dapat melakukan apapun selain mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak terkait yang telah memberikan bantuannya tersebut kepada saya dan berharap Allah SWT berkenan membalas kebaikan Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu sekalian dengan pahala yang berlimpah.

Semoga tesis ini membawa manfaat bagi para pembaca pada umumnya dan Bank XYZ pada khususnya. Juga dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang telah ada.

Salemba, 23 April 2009

Penulis

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lily Andiana Sari
NPM : 0606147573
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Karya Akhir

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

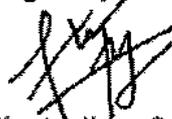
“Analisis Biaya Manfaat Penerapan *Outsourcing*
di Departemen GA Bank XYZ Cabang Jakarta”

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Salemba
Pada tanggal : 23 April 2009

Yang menyatakan,



(Lily Andiana Sari)

ABSTRAK

Nama : Lily Andiana Sari
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
Judul : Analisa Biaya Manfaat Penerapan *Outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ cabang Jakarta

Karya akhir ini membahas tentang evaluasi penerapan *outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ cabang Jakarta pada fungsi *non-official* seperti penjaga keamanan, petugas kebersihan dan supir dengan menggunakan metode analisis biaya manfaat. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelaksanaan *outsourcing* sudah tepat, karena merupakan kegiatan bukan inti dan menghasilkan penghematan biaya. Dengan langkah ini, Bank XYZ dapat lebih fokus pada kegiatan inti yang dapat mendukung tercapainya keunggulan bersaing melalui kompetensi inti. Saran dari penelitian ini adalah perlunya peraturan tambahan, studi banding, pemeriksaan secara berkala, peningkatan pelaksanaan standar prosedur, dan peningkatan hubungan kerjasama menjadi rekan bisnis.

Kata kunci :
Outsourcing, kompetensi inti dan efisiensi biaya.

ABSTRACT

Name : Lily Andiana Sari
Study Program : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
Title : Cost and Benefit Analysis on Outsourcing Activities in GA
Departement of Bank XYZ Jakarta Branch

This thesis discussed the evaluation of outsourcing activities in GA Departement of Bank XYZ Jakarta Branch for security guard, cleaning service dan driver using cost and benefit analysis. This research is qualitative descriptive interpretive. The result is to outsource this task is a right decision, because categorized as non-core business and impact to cost saving. By doing this, Bank XYZ will be more focus on their core business that can enhance the compatitive advantage through their core competence. The researcher suggests additional rules, benchmarking, periodical review, enhancement the awareness of standar procedures dan change the relationship become business partner.

Key words :
Outsourcing, core competence and cost efficiency.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINILITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA AKHIR	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	2
1.3 Pembatasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Metode Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	4
2. LANDASAN TEORI	6
2.1 Perkembangan <i>Outsourcing</i>	6
2.2 Pengertian <i>Outsourcing</i>	7
2.3 Kompetensi inti	8
2.4 Alasan <i>Outsourcing</i>	9
2.5 Manfaat <i>Outsourcing</i>	11
2.6 Risiko <i>Outsourcing</i>	12
2.7 Aspek Hukum <i>Outsourcing</i>	14
2.8 Hak dan Kewajiban Kedua Belah Pihak dalam <i>Outsourcing</i>	16
2.9 Tahapan <i>Outsourcing</i>	17
2.10 Evaluasi Pelaksanaan Proses <i>Outsourcing</i>	22
2.11 Kunci Keberhasilan <i>Outsourcing</i>	22
2.12 Analisis Biaya Manfaat	25
2.13 Efisiensi Biaya	25
3. GAMBARAN UMUM BANK XYZ CABANG JAKARTA	26
3.1 Sejarah Bank XYZ dan Bank XYZ Cabang Jakarta	26
3.1.1 Sejarah Bank X	26
3.1.2 Sejarah Bank Y	26
3.1.3 <i>Merger</i> Bank X dan Bank Y	27
3.1.4 Sejarah Bank Z	28
3.1.5 <i>Merger</i> Bank XY dan Bank Z	28
3.1.6 Sejarah Bank XYZ Cabang Jakarta	29
3.2 Keadaan umum Bank XYZ	31

3.2.1 Falsafah	31
3.2.2 Rerangka Etika	31
3.2.3 Visi	32
3.2.4 Misi	33
3.3 Kondisi Bank XYZ cabang Jakarta	33
3.3.1 Kinerja bank XYZ cabang Jakarta	33
3.3.2 Layanan / Produk	34
3.4 Departemen GA Bank XYZ Cabang Jakarta	37
3.4.1 <i>Administration Unit</i>	38
3.4.2 <i>General Affair Unit</i>	39
3.4.3 <i>Outsourcing</i> Lain di Bawah Tanggung Jawab Departemen GA	41
3. ANALISIS BIAYA MANFAAT PELAKSANAAN <i>OUTSOURCING</i> DI DEPARTEMEN GA BANK XYZ CABANG JAKARTA	43
4.1 Kompetensi Inti Bank XYZ	43
4.1.1 Kompetensi Inti Bank XYZ cabang Jakarta	43
4.1.2 Hubungan <i>Outsourcing</i> dengan Kompetensi Inti Bank XYZ	44
4.2 Alasan Pelaksanaan <i>Oustourcing</i>	44
4.2.1 Penghematan Biaya	44
4.2.1.1 Analisis Biaya Fungsi Petugas Keamanan	44
4.2.1.2 Analisis Biaya Fungsi Petugas Kebersihan	47
4.2.1.3 Analisis Biaya Fungsi Supir Kendaraan Operasional	49
4.2.2 Penyerahan Kegiatan Bukan Inti Kepada Yang Lebih Ahli	52
4.3 Analisis Pelaksanaan <i>Outsourcing</i> di Departemen GA Bank XYZ	52
4.4 Analisis Risiko <i>Outsourcing</i> di Departemen GA Bank XYZ	54
4.5 Analisis Biaya Manfaat	56
5.KESIMPULAN DAN SARAN	60
5.1 Kesimpulan	60
5.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN	65

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kondisi Bank XY dan Bank Z Sebelum <i>Merger</i>	28
Tabel 3.2 Laporan peringkat Bank Jepang dari sudut pandang rasio NPL	34
Tabel 4.1 Perbandingan Biaya yang Dikeluarkan untuk Petugas Keamanan per bulan	45
Tabel 4.2 Perbandingan Biaya yang Dikeluarkan untuk Petugas Keamanan	46
Tabel 4.3 Perbandingan Biaya yang Dikeluarkan untuk Petugas Kebersihan per bulan	47
Tabel 4.4 Perbandingan Biaya yang Dikeluarkan untuk Petugas Kebersihan	48
Tabel 4.5 Perbandingan Biaya yang Dikeluarkan untuk Supir Kendaraan Operasional per bulan	50
Tabel 4.6 Perbandingan Biaya yang Dikeluarkan untuk Supir Kendaraan Operasional	51
Tabel 4.7 Daftar Isian selama Proses <i>Outsourcing</i>	53
Tabel 4.8 Perbandingan Biaya dan Manfaat Untuk <i>Outsourcing</i> Petugas Keamanan, Petugas Kebersihan dan Supir	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Mengubah Kompetensi Inti Menjadi Nilai	9
Gambar 2.2 <i>Strategy Outsourcing</i>	18
Gambar 3.1 Jaringan Bank XYZ di seluruh Dunia	29
Gambar 3.2 Sejarah Bank XYZ Cabang Jakarta	30
Gambar 3.3 Struktur Organisasi Bank XYZ Cabang Jakarta	38
Gambar 3.4 Struktur Organisasi <i>General Administration Unit</i> Departemen GA Bank XYZ Cabang Jakarta	38
Gambar 3.5 Struktur Organisasi <i>General Affair Unit</i> Departemen GA Bank XYZ Cabang Jakarta	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Korespondensi dengan SKAI	9
--	---

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi komunikasi dan informasi yang terus berkembang telah menuntun dunia bisnis untuk lebih berkompetisi dalam mencapai tingkat yang diinginkan, atau bahkan mencapai suatu tingkat yang dinamakan "*Sustainable Competitive Advantage*". Untuk mencapai tingkat tersebut, perusahaan pun mulai mengambil langkah strategik. Salah satunya adalah penerapan sistem *outsourcing*.

Dalam sistem ini, perusahaan harus memisahkan antara kegiatan inti dan bukan inti. Melalui pemisahan fungsi ini, perusahaan akan mampu mengetahui mana pekerjaan yang dapat diserahkan kepada perusahaan *outsourcing* dan mana pekerjaan yang harus dilakukan sendiri oleh internal perusahaan.

Pemisahan fungsi bisnis perusahaan antara kegiatan inti dan bukan kegiatan inti menurut Heywood (2001) berkembang di tahun 1990-an. Seiring dengan diskusi yang terus berkembang, kemudian muncul konsep tentang *virtual organization*. Dalam konsep ini, fungsi-fungsi yang termasuk dalam kategori bukan kegiatan inti perusahaan sebaiknya diserahkan kepada pihak luar yang memang khusus menangani fungsi ini.

Sedangkan Greaver (1999) memberikan masukan mengenai alasan penerapan *outsourcing* bagi sebuah perusahaan. Menurutnya, pengambilan keputusan untuk melakukan *outsourcing* bagi sebuah perusahaan memiliki alasan yang berbeda-beda. Berdasarkan sebuah survei yang dilakukan oleh *Chief Executive* sebuah majalah dan Konsultan Andersen pada tahun 1997 kepada 382 CEO dinyatakan bahwa 50% dari responden melakukan *outsourcing* karena alasan strategik, 47% karena alasan taktis sedangkan sisanya melakukan *outsourcing* karena alasan keduanya.

Namun apapun alasannya, penerapan *outsourcing* bagi sebuah perusahaan haruslah disertai dengan evaluasi terhadap berbagai aspek terkait secara komprehensif. Alasan ini diperkuat dengan adanya rencana Bank Indonesia untuk segera lebih memperhatikan *outsourcing* sebagai bagian dari risiko operasional dalam ruang lingkup Manajemen Risiko di Perbankan.

Menurut Ali (2005), pemanfaatan *outsourcing* bagi perbankan dapat menyebabkan risiko operasional karena beberapa alasan, yaitu :

1. Dengan *outsourcing*, bank menyerahkan aspek-aspek penting pelayanan terhadap pelanggannya kepada pihak perusahaan *outsourcing*
2. Terkadang perusahaan *outsourcing* berada di negara lain yang kondisi ekonominya berbeda, sehingga tindakannya dalam mengimplementasikan kontrak menjadi tidak seluruhnya transparan baik terhadap bank sebagai pemberi kontrak maupun terhadap para pengawasnya sendiri
3. Terdapat kemungkinan bahwa perusahaan *outsourcing* hanya tunduk pada ketentuan-ketentuan atau regulasi yang sama sekali berbeda dengan regulasi yang harus dipatuhi oleh bank pemberi kontrak.

Salah satu contoh kejadian yang berhubungan lemahnya pengawasan *outsourcing* di Bank XYZ adalah penipuan kuitansi bensin yang dilakukan oleh supir kendaraan operasional yang merupakan karyawan *outsourcing*. Berdasarkan hasil investigasi yang dilakukan oleh Departemen GA pada tahun 2008, kealpaan mengevaluasi kinerja para pengemudi mobil operasional dan lemahnya pengawasan internal telah menyebabkan kerugian Bank XYZ sebesar hampir Rp 700 juta selama periode 2 tahun antara tahun 2006 sampai dengan 2008.

Kejadian tersebut telah menjatuhkan nama baik Bank XYZ, bukan hanya dalam internal Bank XYZ di seluruh cabangnya di dunia, tetapi juga di pandangan Bank Indonesia. Sejak kejadian itu, Bank XYZ mulai meningkatkan prosedur internal yang terkait dengan *outsourcing* juga mulai meneliti kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan *outsourcing* selama ini.

I.2 Identifikasi Masalah

Pelaksanaan *outsourcing* sebagai salah satu strategi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi bagi suatu organisasi sangatlah diminati oleh banyak pihak. Hal tersebut sangat wajar mengingat pelaksanaan *outsourcing* ini juga dapat mendukung perusahaan untuk lebih fokus pada kompetensi inti yang dimiliki. Untuk aktivitas yang dianggap bukan kegiatan inti perusahaan dapat diserahkan pada pihak lain yang lebih ahli dalam bidangnya.

Salah satu perusahaan yang menerapkan sistem *outsourcing* ini adalah Bank XYZ cabang Jakarta. Bank yang berkantor pusat di Jepang ini telah melakukan *outsourcing* pada berbagai aktivitas bisnisnya. Hal tersebut dilakukan dengan berbagai pertimbangan, dan salah satunya adalah izin dari Bank Indonesia dan Departemen Tenaga Kerja melalui berbagai peraturan yang dikeluarkan.

Meskipun penerapan *outsourcing* ini telah dilakukan dalam kurun waktu yang lama, namun evaluasi terhadap penerapannya tetap memerlukan suatu sistem yang harus dilakukan secara komprehensif dan terus menerus demi tercapainya tujuan perusahaan. Evaluasi tersebut diperlukan agar tujuan awal pelaksanaan *outsourcing* dapat tercapai dan juga demi menghindari hal-hal yang dianggap dapat merugikan perusahaan, seperti kerugian materil, terbongkarnya rahasia perusahaan kepada pihak lain, atau akibat-akibat lainnya yang walaupun tidak terpikirkan pada awalnya.

Sebagai salah satu departemen yang banyak menerapkan *outsourcing* dalam menjalankan aktivitasnya, Departemen GA seharusnya melakukan analisis efisiensi terhadap pelaksanaan *outsourcing* yang selama ini berjalan. Terutama sejak kejadian penipuan bensin di tahun 2008 yang telah dilakukan oleh supir kendaraan operasional yang hamper semuanya berasal dari perusahaan *outsourcing*.

Namun pada kenyataannya, Bank XYZ khususnya Departemen GA belum pernah melakukan analisis secara mendalam mengenai pelaksanaan *outsourcing* ini. Padahal jika melihat ke dalam struktur organisasinya, terdapat banyak pelimpahan tugas pekerjaan ke perusahaan *outsourcing*. Sebagian pekerjaan tersebut tergolong sebagai pekerjaan yang *official* dan *non official*.

Dengan demikian, risiko operasional yang berhubungan dengan *outsourcing* di departemen GA relatif cukup tinggi dan memerlukan analisis mendalam dari segi biaya dan aspek lain yang terkait agar risiko-risiko yang ada dapat dimitigasi dengan baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis akan memfokuskan pembahasan kepada pertanyaan : "Bagaimana efektivitas penerapan *outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ Cabang Jakarta dengan menggunakan analisis

biaya manfaat sebagai parameter keuangan dan evaluasi pelaksanaan *outsourcing* dari berbagai aspek terkait?"

1.3 Pembatasan Masalah

Pelaksanaan *outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ cabang Jakarta dibagi menjadi dua kategori, yaitu *official* dan *non-official*. Untuk kegiatan *official* baru dimulai pertengahan tahun 2008 yang lalu dan belum dapat dievaluasi dengan seksama. Oleh karena itu, analisis pelaksanaan *outsourcing* akan difokuskan pada pekerjaan *non-official* seperti petugas keamanan, petugas kebersihan, serta supir kendaraan operasional.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan tesis ini antara lain :

1. Menghitung penghematan biaya yang dihasilkan oleh praktek *outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ cabang Jakarta.
2. Menelaah secara langsung bagaimana pelaksanaan *outsourcing* yang dilakukan oleh Departemen GA cabang Jakarta, dikaitkan dengan teori-teori yang ada dan *Standard Operation Procedure* yang berlaku.

1.5 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan tesis ini bersifat deskriptif. Data bersifat kuantitatif yang berasal dari data internal Bank XYZ dan kualitatif yaitu dengan membandingkan fakta yang ada di perusahaan dengan keadaan normal yang berlaku secara umum. Adapun metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam membahas masalah ini dibagi menjadi dua macam, yaitu :

1. Studi Kepustakaan

- Dilakukan dalam rangka memenuhi landasan teori yang dapat mendukung penulisan tesis ini. Sumber yang digunakan adalah buku literatur, jurnal, internet, dan bahan bacaan lainnya yang berhubungan dengan penerapan *outsourcing* pada umumnya dan penerapan *outsourcing* di perbankan pada umumnya.

Universitas Indonesia

- Dokumen internal perusahaan yang menyangkut *outsourcing* berupa *Standard Operation Procedure*, Perjanjian Kerja Bersama Bank XYZ, perjanjian kerjasama dengan perusahaan *outsourcing*, dan laporan keuangan Bank XYZ.

2. Studi Lapangan

Observasi lapangan ini dilakukan dengan cara korespondensi dengan pimpinan Departemen GA dan Satuan Kerja Auditor Internal (SKAI) di Bank XYZ.

I.6 Sistematika Penulisan

Agar penulisan studi ini terorganisir dengan baik, maka dibuatlah sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, identifikasi permasalahan, pembatasan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan yang digunakan dalam tesis dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Adapun topik-topik yang tercakup dalam bab ini antara lain: perkembangan *outsourcing*, pengertian *outsourcing*, kompetensi inti, alasan penerapan *outsourcing*, manfaat *outsourcing*, risiko *outsourcing*, aspek hukum *outsourcing*, hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam *outsourcing*, tahapan *outsourcing*, evaluasi pelaksanaan *outsourcing*, kunci keberhasilan pelaksanaan *outsourcing*, analisis biaya manfaat dan efisiensi serta efektivitas.

BAB III : GAMBARAN UMUM BANK XYZ CABANG JAKARTA

Dalam bab ini penulis akan menguraikan beberapa hal yang berhubungan dengan Bank XYZ Cabang Jakarta pada umumnya dan Departemen GA pada khususnya. Antara lain akan diuraikan sejarah Bank XYZ, keadaan umum, dan kondisi Bank XYZ cabang Jakarta saat ini. Selain itu, penulis juga akan menguraikan tentang Departemen GA sebagai bagian dari Departemen di Bank XYZ dan sebagai fokus penelitian dalam tesis ini.

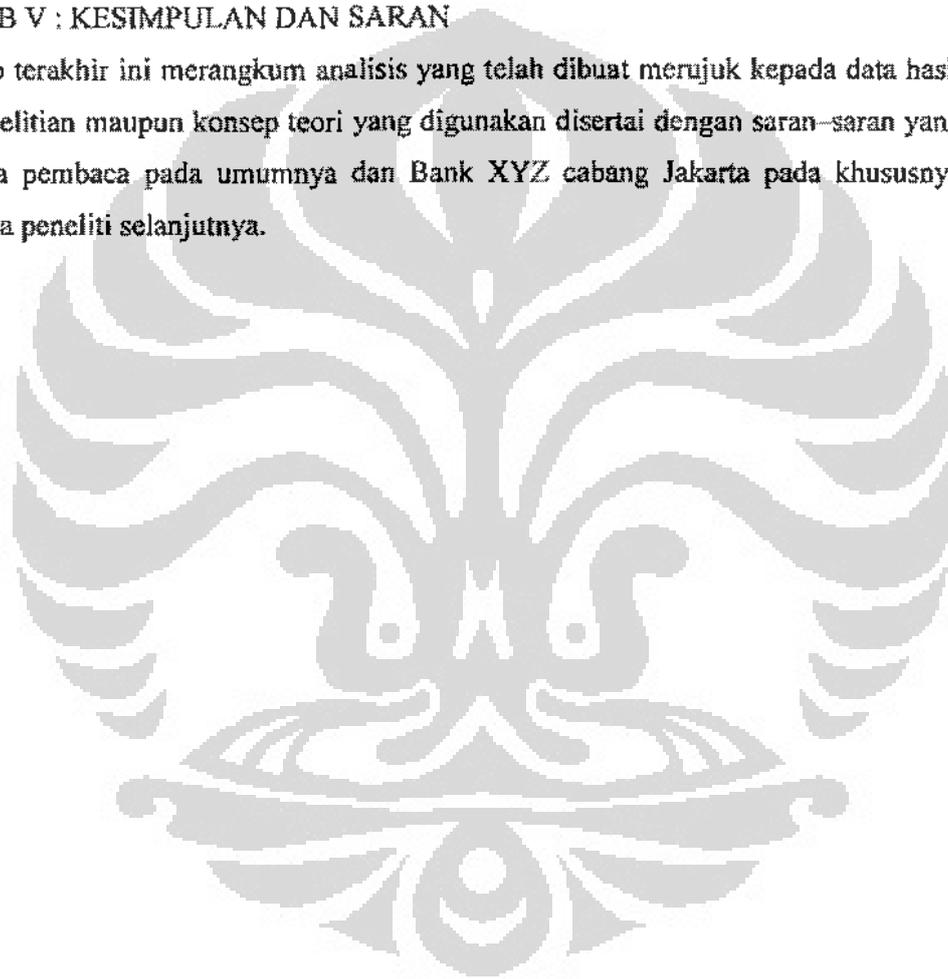
Universitas Indonesia

BAB IV : ANALISIS BIAYA MANFAAT PELAKSANAAN *OUTSOURCING* DI DEPARTEMEN GA BANK XYZ CABANG JAKARTA

Dalam bab ini penulis akan membahas mengenai kompetensi inti Bank XYZ, alasan pelaksanaan *outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ cabang Jakarta, evaluasi pelaksanaan dan risiko *outsourcing* berdasarkan *standard operation procedure* dan teori yang berlaku secara umum, serta analisis biaya manfaat atas kegiatan *outsourcing* tersebut.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini merangkum analisis yang telah dibuat merujuk kepada data hasil penelitian maupun konsep teori yang digunakan disertai dengan saran-saran yang para pembaca pada umumnya dan Bank XYZ cabang Jakarta pada khususnya serta peneliti selanjutnya.



BAB II LANDASAN TEORI

Seperti telah diuraikan pada bab sebelumnya bahwa penerapan *outsourcing* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis serta fokus perusahaan terhadap kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini mengandung arti bahwa proses *outsourcing* ini diharapkan dapat menjadi akselerator dalam upaya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitifnya.

