



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENERAPAN *OUTSOURCING*
DI *STRATEGIC BUSINESS UNIT* GARUDA SENTRA MEDIKA
PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK**

SKRIPSI

INDAH PUTRI HARTANTI

0806396960

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM SARJANA ILMU ADMINISTRASI
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENERAPAN *OUTSOURCING*
DI *STRATEGIC BUSINESS UNIT* GARUDA SENTRA
MEDIKA- PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Ilmu Administrasi

INDAH PUTRI HARTANTI

0806396960

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM SARJANA ILMU ADMINISTRASI
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Indah Putri Hartanti

NPM : 0806396960

Tanda Tangan : 

Tanggal : 27 Juni 2012



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Indah Putri Hartanti
NPM : 0806396960
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Skripsi : Analisis Penerapan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana dan Pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke sidang Skripsi Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Disetujui oleh

Ketua Program Sarjana,

Pembimbing,

Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si

Drs. Kusnar Budi, M.Buss



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Indah Putri Hartanti
NPM : 0806396960
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Skripsi : Analisis Penerapan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Waluyo I. Isworo., M.Ec (PA)

Pembimbing : Drs. Kusnar Budi, M.Bus

Penguji Ahli : Achmad Lutfhi, S.Sos, M.Si

Sekretaris Sidang : Maria R.U.D., S.I.A

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 27 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Segala pujian dan kesempurnaan adalah milik Allah SWT dan atas rahmat serta kasih sayang-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam atas Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

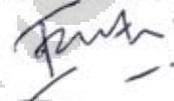
Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sulit bagi penulis menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang memberikan bantuan terwujudnya skripsi ini, adapun ucapan ini ditujukan kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
2. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler/Kelas Paralel Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
3. Drs. Kusnar Budi, M.Buss., selaku dosen pembimbing skripsi sekaligus pembimbing akademik yang telah dengan tulus dan sabar meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini maupun selama masa perkuliahan;
4. Seluruh Dewan Penguji yang telah meluangkan waktu untuk menguji sidang skripsi ini;
5. Para dosen Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu-ilmu yang berguna dan bermanfaat selama penulis menjalankan masa kuliah di FISIP UI;
6. Para narasumber yang telah memberikan informasi serta masukan dalam penulisan skripsi ini;
7. Orang tua tercinta Enik, Engki, Papa dan Mama yang selama ini sudah mendidik dan selalu mendoakan, Dek Syifa, Dek Syahda, dan juga Dang Acyd;

8. Teman-teman terbaik saya Kinda, Anita, Regina, Denita, Yessy, Dhani, Debby, dan Karima yang selalu memberikan *support* dan membantu saya dalam kesulitan menulis skripsi
9. Matte, Rany, Amel, Mela, Runy, dan juga Iis yang selalu menyemangati saya
10. Teman-teman SBU Garuda Sentra Medika khususnya Mbak Siti, Mbak Nufus, dan Mas Dimas yang tidak sungkan untuk direpotkan oleh saya dalam pencarian data
11. Serta pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas segala kebaikan, dukungan dan bantuannya. Penulis berharap semoga kebaikan, dukungan, dan bantuan dari semua pihak tersebut mendapatkan imbalan berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari harapan dan kesempurnaan, karena masih terdapat banyak kekurangan yang disebabkan terbatasnya kemampuan penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun, selalu penulis nantikan dari pihak manapun dengan diiringi doa dan ucapan terima kasih.

Depok, 27 Juni 2012



Indah Putri Hartanti

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Indah Putri Hartanti
NPM : 0806396960
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

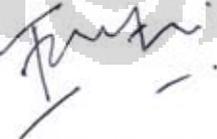
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Penerapan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 27 Juni 2012
Yang Menyatakan



(Indah Putri Hartanti)



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA

ABSTRAK

Nama : Indah Putri Hartanti
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Tema : Analisis Penerapan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Penelitian ini bertujuan untuk membahas mengenai penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika. Penelitian ini menggunakan pendekatan positivis, dengan teknik pengumpulan data kualitatif melalui wawancara mendalam. Penelitian ini bertujuan menggambarkan penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika. Hasil penelitian analisis penerapan *outsourcing* ini berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator yang digunakan sebagai acuan dalam penerapan *outsourcing*. Indikator-indikator tersebut yaitu perencanaan *outsourcing*, pemilihan strategi, analisis biaya, pemilihan pemberi jasa, tahap negosiasi, transisi sumber daya dan pengelolaan hubungan. Dari indikator tersebut secara umum telah diterapkan dengan baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa kekurangan dalam penerapan *outsourcing* ini, yaitu dari dalam pemberian jaminan dan penggajian pegawai *outsourcing*. Penerapan *outsourcing* ini berjalan dengan baik dikarenakan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pihak eksternal dan pihak internal.