Perkembangan aktivitas *outsourcing* yang pesat terjadi sejalan dengan strategi perusahaan yang menyadari perlunya fokus pada kompetensi inti untuk menciptakan keunggulan bersaing. Paradigma bisnis yang diperkenalkan pada tahun 1980-an ini adalah salah satu cara jika perusahaan ingin bersaing di era global, karena dengan berkonsentrasi pada kemampuan intinya maka perusahaan terkait dapat menciptakan produk atau jasa yang memiliki keunggulan kompetitif.

Untuk dapat mengoptimalkan fungsi *outsourcing* itu sendiri, tentunya perlu dicapai suatu proses *outsourcing* yang juga efektif dan efisien. Oleh karenanya efektivitas dan efisiensi dari penerapan proses *outsourcing* itulah yang untuk seterusnya akan dikaji lebih jauh dengan tanpa melepaskan kerangka pemikiran berdasarkan teori yang relevan. Dengan demikian, beberapa teori yang akan digunakan dalam tulisan ini untuk seterusnya dapat dikategorikan dalam beberapa hal, yaitu perkembangan *outsourcing*, pengertian *outsourcing*, kompetensi inti, alasan penerapan *outsourcing*, manfaat *outsourcing*, risiko *outsourcing*, aspek hukum *outsourcing*, hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam *outsourcing*, tahapan *outsourcing*, evaluasi pelaksanaan *outsourcing*, kunci keberhasilan pelaksanaan *outsourcing*, analisis biaya manfaat dan efisiensi serta efektivitas. Untuk selanjutnya, teori-teori tersebut akan dijabarkan lebih terperinci pada bagian-bagian berikut ini.

2.1 Perkembangan *Outsourcing*

Kecenderungan besar dalam proses bisnis yang mengarah pada efisiensi dan fokus pada bisnis inti telah membuka peluang yang sangat besar bagi perusahaan *outsourcing*. Dalam praktik di mancanegara, pengelolaan bisnis *outsourcing* telah

menjadi salah satu model yang terus dikembangkan karena terbukti dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Menurut Yasar (2008), praktik *outsourcing* sebenarnya bukan hal baru di dunia. Sebelum Perang Dunia II, Kerajaan Inggris telah menerapkan hal ini dengan merekrut serdadu Gurkha yang terkenal dengan keberaniannya. Saat Perang Dunia II berlangsung, sekitar tahun 1945 – 1950, Amerika Serikat adalah negara yang paling banyak menerapkan *outsourcing* untuk keperluan perang.

Pada tahun 1950-an dan 1960-an, berbagai himbauan dalam pertemuan ekonomi dilakukan untuk mengadakan diversifikasi, memperbesar basis perusahaan, serta mengambil keuntungan dari perkembangan ekonomi. Dengan melakukan diversifikasi, perusahaan diharapkan mampu memproteksi keuntungan, walaupun untuk pengembangannya diperlukan beberapa tingkatan manajemen (Suwondo, 2004).

Selanjutnya, Fischli (1996) mengatakan bahwa pada tahun 1970 dan 1980, banyak perusahaan berusaha dalam persaingan global, tetapi mengalami kesulitan karena kurangnya persiapan akibat struktur manajemen yang membengkak. Akibatnya, risiko usaha dalam segala hal, termasuk risiko ketenagakerjaanpun meningkat. Tahap ini merupakan awal timbulnya pemikiran *outsourcing* pada dunia usaha. Untuk meningkatkan keluwesan dan kreativitasnya, banyak perusahaan besar yang membuat strategi baru dengan konsentrasi pada bisnis inti (Suwondo, 2004, p.4).

2.2 Pengertian *Outsourcing*

Dalam pengertian secara umum, *outsourcing* dapat diartikan sebagai alih daya atau *contract (work) out*. *Outsourcing* dipandang sebagai tindakan mengalihkan beberapa aktivitas perusahaan dan hak pengambilan keputusan kepada pihak lain (*outside* perusahaan *outsourcing*) yang terikat dalam suatu perjanjian kerja sama (Greaver II, 1999).

Dapat juga dikatakan *outsourcing* sebagai penyerahan kegiatan perusahaan baik sebagian ataupun secara menyeluruh kepada pihak lain yang tertuang dalam perjanjian. Penyerahan kegiatan ini dapat meliputi bagian produksi, beserta tenaga kerjanya, fasilitas peralatan, teknologi dan harta lain serta

pengambilan keputusan dalam kegiatan perusahaan. Penyerahan kegiatan ini kepada pihak lain merupakan hasil dari keputusan internal perusahaan yang bertujuan meningkatkan kinerja agar dapat terus kompetitif dalam menghadapi perkembangan ekonomi dan teknologi global.

Sedangkan Suwondo (2004) mengatakan definisi yang berbeda tentang *outsourcing*, yaitu pendelegasian operasi dan manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar (perusahaan *outsourcing*). Hal-hal yang perlu didelegasikan tersebut adalah suatu fungsi dan proses bisnis tertentu untuk disisipkan dalam operasional perusahaan secara keseluruhan.

Widjaja (2008) mendefinisikan *outsourcing* sebagai usaha untuk mendapatkan tenaga ahli serta mengurangi beban dan biaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat terus kompetitif dalam menghadapi perkembangan ekonomi dan teknologi global dengan menyerahkan kegiatan perusahaan kepada pihak lain yang tertuang dalam sebuah perjanjian.

Selanjutnya, jika dilihat dari sudut pandang peraturan Ketenagakerjaan, pengertian *outsourcing* belum secara tegas dan rinci dijelaskan. Pengertian *outsourcing* dapat dilihat dalam ketentuan pasal 64 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang isinya menyatakan adanya suatu perjanjian kerja yang dibuat antara pengusaha dengan tenaga kerja, di mana perusahaan tersebut dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis (Yasar, 2008)

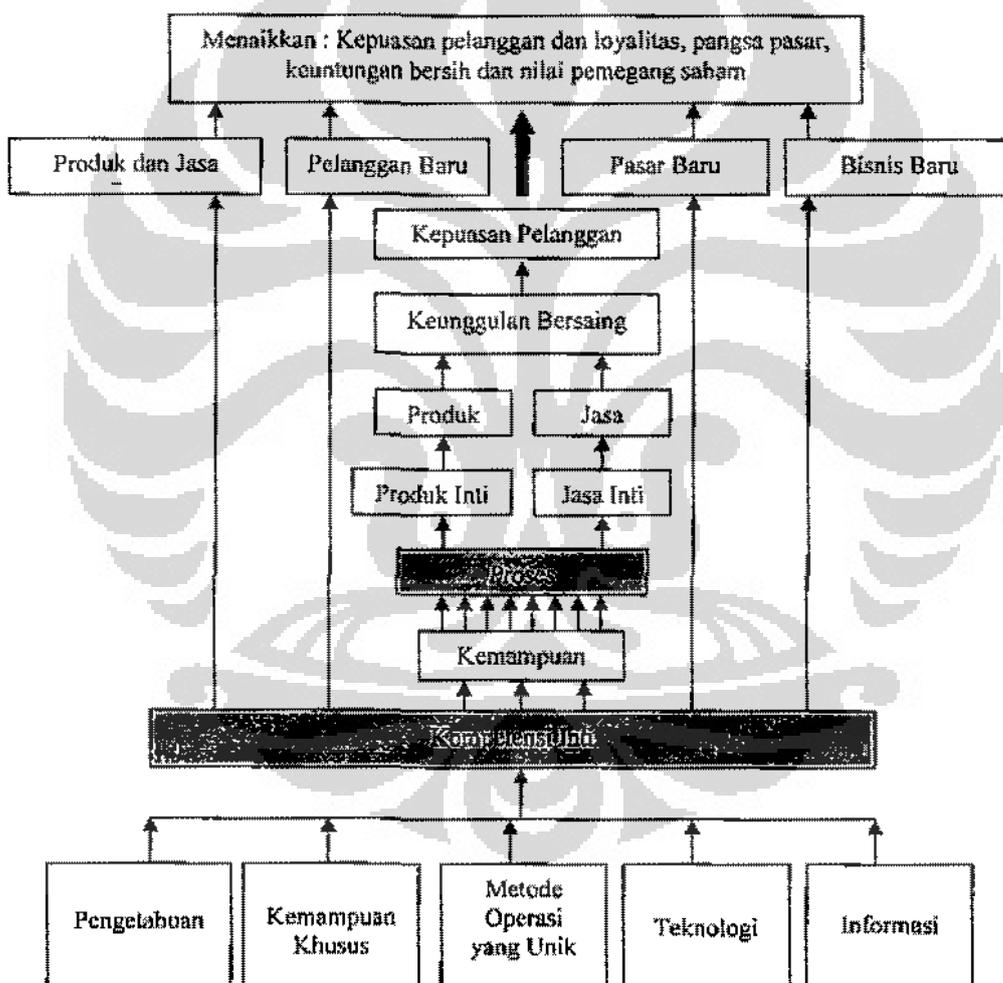
Dari konsep-konsep yang telah dijabarkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa hal penting dalam *outsourcing*, yaitu :

- Pendelegasian wewenang kepada pihak ketiga
- Pihak ketiga adalah pihak yang ahli di bidangnya
- Adanya perjanjian tertulis
- Bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif
- Efisiensi biaya

2.3 Kompetensi inti

Salah satu faktor yang dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan *outsourcing* bagi sebuah perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk menentukan kompetensi inti yang dimiliki. Kesalahan dalam menentukan aktivitas bisnis yang dialihkan dapat memberikan dampak negatif yang besar atas keseluruhan operasional perusahaan.

Menurut Greaver (1999), kompetensi inti adalah kombinasi yang inovatif dari pengetahuan, ketrampilan khusus, teknologi, informasi dan metode lain yang unik, yang membuktikan bahwa produk dan jasa yang dihasilkan, bernilai dan diminati konsumen.



Gambar 2.1 : Mengubah Kompetensi Inti Menjadi Nilai

Sumber : Greaver II (1999)

Universitas Indonesia

Berdasarkan gambar di 2.1 di atas, Manajemen perusahaan harus menemukan kombinasi tersebut melalui pemikiran dan aplikasi yang inovatif untuk menciptakan kompetensi inti.

Dengan kata lain, kompetensi inti ialah kemampuan terunggul perusahaan yang dimiliki, yang menyebabkan perusahaan itu unggul dalam kompetisi. Kompetensi inti biasanya merupakan hasil spesialisasi yang dikembangkan perusahaan selama bertahun-tahun, yang merupakan harta paling utama dan paling berharga (Indrajit, 2003).

Keberhasilan menentukan dan mengenal kompetensi utama, akan membantu perusahaan untuk mengenal pula kegiatan-kegiatan yang bukan merupakan kompetensi utama. Kegiatan-kegiatan inilah yang biasanya merupakan objek *outsourcing*.

2.4 Alasan Penerapan *Outsourcing*

Outsourcing pada awalnya hanya dipandang sebagai salah satu jalan menuju peningkatan efisiensi biaya dari suatu organisasi yaitu dengan mengurangi biaya operasi. Perusahaan memanfaatkan penyedia layanan (perusahaan *outsourcing*) terkemuka yang sesuai dengan misi bisnis mereka dalam rangka mengembangkan karyawan, proses bisnis, dan teknologi dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan jika dilakukan sendiri, akan tetapi tetap mendapatkan kuantitas serta kualitas sama atau bahkan lebih baik.

Berdasarkan penelitian Greaver (1999) ditemukan beberapa alasan atau dasar pemikiran diterapkannya *outsourcing* dalam suatu organisasi atau bisnis yang dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu :

a. Sudut pandang organisasi

Berdasarkan alasan ini, *outsourcing* dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan fokus pada kegiatan yang menjadi unggulan, meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam beradaptasi dengan tuntutan dunia bisnis yang ada, permintaan barang dan jasa, juga teknologi, adanya transformasi organisasi, dan meningkatkan nilai produk dan pelayanan, kepuasan pelanggan, serta nilai para pemegang saham.

b. Sudut pandang peningkatan kualitas

Alasan yang dapat dikategorikan dalam kelompok ini adalah upaya untuk meningkatkan kinerja operasional, memenuhi kebutuhan akan keahlian, keterampilan dan teknologi yang tidak dimiliki, meningkatkan fungsi manajemen dan pengawasan, meningkatkan upaya pengelolaan risiko, mengembangkan gagasan inovatif, dan meningkatkan kredibilitas serta reputasi melalui kerja sama dengan perusahaan *outsourcing* yang dapat diandalkan.

c. Sudut pandang keuangan

Alasan ini merupakan dasar yang paling sering digunakan untuk menerapkan *outsourcing*. Pada intinya alasan ini dilandasi pemikiran bahwa pengeluaran kas melalui pemindahan harta ke perusahaan *outsourcing* juga mengurangi investasi harta agar terdapat dana yang dapat dialihkan pada bentuk investasi atau kepentingan lainnya.

d. Sudut pandang pendapatan

Beberapa alasan yang dapat digolongkan dalam kelompok ini antara lain untuk memperoleh akses ke dalam pasar dan peluang bisnis yang lebih luas melalui jaringan yang dimiliki perusahaan *outsourcing*, mempercepat ekspansi seiring dengan pengembangan kapasitas, proses dan sistem yang dimiliki perusahaan *outsourcing*, pengembangan kapasitas penjualan dan produksi, dan pengeksploitasian ketrampilan yang ada secara komersial.

e. Sudut pandang biaya

Dalam sudut pandang ini, alasan *outsourcing* dibagi menjadi dua macam, yaitu pengurangan biaya melalui kinerja dan struktur biaya rendah yang dilakukan oleh perusahaan *outsourcing* dan mengalihkan biaya tetap menjadi biaya tidak tetap.

f. Sudut pandangan kepegawaian

Alasan *outsourcing* dari sudut pandangan kepegawaian ini adalah jenjang karir yang lebih jelas bagi karyawan dan peningkatan komitmen juga tenaga dalam bidang yang bukan inti.

Newkrik (1996) Dalam literatur lain dijelaskan enam alasan bank melakukan *outsourcing*, yaitu :

1. Meningkatkan kemampuan
2. Mempercepat restrukturisasi bank
3. Membagi risiko
4. Mengurangi biaya operasional
5. Mendapatkan sumber daya atau masukan yang tidak didapat dari internal perusahaan
6. Mengelola fungsi yang sulit

2.5 Manfaat dalam *Outsourcing*

Walau menuai berbagai pertentangan, kegiatan *outsourcing* semakin marak digunakan oleh berbagai perusahaan, baik perusahaan kecil maupun besar. Manfaat tersebut menurut Hasanuddin Rachman selaku Ketua Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) dalam sebuah seminar di Jakarta pada tahun 2007 dapat dilihat dari berbagai sudut pandang yaitu :

1. Manfaat bagi pemerintah
Membantu mengembangkan dan mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat dan ekonomi secara nasional, pembinaan dan pengembangan kegiatan koperasi dan usaha kecil, serta mengurangi beban pemerintah kota/kabupaten dalam penyediaan fasilitas umum, seperti: transportasi, listrik, air dan pelaksanaan ketertiban umum.
2. Manfaat bagi masyarakat dan pekerja
Mendorong kegiatan ekonomi penunjang di lingkungan masyarakat terutama di daerah, mengembangkan infrastruktur sosial masyarakat, budaya kerja, disiplin dan peningkatan kemampuan ekonomi, mengurangi pengangguran dan mencegah terjadinya urbanisasi, serta meningkatkan kemampuan dan budaya perusahaan di lingkungan masyarakat.
3. Manfaat bagi industri
Mengurangi beban keterbatasan lahan untuk pengembangan perusahaan di kawasan industri, meningkatkan fleksibilitas dalam pengembangan produk baru dan penyesuaian dengan perkembangan produk teknologi, sehingga

Universitas Indonesia

perusahaan dapat berkonsentrasi untuk mengembangkan produk baru dan teknologi baru, produk yang sudah stabil dan menggunakan teknologi lama bisa dikembangkan di perusahaan mitra (*outsourcing*), dan meningkatkan daya saing perusahaan dengan efisiensi penggunaan fasilitas dan teknologi yang berkembang sangat cepat (Yasar, 2008).

Selain itu, manfaat *outsourcing* kepada Bank menurut Grogan (2000) adalah sebagai berikut :

1. Biaya operasional yang lebih rendah
2. Meningkatkan pendapatan
3. Meningkatkan proses bisnis
4. Melepaskan pekerjaan yang kurang penting atau sulit kepada perusahaan *outsourcing* lain.

Literatur lain juga menjelaskan beberapa manfaat lain dari pelaksanaan *outsourcing* yaitu :

1. Memungkinkan terdapatnya keuntungan bagi keahlian yang tidak terdapat dalam perusahaan
2. Memungkinkan perusahaan untuk bertindak lebih fleksibel terhadap perubahan dan permintaan pasar
3. Menawarkan akses terhadap alat dan teknologi yang terbaru dimana perusahaan tidak dapat meraihnya dengan alasan mahal nya biaya
4. Mengurangi kebutuhan modal dan mitigasi risiko investasi ke teknologi baru, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menghemat biaya bagi inisiatif stratejik lainnya
5. Menekan biaya tenaga kerja dan biaya asosiasi, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan
6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi dengan cara memfokuskan karyawan internal pada salah satu fungsi tertentu (Muscato, 1998).

2.6 Risiko *Outsourcing*

Menurut Bragg (1998) pelaksanaan *outsourcing* mengandung berbagai risiko antara lain:

1. Pengambilalihan perusahaan *outsourcing* oleh perusahaan lain.
Terdapat kemungkinan ketika perjanjian sedang berjalan, perusahaan *outsourcing* diambil alih oleh perusahaan lain, baik melalui *merger* atau akuisisi. Hal yang paling berbahaya adalah ketika perusahaan *outsourcing* diambil alih oleh perusahaan pesaing, dimana hal ini memungkinkan pesaing untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini hendaknya diantisipasi dalam perjanjian, misalnya dengan adanya klausa yang menjelaskan bahwa perjanjian akan berakhir atau dibatalkan jika kondisi tersebut terjadi.
2. Dampak negatif selama proses transisi
Adanya berita mengenai akan diterapkannya *outsourcing* dapat menimbulkan kecemasan tersendiri bagi para karyawan, terutama yang menjadi *job holder* dari aktivitas bisnis yang akan dialihkan. Hal ini secara tidak langsung akan dapat mempengaruhi kinerja mereka. Untuk mengeliminirnya, perusahaan harus mampu menyampaikan informasi secara terbuka dan intensif, guna meyakinkan bahwa perusahaan akan memberikan solusi yang terbaik bagi karyawannya.
3. Informasi yang ada tentang kesuksesan suatu perusahaan dalam menerapkan *outsourcing* di salah satu aktivitas bisnisnya seringkali menimbulkan kecenderungan perusahaan lain untuk melakukan hal yang sama (*the bandwagon effect*), walau belum tentu sesuai baginya.

Gewald (2006) menyatakan pendapat lain tentang risiko pelaksanaan *outsourcing*. Yaitu :

1. Risiko keuangan
Risiko ini terjadi jika ternyata pelaksanaan *outsourcing* mengeluarkan lebih banyak biaya dibandingkan yang dianggarkan dalam perjanjian. Biaya-biaya tersebut dapat berasal dari biaya transisi yang tidak diharapkan, biaya jasa yang tersembunyi dan biaya penggantian.
2. Risiko kinerja
Risiko ini terjadi jika perusahaan perusahaan *outsourcing* tidak dapat menyediakan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, risiko ini dapat

disebabkan oleh masalah keamanan, perusahaan *outsourcing* yang kurang memiliki pengalaman, proses yang kompleks dan *service debasement*.

3. Risiko strategik

Risiko ini meningkat jika bank kehilangan kemampuan dalam fleksibilitasnya dan terdapat hambatan terhadap kondisi pasar, kemampuan untuk berinovasi dan pengawasan yang lemah.

4. Risiko *psychocial*

Risiko ini terjadi jika keputusan melakukan *outsourcing* sebuah proses bisnis ternyata memiliki dampak negatif pada tanggung jawab manajer.

Sedangkan Indrajit (2003) pandangan literatur lain tentang risiko *outsourcing* adalah :

1. Keuntungan tidak diperoleh secara cepat, tidak diperoleh dalam jumlah yang cukup signifikan
2. Akses tidak diperoleh karena pemberi jasa tidak menunjukkan kinerja perusahaan kelas dunia
3. Suntikan kas kurang lancar atau tidak diperoleh sama sekali karena perusahaan pemberi jasa mengalami kesulitan keuangan
4. Sumber daya mungkin harus ditransfer atau diperlukan oleh perusahaan pemberi jasa, sehingga tetap kekurangan sumber daya
5. Perusahaan mungkin tidak dapat bebas seluruhnya dari kesulitan yang sebetulnya ingin dihindari
6. Karena berbagai tujuan yang ingin dicapai tidak pada sepenuhnya didapat, maka fokus kegiatan inti mungkin tidak dicapai
7. Karena perusahaan pemberi jasa mengalami kesulitan keuangan, kemungkinan perolehan dana kapital tambahan tidak tercapai
8. Biaya sesudah *outsourcing* mungkin tidak berkurang, tetapi tetap atau bahkan bertambah
9. Karena berbagai tujuan yang ingin dicapai tidak sepenuhnya diperoleh, mungkin risiko usaha tetap saja besar
10. Karena perusahaan pemberi jasa juga tidak memiliki sumber daya yang diperlukan, maka tujuan ini tidak tercapai

2.7 Aspek Hukum *Outsourcing*

Menurut pendapat Yasar (2008), sampai saat ini peraturan mengenai pelaksanaan *outsourcing* belum memadai. Secara garis besar permasalahan hukum yang terkait dengan penerapan *outsourcing* di Indonesia dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Belum adanya batasan yang jelas mengenai klasifikasi terhadap kegiatan inti dan kegiatan bukan inti yang merupakan dasar dari pelaksanaan *outsourcing*.
2. Bentuk-bentuk pengolahan perusahaan usaha yang sangat bervariasi dan beberapa perusahaan multinasional dalam era globalisasi ini membawa bentuk baru pola kemitraan usahanya.
3. Hubungan hukum antara karyawan *outsourcing* dengan perusahaan pengguna jasa *outsourcing* juga tidak diatur lebih rinci dalam sebuah peraturan perundang-undangan.
4. Belum ada mekanisme penyelesaian sengketa bila seorang karyawan *outsourcing* melanggar aturan kerja pada lokasi perusahaan pemberi kerja.

UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagai dasar hukum diberlakukannya *outsourcing* di Indonesia, membagi *outsourcing* menjadi dua bagian, yaitu pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa pekerja atau buruh. Pada perkembangannya dalam *draft* revisi Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, *outsourcing* mengenai pemborongan pekerjaan dihapuskan karena lebih condong ke arah *sub-contracting* pekerjaan dibandingkan dengan tenaga kerja.

Sedangkan Pasal 65 pada Undang – Undang tersebut memuat beberapa ketentuan di antaranya adalah:

1. Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain dilaksanakan melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis (ayat 1); dan
2. Pekerjaan yang diserahkan pada pihak lain, seperti yang dimaksud dalam ayat 1 harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
 - Dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama
 - Dilakukan langsung dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan

Universitas Indonesia

- Merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan
- Tidak menghambat proses produksi secara langsung (ayat 2)
- Perusahaan lain (yang menerima penyerahan pekerjaan) harus berbentuk badan hukum (ayat 3)
- Perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja pada perusahaan lain sama dengan perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja pada perusahaan pemberi pekerjaan atau sesuai dengan peraturan perundangan (ayat 4)
- Perubahan atau penambahan syarat-syarat tersebut diatur lebih lanjut dalam keputusan menteri (ayat 5)
- Hubungan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan diatur dalam perjanjian tertulis antara perusahaan lain dan pekerja yang dipekerjakan (ayat 6)
- Hubungan kerja antara perusahaan lain dengan pekerja atau buruh dapat didasarkan pada perjanjian kerja waktu tertentu atau perjanjian kerja waktu tidak tertentu (ayat 7)
- Bila beberapa syarat tidak terpenuhi, antara lain syarat-syarat mengenai pekerjaan yang diserahkan pada pihak lain, dan syarat yang menentukan bahwa perusahaan lain itu harus berbadan hukum, maka hubungan kerja antara pekerja atau buruh dengan perusahaan *outsourcing* tenaga kerja beralih menjadi hubungan kerja antara pekerja atau buruh dengan perusahaan pemberi pekerjaan (ayat 8).

Selanjutnya, pada pasal 66 UU Nomor 13 tahun 2003 diatur bahwa pekerja atau buruh dari perusahaan perusahaan *outsourcing* tenaga kerja tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi.

2.8 Hak dan Kewajiban Kedua Belah Pihak dalam *Outsourcing*

Hak dan kewajiban kedua belah pihak yang bekerjasama dalam ikatan *outsourcing* ini terdapat dalam ruang lingkup perjanjian. Ruang lingkup perjanjian ini berisi proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja *outsourcing*, administrasi dan manajemen tenaga kerja *outsourcing*.

Selain ketiga hal tersebut, perjanjian juga harus berisikan siapa yang akan menanggung biaya yang terkait dengan pelaksanaan *outsourcing* ini seperti uang gaji, lembur, insentif dan lain-lain. Terdapat pernyataan jaminan dari pihak perusahaan *outsourcing* bahwa akan menjalankan perjanjian bersama sesuai dengan kesepakatan yang telah ditandatangani. Perjanjian tersebut meliputi:

1. Tanggung jawab untuk membayarkan hak-hak karyawan
2. Ganti rugi jika terjadi kesalahan atau wanprestasi
3. Membebaskan dari tuntutan pihak karyawan *outsourcing* dari segala bentuk tuntutan hubungan kerja
4. Merahasiakan informasi perusahaan dan tidak akan membocorkannya
5. Hak untuk mendapatkan keterangan yang benar dan rinci mengenai bentuk pekerjaan dan tanggung jawabnya
6. Hak menolak pekerjaan yang tidak sesuai dengan perjanjian.

Sebagai perusahaan *outsourcing*, ada beberapa kewajiban yang harus dimiliki, yaitu:

1. Pemenuhan kualifikasi karyawan sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan
2. Penekanan terhadap karyawan *outsourcing* untuk patuh terhadap peraturan perusahaan pengguna *outsourcing* dan perusahaan *outsourcing* itu sendiri
3. Aturan yang jelas mengenai proses penerimaan pegawai, pelatihan, penanganan administrasi termasuk penggajian serta penetapan disiplin sampai PHK dilakukan oleh perusahaan *outsourcing*.

Secara garis besar, pengukuran kinerja perusahaan *outsourcing* dapat dilakukan dengan melihat aturan yang telah ditetapkan dalam *Service Level Agreement (SLA)*, yaitu:

1. Parameter yang akan digunakan dalam mengukur kinerja
2. Target perbaikan pada jangka waktu tertentu dan disertai dengan rencana kerja yang dibuat
3. Standar perusahaan unggulan

Suatu kerjasama tentu tidak berharap adanya perselisihan. Namun jika pada pelaksanaannya terdapat perselisihan antara kedua belah pihak, maka perlu juga diatur hal-hal sebagai berikut :

1. Hak, kewajiban dan tanggung jawab masing-masing pihak akan perselisihan yang mungkin terjadi
2. Pertemuan berkala sebagai media untuk membicarakan operasional pekerjaan serta monitoring
3. Keberadaan *relationship officer* yang bertugas untuk menangani masalah-masalah logistik serta penanganan administrasi
4. Manajer untuk mengelola hubungan industrial bagi karyawan *outsourcing* (Yasar, 2008).

Sebuah perjanjian kerjasama *outsourcing* harus memperhatikan beberapa hal selain standar penulisan perjanjian, seperti kerahasiaan, metode pembayaran, prosedur yang berlaku, *intelelectual property*, pemeriksaan, peraturan yang berlaku, pengalihan property, kemungkinan klaim di kemudian hari, batasan kewajiban, hubungan dengan personnel, dan kewajiban pensiun (Heywood, 2001)

2.9 Tahapan *Outsourcing*

Menurut Yasar (2008), tahap pelaksanaan *outsourcing* dibagi menjadi tujuh tahapan, yaitu perencanaan, strategi, analisis biaya, pemilihan mitra, negosiasi, transisi sumber daya dan pengelolaan hubungan. Namun, jika perusahaan sudah memutuskan untuk melakukan *outsourcing*, maka ada tiga tahapan yang harus dilakukan, yaitu :

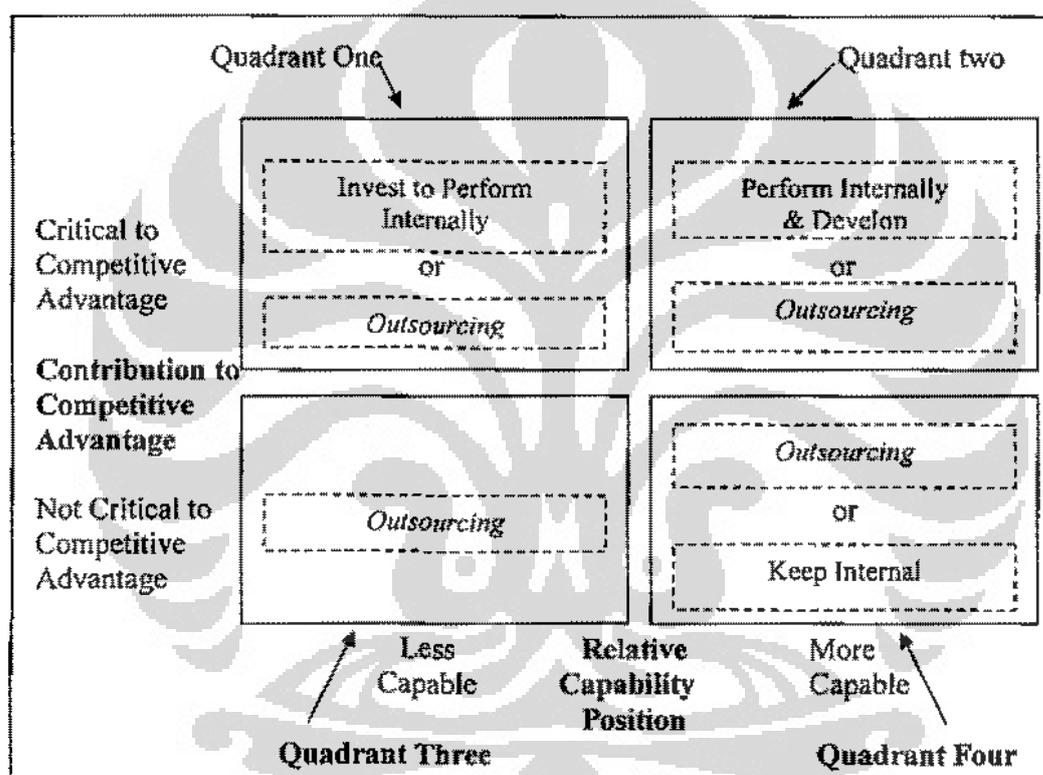
1. Tahap perencanaan

Pada tahap ini dilakukan perencanaan secara matang mengenai rencana implementasi *outsourcing*. Dan selain analisa biaya juga pemilihan strategi, dilakukan juga beberapa hal berikut ini, yaitu :

- Membangun visi, misi dan tujuan perusahaan
- Riset dan pendataan perusahaan jasa *outsourcing*
- Penugasan manajer terbaik di perusahaan untuk proyek tersebut
- Melakukan presentasi kepada direksi untuk memastikan komitmen mereka
- Mengundang beberapa perusahaan *outsourcing* terbaik untuk presentasi
- Memberikan dorongan rasa kepemilikan dalam kelompok bisnis atau bagian yang berkepentingan hingga ke seluruh tingkat unit

- Mencari dan mempelajari input dari masing-masing bagian bisnis dan mendengarkan masukan

Saat akan memutuskan untuk melakukan *outsourcing* pada salah satu tahapan bisnis, terdapat dua hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan apakah proses tersebut sebaiknya dilakukan oleh internal atau diserahkan kepada pihak *outsourcing*, yaitu seberapa besar kontribusi proses bisnis tersebut bagi keunggulan kompetitif perusahaan dan posisi kemampuan relatif (McIvor, 2008). Untuk lebih jelasnya terdapat dalam gambar 2.2 di bawah ini.



Gambar 2.2: *Outsourcing Strategy*

Sumber : McIvor (2008)

2. Memilih pekerjaan yang akan di *outsourcing*

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa pada intinya pekerjaan yang ada di perusahaan dapat dibagi menjadi kegiatan inti dan bukan kegiatan inti, maka dengan berdasarkan pada pembagian tersebut, manajemen beserta pihak SDM harus mengidentifikasi pekerjaan yang akan di *outsourcing* kepada pihak

Universitas Indonesia

lain. Keputusan tersebut tentunya harus mengacu pada peraturan-peraturan yang berlaku, baik dari kantor pusat jika memang perusahaan tersebut hanya cabang, atau peraturan yang berlaku seperti Undang-undang Ketenagakerjaan yang berlaku, peraturan dari instansi terkait, dan lain-lain. Hasil keputusan tersebut dituangkan dalam surat Keputusan Manajemen perusahaan dan dijadikan dasar bagi perusahaan untuk melakukan kerja sama dengan pihak ketiga. Ketentuan mengenai kegiatan inti dan bukan kegiatan inti dapat berubah seiring perkembangan zaman dan kebutuhan perusahaan. Penting diingat bahwa keputusan untuk melakukan *outsourcing* pekerjaan bukanlah tidak mengandung risiko, oleh karena itu pertimbangan harus matang, bukan hanya untuk jangka pendek, tetapi juga untuk jangka panjang perusahaan dan sebagai alasan strategis yang dapat mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan.

3. Menentukan konsultan

Jika diperlukan, perusahaan dapat menunjuk konsultan dalam pelaksanaan *outsourcing* ini. Bukan hanya saat memilih mitra kerja, tetapi juga untuk memberikan masukan dan saran dalam pelaksanaan perjanjian kerja antara perusahaan pengguna dengan perusahaan *outsourcing*. Konsultan *outsourcing* ini dapat berasal dari berbagai pihak, yaitu dari perusahaan *outsourcing* itu sendiri, konsultan yang berasal dari pengacara atau biasanya pengacara bidang hubungan industrial, dan konsultan yang berasal dari divisi SDM perusahaan yang bersangkutan.

4. Formalisasikan pemilihan *outsourcing* untuk mendapat dukungan

Hasil penentuan mitra kerja sebaiknya dituangkan dalam bentuk tulisan yang berusaha menganalisis kondisi suatu perusahaan pada saat ini dan keuntungannya jika di-*outsourced* kepada pihak ketiga. Analisis keuntungan dan kerugian meliputi aspek keuangan dan bukan keuangan. Dan dari sumber ini, manajemen juga mendapatkan gambaran yang utuh mengenai dampak *outsourcing* dari semua aspek (hukum, keuangan, efisiensi waktu, alokasi SDM, dan lain-lain).

5. Perjanjian kerja

Menurut Yasar (2008), terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam tahap ini, yaitu negoisasi yang bersifat *win-win solution*, penentuan jangka waktu perjanjian, pembahasan isu-isu penting, cakupan dan target pencapaian yang diharapkan dari perusahaan *outsourcing*, memastikan berbagai kepentingan hukum, memasukkan faktor-faktor risiko yang mungkin dihadapi, menyusun perjanjian kerja yang jelas, memastikan matrix pengukuran kinerja dan prosedur kepatuhan yang jelas, penghindaran *vested interest* atau *conflict of interest*, memperhatikan kode etik perusahaan, serta pertimbangan pengambilalihan pegawai, serta pemutusan, negoisasi ulang dan pembaruan perjanjian.

Sebuah jurnal menyebutkan bahwa dalam menyusun sebuah perjanjian harus mencakup beberapa hal. Yaitu :

- Penggunaan bahasa yang sederhana yang dapat dimengerti oleh banyak pihak
- Menyebutkan pihak-pihak yang terkait dalam perjanjian
- Vendor harus memenuhi semua peraturan dalam perjanjian
- Solusi jika terjadi hal yang mendadak terjadi pada bank (*disaster recovery*)
- Untuk setiap fungsi atau jasa pertimbangkan kebutuhan ukuran, volume, waktu penyerahan, dukungan telepon, dan karyawan, termasuk jumlah orang dan tingkat kemampuan
- Gunakan definisi yang jelas yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak
- Jika penggunaan karyawan yang spesifik dari vendor sangat diperlukan, yakinkan bahwa hal tersebut terdapat di dalam perjanjian kerja sama
- Pencantuman jadwal atas beberapa hal seperti *acceptance testing* dan berapa lama akan ditransfer
- Jika kinerja perusahaan *outsourcing* tidak sesuai dengan yang dijanjikan maka harus ada penalti
- Tingkat keamanan sistem yang ada di perusahaan yang dapat diakses oleh karyawan *outsourcing*
- Rahasia perusahaan yang harus dijaga oleh karyawan *outsourcing*

- Cara penyelesaian masalah, contohnya arbitrase atau cara penyelesaian lain
- Jaminan dari perusahaan *outsourcing*
- Periode pembayaran
- Pemberitahuan
- Istilah
- Standar yang akan diberikan oleh perusahaan *outsourcing*
- Lampiran. (Kay, 1995)

6. Pasca perjanjian

Pada tahapan ini diperlukan beberapa sikap yang harus dilakukan, yaitu komunikasi yang terbuka, antisipasi perubahan manajemen, persetujuan dari pihak-pihak yang berkepentingan, memperoleh *review* dan *feedback* dari pengguna serta meninjau kembali keputusan untuk mengakomodasi penyesuaian yang mungkin terjadi.

Sedangkan menurut Greaver (1999), tahapan untuk *outsourcing* yang baik terdiri dari tujuh tahap, yaitu :

1. Perencanaan
2. Pengembangan ide-ide strategik
3. Analisa biaya/kinerja
4. Memilih perusahaan *outsourcing*

Dalton (1997) dalam sebuah jurnal menyebutkan cara memilih perusahaan *outsourcing* yang baik. Antara lain:

- Pilih perusahaan yang memiliki catatan kinerja yang baik
- Pilih perusahaan yang memiliki *open-door policy*
- Hindari bekerja sama dengan perusahaan yang memindahkan tanggung jawab tentang sistem baru kepada bank
- Selidiki perusahaan jika harga yang ditawarkan berada di bawah harga pasar
- Bentuklah tim yang terdiri dari karyawan bank yang akan menggunakan jasa *outsourcing* untuk melakukan *due diligence* terhadap suatu sistem yang akan diterapkan oleh *outsourcing*
- Gunakan insting dalam mengambil keputusan

Universitas Indonesia

Dalam menyeleksi para perusahaan *outsourcing* diperlukan beberapa pertimbangan, antara lain :

- Memilih perusahaan yang mengerti tentang industri perbankan
 - Mempertimbangkan prospek kemampuan dan reputasi perusahaan
 - Mengevaluasi sensitifitas perusahaan terhadap hubungan bank dengan para *customer*
 - Memiliki beberapa kandidat yang dapat mengevaluasi bakat yang tersedia
 - Yakinkan bahwa perusahaan menggunakan audit, survei dan *focus groups* untuk mendapatkan *feedback* dari kliennya
 - Evaluasi kinerja perusahaan setiap tahun (Newkirk, 1996).
5. Negosiasi
 6. Transisi sumber daya
 7. Manajemen hubungan antara kedua belah pihak

2.10 Evaluasi Pelaksanaan

Yasar (2008) secara umum, evaluasi pelaksanaan *outsourcing* dapat dilakukan melalui lima hal, sebagai berikut :

1. Laporan berkala

Laporan berkala ini bersifat bulanan atau sewaktu-waktu jika diminta. Isinya mengenai daftar karyawan lengkap, masa kerja dan kompensasi serta *benefit* yang diberikan, catatan kinerja, dan catatan kesehatan. Laporan ini diberikan kepada atasan langsung dengan tembusan HRD perusahaan pengguna.

2. Rapat berkala

Caranya dengan penempatan *relationship officer* atau *assitat officer* di perusahaan pengguna dan akan menentukan pertemuan berkala yang berguna bagi komunikasi dua arah, baik dengan karyawan maupun pengguna.

3. Observasi secara langsung

Pemantauan dilakukan bukan hanya oleh pegawai biasa tetapi oleh manajemen perusahaan *outsourcing* tenaga kerja. Kunjungan ini dapat dilakukan seraya makan malan bersama, *gathering* atau dalam suasana formal. Temuan atas observasi langsung di lapangan yang ditutup-tutupi oleh pegawai biasa dapat dicegah dengan adanya *relationship officer*.

Universitas Indonesia

4. Audit

Perusahaan pengguna jasa melakukan audit atas *outsourcing* ini setiap beberapa periode tertentu. Adapun yang wajib dilakukan dalam audit tersebut adalah pemeriksaan administrasi perusahaan *outsourcing* sehubungan dengan administrasi, pajak, jamsostek, dan biaya-biaya yang telah diperjanjikan sehubungan dengan penggunaan jasa *outsourcing* di perusahaannya.

5. Kombinasi antara rapat berkala, laporan berkala, observasi langsung dan audit
Kombinasi antara keempatnya merupakan langkah yang baik dalam evaluasi pelaksanaan *outsourcing* ini agar masalah dapat cepat terdeteksi dan terselesaikan.

2.11 Kunci Keberhasilan Pelaksanaan *Outsourcing*

Menurut Yasar (2008), terdapat paradigma yang terkadang berkembang di masyarakat. Seharusnya dalam kemitraan *outsourcing*, perusahaan memandang pihak ketiga sebagai *business partner* dan bukan sekedar *supplier*. Terutama dengan mengingat bahwa *outsourcing* berkaitan dengan pengelolaan SDM bukan pengelolaan barang yang lebih mudah dilakukan. Keberhasilan atau kegagalan pihak ketiga akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan.

Konsekuensi dari kemitraan *business partner* adalah pembagian peran yang jelas antara perusahaan pengguna dan perusahaan *outsourcing*. Dan secara umum, pembagian peran tersebut dibagi menjadi:

1. Perusahaan *outsourcing* sebagai *administrative expert*

Dalam peran ini, perusahaan *outsourcing* harus mampu memberikan opini serta alternatif solusi terhadap berbagai permasalahan yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi maupun implementasi *outsourcing*. Masukan tersebut berupa pengolahan dari tren dan *best practise* yang ada serta kebutuhan dan sarana bisnis yang ternyata berbeda pada setiap perusahaan. Dan perusahaan *outsourcing* harus mampu bertindak sebagai penasihat, bukan untuk kepentingan bisnis semata. Penyedia jasa harus mampu memastikan bahwa pemberian servis berkualitas, tepat waktu, akurat dan melalui sistem yang efektif.

2. Perusahaan *outsourcing* sebagai *technical competency expert* dan *culture developer*

Perusahaan pengguna jasa harus memberikan penjelasan yang selengkap-lengkapinya mengenai cakupan pekerjaan maupun karakteristik dan kompetensi teknis (*technical competency*) yang diharapkan dari calon karyawan, termasuk perencanaan karir ataupun kompensasi yang akan diberikan. Sedangkan peran *culture developer* berarti bahwa karyawan *outsourcing* seiring dengan berjalannya waktu dapat mengerti *culture* yang ada di perusahaan pengguna jasa dan mampu menerapkannya walaupun statusnya hanya karyawan *outsourcing*.

3. Kedua pihak sebagai *system* dan *procedure Expert*

Peran ini meliputi bentuk kerjasama, ekspektasi kedua belah pihak, alur dan cara kerja, komitmen lainnya hingga format kertas kerja yang akan dipergunakan. Keseluruhannya tercakup dalam *Service Level Perjanjian* (SLA).

Sedangkan menurut Barthelemy (2003), terdapat tujuh faktor penyebab kegagalan proses *outsourcing*, yaitu :

1. Kesalahan memilih bidang yang diserahkan kepada pihak penyedia jasa *outsourcing*

Agar tidak salah dalam memilih bidang yang akan diserahkan kepada perusahaan penyedia jasa *outsourcing*, perlu pemahaman secara mendalam mengenai keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaannya itu sendiri. Jenis pekerjaan yang sebaiknya diserahkan kepada perusahaan *outsourcing* adalah yang tergolong bukan kegiatan inti. Pemisahan kegiatan inti dan bukan inti dapat dilakukan baik pada tingkat kegiatan perusahaan atau tingkat kegiatan di bawahnya.