Kata kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia, *Outsourcing*, dan Penerapan *Outsourcing*.



UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTEMEN OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
UNDERGRADUATE PROGRAM

ABSTRACT

Name : **Indah Putri Hartanti**
Study Program : **Public Administration**
Tema : **Analysis of Outsourcing Practices in Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk**

This study aims to discuss the implementation of outsourcing in Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika. Positivist approach is used in in this research with qualitative data collection techniques through in-depth interviews. This research is aimed at describing the application of outsourcing in Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika. The results of the analysis of the application of outsourcing run well. This can be seen from the indicators that are used as a reference in the application outsourcing. The indicators include outsourcing planning, strategy selection, cost analysis, the selection of service providers, the negotiation phase, the transition of resources and management relations. Generally, these indicators have been applied properly. Nevertheless, there are two disadvantages in the application of this outsourcing. They are the granting of guarantees and employee payroll outsourcing. The application of outsourcing runs well due to the existence of oversight conducted by external parties and internal parties.

Keywords: Human Resource Management, Outsourcing, Implementation of Outsourcing

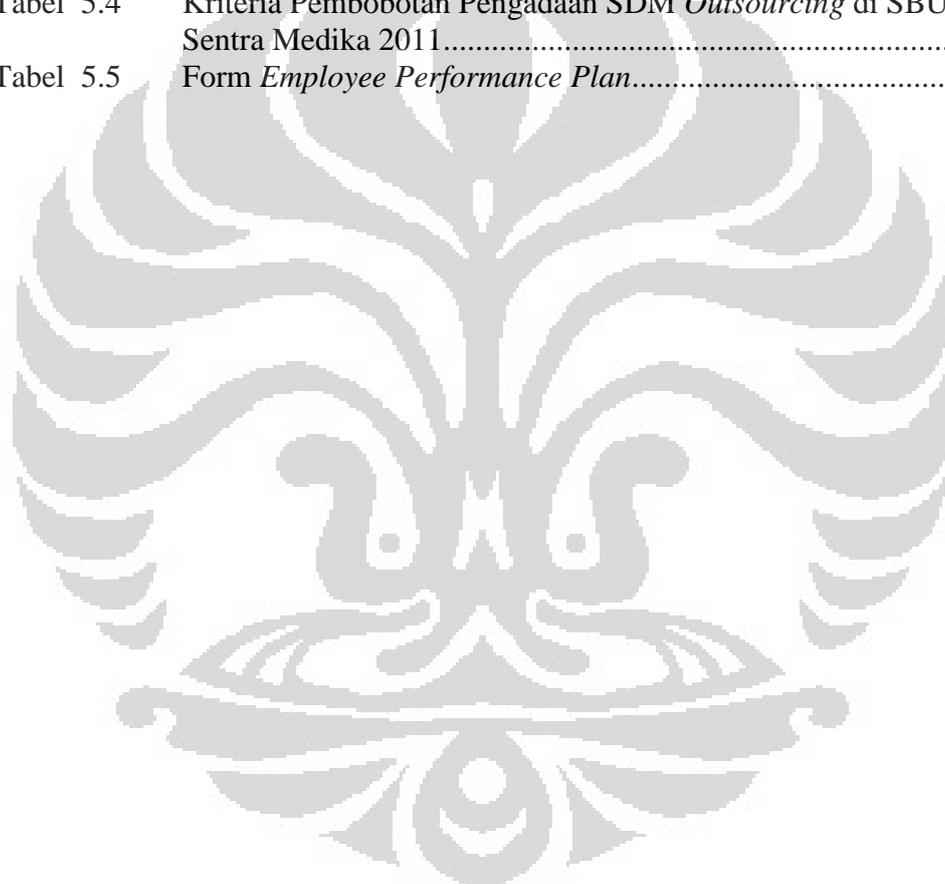
DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
KATA PENGANTAR	v
PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR GRAFIK	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Signifikansi Penelitian	5
1.4.1 Signifikansi Akademis	5
1.4.2 Signifikansi Praktis	5
1.5 Sistematika Penelitian	6
BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN	7
2.1 Tinjauan Pustaka	7
2.2 Kerangka Teori	14
2.2.1 Konsep Hubungan Industrial.....	14
2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.2.3 <i>Outsourcing</i>	17
2.3 Operasionalisasi Konsep.....	30
BAB 3 METODE PENELITIAN	32
3.1 Pendekatan Penelitian	32
3.2 Jenis Penelitian	32
3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian	33
3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian	33
3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu.....	33
3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data	33
3.3 Narasumber	34
3.4 Batasan Penelitian.....	35
BAB 4 GAMBARAN UMUM.....	38
4.1 Sejarah SBU Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia.....	38
4.2 Visi dan Misi Garuda Sentra Medika	40
4.3 Tujuan dan Sasaran.....	41