2. Kesalahan dalam memilih perusahaan penyedia jasa *outsourcing*

Pemilihan perusahaan penyedia jasa *outsourcing* harus didasarkan kepada dua hal, yaitu kemampuan perusahaan *outsourcing* untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan dapat dipercaya.

3. Perjanjian kerjasama *outsourcing* yang kurang sempurna

Perjanjian kerjasama sebagai alat utama untuk menjaga kekutan keseimbangan dalam hubungan *outsourcing*. Terdapat empat kriteria penyusunan perjanjian kerjasama yang baik, yaitu bernilai, lengkap, seimbang dan fleksibel.

4. Tidak memperhatikan masalah-masalah personal

Masalah personal penting untuk diperhatikan terutama saat perusahaan berencana untuk menyerahkan satu bidang kerjaan kepada *outsourcing*, karena sebagian karyawan berpikir bahwa pelimpahan kepada *outsourcing* berarti bahwa Manajemen menilai rendah terhadap bidang pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, komunikasi yang baik dan perilaku etis terhadap karyawan menyangkut masalah ini sangat diperlukan.

5. Kurangnya pengawasan pada bidang yang diserahkan kepada perusahaan penyedia jasa *outsourcing*

Sebaiknya perusahaan membentuk satu kelompok kecil untuk mengawasi jalannya proses *outsourcing* agar tetap sesuai dengan strategi perusahaan secara keseluruhan.

6. Tidak memperhatikan biaya tersembunyi yang terkandung dalam praktek *outsourcing*

Terdapat dua jenis biaya tersembunyi sehubungan dengan praktek *outsourcing*. Pertama adalah biaya pencarian vendor dan pembuatan serta negosiasi kontrak. Biaya ini terjadi pada saat awal akan melakukan proses *outsourcing*. Biaya tersembunyi yang kedua adalah biaya manajemen perusahaan penyediaan jasa *outsourcing*. Biaya ini terjadi selama proses *outsourcing* dan memiliki tiga dimensi, yaitu biaya memantau pelaksanaan kewajiban perusahaan penyedia jasa *outsourcing* agar sesuai dengan perjanjian kerjasama yang berlaku, biaya negosiasi dan pemberaian sanksi saat terjadi penyelewengan terhadap perjanjian kerjasama *outsourcing* dan biaya negosiasi perubahan perjanjian kerjasama saat terjadi kondisi mendorong hal tersebut harus dilakukan.

7. Kegagalan untuk keluar dari proses *outsourcing*

Kerjasama *outsourcing* sering didasarkan pada jenis hubungan jangka panjang. Namun perlu diingat bahwa pada satu waktu mungkin diperlukan adanya

pergantian perusahaan *outsourcing* atau penggabungan kembali aktivitas *outsourcing* ke dalam bagian perusahaan.

Di antara ketujuh faktor penyebab kegagalan *outsourcing* tersebut, ternyata yang paling sering terjadi adalah penyusunan perjanjian kerjasama yang kurang baik dan lemahnya pengawasan terhadap aktivitas yang diserahkan kepada *outsourcing*.

2.12 Analisis Biaya-Manfaat

Menurut Wikipedia, analisis biaya manfaat adalah sebuah alat untuk yang menghitung semua manfaat dan biaya yang dinyatakan dalam bentuk uang, serta disesuaikan dengan waktu nilai uang.

Secara umum, rumus yang digunakan untuk menghitung analisis biaya manfaat adalah :

- PVB (*present value manfaat*)
- PVC (*present value biaya*)
- NPV (PVB-PVC)
- NPK/k (dimana k adalah tingkat dana yang tersedia) dan
- BCR (*benefit cost ratio*)

2.13 Efisiensi Biaya

Arifin dan Fakhruddin (2001) mengatakan bahwa efisiensi secara umum diartikan sebagai jumlah dari masukan yang dipakai untuk mencapai keluaran tertentu. Dalam kata lain, efisiensi adalah melakukan sesuatu hal yang benar, yang menentukan apakah proses ini selesai dengan menggunakan sumber daya yang paling rendah dan dalam waktu sesingkat mungkin.

Sedangkan efektivitas adalah adalah cara mengukur secara jauh suatu tujuan atau target yang telah ditentukan dapat tercapai. Dalam kata lain, efektivitas berarti melakukan kegiatan yang tepat dan menerapkan strategi terbaik untuk keunggulan kompetitif.(Arifin dan Fakhruddin, 2001)

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bank XYZ cabang Jakarta merupakan cabang dari Bank XYZ yang berkantor pusat di Tokyo, Jepang. Bank XYZ berdiri pada tanggal 1 Januari 2006 sebagai hasil penggabungan usaha dari beberapa bank (laporan keuangan Bank XYZ tahun 2007)

3.1 Sejarah Bank XYZ dan Bank XYZ Cabang Jakarta

Untuk mengetahui gambaran umum sejarah Bank XYZ cabang Jakarta, berikut akan diuraikan sejarah dari masing-masing bank yang membentuk Bank XYZ, yaitu sejarah Bank X, Bank Y yang membentuk Bank XY dan juga Bank A dan Bank B yang membentuk Bank Z.

3.1.1 Sejarah Bank X

Sejarah Bank X bermula dengan berdirinya Bank YS di kota Yokohama, Jepang pada tahun 1880. Berbeda dengan Bank Jepang lainnya, sejak awal pendiriannya Bank YS lebih memfokuskan diri pada transaksi luar negeri dan valuta asing. Sebagai perwujudan atas komitmennya, pada tahun 1886 Bank YS mendirikan cabang di San Fransisco, Amerika Serikat. Pada tahun 1919, Bank YS mulai menginjakkan kakinya di Indonesia dengan membuka kantor perwakilan Batavia.

Setelah sepuluh tahun mengkhususkan diri pada transaksi valuta asing, pada tahun 1946 Bank YS berubah menjadi Bank Umum (*Commercial Bank*) atas perintah Amerika, yang menjadi pihak pengawas di Jepang selepas Perang Dunia Kedua. Sejalan dengan itu, Bank YS berubah namanya menjadi Bank X yang berpusat di Tokyo.

Lalu dengan berakhirnya masa pengawasan Amerika di Jepang, Pemerintah Jepang kembali memiliki wewenang penuh untuk mengatur ekonomi dalam negerinya lagi. Berdasarkan Undang-Undang pada tahun 1954, Pemerintah Jepang menetapkan Bank X sebagai bank yang khusus menangani transaksi valuta asing di Jepang. Guna mendukung hal tersebut, Bank X kembali berkonsentrasi pada transaksi luar negeri dan mengurangi jumlah cabangnya di dalam negeri.

Hingga saat sebelum *merger* di tahun 1996, Bank X merupakan satu-satunya yang memiliki cabang dan karyawan luar negeri lebih banyak dari cabang dan karyawannya di dalam negeri. Pada saat itu, jumlah cabang yang dimiliki oleh Bank X sebanyak 37 buah, sedangkan cabang dan perwakilannya di luar negeri berjumlah 363 buah yang tersebar di Amerika Utara dan Latin, Asia Pasifik, Eropa, Afrika dan Timur Tengah.

Selain memiliki keunggulan di bidang transaksi valuta asing, Bank X juga menyediakan berbagai layanan perbankan pada nasabah-nasabahnya yang mengembangkan bisnis di manca negara, seperti *corporate finance*, *global service banking*, *investment advisory services* dan *project finance*. Layanan tersebut dapat diperoleh nasabah melalui jaringan Bank X yang tersebar di berbagai negara.

3.1.2 Sejarah Bank Y

Bank Y merupakan Bank Jepang dengan layanan *retail banking*, *corporate banking*, *investment banking* dan *asset management service*. Walau lebih konsentrasi pada transaksi dalam negeri, Bank Y juga memiliki beberapa cabang dan perwakilan di luar negeri.

Sejarah Bank Y bermula pada akhir abad 19 sebagai salah satu divisi dari Y Zaibatsu (Konglomerat Jepang). Y Zaibatsu didirikan oleh Yataro Iwasaki, seorang mantan Samurai pada tahun 1873. Pada awalnya Y Zaibatsu bergerak di bidang pelayaran, pergudangan dan perdagangan. Pada tahun 1890, Y Zaibatsu membuka kantor penukaran mata uang asing pada operasi perdagangannya. Lima tahun berikutnya, yaitu pada tahun 1895, di samping melayani transaksi valuta asing, kantor penukaran mata uang asing tersebut berkembang menjadi usaha perbankan penuh. Pada tahun 1919, Y Zaibatsu memisahkan kantor pelayanan tersebut dari operasi perdagangan, dan membentuk suatu usaha perbankan sendiri dengan nama Bank Y. Pada tahun 1920, Bank Y mulai membuka cabang pertama di luar negeri yaitu New York dan London dengan tujuan untuk mendukung operasi Y Zaibatsu di Amerika Utara dan Eropa.

Seiring dengan tingginya pertumbuhan ekonomi Jepang pada tahun 1920-an, Y Zaibatsu juga ikut berkembang dengan pesat. Bersamaan dengan itu, Bank Y yang merupakan bendahara bagi Y Zaibatsu juga mengalami

perkembangan tinggi. Ketika Jepang terlibat dalam perang dunia kedua, Y Zaibatsu menjadi pembuat alat perang terbesar di Jepang saat itu. Hal ini berakibat positif bagi perkembangan Y Zaibatsu. Akan tetapi menjelang berakhirnya perang, seluruh perusahaan dalam Y Zaibatsu mengalami kerugian yang juga mempengaruhi kinerja Bank Y. Atas perintah dari Pemerintah Jepang, Bank Y diharuskan *merger* dengan bank lain.

3.1.3 *Merger* antara Bank X dengan Bank Y

Jumlah harta yang dimiliki Bank X saat sebelum *merger* dengan Bank Y adalah JPY 4.3 Triliun (peringkat 21 di dunia, peringkat 9 di Jepang). Sedangkan Bank Y memiliki jumlah harta JPY 50.3 Triliun (peringkat 6 dunia dan Jepang).

Kedua Bank tersebut memiliki ciri dan kekuatan yang berbeda. Agar lebih memaksimalkan potensi yang dimiliki, maka keduanya menandatangani kesepakatan *merger* pada tanggal 19 Mei 1995. *Merger* secara efektif terjadi pada tanggal 1 April 1996 dengan hasil terbentuknya Bank XY.

3.1.4 Sejarah Bank Z

Bank Z adalah Bank Jepang yang terbentuk sebagai hasil *merger* dari Bank A yang berkantor pusat di Osaka, Jepang dan Bank B yang berkantor pusat di Nagoya.

Z Holding adalah sebuah lembaga keuangan yang paling lemah di Jepang diantara empat lembaga keuangan besar lainnya sebelum bergabung dengan lembaga keuangan XY. *Z Holding* terdiri dari Z Bank yang terbentuk pada 15 Januari 2002 melalui *merger* antara Bank A, Bank B dan Toyo Trust.

3.1.5 *Merger* antara Bank XY dengan Bank Z

Pada bulan Juli 2004, Bank Z mengumumkan rencana *merger* dengan Bank XY. Penggabungan ini akan menghasilkan bank terbesar dari segi jumlah harta, yaitu USD 1.6 Triliun. Lebih besar dari Citigroup yang hanya bertotal harta USD 1.55 Triliun pada saat itu. Secara garis besar, inilah gambaran antara kedua Bank sebelum *merger* :

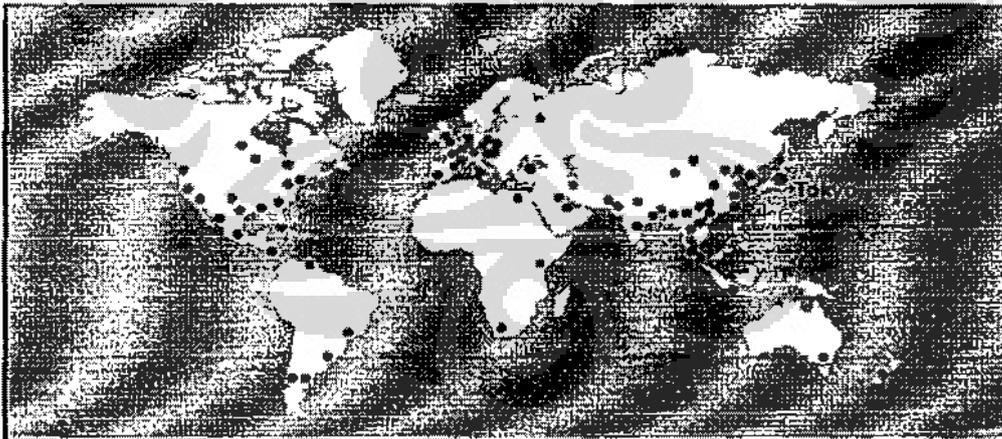
Tabel 3.1 : Kondisi Bank XY dan Bank Z sebelum *Merger*

	Bank XY	Bank Z
Keuntungan bersih	JPY 560 Bilion	Rugi JPY 402 Bilion
Harta	JPY 106 Triliun	JPY 82 Triliun
Cabang	315 lokal, 81 luar negeri	520 lokal, 26 luar negeri

Sumber : www.mufg.jp

Merger yang dilakukan antara Bank XY dan Bank Z memiliki berbagai pertimbangan. Meskipun Bank Z mengalami kerugian terus menerus selama empat tahun bahkan sempat mendapat kritikan dari *Financial Services Agency*, namun jaringan operasional di dalam negeri Jepang sendiri lebih besar daripada Bank XY. Inilah yang menjadi pertimbangan Bank XY untuk *merger* dengan Bank Z. Sebaliknya, saat sebelum *merger*, Bank XY adalah bank terbesar kedua di Jepang merupakan Bank dengan predikat tersehat.

Bank XYZ telah memiliki jaringan yang sangat luas. Mencakup 45 negara dan daerah bagian di lima benua, Bank XYZ memberikan para nasabahnya akses yang mudah untuk melakukan transaksi bisnis ke seluruh pasar dunia dan beberapa negara berkembang yang menjadi pusat bisnis.



Gambar 3.1 : Jaringan Bank XYZ di Seluruh Dunia

Sumber : Situs Bank XYZ

Bank berstatus sebagai cabang penuh dari BTMU, Tokyo, Jepang, yang tergabung dalam XYZ *Financial Group, Inc.* XYZ *Financial Group* merupakan

Universitas Indonesia

perusahaan terbuka dimana sahamnya diperdagangkan di bursa saham Tokyo, Osaka, Nagoya dan New York.

3.1.6 Sejarah Bank XYZ Cabang Jakarta

Bank X	Bank Y	Bank A	Bank B
28 Agustus 1968 (April 1957) Mulai beroperasi sebagai cabang	Pada tahun 1968, Pemerintah Indonesia mengizinkan bank asing untuk beroperasi di Indonesia. Bank-bank tersebut adalah Bank X, AMEX, BoA, Chase Citi, ABN, SCB, HSBC, Deutsche, Bangkok.		
1 Mei 1969 Membuka Kota Sub-Branch	Sejalan dengan rencana pemerintah yang dipimpin oleh Pak Suharto, bank asing dapat mendirikan bank joint venture dengan bank lokal. Banyak bank termasuk Bank Jepang mengambil tindakan untuk mendirikan bank komersial.		
9 Februari 1976 Membuka Skyline Sub-Branch dan menutup Kota Sub-Branch			
15 Mei 1989 Membuka Surabaya Sub-Branch	31 Agustus 1989 Mendirikan PT Y Buana Bank	21 Februari 1989 Mendirikan PT A Indonesia Bank	18 Desember 1989 Mendirikan PT B Lippo
20 Desember 1991 Membuka Bandung Sub-Branch	Desember 1992 Membuka Surabaya Branch	Februari 1992 Membuka Surabaya Branch	
1 April 1996 Mulai beroperasi sebagai Bank XY		Juni 1995 Membuka Bekasi Sub-Branch	
13 Mei 1996 Membuka Bekasi Service Point			
18 Juni 1997 Likuidasi PT Y Buana Bank		Juli 1997 Membuka MM2100 Sub-Branch	
26 November 1999 Menutup Skyline Sub-Branch		Januari 2001 Membuka Karawang Sub-Branch	
		1 Oktober 2001 Mulai Beroperasi sebagai PT Bank Z Indonesia	
30 Desember 2002 Menutup Bekasi Service Point		Oktober 2002 Membuka Sunter Sub-Branch	
		September 2003 Membuka Cengkareng Sub-Branch	
		November 2003 Membuka Cikampek Sub-Branch	
		Juni 2004 Akuisisi PT U Finance Indonesia	
2 Januari 2006 Mulai beroperasi sebagai Bank XYZ (Mereka : PT U Finance langsung dipegang oleh Bank XYZ Tokyo). Bank XYZ terdiri dari 1 cabang (Jakarta), 2 Sub-Branches (Surabaya dan Bandung) dan 6 Sub-Branch dari Bank Z (Bekasi, MM2100, Karawang, Cengkareng, Cikampek) menjadi service point.			

Gambar 3.2 : Sejarah Bank XYZ cabang Jakarta

Sumber : www.nufg.id.jp

Universitas Indonesia

Dengan bergabungnya *Financial Group XY* dan *Financial Group Z* di Jepang, maka Bank XY dan Bank Z juga melakukan peleburan. Bank XYZ memutuskan untuk menggabungkan seluruh cabang, kantor perwakilan dan anak perusahaan di luar negeri, efektif pada tanggal 1 Januari 2006. Kebijakan ini juga berlaku bagi Bank XYZ di Indonesia.

Penggabungan tersebut mengakibatkan ditutupnya semua kantor cabang Bank Y di Indonesia, kecuali untuk keenam *service point* yang masih tetap beroperasi. Berikut gambaran sejarah berdirinya Bank X, Bank Y, dan Bank Z cabang Jakarta.

Target pasar yang dituju adalah para nasabah korporasi, seperti perusahaan-perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia, perusahaan multinasional dan perusahaan-perusahaan nasional mulai dari perusahaan besar sampai UKM.

3.2 Keadaan Umum Bank XYZ

3.2.1 Falsafah

Sebagai bagian dari *XYZ Financial Group, Inc* dan sebagai bagian dari Bank XYZ, Bank XYZ cabang Jakarta mendukung tujuan usaha kelompok untuk menjadi kelompok usaha keuangan global, terdepan dan menyeluruh, berkat dukungan yang kuat dari para nasabah.

Falsafah manajemen bank telah disusun untuk menuntun bank mencapai tujuan. Falsafah bank ini menggambarkan aspek-aspek paling fundamental dari kebijakan bank dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Hal tersebut juga akan menjadi dasar setiap keputusan manajemen, termasuk penentuan strategi dan rencana manajemen, selain menyediakan pula kerangka modal dasar untuk mendukung para karyawan dalam menjalankan kegiatan mereka.

Falsafah manajemen Bank XYZ menurut laporan keuangan Bank XYZ cabang Jakarta tahun 2007 adalah :

1. Bank akan menanggapi dengan cepat dan akurat atas kebutuhan para nasabah yang beragam di seluruh dunia serta berusaha meraih kepercayaan dan keyakinan mereka.

2. Bank akan menawarkan pelayanan keuangan berkualitas tinggi dan inovatif dengan secara aktif mengembangkan area bisnis dan teknologi baru.
3. Bank akan senantiasa mematuhi setiap hukum, dan peraturan yang berlaku serta menjalankan bisnis secara adil dan transparan untuk mendapatkan kepercayaan dan keyakinan masyarakat.
4. Bank akan berupaya meraih kepercayaan *XYZ Financial group* dan para pemegang sahamnya dengan meningkatkan nilai perusahaan melalui pengembangan bisnis secara berkesinambungan dan pelaksanaan manajemen risiko yang memadai, serta dengan memaparkan informasi perusahaan secara tepat waktu dan memadai.
5. Bank akan memberikan sumbangsih terhadap perkembangan menuju masyarakat yang berkesinambungan dengan membantu pembangunan pada area operasional serta melakukan kegiatan bisnis bank dengan memperhatikan aspek lingkungan.
6. Bank akan menyediakan kesempatan dan lingkungan kerja yang diperlukan oleh para karyawan guna mengembangkan keahlian dan memanfaatkan secara optimal seluruh kemampuan mereka.

3.2.2 Rerangka Etika

Dalam laporan keuangan Bank XYZ cabang Jakarta tahun 2007, Bank menerapkan rerangka etika dan kode etik dari Bank XYZ sebagai pedoman dasar dan etika perusahaan. Sebagai tambahan, bank telah menerapkan peraturan dan pedoman kepatuhan serta peraturan kerja karyawan.

Rerangka etika bank terdiri dari :

1. Membangun kepercayaan

Bank akan senantiasa sadar akan tanggung jawab sosial dan misi umum dan akan menangani nasabah dan informasi lainnya dengan penuh perhatian dan tanggung jawab. Dengan melakukan kegiatan operasional bisnis secara baik dan memadai serta memaparkan informasi secara tepat waktu dan memadai, bank akan berupaya mempertahankan kepercayaan masyarakat terhadap bank.

2. Mendahulukan pelayanan terhadap nasabah

Bank akan senantiasa memperhatikan nasabah, dan melalui komunikasi yang baik, bank akan berusaha keras untuk memuaskan kebutuhan dan memperoleh dukungan nasabah dengan menyediakan pelayanan keuangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

3. Mentaati hukum, peraturan dan ketentuan internal

Bank akan senantiasa memperhatikan setiap hukum, peraturan dan ketentuan internal yang berlaku, serta menjalankan bisnis secara adil dan terpercaya, sesuai dengan norma-norma sosial. Sebagai bagian dari kelompok usaha keuangan global yang menyeluruh, bank juga akan menghormati standar internasional yang berlaku.

4. Menghormati hak asasi manusia dan lingkungan hidup

Bank akan senantiasa menghormati setiap karakter dan kepribadian, bekerja untuk menjaga keharmonisan dalam masyarakat, dan akan menekankan pentingnya perlindungan terhadap lingkungan global yang merupakan milih seluruh umat manusia.

5. Menentang elemen anti sosial

Bank akan menentang tegas setiap elemen anti sosial yang mengancam keamanan dan ketertiban umum.

3.2.3 Visi

Dalam menjalankan usahanya, Bank XYZ cabang Jakarta berpatokan pada falsafah yang telah disusun oleh kantor pusatnya di Tokyo yang telah dijelaskan di atas. Berdasarkan pada nilai-nilai pada falsafah di atas, Bank XYZ menetapkan visi yang ingin dicapai sebagai berikut :

"Menjadi bank yang menjadikan operasionalnya di dalam negeri sebagai dasar dalam memberikan pelayanan keuangan yang beragam dan bermutu tinggi secara internasional. Dan menjadi bank yang dipercaya oleh nasabah, dan menarik bagi pemegang saham, karyawan dan masyarakat".

3.2.4 Misi

Agar visi tersebut dapat tercapai, Bank XYZ menetapkan misi yang disebut dengan *Mission 21*. Misi tersebut menjadi strategi operasional bank yang memberikan panduan bagi seluruh karyawannya. Secara garis besar, misi tersebut adalah :

- Berlaku professional dan membangun keahlian agar dapat mengetahui dan memenuhi kebutuhan nasabah
- Secara aktif membangun kemampuan dan menghadapi tantangan baru
- Sadar akan peranan bank dalam masyarakat, serta memiliki kebanggaan dan tanggung jawab pada bank.

3.3 Kondisi Bank XYZ Cabang Jakarta

Bank XYZ cabang Jakarta dipimpin oleh seorang *General Manager* berkebangsaan Jepang dan didampingi oleh empat orang *Deputy General Manager*. Salah seorang di antara ketiga *Deputy General Manager* tersebut berkebangsaan Indonesia sedangkan ketiga lainnya berkebangsaan Jepang.

Sebagai Bank yang merupakan cabang dari kantor pusatnya di Jepang, Bank XYZ cabang Jakarta wajib berpegang teguh pada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh kantor pusatnya di Jepang. Penyesuaian dengan peraturan yang berlaku secara lokal dapat disusun dengan persetujuan dari kantor pusatnya di Jepang.

3.3.1 Kinerja Bank XYZ cabang Jakarta

Berdasarkan data dari majalah Infobank pada bulan Februari 2009 mengenai besarnya total harta dari 125 bank yang ada di Indonesia pada bulan September 2008, Bank XYZ berada pada peringkat 19 dengan jumlah harta Rp 24.765 Miliar. Sebagai perbandingan bank dengan jumlah harta terbesar di Indonesia menurut data yang sama adalah Bank Mandiri dengan jumlah harta sebesar Rp 318.670 Miliar. Sedangkan bank asing yang memiliki jumlah harta terbesar di Indonesia adalah Citibank N.A dengan jumlah harta Rp 44.527 Miliar.

Jika dilihat dari NPL yang dimiliki oleh Bank Jepang di Indonesia, maka Bank XYZ adalah peringkat kedua terburuk dengan NPL 1 dan terbaik Bank Mizuho dengan NPL 0.21.

Tabel 3.2 : Laporan peringkat Bank Jepang dari sudut pandang rasio NPL

No	Bank Name	Total Assets	Total Liab	NPL	NPL	NIM	LDR	Bad Debt
		(Rp) 2007	(Rp) 2007	(Rp) 2007	(%)	(%)	(%)	(%)
01	M Bank	15.460.840	11.430.853	23.693	0.21	3.39	176.99	0
02	SMBC	8.553.226	6.683.696	43.286	0.63	3.43	113.30	0.52
03	Bank XYZ	24.765.241	18.422.240	179.172	1	3.62	147.6	0.21
04	Resona Perdana Bank	6.314.304	6.314.304	161.558	3.13	3.39	152.64	1.42
	125 Banka	2.153.051.582	1.278.285.985	41.108.060	3.32	3.73	77.72	2.19

Sumber : Biro Riset Infobank (birl)

3.3.2 Layanan / Produk

Dalam laporan keuangan Bank XYZ Cabang Jakarta tahun 2007, disebutkan bahwa Bank XYZ selalu berusaha menyediakan segala jenis layanan perbankan yang dibutuhkan oleh para nasabahnya. Semua layanan yang disediakan bertujuan untuk memberi kemudahan pada nasabah dalam menjalankan transaksi perbankan. Berikut ini adalah semua fasilitas yang disediakan oleh Bank XYZ cabang Jakarta, yaitu :

1. *Consumer Banking*

a. *Simpanan (Deposit)*

- *Rekening biasa (Current account)*

Pembukaan rekening biasa (*current account*) atau deposito (*time deposit*) dengan berbagai mata uang yang diinginkan nasabah, seperti Rupiah, Dollar Amerika, Yen Jepang, Euro dan lain-lain.

- *Cek dan Giro*

Layanan nasabah ini hanya khusus bagi nasabah korporat.

b. *Transfer dana*

- *Pengiriman ke dalam dan luar negeri*

- *JAPI (Jakarta Customer Payment Instruction)*

Yaitu jasa pembayaran gaji karyawan para nasabah atau untuk pembayaran dan jumlah besar secara periodik dengan menggunakan

floppy disc. Hal ini mengurangi risiko salah input dari pihak bank, juga mengurangi biaya transaksi.

- Pembayaran iuran ke Jakarta Japan Club (JJC) dan Jakarta Japan School (JJS)

c. Pembayaran Tagihan dan Pajak

- Telpay (pembayaran tagihan telepon nasabah secara otomatis dengan mendebit akun setiap bulannya)
- Praqfis (pembayaran tagihan listrik nasabah secara otomatis dengan mendebit akun setiap bulannya)
- Pembayaran pajak ke kantor pajak yang dapat dilakukan oleh semua nasabah.
- Pembayaran pajak secara *online*
Dengan menggunakan SSP yang online dari kantor nasabah ke Bank XYZ, nasabah tidak perlu datang ke Bank XYZ saat akan melakukan pembayaran pajak.

d. Kartu Penunjang

- ATM Card
Dibuat dalam dua mata uang, yaitu Rupiah dan Dolar Amerika. Bank XYZ Cabang Jakarta telah bekerja sama dengan beberapa bank lokal seperti BCA dan Permata dalam pengoperasiannya.
- Visa card
Bekerjasama dengan Bank Permata, Bank XYZ mengeluarkan kartu Visa.

e. Jasa Informasi

- *Voice Banking Service* (VBS), penyediaan informasi keuangan nasabah melalui telepon
- Laporan bulanan tentang keadaan Ekonomi dan Politik yang dibagikan secara gratis untuk nasabah
- *Moneydesk*
Dengan jasa ini, nasabah mendapatkan tiga orang dealer *treasury* yang akan membantu menangani transaksi *treasury*.

- **Global SQUET**
Merupakan keanggotaan di *situs* yang menyediakan berbagai informasi dan fungsi bagi nasabah melalui jaringan internet.
- ***International Business Division Regional Strategy Group***
Fungsi layanan ini adalah memberikan saran tentang ekspansi di luar negeri, menyediakan informasi mengenai peraturan-peraturan lokal, skema keuangan antara *holding company* di Jepang dan Departemen Keuangan Luar Negeri, efisiensi eksekusi dana, dan mitigasi risiko valuta asing, dan sebagainya.
- ***XYZ Research and Consulting***
Sebagai “*one-stop service center*” untuk proyek-proyek luar negeri dan bisnis internasional, Bank XYZ peduli dengan kebutuhan yang berbeda dari para nasabahnya, dengan menyediakan biaya jasa yang beragam untuk melakukan ekspansi bisnis atau menarik bisnis dari luar negeri, seperti *feasibility study*, membantu dalam mendapatkan surat izin investasi, dan negosiasi dengan perusahaan yang bekerja sama.
- **Tim pendukung di Singapura**
Bank XYZ memiliki tim-tim yang memiliki spesialisasi dalam berbagai bidang, contohnya ATO yang fokus dalam hal valuta asing terutama untuk mata uang ASEAN, APO yang fokus pada transaksi *derivatif*, dan XYZ Securities Singapore Inc yang fokus pada transaksi investasi bank seperti *Merger* dan *Akuisi*

2. *Commercial Banking*

- Kredit, dapat berupa berupa pinjaman atau bank garansi
- Ekspor – Impor
- Treasury, dapat berupa transaksi valuta asing biasa, *forward* atau *derivatif*
- *Comercial Customer Service Unit (CCSU)*, unit pelayanan transaksi perbankan melalui fax dan telepon
- *Global Cash Management Service (GCMS)*, sistem pelayanan transaksi perbankan melalui Internet

- *Account Receivable Collection Service (ARCOS)*, yaitu jasa administrasi pengumpulan tagihan-tagihan para nasabah dari pihak lain, baik berupa cek/giro atau pembayaran biaya.
- *A/R Purchasing Scheme*, yang memungkinkan nasabah untuk tidak menunggu tagihannya kepada pihak lain sampai jatuh tempo, tetapi dapat menerima pembayaran tersebut di muka dengan harga diskon dari Bank XYZ.
- *Vendor Finance Scheme*, merupakan alternatif pendanaan kepada vendor melalui *bank's good credit customer*.
- *Pooling Service*, melalui jasa ini nasabah dapat melihat kebutuhan dana di akun-akun subsidiari yang ada di Bank XYZ, karena sistem akan mentransfer balance dari akun subsidiari ke akun *pooling* sebagai akun utama.
- *Web Trading*, merupakan jasa transaksi valuta asing secara *on-line* Internet dengan dilengkapi saluran yang aman, menggunakan kode dan sertifikat digital.

3. *Service Point*

Sejak tanggal 1 Januari 2006, Bank XYZ menyediakan 6 (enam) buah kantor sebagai *service point* untuk memudahkan nasabah untuk beberapa transaksi tertentu. Keenam *service point* ini buka sejak jam 09.30 – 14.30, kecuali untuk Cikampek *Service point* yang buka sejak pukul 10.00 – 14.00.

Tidak semua jenis transaksi dapat dilakukan di *service point*. Berikut adalah daftar transaksi yang dapat dilakukan di *Service point* :

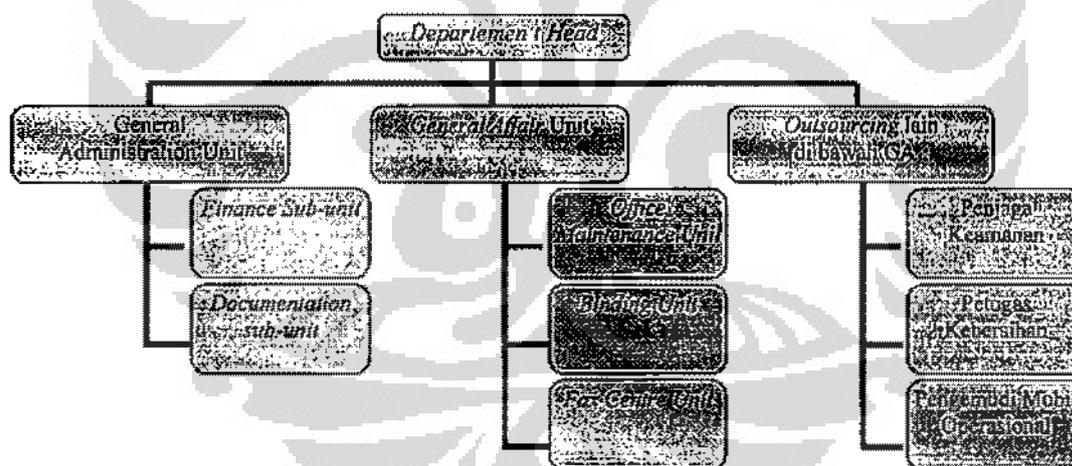
1. Deposit, seperti pengambilan uang, transfer internal, deposito dan pembayaran pajak.
2. Pengiriman uang melalui cek/giro, kliring, RTGS, dan pengiriman ke luar negeri dan lain-lain.
3. Kredit, berupa aplikasi kredit dan surat janji bayar (*promissory note*) dan bank garansi.
4. Ekspor – Impor, meliputi penerimaan dokumen dan penerbitan L/C.

5. Pengantaran dokumen, seperti konfirmasi transaksi valuta asing, perjanjian, pajak sehubungan dokumen (PIB, SSP), dokumen impor (L/C dan L/G), rekening, bukti uang masuk atau keluar, dan lain-lain.

3.4 Departemen GA Bank XYZ Cabang Jakarta

Sebagai salah satu departemen yang dikategorikan sebagai unit administrasi, sebagian aktivitasnya telah diserahkan kepada pihak *outsourcing*. Hal ini dimungkinkan karena beberapa aktivitas tidaklah bersifat inti dan tidak bersentuhan dengan rahasia perusahaan.

Pelaksanaan *outsourcing* pada Departemen GA pada awalnya hanya untuk aktivitas-aktivitas yang sifatnya *non-official*, seperti petugas kebersihan, penjaga keamanan dan pengemudi mobil operasional. Namun seiring berjalannya waktu dimana manajemen mulai merubah struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan, mulai tahun 2008 pelaksanaan *outsourcing* mulai dilakukan pada beberapa unit inti dalam Departemen GA. Berikut struktur organisasi Departemen GA per Desember 2008:



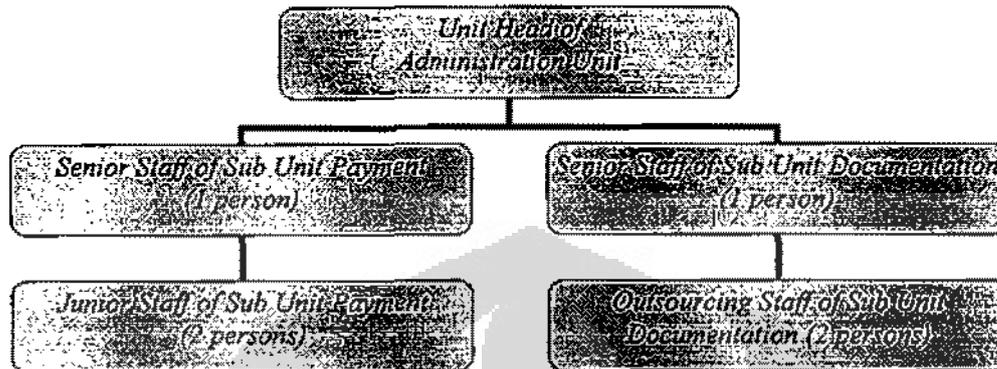
Gambar 3.3 : Struktur Organisasi Departemen GA Bank XYZ Cabang Jakarta

Sumber : surat penugasan (*letter of assignment*) karyawan Departemen GA

3.4.1 Administration Unit

Secara garis besar tugas unit ini dibagi menjadi dua macam, yaitu pembayaran tagihan-tagihan kantor yang bersifat administratif dan dokumentasi

perjanjian dengan pihak vendor dan instansi terkait. Oleh karena kedua tugas tersebut tidak dapat dikerjakan secara bersama-sama, maka unit inipun dibagi lagi menjadi dua sub unit.



Gambar 3.4 : Struktur Organisasi Administration Unit Departemen GA Bank XYZ cabang Jakarta

Sumber : surat penugasan (*letter of assignment*) karyawan Departemen GA

Kedua sub unit yang dimaksud adalah :

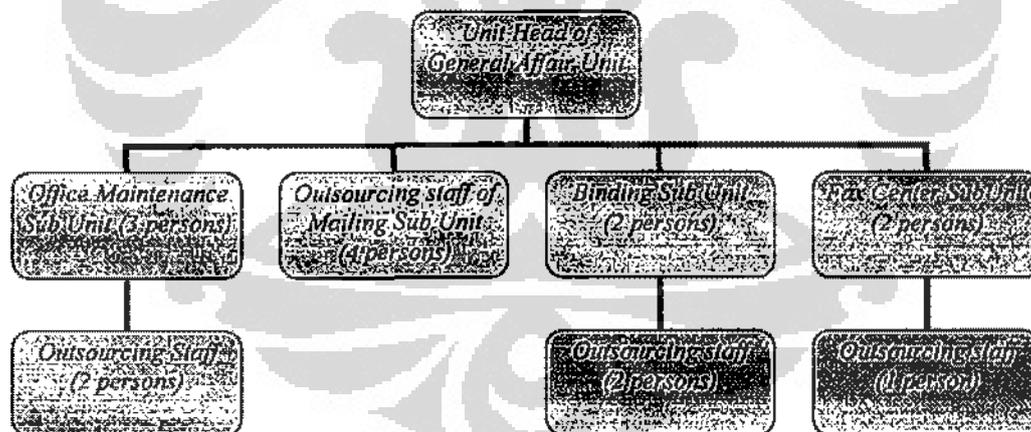
1. Bagian pembayaran, dengan rincian tugas sebagai berikut :
 - a. Menyusun anggaran biaya administrasi setiap enam bulan sekali sesuai dengan periode laporan ke kantor pusat di Jepang
 - b. Melakukan pembayaran ke *supplier*, perusahaan jasa *outsourcing*, dan pihak-pihak lain
 - c. Memonitor pengeluaran biaya agar tidak melebihi anggaran yang disetujui oleh kantor pusat di Jepang
 - d. Memonitor beberapa akun terkait dengan pembayaran, seperti harta tetap (*fixed asset*), biaya dibayar di muka (*prepaid expense*), dan beberapa harta lain di dalam laporan keuangan
 - e. Melakukan pembayaran dan pelaporan pajak yang terkait dengan biaya administrasi di Departemen GA
2. Bagian dokumentasi, dengan rincian tugas sebagai berikut :
 - a. Memonitor perjanjian-perjanjian yang dititipkan di Departemen ini, dengan cara membuat database dan memberikan laporan periode jatuh tempo setiap bulannya ke semua departemen terkait

- b. Menangani kebutuhan-kebutuhan para ekspatriat khususnya yang berhubungan dengan tempat tinggal, sejak dari pencarian tempat tinggal, pembuatan perjanjian, sampai perpanjangan perjanjian.
- c. Melakukan evaluasi terhadap perjanjian-perjanjian yang menjadi tanggung jawab Departemen GA, seperti sewa gedung, *outsourcing* yang berada di bawah tanggung jawab Departemen GA, surat izin ke Dinas Pendapatan Daerah, dan lain-lain.

Pelaksanaan *outsourcing* di unit administrasi baru berjalan sejak Januari 2009 yang lalu, itupun hanya untuk sub unit dokumentasi. Pertimbangan ini diambil karena pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh sub unit pembayaran menggunakan perangkat lunak komputer yang dapat mengakses data nasabah. Manajemen menganggap bahwa jika karyawan *outsourcing* diperbolehkan menggunakan sistem, data nasabah dapat bocor kepada pihak luar.

3.4.2 General Affair Unit

Unit ini dibagi menjadi empat sub unit dan dipimpin oleh satu orang *Unit Head*. Berikut adalah struktur organisasi *General Affair unit*.



Gambar 3.5 : Struktur Organisasi *General Affair Unit*
Departemen GA Bank XYZ cabang Jakarta

Sumber : Surat Penugasan (*Letter of Assignment*) karyawan Departemen GA

Keempat *sub unit* yang dimaksud adalah :

1. *Office Maintenance Sub Unit*

Sub unit ini merupakan unit inti dari *General Affair Unit*, yang memiliki tugas sebagai berikut :

- Meyakinkan semua peralatan kantor dapat berjalan dengan baik, kecuafi telepon dan peralatan komputer yang menjadi tanggung jawab Departemen IT.
- Mengatur operasional kendaraan kantor, termasuk di dalamnya menerima dan membuat laporan biaya penggunaan bensin, biaya parkir dan biaya tol.
- Melakukan audit fisik terhadap harta tetap kantor setiap setahun sekali
- Menjaga penyimpanan kunci-kunci penting dan kode ruangan di kantor.
- Mengatur pemesanan barang, sejak dari mencari *supplier*, negosiasi sampai ke penerimaan barang.
- Memonitor jalannya BESS system.

2. *Mailing Sub Unit*, dengan rincian tugas sebagai berikut :

- Menerima dokumen dan barang dari luar kantor yang ditujukan kepada pihak internal kantor kemudian mengatur pendistribusiannya ke pihak yang dituju
- Menerima dokumen yang akan dikirim oleh pihak internal kantor kepada pihak lain

3. *Binding Sub Unit*

- Menjilid dokumen-dokumen kantor dari semua departemen
- Menyimpan data/catatan jenis dokumen kantor yang dititipkan kepada pihak lain (*vendor*)
- Memonitor rentang waktu dokumen yang dititipkan, dan melakukan pemusnahan dokumen jika sudah jatuh tempo

4. *Fax Center Sub Unit*, tugasnya adalah

- Mengirimkan dokumen yang akan dikirimkan kepada pihak eksternal kantor dari semua departemen yang ada kantor. Dengan persetujuan masing-masing *Department Head*.
- Menerima dokumen untuk pihak internal kantor yang dikirimkan melalui fax mesin dan membagikannya kepada pihak yang dituju.

Universitas Indonesia

3.4.3. *Outsourcing* lain di Bawah Tanggung Jawab Departemen GA

Sebagai departemen yang memiliki tanggung jawab terhadap keamanan, kebersihan dan jalannya kendaraan operasional kantor, Departemen GA melakukan *outsourcing* terhadap ketiga fungsi tersebut.

Untuk tugas keamanan kantor, Bank XYZ menggunakan jasa *outsourcing* dari satu perusahaan keamanan bernama PT. SB yang berkantor pusat di Jepang. Selain jasa penjaga keamanan, Bank XYZ juga menggunakan perusahaan *outsourcing* ini untuk menangani masalah peralatan keamanan kantor, seperti alarm, kamera CCTV dan lain-lain.

Jumlah penjaga keamanan untuk di kantor cabang Jakarta ada tujuh belas orang, dan diawasi oleh satu orang kepala pengawas. Untuk di Surabaya Sub Branch, jumlah penjaga keamanan terdiri dari dua orang. Sedangkan untuk di Bandung Sub Branch, jumlah penjaga keamanan dari perusahaan *outsourcing* ini ada satu orang. Untuk kantor SP (*Service Point*) Bank XYZ yang terdapat di wilayah Cibitung, Cikarang, Karawang Barat, Cikampek, Sunter dan Cengkareng Soekarno-Hatta di tempatkan masing-masing dua orang penjaga keamanan.