4.4 Arah Pengembangan Perusahaan.....	42
4.5 Aspek Produksi.....	42
4.6 Struktur Organisasi SBU Garuda Sentra Medika.....	43
BAB 5 ANALISIS PENERAPAN <i>OUTSOURCING</i> DI SBU GARUDA SENTRA MEDIKA- PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK ...	45
5.1 Analisis Penerapan <i>Outsourcing</i> di SBU Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Perssero) Tbk	45
5.1.1 Kondisi Ketenagakerjaan di SBU Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk	46
5.1.2 Penerapan <i>Outsourcing</i> di SBU Garuda Sentra Medika	51
5.1.2.1 Perencanaan <i>Outsourcing</i> di SBU Garuda Sentra Medika.....	52
5.1.2.2 Pemilihan Strategi di SBU Garuda Sentra Medika.....	60
5.1.2.3 Analisis Biaya SBU Garuda Sentra Medika.....	62
5.1.2.4 Pemilihan Pemberi Jasa <i>Outsourcing</i> Terkait di SBU Garuda Sentra Medika.....	64
5.1.2.5 Tahap Negosiasi dalam Penerapan <i>Outsourcing</i>	67
5.1.2.6 Transisi Sumber Daya Menggunakan Tenaga Kerja <i>Outsourcing</i>	74
5.1.2.7 Pengelolaan Hubungan antara <i>Vendor</i> dengan SBU Garuda Sentra Medika.....	75
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	82
6.1 Kesimpulan	82
6.2 Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Kekuatan Pegawai SBU Garuda Sentra Medika.....	3
Tabel 2.1	Matriks Perbandingan Tinjauan Pustaka.....	11
Tabel 2.2	Operasionalisasi Konsep	30
Tabel 5.1	Daftar Jenis Pekerjaan SBU Garuda Sentra Medika.....	48
Tabel 5.2	Perbandingan Anggaran SBU Garuda Sentra Medika Periode 2007-2011.....	62
Tabel 5.3	Daftar Perusahaan Peserta Pengadaan Pegawai <i>Outsourcing</i> di SBU Garuda Sentra Medika 2011.....	65
Tabel 5.4	Kriteria Pembobotan Pengadaan SDM <i>Outsourcing</i> di SBU Garuda Sentra Medika 2011.....	65
Tabel 5.5	Form <i>Employee Performance Plan</i>	71



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tahap-tahap Metodologi <i>Outsourcing</i>	23
Gambar 2.2	Hubungan Kerja Antara Pegawai <i>Outsourcing</i> , <i>Vendor</i> , dan Perusahaan.....	28
Gambar 4.1	Struktur Organisasi SBU Garuda Sentra Medika.....	44
Gambar 5.1	Hubungan Kerja Pengawasan Eksternal.....	59