Untuk tugas kebersihan kantor, Bank XYZ menggunakan *outsourcing* bernama PT. TJ dari satu perusahaan yang berpusat di Jakarta. Total petugas untuk cabang Jakarta ada tiga belas orang dan diawasi oleh satu orang pengawas, cabang Bandung ada satu orang, cabang Surabaya sebanyak dua orang dan *service point* masing-masing satu orang petugas kebersihan.

Pengemudi kendaraan operasional semuanya berjumlah lima puluh lima orang. Sebanyak empat puluh dua orang ditugaskan di kantor dan sisanya tiga belas orang ditugaskan di tempat tinggal para ekspatriat. Para pengemudi diperkerjakan secara *outsourcing* dari empat *vendor*.

Sebelumnya, khusus untuk pengemudi mobil *General Manager*, supir bukan berstatus sebagai karyawan *outsourcing*, tetapi karyawan tetap Bank XYZ yang telah bekerja selama 26 tahun. Tetapi karena terlibat dalam kasus penipuan uang penggantian bensin, maka Bank XYZ melakukan PHK terhadap orang tersebut pada bulan Juli 2008 lalu dan menggantinya dengan karyawan *outsourcing*.

BAB IV

ANALISIS BIAYA MANFAAT PELAKSANAAN *OUTSOURCING* DI DEPARTEMEN GA BANK XYZ CABANG JAKARTA

Sebagai bank asing yang berkantor pusat di Jepang, Bank XYZ cabang Jakarta harus berpedoman pada *Standard Operation Procedures* yang ditetapkan oleh kantor pusatnya tersebut. Begitu pula halnya dengan pelaksanaan *outsourcing* yang telah diatur oleh *Standard Operation Procedures* yang baru saja dilakukan perubahan dan mulai berlaku pada bulan Februari 2009.

Peningkatan dan perluasan bidang yang diserahkan kepada perusahaan *outsourcing* baru-baru ini semakin meningkatkan risiko *outsourcing* di Bank XYZ. Sebagai konsekuensinya, Bank XYZ harus lebih meningkatkan proses evaluasi pelaksanaan *outsourcing*nya, bukan hanya dilakukan oleh *auditor*, tetapi juga oleh departemen terkait secara berkala.

Alasan mengapa departemen terkait perlu melakukan evaluasi berkala tersebut adalah agar proses *outsourcing* ini dapat berjalan sesuai dengan fungsinya, dan penghematan biaya yang menjadi alasan utama dapat tercapai. Kesuksesan sebuah departemen dalam menjalankan fungsinya baik didukung oleh karyawan tetap ataupun karyawan *outsourcing* pada akhirnya akan mampu mendorong kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4.1 Kompetensi Inti Bank XYZ

4.1.1 Kompetensi Inti Bank XYZ cabang Jakarta

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa pelaksanaan *outsourcing* yang baik harus didasarkan pada kemampuan perusahaan memilah pekerjaan yang bersifat kegiatan inti dan bukan inti. Kesalahan perusahaan untuk menganalisa hal tersebut akan berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan melaksanakan *outsourcing* yang efektif dan efisien.

Berbekal semua sumber daya dan kemampuan yang dimiliki, Bank XYZ cabang Jakarta membangun kompetensi intinya yang menjadi modal agar tetap eksis dalam persaingan industri perbankan di Indonesia. Bank XYZ merupakan satu-satunya Bank Jepang di Indonesia yang memiliki status Bank Asing, dan menyediakan pelayanan perbankan umum yang luas ditunjang dengan

Universitas Indonesia

pengalaman lokal yang panjang dan jaringan domestik dan internasional yang luas. Bank XYZ senantiasa berusaha memahami kebutuhan dan keinginan nasabah, dengan menyediakan produk yang berguna bagi nasabah (*one stop corporate banking service*).

4.1.2 Hubungan *Outsourcing* dengan Kompetensi Inti Bank XYZ

Kebijakan Bank XYZ untuk menyerahkan sebagian fungsi pekerjaan kepada perusahaan *outsourcing* terbukti telah membantu Bank XYZ untuk tidak hanya melakukan penghematan biaya tetapi juga memiliki banyak ruang dan waktu untuk lebih fokus pada kegiatan yang merupakan inti Perbankan.

Sehubungan dengan kompetensi inti Bank XYZ yang ingin menjadi Bank Asing terpercaya dengan kelengkapan produk dan jasa ditawarkan kepada pelanggan, Bank XYZ dapat mengalokasikan penghematan biaya tersebut untuk berinvestasi pada kegiatan inti Perbankan. Selain itu, Bank XYZ dapat lebih optimal untuk melakukan penugasan karyawan pada bidang – bidang yang cocok dengan kualifikasi pegawai dan akhirnya mendorong kemajuan Bank XYZ.

4.2 Alasan Pelaksanaan *Outsourcing*

Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat dua alasan utama yang mendasari praktek *outsourcing* di Bank XYZ, yaitu :

1. Penghematan biaya
2. Penyerahan kegiatan bukan inti kepada yang lebih ahli

4.2.1 Penghematan Biaya

4.2.1.1 Analisis Biaya Fungsi Petugas Keamanan

Pengelolaan fungsi penjaga keamanan di Bank XYZ dilakukan oleh PT. SB sejak tahun 1987. Tidak hanya membantu Bank XYZ dalam menyediakan jasa penjaga keamanan, PT SB juga membantu Bank XYZ untuk menyediakan peralatan pendukung keamanan yang dilakukan oleh *sister company*nya yaitu PT. SI.

Menurut data yang terdapat di Bank XYZ per tanggal 31 Januari 2009, jumlah penjaga keamanan yang ditempatkan di Bank XYZ cabang Jakarta ada

tujuh belas orang, dengan salah satu diantara mereka bertugas sebagai pengawas. Jam bekerja mereka dibagi menjadi dua *shift*, yaitu pagi dan sore.

Kebijakan Bank XYZ untuk menyerahkan fungsi keamanan kepada PT. SB tentu bukan tanpa alasan. Selain karena faktor efektifitas agar perusahaan dapat lebih berkonsentrasi pada kegiatan inti perbankan yang harus dijalankan, Bank XYZ juga berharap agar terdapat penghematan biaya dalam mengelola fungsi ini. Tabel 4.1 di bawah ini, akan menggambarkan secara umum perbandingan biaya yang harus dikeluarkan oleh Bank XYZ jika merekrut penjaga keamanan sebagai karyawan tetap atau dari perusahaan *outsourcing*.

Tabel 4.1 : Perbandingan Biaya yang dikeluarkan Untuk Petugas Keamanan Per Bulan

No	Item Biaya	Estimasi Biaya	Saluran Biaya
01	Gaji	Sesuai kesepakatan	Rp 2.880.500,00
02	<i>Providential fund</i>	2.5% dari gaji pokok ditanggung oleh kantor	Tidak disediakan
03	THR	1 kali gaji	Kebijakan perusahaan pengguna
04	Bonus tahunan	Minimal 2 kali gaji bagi karyawan G1-G3	Tidak disediakan
05	Cuti tahunan	1 kali gaji	Tidak disediakan
06	Lembur	Berlaku tingkatan tarif sesuai dengan KEP-102/MEN/VI/2004	Rp 15.655,00/jam
07	Asuransi pengobatan dan perawatan	Untuk karyawan tetap G1-G3 = Rp 5.060.543,00	Tidak disediakan
08	Penggantian kacamata	Rp 2.100.000,00	Tidak disediakan
09	Uang Makan	Rp 21.000,00 jika bekerja diatas pukul 18.00	Tidak disediakan
10	Uang transport	Rp 55.000,00 jika bekerja diatas pukul 20.00	Tidak disediakan

Sumber : Perjanjian Kerja Bersama Bank XYZ dan Perjanjian Kerjasama antara Bank XYZ dan PT. SB.

Dengan melihat pada perkembangan yang terjadi pada periode sebelum terjadi *outsourcing* fungsi penjaga keamanan kepada PT. SB, penjaga keamanan di Bank XYZ tidak memiliki jenjang karir. Hal ini berarti bahwa petugas keamanan akan berada pada tingkatan G1-G3 atau berstatus klerikal di Bank XYZ jika Bank XYZ memperkerjakan mereka sebagai karyawan tetap.

Meskipun demikian, berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama yang berlaku di Bank XYZ, karyawan klerikal berhak mendapatkan uang lembur, transport dan makan jika bekerja di luar jam kantor, kecuali memang karena bekerja secara shift. Hal ini tidak didapatkan oleh karyawan yang berstatus *officer* dengan tingkatan G4-G16.

Tabel 4.2 : Perbandingan Biaya yang Harus Dikeluarkan Bank XYZ Untuk Penjaga Keamanan

No.	Jenis Biaya	Reservasi 2011	Estimasi 2012	Catatan
01	Gaji	Rp 2.880.500,00	Rp 3.168.550,00	Gaji sama dengan <i>outsourcing</i> , namun tanpa PPN 10%
02	<i>Providential fund</i>	Rp 72.012,50	Rp -	
	Jumlah gaji dan <i>Providential fund</i> bulanan	Rp 2.952.512,50	Rp 3.168.550,00	
	Jumlah gaji dan <i>Providential fund</i> tahunan	Rp 35.430.150,00	Rp 38.022.600,00	
03	Tunjangan Hari Raya (THR)	Rp 2.880.500,00	Rp -	
04	Bonus tahunan	Rp 5.761.000,00	Rp -	
05	Cuti tahunan	Rp 2.880.500,00	Rp -	
06	Lembur	Rp -	Rp -	Tidak lembur
07	Asuransi pengobatan dan perawatan	Rp 5.060.543,00	Rp -	Karyawan belum menikah
08	Penggantian kacamata	Rp 2.100.000,00	Rp -	Karyawan belum menikah
09	Uang Makan	Rp -	Rp -	Tidak lembur
10	Uang transport	Rp -	Rp -	Tidak lembur
	Jumlah biaya	Rp 54.112.693,00	Rp 38.022.600,00	
	Penghematan biaya/tahun/orang	Rp 16.090.093,00		
	Penghematan biaya untuk tujuh belas penjaga keamanan orang per tahun	Rp 273.531.581,00		

Sumber : Olahan penulis berdasarkan data internal perusahaan

Berdasarkan asumsi yang disebutkan di atas, tabel 4.2 menggambarkan perbandingan biaya secara riil yang harus dikeluarkan perusahaan jika merekrut penjaga keamanan sebagai karyawan tetap dibandingkan dengan penggunaan jasa *outsourcing*.

Dengan data di atas jelas terlihat bahwa terjadi penghematan biaya sebesar Rp 16.090.093,00/tahun/orang sebagai konsekuensi dari penyerahan fungsi penjaga keamanan kepada PT. SB. Jika disetahunkan, maka untuk tujuh belas orang penjaga keamanan, bank XYZ dapat menghemat biaya sebesar adalah Rp 273.531.581,00.

Penghematan biaya di atas masih belum termasuk biaya pelatihan, seragam, atau asumsi lain yang mendukung penghematan biaya yang lebih besar. Misalnya jika ternyata muncul biaya lembur yang berkonsekuensi pada timbulnya juga uang makan dan transport tambahan, atau jika ternyata karyawan tersebut telah berkeluarga.

4.2.1.2 Analisis Biaya Fungsi Petugas Kebersihan

Selain tugas penjaga keamanan yang diserahkan kepada perusahaan *outsourcing*, Bank XYZ juga telah menyerahkan tugas penjaga kebersihan kepada PT. TJ yang berkantor pusat di Jakarta sejak tahun 1994. Selain karena ingin lebih fokus pada kegiatan intinya, Bank XYZ juga berharap tugas ini dapat diselesaikan oleh orang-orang yang ahli di bidangnya.

Seperti halnya penjaga keamanan, petugas kebersihan di Bank XYZ jika diangkat dari karyawan tetap akan akan berstatus klerikal dengan tanpa jenjang kari yang jelas.

Tabel 4.3 menjefaskan perbandingan biaya secara garis besar untuk petugas kebersihan jika diserahkan kepada pihak *outsourcing*. Dalam perjanjian kerjasama antara Bank XYZ dan PT. TJ, komponen biaya tetap bulanan yang ditagihkan kepada Bank XYZ terdiri dari gaji petugas kebersihan baik untuk petugas kebersihan biasa juga pengawas, biaya alat-alat dan keuntungan bagi PT.TJ.

Tabel 4.3 Perbandingan Biaya yang dikeluarkan Untuk Petugas Kebersihan Per Bulan

No.	Bank XYZ	Perjanjian Kerjasama	Perbandingan
01	Gaji	Sesuai kesepakatan	Rp 1.587.465,00 untuk petugas biasa dan Rp 1.970.578,00 untuk pengawas
02	<i>Providential fund</i>	2.5% dari gaji pokok ditanggung oleh kantor	Tidak disediakan
03	THR	1 kali gaji	Kebijakan perusahaan pengguna
04	Bonus tahunan	Minimal 2 kali gaji bagi karyawan G1-G3	Tidak disediakan
05	Cuti tahunan	1 kali gaji	Tidak disediakan
06	Lembur	Berlaku tingkatan tarif sesuai dengan KEP-102/MEN/VI/2004	IDR 11.192,00/jam
07	Asuransi pengobatan dan perawatan	Untuk karyawan tetap G1-G3 = Rp 5.060.543,00	Tidak disediakan
08	Penggantian kacamata	Rp 2.100.000,00	Tidak disediakan
09	Uang Makan	Rp 21.000,00 jika bekerja diatas pukul 18.00	Tidak disediakan
10	Uang transport	Rp 55.000,00 jika bekerja diatas pukul 20.00	Tidak disediakan

Sumber : Perjanjian Kerja Bersama Bank XYZ dan Perjanjian Kerjasama antara Bank XYZ dan PT. TJ

Berdasarkan data perusahaan per tanggal 31 Januari 2009, jumlah petugas kebersihan yang ditempatkan di Bank XYZ ada tiga belas orang, dengan salah satu diantara mereka bertugas sebagai pengawas dan memiliki sedikit tambahan gaji dibandingkan yang petugas lain.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, biaya bulanan yang dibayarkan kepada PT. TJ terdiri dari gaji karyawan, alat dan keuntungan sebesar 12% dari jumlah gaji dan alat. Sedangkan biaya lembur dibayarkan sesuai kondisi yang ada.

Penyerahan tugas penjaga kebersihan kepada perusahaan *outsourcing* ini telah menghasilkan penghematan biaya sebesar Rp 33.237.313,22 (lihat tabel 4.4).

Tabel 4.4 Perbandingan Biaya yang Harus Dikeluarkan Bank XYZ Untuk Petugas Kebersihan

No	Jenis Biaya	Karyawan (Rp)	Outsourcing/Petugas (Rp)	Pengawas (Rp)	Catatan
01	Gaji	Rp 1.443.150,00	Rp 1.587.465,00	Rp 1.970.578,50	Gaji sama dengan karyawan outsourcing dan tidak ada pengawas (di luar PPN)
02	Providential fund	Rp 36.078,75	Rp -	Rp -	
	Jumlah gaji dan Providential fund/bulan	Rp 1.479.228,75	Rp 1.587.465,00	Rp 1.970.578,50	
	Jumlah gaji dan Providential fund/tahun	Rp 17.750.745,00	Rp 19.049.580,00	Rp 23.646.942,00	
03	THR	Rp 1.443.150,00	Rp 250.000,00	Rp -	Berdasarkan angka tahun lalu
04	Bonus tahunan	Rp 2.886.300,00	Rp -	Rp -	
05	Cuti tahunan	Rp 1.443.150,00	Rp -	Rp -	
06	Lembur	Rp -	Rp -	Rp -	Tidak Lembur
07	Asuransi pengobatan dan perawatan	Rp 5.060.549,00	Rp -	Rp -	Karyawan belum menikah
08	Penggantian kacamata	Rp 2.100.000,00	Rp -	Rp -	Karyawan belum menikah
09	Uang Makan	Rp -	Rp -	Rp -	Tidak Lembur
10	Uang transport	Rp -	Rp -	Rp -	Tidak Lembur
	Jumlah biaya/tahun/orang	Rp 33.642.345,50	Rp 22.474.510,00	Rp 27.568.099,00	
	Jumlah karyawan	13	12	1	
	Jumlah biaya yang dibayarkan untuk tiga belas orang karyawan per tahun	Rp 437.350.491,50	Rp 269.694.120,00	Rp 27.568.099,00	
	Biaya lain (dixetahunkan)				
	Alat	Rp -	Rp 68.528.592,00		
	Keuntungan	Rp -	Rp 39.302.367,28		
	Total biaya lain	Rp -	Rp 106.830.959,28		
	Jumlah biaya setahun	Rp 437.350.491,50	Rp 404.113.178,28		
	Jumlah penghematan biaya / tahun	Rp 33.237.313,22			

Sumber : hasil olahan penulis berdasarkan data internal perusahaan

Angka penghematan biaya tersebut memang relatif lebih kecil jika dibandingkan dengan penghematan biaya yang dihasilkan oleh *outsourcing* petugas keamanan. Hal ini disebabkan karena adanya biaya alat dan keuntungan yang dibebankan kepada Bank XYZ oleh PT. TJ dan perbedaan gaji antara petugas kebersihan biasa dan pengawas.

Namun perlu diingat juga bahwa, setiap hari Sabtu para petugas kebersihan ini masuk kantor untuk melaksanakan tugas *General Cleaning*. Jika hal tersebut dihitung secara keuangan dengan beberapa pertimbangan bahwa Bank XYZ harus membayar biaya lembur pada hari Sabtu yang nilainya relatif besar dibandingkan

lembur pada hari biasa besar ditambah uang makan dan transport, maka penghematan biaya juga semakin besar.

4.2.1.3 Analisis Biaya Fungsi Supir Kendaraan Operasional

Sejak ditemukan fakta bahwa terjadi penipuan yang dilakukan oleh supir kendaraan operasional pada pertengahan tahun 2008 lalu, maka Manajemen tidak lagi merekrut supir untuk *General Manager* dari karyawan tetap, melainkan dari perusahaan *outsourcing*. Dengan demikian, data Bank XYZ per tanggal 31 Januari 2009 menyatakan bahwa terdapat lima puluh lima supir kendaraan operasional yang diperkerjakan oleh Bank XYZ.

Pengeluaran biaya operasional supir sehari-hari berupa pembelian bensin dilakukan dengan sistem kupon yang harus diajukan melalui bagian *office maintenance sub unit* di Departemen GA. Kupon tersebut harus ditanda tangani oleh Department Head dari GA Department atau kedua *unit head* di departemen tersebut. Hal ini adalah langkah Bank XYZ untuk mencegah kejadian yang sama terulang lagi di kemudian hari.

Untuk pembayaran parkir dan jalan bebas hambatan, dilakukan system penggantian seminggu dua kali dengan diberikan uang muka terlebih dahulu kepada setiap supir.

Para supir tersebut diperkerjakan di kantor dan rumah ekspatriat. Mereka *dioutsource* dari empat perusahaan *outsourcing* yang berbeda, yaitu PT. ANJ, PT. TDS, PT. TRAC, dan PT. BAS. Sebanyak empat puluh dua orang ditempatkan sebagai supir kantor dan sisanya tiga belas orang sebagai supir rumah.

Setiap perusahaan *outsourcing* memiliki kebijakan yang berbeda-beda mengenai besarnya pembayaran gaji dan tunjangan-tunjangan lain. Semua itu tentunya harus mendapatkan persetujuan dari Bank XYZ yang dibuktikan dengan adanya perjanjian kerjasama yang ditanda-tangani oleh perusahaan *outsourcing* dengan Bank XYZ.

Tabel 4.5 di atas menggambarkan perbandingan biaya yang harus dikeluarkan oleh Bank XYZ jika merekrut supir kendaraan operasional sebagai karyawan tetapnya atau dari perusahaan *outsourcing*.

Tabel 4.5 Perbandingan Biaya yang dikeluarkan Untuk Supir Kendaraan Operasional Per Bulan

No.	Jenis Biaya	Karyawan tetap	Outsourcing			
			BAS	TRAC	TDS	ANJ
01	Gaji	Sesuai kesepakatan	Rp 2.153.800,00	Rp 2.032.800,00	Rp 1.760.000,00	Rp 2.398.000,00
02	Providential fund	2,5% dari gaji pokok ditanggung oleh kantor	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan
03	THA	1 kali gaji	Kebijakan perusahaan pengguna	Kebijakan perusahaan pengguna	Kebijakan perusahaan pengguna	Kebijakan perusahaan pengguna
04	Bonus tahunan	Minimal 2 kali gaji bagi karyawan G1-G3	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan
05	Cuti tahunan	1 kali gaji	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan
06	Lembur	Berlaku tingkatan tarif sesuai dengan KEP-102/MEN/VI/2004	Rp 12.500,00 untuk lembur hari Senin-Jumat, Rp 16.000,00 untuk lembur hari Sabtu, Minggu dan libur nasional.	Rp 7.600,00 untuk jam pertama sampai ketiga, jam keempat sampai seterusnya Rp 10.500,00.	Rp 5.000,00 untuk lembur hari Senin-Jumat, Rp 8.000,00 untuk lembur hari Sabtu, Minggu dan libur nasional.	Rp 9.900,00 untuk lembur hari Senin-Sabtu, Rp 10.700,00 untuk hari Minggu dan libur nasional
07	Asuransi pengobatan dan perawatan	Untuk karyawan tetap G1-G3 = Rp 4.750.000,00	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan
08	Penggantian kacamata	2.100.000,00	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan	Tidak disediakan
09	Uang Makan	Rp 21.000,00 jika bekerja diatas pukul 18.00	Jika bekerja diatas jam 21.00, mendapatkan uang makan Rp 10.000,00.	Jika bekerja diatas jam 21.00, mendapatkan uang makan Rp 3.000,00.	Jika bekerja diatas jam 20.00, mendapatkan uang makan Rp 8.000,00.	
10	Uang transport	Rp 55.000,00 jika bekerja diatas pukul 20.00	Rp 25.000,00 (jika bekerja sebelum jam 06.00 pagi atau di atas jam 22.30)	Rp 22.500,00 (jika bekerja sebelum jam 05.00 pagi atau di atas jam 22.30)	Rp 15.000,00 (jika bekerja sebelum jam 06.00 pagi atau di atas jam 22.00)	Rp 14.000 (jika bekerja sebelum jam 05.00 pagi atau di atas jam 22.00)
11	Uang perjalanan dinas luar kota	Rp 145.000,00	Rp 155.000,00 baik pulang hari atau menginap	Rp 85.000,00 jika pulang hari atau Rp 90.000,00 jika menginap.	Rp 32.000,00 jika pulang hari atau Rp 75.000,00 jika menginap.	Rp 31.500,00 jika pulang hari atau Rp 50.600,00 jika menginap
12	Uang hotel selama perjalanan dinas luar kota	Tergantung harga hotel saat itu (minimal hotel bintang empat)	Kebijakan perusahaan pengguna jasa	Kebijakan perusahaan pengguna jasa	Kebijakan perusahaan pengguna jasa	Kebijakan perusahaan pengguna jasa

Sumber : Perjanjian Kerja Bersama Bank XYZ dan Perjanjian Kerjasama antara Bank XYZ dengan PT. BAS, PT. TRAC, PT. TDS dan PT. ANJ

Sedangkan tabel 4.6 akan memperlihatkan penghematan biaya yang dihasilkan oleh kebijakan *outsourcing* untuk supir kendaraan operasional sebesar Rp 795.372.985,00 dengan asumsi gaji karyawan sesuai dengan gaji dari perusahaan *outsourcing* yang nilainya terbesar.