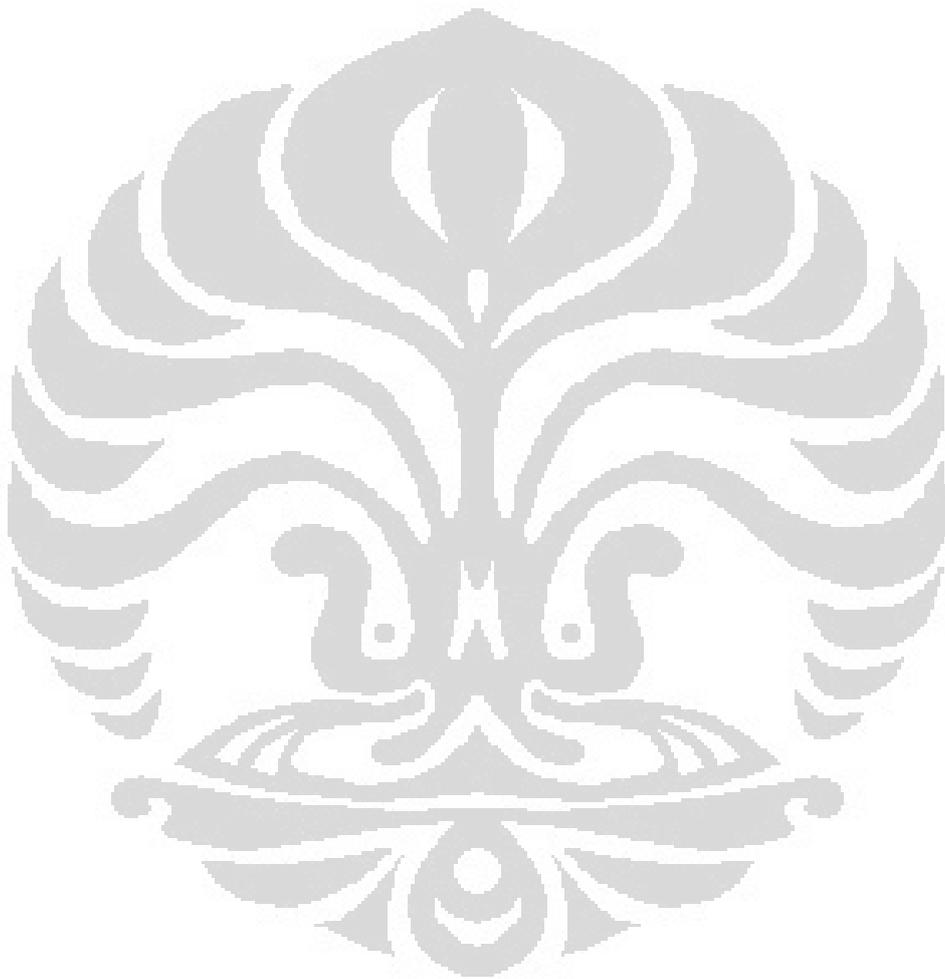
DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1	<i>Turnover Pegawai Outsourcing</i> Tahun 2011 SBU Garuda Sentra Medika.....	57
------------	--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara Mendalam



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di dalam era globalisasi persaingan antar perusahaan barang maupun jasa mulai terasa semakin ketat. Seluruh perusahaan berlomba-lomba memberikan pelayanan serta produk-produk yang berkualitas tinggi agar *customer* selalu bertambah dan perusahaan mendapatkan keuntungan yang tinggi. Begitu juga perusahaan-perusahaan di Indonesia dari waktu ke waktu terus mengembangkan, meningkatkan kualitas hasil produksinya dengan peningkatan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2009:1).

Pada masa lalu, mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang semakin berkualitas (Sutrisno, 2009:11). Bagi karyawan di seluruh dunia, fungsi sumber daya manusia adalah sebagai pemain kunci dalam menolong perusahaan-perusahaan mencapai tujuan-tujuan strategis ini (Dessler, 2003:3).

Dewasa ini yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pemahaman tentang maksud kegiatan manajemen sumber daya manusia itu sendiri, sehingga sumber daya manusia dapat memberikan sumbangan yang optimal untuk keberhasilan operasional organisasi (Sutrisno, 2009:11). Pentingnya peran manajemen sumber daya manusia terbukti dalam keberhasilan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang telah mendapatkan penghargaan peningkatan pendapatan sebesar 23 persen pada kuartal I 2012. Pendapatan Garuda naik

menjadi 717,45 juta dollar AS (Rp 6,45 triliun) dibanding periode yang sama 2011 yang hanya 588,3 juta dollar AS (Rp 5,29 triliun). Pertumbuhan pendapatan ini, menurut Direktur Utama Garuda Indonesia Emirsyah Satar, didorong oleh peningkatan kinerja operasional yang berarti kinerja dari sumber daya manusia itu sendiri (Suara Karya, 23/05/2012). Melihat prestasi yang diraih oleh PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk penulis tertarik membahas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk tidak hanya berdiri sendiri melainkan mempunyai unit-unit bagian yang turut serta membantu proses pencapaian keberhasilan dari tujuan perusahaan. Salah satu unitnya yaitu *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika, unit ini bergerak dalam bidang kesehatan penerbangan. *Strategic Business Unit* merupakan unit yang bukan hanya merupakan *cost center*. Selain juga untuk memberi *support* terhadap bisnis perusahaan induk, unit tersebut juga ditugaskan untuk mengembangkan diri dan mencari pasar serta keuntungan yang dapat memberikan efek bagi perusahaan induk. Sehingga kelak unit tersebut tidak lagi dibiayai oleh perusahaan induk untuk anggarannya. Oleh karena itu, *Strategic Business Unit* diberi kebijakan dan surat kuasa untuk mengelola unitnya sendiri tanpa harus terpusat.

Dengan ditetapkannya sebagai *Strategic Business Unit*, Garuda Sentra Medika diharapkan dapat memberikan kontribusi positif kepada induknya dengan terutama menjaga agar biaya pengelolaan benefit kesehatan karyawan dan keluarga PT Garuda Indonesia tetap terkendali dengan mutu pelayanan yang baik, sehingga produktifitas dan loyalitas karyawan tetap terpelihara. Selain itu, Garuda Sentra Medika diharapkan terus meningkatkan pendapatan dengan mengembangkan usaha pengelolaan *benefit* kesehatan kelompok melalui pola *Managed Care* bagi karyawan perusahaan dalam Garuda Group, pihak ketiga serta masyarakat umum.

Tujuan-tujuan itu dapat terwujud dengan ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia yang ada di dalam *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika terdiri dari tiga bagian yang memiliki status pekerja yang berbeda-beda, diantaranya terdapat pegawai tetap PT Garuda Indonesia, pegawai Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), dan yang

terakhir pegawai *outsourcing*. Dari data yang didapat dan tertera dalam tabel 1.1 jumlah kekuatan pegawai di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika mayoritas terdiri dari pegawai *outsourcing*.

Tabel 1.1
Jumlah Kekuatan Pegawai SBU Garuda Sentra Medika
Per Desember 2011

No.	Jenis Pegawai	Jumlah Pegawai	Persentase
1.	Pegawai <i>Outsourcing</i>	169 Pegawai	66%
2.	Pegawai Tetap	38 Pegawai	15%
3.	Pegawai PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu)	49 Pegawai	19%
Total Jumlah Pegawai		256 Pegawai	100%

Sumber: Data Sekunder SBU Garuda Sentra Medika

Dari data tersebut, dapat dilihat *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika lebih dari 50% menggunakan pegawai *outsourcing*. Pegawai *outsourcing* terlihat mendominasi tenaga kerja yang ada. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir anggaran yang dikeluarkan tetapi perusahaan tetap dapat terus melakukan pelayanannya sesuai dengan target yang diinginkan.

Sistem *outsourcing* merupakan penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaannya kepada perusahaan lain melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja atau buruh yang dibuat secara tertulis. Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain itu dilaksanakan melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis (Suparno, 2009:150). Dalam kaitan ini, ada banyak hal yang mendorong berkembangnya kegiatan *outsourcing*. Alasan utama tentu saja untuk efisiensi usaha. Untuk bisa efisien, perusahaan semestinya tidak mengerjakan semua hal sendiri. Selain lebih efisien, praktik *outsourcing* juga mengurangi panjang dan rumitnya mata rantai kendali manajemen usaha. Tanpa *outsourcing*, perusahaan akan semakin tambun sehingga tidak lincah bergerak. Di sisi lain, perusahaan juga harus semakin fokus pada bidang-bidang yang dinilainya strategis. Fokus pada bidang keahlian

utamanya dan tidak lari kemana-mana, termasuk mengurus hal-hal yang bukan bisnis utama (Yasar, 2008:9-10)