Tabel 4.6 Perbandingan Biaya yang Harus Dikeluarkan Bank XYZ Untuk Supir Kendaraan Operasional

No	Jenis Biaya	Karyawan/Supir	Outsourcing			
			BAS	STRAC	TDS	ANI
01	Gaji	Rp 2.180.000,00	Rp 2.369.180,00	Rp 2.236.080,00	Rp 1.936.000,00	Rp 2.637.800,00
02	Provisional fund	Rp 54.500,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
	Jumlah gaji dan Provisional fund bulanan	Rp 2.234.500,00	Rp 2.369.180,00	Rp 2.236.080,00	Rp 1.936.000,00	Rp 2.637.800,00
	Jumlah gaji dan Provisional fund tahunan	Rp 26.814.000,00	Rp 28.430.160,00	Rp 26.832.960,00	Rp 23.232.000,00	Rp 31.653.600,00
03	THT	Rp 2.190.000,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
04	Bonus tahunan	Rp 4.360.000,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
05	Cuti tahunan	Rp 2.180.000,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
06	Lembur	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
07	Asuransi pengobatan dan perawatan	Rp 5.060.543,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
08	Penggantian kaca mata	Rp 2.100.000,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
09	Uang Makan	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
10	Uang transport	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
11	Perjalanan dinas luar kota	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
12	Uang hotel selama perjalanan dinas luar kota	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
	Jumlah biaya/tahun/orang	Rp 42.694.543,00	Rp 28.430.160,00	Rp 26.832.960,00	Rp 23.232.000,00	Rp 31.653.600,00
	Jumlah karyawan	55	2	1	21	31
	Jumlah biaya dalam setahun	Rp 2.348.199.865,00	Rp 56.860.320,00	Rp 26.832.960,00	Rp 487.872.000,00	Rp 981.261.600,00
	Jumlah penghematan dalam setahun	Rp 795.372.985,00	Rp 1.552.826.890,00			

Sumber : hasil olahan penulis berdasarkan data internal Bank XYZ

Jika dibandingkan dengan penghematan yang dihasilkan oleh *outsourcing* penjaga keamanan dan petugas kebersihan, maka penghematan biaya terbesar terjadi pada *outsourcing* kendaraan operasional. Hal ini disebabkan karena jumlah supir kendaraan operasional yang relatif besar dibandingkan *outsourcing* yang lain.

Mengingat kebiasaan para *expatriates* yang sering bekerja lembur rata-rata sampai pukul 02.00 pagi, maka jika perhitungan ini melibatkan biaya lembur dan biaya lain sehubungan biaya lembur tersebut seperti tambahan uang makan dan transport, penghematan biaya yang dihasilkan oleh *outsourcing* supir juga menjadi lebih besar.

Selanjutnya, perhitungan penghematan biaya di atas juga berasumsi bahwa para supir berstatus belum menikah sehingga premi asuransi kesehatan yang dibayarkan oleh Bank XYZ menjadi lebih kecil daripada dengan status telah menikah. Karena menurut PKB yang berlaku, Bank XYZ akan menanggung biaya asuransi pengobatan dan perawatan istri pertama dan anak sampai anak ketiga dengan batasan usia anak tidak lebih dari 21 tahun.

Perlu dicermati pula faktor biaya perjalanan dinas bagi para supir. Umumnya jika karyawan tetap melakukan perjalanan dinas keluar kota, Bank XYZ melalui sekretariat perusahaan akan memesan kamar dengan standar penginapan kelas bintang empat untuk klerikal dan bintang lima untuk officer. Hal ini jauh berbeda halnya dengan kebijakan Bank XYZ yang akan mengganti biaya penginapan bagi para supir jika bertugas keluar kota yang biasanya maksimal seharga Rp 200.000,00 per malam. Ditambah lagi dengan biaya tunjangan dinas sebesar Rp 145.000,00 untuk klerikal. Sedangkan jika menggunakan supir dari perusahaan *outsourcing*, Bank XYZ dapat memilih supir dari perusahaan *outsourcing* mana yang akan ditugaskan keluar kota dengan pertimbangan biaya tunjangan dinas luar kota yang paling rendah.

4.2.2 Penyerahan kegiatan bukan inti kepada yang lebih ahli

Tujuan lain dari pelaksanaan *outsourcing* ini adalah menyerahkan fungsi yang dianggap bukan kegiatan inti Bank XYZ kepada yang lebih ahli. Dengan harapan bahwa meskipun fungsi petugas keamanan, petugas kebersihan dan supir operasional bukan kegiatan inti Bank XYZ, namun fungsi tersebut harus tetap berjalan demi mendukung operasional Bank XYZ secara keseluruhan.

Dalam pelaksanaan beberapa kegiatan baik yang inti ataupun bukan inti Bank XYZ, terkadang diperlukan ilmu tambahan baik bersifat mental ataupun spiritual. Hal inti tentunya memerlukan tambahan biaya juga waktu untuk

mengadakan pelatihan. Dengan penyerahan kegiatan yang bukan inti kepada perusahaan outsourcing ini, pelatihan menjadi kewajiban perusahaan outsourcing untuk diberikan kepada para karyawannya. Bank XYZ selaku pengguna jasa hanya perlu membayar biaya gaji dan tunjangan lain yang disebutkan dalam perjanjian kerjasama.

Selain itu, khusus untuk tugas penjaga keamanan juga membutuhkan peralatan pendukung yang harus disesuaikan dengan perkembangan zaman. Hal ini mengingat semakin beragamnya bentuk kejahatan yang terjadi di lingkungan masyarakat, terutama Perbankan yang memiliki risiko sangat tinggi terhadap fungsi keamanan ini.

Dengan menyerahkan fungsi keamanan kepada perusahaan outsourcing, diharapkan risiko keamanan dapat dipantau dengan lebih baik. Sehingga Manajemen tidak perlu terlalu mengkhawatirkan hal ini dan dapat lebih fokus pada kegiatan inti perusahaan.

4.3. Analisis Pelaksanaan *Outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ

Berdasarkan *Standard Operation Procedure* yang berlaku, setelah keputusan *outsourcing* dilaksanakan, maka perjanjian kerjasama harus disimpan oleh Departemen GA selaku dokumentasi surat-surat berharga Bank XYZ selain yang berhubungan dengan pelanggan. Departemen GA selanjutnya akan membuat daftar perjanjian kerjasama yang dititipkan oleh pihak manapun untuk dimonitor masa jatuh temponya.

Setiap departemen terkait juga harus mengisi sebuah daftar isian yang ditentukan oleh kantor pusatnya di Jepang dan mengirimkannya ke bagian RMD. Jika kerjasama *outsourcing* diperpanjang setelah jangka waktu satu tahun, maka departemen terkait juga harus mengisi daftar isian lain yang berjudul "Penilaian secara berkala pelaksanaan *outsourcing* I" dan mengirimkan ke Manajemen untuk diperiksa. Setelah disetujui oleh Manajemen, bagian RMD akan melaporkannya secara kolektif kepada kantor pusat di Jepang setiap enam bulan sekali.

Tabel 4.7 Daftar Isian Selama Proses *Outsourcing*

No	Nama Daftar Isian	Waktu Pembuatan
1.	Penilaian secara berkala pelaksanaan <i>outsourcing</i> I	Setahun sekali
2	Penilaian secara berkala pelaksanaan <i>outsourcing</i> II	Jika jawaban pada daftar Penilaian secara berkala pelaksanaan <i>outsourcing</i> I adalah "iya"
3	Rincian sub-kontraktor	Jika terjadi perubahan sub-kontraktor
4	Perjanjian sub-kontraktor	Saat diminta oleh kontraktor
5	On-site inspection bagi kontraktor	Memenuhi salah satu dari beberapa kriteria berikut ini, yaitu memiliki akses ke data pelanggan atau informasi yang penting bagi Bank XYZ, <i>outsourcing</i> untuk perawatan sistem, dan jika <i>outsourcing</i> pengembangan software Bank XYZ berhubungan langsung dengan software BTMU yang sudah ada
6	Daftar pertanyaan sehubungan dengan kerahasiaan informasi	Jika memegang atau berhubungan dengan informasi Bank XYZ dengan kriteria A atau B
7	Laporan sehubungan dengan instruksi kepada kontraktor	Berhubungan dengan proteksi atas kepentingan pelanggan dan Manajemen risiko
8	Laporan masalah yang terjadi pada <i>outsourcing</i>	Jika terjadi permasalahan pada <i>outsourcing</i>
9	Aplikasi peminjaman keluar data perusahaan	Saat data pelanggan diminta oleh kontraktor
10	Buku tanda terima pengiriman data penting	Saat data pelanggan diminta oleh kontraktor

Sumber : *Standar Operation Procedures* Bank XYZ.

Pelaksanaan *outsourcing* di Departemen GA untuk fungsi *non-official* selama ini belum pernah dievaluasi secara komprehensif. Berdasarkan hasil korespondensi dengan bagian SKAI, maka dapat dikatakan bahwa selama ini

Universitas Indonesia

pemeriksaan hanya fokus pada perjanjian kerjasama. Sedangkan masalah lainnya belum dijadwalkan untuk diperiksa.

Menurut teori yang ada, seharusnya terdapat media evaluasi seperti laporan berkala, rapat berkala, observasi langsung dan audit atau bahkan kombinasi antara keempatnya. Namun pada kenyataannya hal ini tidak dilakukan oleh Bank XYZ.

Selama ini, perpanjangan kerjasama dengan perusahaan *outsourcing* hanya didasarkan kepada hubungan jangka panjang yang sudah terbina, bukan berdasarkan kinerja perusahaan. Permohonan persetujuan manajemen pun dibuat dengan fokus pada pertimbangan biaya yang ditawarkan saat ini dibandingkan dengan biaya periode yang lalu.

Kondisi ini lambat laun dapat berdampak kurang baik bagi Bank XYZ. Penilaian kinerja perusahaan *outsourcing* seharusnya dilakukan dengan menggunakan beberapa parameter yang telah ditetapkan sebelumnya, tidak hanya berdasarkan pertimbangan hubungan jangka panjang.

Selanjutnya jika melihat pola kerja *outsourcing* di Bank XYZ dan hubungannya dengan *internal control*, Bank XYZ sebenarnya sudah mengeluarkan peraturan yang mengikat para karyawan *outsourcing* untuk menjaga rahasia Bank XYZ agar tidak bocor ke pihak lain. Namun tidak semua karyawan *outsourcing* mengetahui hal ini, khususnya petugas keamanan, petugas kebersihan dan supir.

4.4. Analisis Risiko *Outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ

Pemantauan risiko *outsourcing* di Bank XYZ dilakukan oleh bagian RMD. Menurut *Standar prosedur* yang berlaku, pemantauan risiko *outsourcing* dibagi atas dua macam, yaitu *outsourcing* yang dianggap penting dan kurang penting.

Sebuah pelaksanaan *outsourcing* di Bank XYZ dianggap penting jika mampu memenuhi dua kriteria yang ditetapkan oleh kantor pusatnya, yaitu berhubungan langsung dengan pelanggan dan memegang informasi pelanggan. Jika tergolong *outsourcing* penting, maka pemantauan risiko secara berkala harus dilakukan. Selain kedua kriteria tersebut, sebuah pelaksanaan *outsourcing* perlu

dipantau risikonya secara berkala jika dalam pelaksanaannya ditemukan permasalahan atau risiko besar yang muncul tanpa disadari.

Dalam standar prosedur tersebut disebutkan juga beberapa jenis risiko yang harus dipantau oleh departemen terkait sehubungan dengan pelaksanaan *outsourcing* di departemennya. Yaitu :

1. *Performance Risk* (Risiko Kinerja)

Risiko yang muncul sebagai akibat dari jasa atau produk yang disediakan oleh *outsourcing* tidak memenuhi kriteria Bank XYZ.

2. *Disruption Risk* (Risiko Kerusakan)

Risiko yang terjadi jika terjadi kebangkrutan atau kecelakaan yang diderita oleh perusahaan *outsourcing*.

3. *Information Security Risk* (Risiko Keamanan Informasi)

Risiko bocornya informasi penting Bank XYZ sehubungan dengan bisnis Bank XYZ dan khususnya informasi tentang pelanggan.

4. *Contractor Risk* (Risiko Kontraktor)

Risiko yang terjadi karena kesalahan memilih kontraktor yang dapat menyebabkan turunnya reputasi Bank XYZ.

5. *Sub-contractor Risk* (Risiko Sub-kontrak)

Risiko karena dilakukannya sub-kontrak.

6. *Compliance Risk* (Risiko Kepatuhan)

Risiko yang muncul karena kurangnya tindakan kepatuhan yang dilakukan

7. *Legal Risk* (Risiko Hukum)

Risiko yang menimbulkan kewajiban Bank XYZ untuk membayar sejumlah kompensasi uang kepada pelanggan yang disebabkan oleh kontraktor, contohnya kerugian pelanggan.

8. *Other Risks* (Risiko lainnya)

Risiko lain-lain meliputi risiko kebocoran keahlian penting perusahaan (*know-how*) kepada pesaing, risiko bahwa perusahaan *outsourcing* tidak memiliki ijin dari pihak terkait untuk menjalankan bisnisnya, dan lain-lain.

Penilaian risiko sebagaimana tercantum dalam *Standard Operation Procedures* Bank XYZ sudah cukup lengkap. Hanya saja departemen terkait khususnya Departemen GA belum menjalankannya dengan baik. Sebagai buktinya

adalah tidak dibuatnya daftar isian yang seharusnya dibuat setiap tahun kecuali jika mendapat teguran RMD atau akan kedatangan audit dari kantor pusatnya di Jepang.

Lemahnya pengawasan penerapan *Standard Operation Procedures* di Bank XYZ bukan hanya karena faktor lemahnya kesadaran departemen terkait untuk memitigasi risiko yang terkait. Tetapi juga didukung dengan system pengawasan yang masih lemah dan kurangnya jumlah karyawan RMD yang memantau jalannya *Standard Operation Procedures* dengan baik.

Jalan tengah dari permasalahan ini adalah dengan dibuatnya perangkat lunak yang dapat membantu RMD untuk memeriksa kepatuhan setiap department terkait untuk membuat dan mengirimkan daftar isian sesuai dengan peraturan yang sudah ada. Melalui langkah ini, diharapkan risiko-risiko yang terkait dengan *outsourcing* dapat dimitigasi dengan baik dan teoat waktu sebelum mengakibatkan hal yang lebih fatal.

Sehubungan dengan penilaian kinerja perusahaan *outsourcing* yang didasarkan hanya kepada hubungan jangka panjang saja, maka ke depannya dapat menimbulkan risiko kinerja. Risiko kinerja ini adalah sebagai cerminan bahwa kinerja yang diharapkan dari perusahaan *outsourcing* ternyata tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan di awal.

Terdapat satu risiko yang menurut penulis masih belum dicermati dengan baik. Risiko tersebut adalah risiko kebangkrutan. Jumlah supir adalah lima puluh lima orang dan penyebarannya tidak merata. Hal ini dapat berdampak buruk pemegang jumlah mayoritas supir *outsourcing* yaitu PT. ANJ mengalami kebangkrutan. Hal ini tentunya akan berpengaruh pada operasional Bank XYZ. Ditambah lagi dengan berita yang beredar saat ini bahwa PT. TDS akan melakukan *merger* dengan PT. ANJ. Dengan demikian, potensi risiko ini menjadi semakin tinggi.

Untuk mencegah hal ini, sebaiknya Bank XYZ mulai memikirkan untuk membagi supir karyawan lebih proporsional untuk setiap perusahaan *outsourcing*. Tentunya dengan dibantu proses negoisasi yang ketat agar mendapatkan harga yang lebih murah dan penghematan biaya dapat tetap dilakukan.

Untuk penanganan jenis risiko keamanan informasi, Bank XYZ mewajibkan setiap karyawan untuk membuang dan menghancurkan sendiri dokumen-dokumen yang tidak terpakai dengan menggunakan mesin penghancur kertas. Hal ini dapat mencegah bocornya data pelanggan kepada pihak lain jika dilakukan oleh petugas kebersihan.

4.5 Analisis Biaya Manfaat

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Bank XYZ telah mendapatkan manfaat yang besar dengan menerapkan *outsourcing*. Dengan menerapkan *outsourcing* dalam kegiatan bisnisnya saat ini, Bank XYZ dapat menghemat biaya yang jumlahnya sangat besar. Dari kebijakan menyerahkan tugas penjaga keamanan kepada PT. SB, Bank XYZ dapat menghemat biaya hingga ratusan juta rupiah. Ditambah lagi dengan penghematan yang timbul dari biaya pelatihan dan pembelian seragam bagi para petugas keamanan.

Selain itu, kelengkapan peralatan keamanan yang dimiliki PT. SI sebagai sister company dari PT. SB telah sangat membantu Bank XYZ untuk tidak terlalu khawatir dengan keamanan Bank XYZ. Kamera CCTV, alarm, dan peralatan lain yang terus disesuaikan dengan kebutuhan Bank XYZ telah dipenuhi oleh PT. SI tanpa investasi besar yang harus dikeluarkan oleh PT. SB.

Selanjutnya, kebijakan untuk menyerahkan tugas penjaga kebersihan yang diserahkan kepada PT. TJ juga telah menyumbangkan penghematan biaya bagi Bank XYZ. Meskipun tidak sebesar penghematan biaya yang disumbangkan oleh *outsourcing* petugas keamanan, namun manfaat yang didapat dari *outsourcing* ini juga cukup besar.

Bank XYZ tidak perlu lagi memikirkan hal-hal kecil yang sebenarnya bukan kegiatan inti perusahaan seperti kebersihan kantor. Terdapat perusahaan lain yang memang lebih ahli di bidang ini untuk melakukannya dengan disertai perlengkapan pendukung yang dapat meningkatkan efektifitas tugas ini.

Dalam perjanjian kerjasama antara Bank XYZ dan PT. TJ jelas disebutkan bahwa PT. TJ setiap bulannya mendapatkan keuntungan sebesar 12% dari jumlah gaji dan peralatan yang diberikan kepada Bank XYZ. Namun hal ini

bukanlah masalah besar bagi Bank XYZ. Pembagian risiko dengan PT. TJ untuk menjaga kebersihan kantor telah memberikan ruang gerak yang lebih luas bagi Bank XYZ untuk menjalankan fungsi bisnisnya sebagai penyalur kredit ke masyarakat dengan lebih maksimal.

Tugas lain yang diserahkan kepada pihak *outsourcing* dan menghasilkan penghematan biaya terbesar adalah supir kendaraan operasional. Dari segi penghematan biaya, Bank XYZ mendapatkan hampir 800 juta rupiah. Hal ini belum termasuk tunjangan lembur, uang makan, transport, dinas luar kota dan lain-lain.

Berikut adalah ringkasan perbandingan biaya dan manfaat yang diperoleh Bank XYZ sehubungan dengan penyerahan ketiga fungsi di atas kepada perusahaan *outsourcing*.

Tabel 4.8 Perbandingan Biaya dan Manfaat Untuk *Outsourcing* Petugas Keamanan, Petugas Kebersihan dan Supir

No.	Bidang yang dioutsourcing	Biaya	Manfaat
1.	Penjaga Keamanan	<ul style="list-style-type: none"> Bank XYZ harus membayar gaji Rp 53.865.350,00 / bulan sebagai biaya gaji untuk tujuh belas petugas keamanan 	<ul style="list-style-type: none"> Penghematan biaya sebesar Rp 273.451.581,00 / tahun Bank XYZ tidak perlu sibuk membuat jadwal petugas keamanan yang bekerja secara <i>shift</i> Kelengkapan peralatan keamanan PT. SI sebagai <i>sister company</i> PT. SB sangat membantu Bank dalam XYZ menjaga keamanan Jaringan komunikasi yang tersambung secara otomatis ke kantor pusat PT. SB dan kantor polisi terdekat Bank XYZ secara berkala mendapatkan simulasi kejadian kebakaran dan perampokan tanpa dipungut biaya tambahan Bank tidak perlu meluangkan waktu untuk merekrut petugas keamanan, melatihnya di awal penugasan dan selama penugasan. Sehingga menghemat waktu dan tenaga.

Universitas Indonesia

Tabel 4.7 Perbandingan Biaya dan Manfaat Untuk *Outsourcing* Petugas Keamanan, Petugas Kebersihan dan Supir (lanjutan)

No.	Bidang yang <i>dioutsourcing</i>	Biaya	Manfaat
2.	Petugas Kebersihan	<ul style="list-style-type: none"> • Bank XYZ harus membayar gaji untuk tiga belas petugas kebersihan sebesar Rp 20.588.158,00 / bulan. • Biaya sewa dan beli peralatan kebersihan Rp 5.710.716,00 / bulan • Terdapat kompensasi keuntungan bagi PT. TJ sebesar 12% dari jumlah gaji dan alat, yaitu sebesar Rp 3.191.864,00 / bulan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penghematan biaya sebesar Rp 33.237.313,22 / tahun • Bank XYZ tidak perlu membeli peralatan kebersihan. Hal tersebut sudah termasuk dalam tanggung jawab PT. TJ yang tercermin dari biaya bulanan yang dibayarkan kepada PT. TJ.

Sumber : hasil olahan penulis

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Sebagaimana aktivitas lain dalam proses bisnis, *outsourcing* sebagai salah satu aktivitas yang berhubungan dengan keputusan untuk membuat atau membeli (*make or buy decision*) perlu ditinjau efektivitas dan efisiensinya. Berdasarkan kajian kasus yang mengacu pada teori yang relevan, maka terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil, yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan Bank XYZ untuk mencapai efisiensi biaya melalui penghematan biaya sehubungan dengan penyerahan fungsi *outsourcing* petugas keamanan kepada perusahaan *outsourcing* PT. SB telah tercapai. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa alasan utama *outsourcing* untuk fungsi ini adalah penghematan biaya dan penyerahan kegiatan yang bukan inti Bank XYZ kepada yang ahli di bidangnya. Berdasarkan hasil analisa, maka didapatkan angka penghematan biaya sebesar Rp 273.451.581,00 setiap tahunnya. Manfaat terbesar yang didapat selain penghematan biaya adalah dukungan perusahaan PT. SI sebagai *sister company* PT. SB dari segi peralatan keamanan yang terhubung langsung dengan kantor polisi terdekat mampu mengurangi kekhawatiran Manajemen mengenai keamanan Bank XYZ.
2. Penyerahan fungsi petugas kebersihan kepada perusahaan *outsourcing* PT. TJ juga terbukti telah menghasilkan penghematan biaya sebesar Rp 33.237.313,22 per tahun. Angka ini relative kecil dibandingkan penghematan biaya yang disumbangkan oleh *outsourcing* penjaga keamanan. Namun mengingat kegiatan ini bukanlah kegiatan inti Bank XYZ yang jika diserahkan kepada pihak perusahaan *outsourcing* akan mampu membantu Bank XYZ untuk lebih fokus pada kegiatana inti Bank XYZ, maka pelaksanaan *outsourcing* pada fungsi ini merupakan keputusan tepat. Risiko-risiko yang terkait dengan rahasia Bank XYZ juga telah dimitigasi. Contohnya adalah setiap karyawan wajib melakukan penghancuran dokumen tak terpakai di mesin penghancur kertas setiap hari. Hal ini dapat mencegah adanya kebocoran informasi pelanggan yang dilakukan oleh petugas kebersihan.

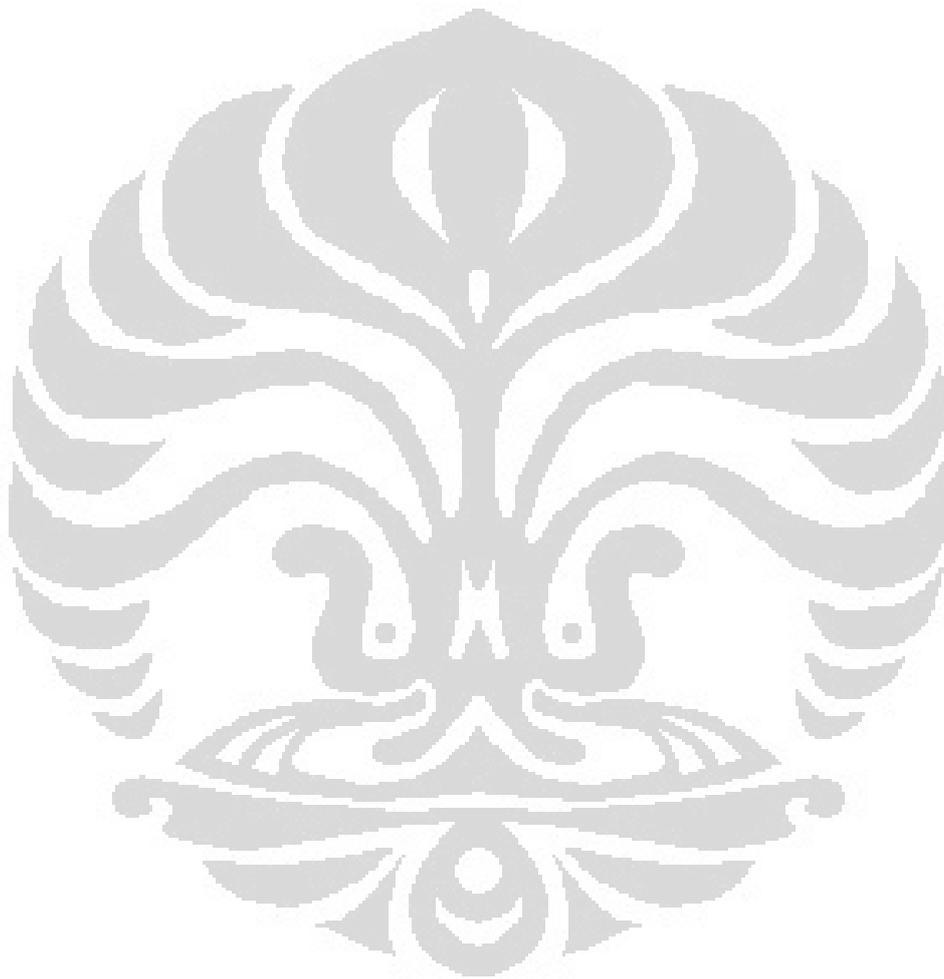
3. Fungsi ketiga yang diserahkan kepada pihak *outsourcing* adalah fungsi supir kendaraan operasional. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya terbukti bahwa penghematan biaya yang dihasilkan dari penyerahan fungsi ini kepada pihak *outsourcing* adalah paling besar diantara penjaga keamanan dan petugas kebersihan. Secara moneter didapat angka hampir Rp 800 juta yang dihemat melalui *outsourcing* fungsi ini.
4. Kejadian penipuan kuitansi bensin yang dilakukan oleh supir kendaraan operasional telah membuktikan bahwa perjanjian kerjasama dengan pihak *outsourcing* ternyata masih belum lengkap, karena di dalamnya tidak tercantum pasal yang menyebutkan bahwa kerugian yang disebabkan karena kecurangan atau tindakan kriminal para supir yang menyebabkan kerugian bagi Bank XYZ akan mendapat penggantian penuh dari perusahaan *outsourcing*.
5. Perpanjangan kerjasama dengan perusahaan *outsourcing* lebih didasari karena hubungan jangka panjang. Evaluasi kinerja tidak dilakukan terlebih dahulu oleh departemen terkait. Departemen terkait lebih fokus pada ada atau tidaknya peningkatan harga saat terjadi perpanjangan masa kerjasama.
6. Standar prosedur yang berlaku ternyata belum diterapkan dengan baik oleh Bank XYZ cabang Jakarta. Hal ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu lemahnya kesadaran dari departemen terkait untuk menjalankan standar prosedur yang berlaku dan sistem pemantauan risiko yang kurang terintegrasi dengan baik. Contohnya : sebagai bahan pemantauan risiko, departemen terkait wajib mengisi sebuah daftar isian setiap tahunnya. Namun hal ini tidak dilakukan sampai mendapat teguran dari RMD atau bahkan hanya saat akan kedatangan auditor dari kantor pusat.

5.2 SARAN

Berdasarkan kajian tentang aktivitas *outsourcing* di Departemen GA Bank XYZ, maka terdapat beberapa saran yang diberikan untuk dapat dijadikan bahan pertimbangan maupun perbaikan bagi pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas *outsourcing* tersebut pada khususnya, maupun pihak yang menerapkan *outsourcing* pada umumnya :

1. Bank XYZ cabang Jakarta sebaiknya menerapkan teori-teori mengenai *outsourcing* dalam pelaksanaan *outsourcing-nya*. Hal ini akan membantu para pengambil keputusan untuk lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan *outsourcing* agar manfaat yang didapatkan bukan hanya penghematan biaya tetapi juga mencapai keunggulan kompetitif dengan berdasar pada kompetensi inti yang dimiliki Bank XYZ cabang Jakarta. Juga dalam hal evaluasi penerapan *outsourcing* yang masih jauh dari standar yang berlaku umum. Sebaiknya lakukan evaluasi berkala dalam jangka waktu minimal 6 bulan sekali terhadap pelaksanaan *outsourcing*. Jangka waktu evaluasi tersebut didasarkan pada pemahaman akan industri perbankan yang *highly regulated* juga sebagai dasar dalam perencanaan anggaran periode selanjutnya. Evaluasi berkala ini dimaksudkan agar manfaat dan tujuan utamanya dapat dijaga agar tetap berada dalam garis kebijakan semula, yaitu untuk mencapai efektivitas dan efisiensi proses bisnis yang dilakukan. Selain itu perubahan tuntutan iklim bisnis juga akan dapat lebih cepat ditanggapi (*responsif*) dan diadaptasikan dengan aktivitas *outsourcing* tersebut.
2. Melakukan studi banding terhadap beberapa perusahaan sejenis (*benchmarking*) dalam kaitannya dengan evaluasi pelaksanaan kegiatan *outsourcing*, baik pada saat sebelum maupun selama kesepakatan *outsourcing* dilaksanakan. Dalam hal ini aspek yang perlu diperhatikan adalah masalah biaya, kualitas dan kuantitas pekerjaan. Dengan demikian efisiensi maupun efektivitas kegiatan *outsourcing* dapat terus dievaluasi atas dasar aspek-aspek tersebut.
3. Untuk menjaga konsistensi terhadap tujuan awal penerapan *outsourcing* dan strategi perusahaan secara umum, maka evaluasi terhadap kebijakan *outsourcing* tersebut juga harus dilaksanakan secara berkala. Adapun jangka waktu evaluasi hendaknya ditentukan berdasarkan besar kecil dan kompleksitas aktivitasnya.
4. Bank XYZ juga perlu meningkatkan kesadaran departemen terkait untuk dapat menerapkan standar prosedur *outsourcing* dengan semestinya agar risiko-risiko yang terkait dapat dipantau dan dimitigasi secara berkala tanpa menunggu timbulnya sebuah kejadian yang akan merugikan Bank XYZ.

5. Bank XYZ sebaiknya juga menjadikan hubungan kerjasama dengan perusahaan *outsourcing* sebagai partner bisnis, bukan hanya sebagai pemasok. Sehingga terjadi pembagian peran yang jelas antara Bank XYZ sebagai pengguna jasa dan perusahaan *outsourcing*.
6. Bagi penelitian selanjutnya, sebaiknya lakukan analisis biaya manfaat pada biaya-biaya tidak tetap agar mendapatkan hasil yang lebih akurat.



DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Masyhud. (2006). *Manajemen Risiko : Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Arifin, Johar. & Fakhruddin, Muhammad. (2001). *Kamus Istilah Pasar Modal, Akuntansi, Keuangan dan Perbankan*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Baldwin, Lp. (2001). *Outsourcing Information Systems : Drawing Lessons From a Banking Case Study*. Victoria : European Journal of Information Systems.
- Barthelemy, Jerome. (2003). *The Seven Deadly Sins of Oustourcing*. Academy of Management Executives, Voi 17 No.2.
- Bragg, Steven M. (1998). *Outsourcing : A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating The Contract, Maintaining Control of the Proce*s. New York : John Willey & Sons.
- Dalton, Patrick. (1997). *Finding Help From Outside*, Washinton : Bankers News.
- Greaver II, Maurice F. (1999). *Strategic Outsourcing-A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: Amacom.
- Grogan, Kyle M. (2000). *Strategic Outsourcing Improves Performance*, Indianapolis : Hoosier Banker.
- Heiko Gewald, et al. (2006). *The Influence of Perceived Risks on Banking Managers Intention to Outsource Business Process*, Long Beach : Journal of Electronic Commerce Research.
- Heywood, J. Brian. (2001). *The Outsourcing Dilemma-The Search for Competitiveness*, London: Prentice Hall
- Indrajit, Richardus Eko & Djokopranoto, Richardus. (2003). *Proses Bisnis Outsourcing*, Jakarta : PT. Gramedia.
- Jackson, Bill dan Pfitzman, Michael., *Win-win Sourcing*, Chicago.
- Kay, W Richard Jr. (1995). *Outsourcing: How to contract with third party vendors*, Washington : ABA Bank Compliance.
- McIvor, Ronan. (2008). *What is the Right Outsourcing Strategy for Your Process?*, Northern Ireland : European Management Journal.
- Muscato, David J. (1998). *Outsourcing : Effective Strategy for Ancillitray Department and Outsourcing*, New York : The Secured Lender.
- Newkirk, Christine M. (1996). *Should Bank Outsource* : Independent Banker, Sauk Centre.

Tunggal, Amin Widjaja. (2008). *Outsourcing : Konsep dan Kasus*, Jakarta: Harvarindo.

Suwondo, Chandra. (2004). *Outsourcing : Implementasi di Indonesia*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Yasar, Ifida. (2008). *Sukses Implementasi Outsourcing*, Jakarta: PPM.

Internet :

www.xyz.jp

www.xyz.id.jp

www.bi.go.id

www.wikipedia.com

Dokumen Bank XYZ

Laporan Keuangan Tahunan Bank XYZ cabang Jakarta (2007)

Perjanjian Kerja Bersama Bank XYZ 2008-2010

Perjanjian Kerjasama *Outsourcing* antara Bank XYZ dengan PT. SB.

Perjanjian Kerjasama *Outsourcing* antara Bank XYZ dengan PT. TJ.

Perjanjian Kerjasama *Outsourcing* antara Bank XYZ dengan PT. BAS.

Perjanjian Kerjasama *Outsourcing* antara Bank XYZ dengan PT. TRAC.

Perjanjian Kerjasama *Outsourcing* antara Bank XYZ dengan PT. TDS.

Perjanjian Kerjasama *Outsourcing* antara Bank XYZ dengan PT. ANJ.

Standard Operation Procedure: Internal Procedure for Outsourcing. Bank XYZ.
February 2009.

LAMPIRAN I :
Hasil Korespondensi dengan SKAI

1. Sebagai seorang auditor, apakah Bapak menganggap bahwa proses *outsourcing* ini sudah berjalan dengan baik?

Jawaban : Belum. Karena lingkup audit juga masih terbatas.

2. Penyerahan kegiatan perusahaan kepada pihak *outsourcing* seharusnya mengacu pada pemahaman yang mendalam tentang pemisahan jenis kegiatan inti dan bukan inti bagi Bank XYZ. Bagaimana menurut pendapat Bapak selaku Auditor?

Jawaban : Sejauh ini Bank belum memisahkan dengan jelas antara kegiatan yang inti dan bukan inti bagi perusahaan. Karena tujuannya lebih ke arah efisiensi biaya, Bank menjalankan proses *outsourcing* hanya berdasarkan peraturan BI. Sehingga sekarang ini pelaksanaan *outsourcing* semakin meluas ke segala bidang, kecuali auditor internal.

3. Apakah Bank XYZ sudah menghubungkan pelaksanaan *outsourcing* yang dengan strategi Bank XYZ secara keseluruhan agar dapat mendukung kinerja perusahaan secara menyeluruh?

Jawaban : Bank belum berpikir strategik ke arah itu.

4. Pemantauan risiko *outsourcing* di Bank XYZ seharusnya dilakukan oleh bagian *Risk Management Department* (RMD). Namun pada kenyataannya, pemantauannya masih lemah. Bagaimana menurut Bapak?

Jawaban : Seperti diketahui bahwa di bank XYZ terdapat banyak sistem yang dipaksakan untuk diterapkan, namun infrastruktur serta personil masih kurang. Inilah penyebab pemantauan risiko tersebut masih jauh dari sempurna.

5. Sebagai bahan pertimbangan perpanjangan perjanjian kerjasama *outsourcing*, maka sebaiknya dilakukan penilaian kinerja terhadap perusahaan *outsourcing* tersebut. Namun selama ini saya tidak melihat diterapkan dengan benar. Mungkin karena tidak adanya SLA dalam praktek *outsourcing* di Bank XYZ. Benarkah?

Jawaban : Bank XYZ memang tidak pernah menerapkan adanya SLA bagi karyawan *outsourcing*. Penilaian kinerja bagi karyawan *outsourcing* hanya

Universitas Indonesia

lebih pada pertimbangan bahwa Bank XYZ masih membutuhkan jasa orang tersebut atau tidak.

6. Pernahkan SKAI melakukan Audit terhadap perusahaan *outsourcing* tersebut?

Jawaban : Belum pernah diagendakan.

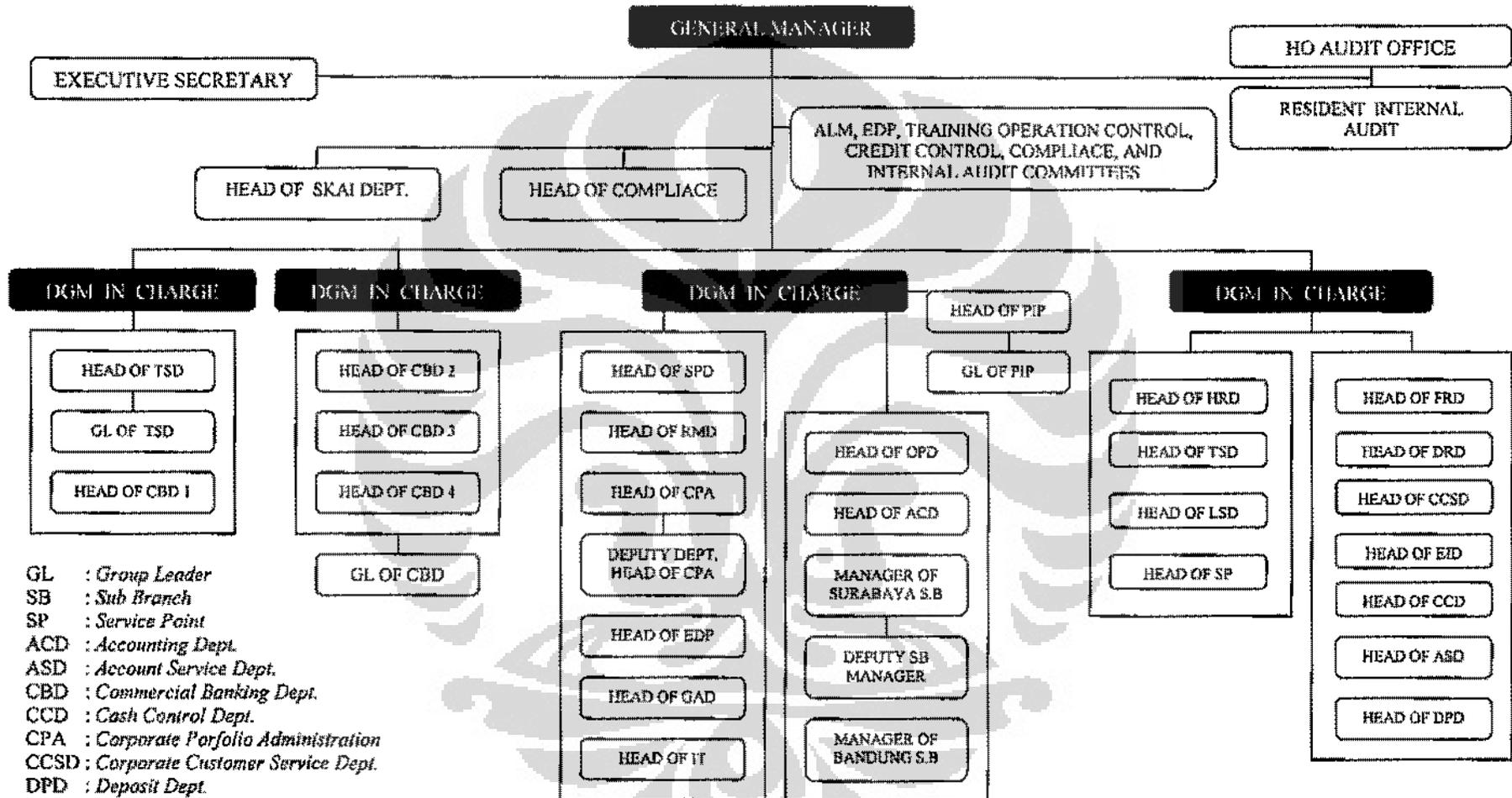
7. Apa yang menjadi dasar SKAI melakukan Audit terhadap pelaksanaan *outsourcing* di Bank XYZ?

Jawaban : Terdapat dua acuan SKAI melakukan audit pelaksanaan *outsourcing* di Bank XYZ, yaitu berdasarkan *Standard Operation Procedures* dari kantor pusat di Jepang dan Peraturan Bank Indonesia No. 9/15/PBI/2007 tanggal 30 November 2007 dan Surat Edaran Bank Indonesia No.9/30/DNP tanggal 12 Desember 2007.



Universitas Indonesia

LAMPIRAN II
STRUKTUR ORGANISASI BANK XYZ



- GL : Group Leader
- SB : Sub Branch
- SP : Service Point
- ACD : Accounting Dept.
- ASD : Account Service Dept.
- CBD : Commercial Banking Dept.
- CCD : Cash Control Dept.
- CPA : Corporate Porfolio Administration
- CCSD : Corporate Customer Service Dept.
- DPD : Deposit Dept.
- DRD : Domestic Remittance Dept.
- EDP : Electronic Data Processing
- EID : Export Import Dept.

- FRD : Foreign Remittance Dept.
- RMD : Risk Management Dept.
- TSD : Treasury Settlement Dept.
- LSD : Loan Service Dept.
- GAD : General Administration Dept.
- OPD : Operation Planning Dept.
- SPD : System Planning Dept.