Menurut beberapa pihak yang mengaku mewakili pekerja, sistem *outsourcing* itu dinilai sangat merugikan pihak pekerja. Alasannya, dengan sistem ini hubungan emosional antara pihak pengguna dan tenaga kerja tidak terbina. Nilai sumber daya manusia dari pekerja itu dianggap tereduksi. Selain itu, perundingan tentang keselamatan dan kesejahteraan pekerja diwakili pihak kedua, yang dalam hal ini adalah perusahaan *outsourcing*. Sebagai usaha bisnis, pihak perusahaan *outsourcing* tentu memiliki kepentingan yang tidak jarang berseberangan dengan kepentingan pekerja. Misalnya saja, perusahaan *outsourcing* hanya mementingkan keuntungan bisnisnya tanpa memerhatikan kebutuhan para pekerja. Dari pihak perusahaan *outsourcing* sendiri, melihat sistem ini sangat tepat untuk diterapkan pada masa-masa di mana terjadi ketidakseimbangan antara jumlah pengangguran dengan jumlah peluang kerja yang sanggup diciptakan oleh dunia industri. Sementara, dari pihak pengguna sendiri, sistem *outsourcing* ini dapat menguntungkan sekaligus dapat merugikan (Suparno, 2009:152).

Dilihat dari fenomena dimana jumlah kekuatan pegawai *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang lebih besar dibandingkan kekuatan pegawai tetapnya menunjukkan bahwa *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika menggantungkan harapan untuk mencapai tujuan perusahaannya kepada pegawai *outsourcing*. Dengan itu peneliti ingin melihat dan mengetahui kondisi penerapan *outsourcing* yang berada di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

1.2 Pokok Permasalahan

Melihat permasalahan ini, peneliti tertarik untuk menulis skripsi dengan judul “Analisis Penerapan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika, PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk.”.

Untuk itu peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika-PT. Garuda Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disesuaikan dengan ruang lingkup permasalahan yang diangkat yaitu:

1. Menggambarkan penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia

1.4 Signifikansi Penelitian

1.4.1 Signifikansi Akademis

Penelitian ini ditujukan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai kajian strategi di bidang manajemen sumber daya manusia. Lebih khususnya dalam penerapan *outsourcing* yang berada di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika-PT Garuda Indonesia.

1.4.2 Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia. Masukan yang diberikan dapat bermanfaat agar penerapan *outsourcing* menjadi lebih baik.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika dalam penelitian ini terdiri atas enam bab, masing-masing terdiri dari beberapa sub bab. Garis besar sistematika penulisan tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. BAB 1 : Pendahuluan

Dalam bab ini peneliti menjabarkan latar belakang permasalahan, pokok permasalahan yang menjadi pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan

2. BAB 2 : Kerangka Pemikiran

Dalam bab ini peneliti menjabarkan teori dan pemikiran dari literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, dalam tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran. Tinjauan pustaka yang digunakan oleh peneliti berjumlah empat karya ilmiah dan kerangka pemikiran yang diantaranya mengenai manajemen sumber daya manusia, *outsourcing*, dan kinerja perusahaan.

3. BAB 3 : Metode Penelitian

Dalam bab ini peneliti menjabarkan mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian, yang terdiri dari pendekatan penelitian, jenis/tipe penelitian, teknik pengumpulan data, informan serta pembatasan penelitian

4. BAB 4 : Gambaran Umum

Dalam hal ini peneliti akan menjelaskan gambaran umum mengenai objek penelitian yang spesifiknya yaitu SBU Garuda Sentra Medika-PT.Garuda Indonesia

5. BAB 5 : Analisis Penerapan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika-PT.Garuda Indonesia*

Dalam bab ini akan membahas seluruh uraian mengenai informasi dan data yang telah dikumpulkan oleh peneliti yaitu tentang bagaimana peranan *outsourcing* di *Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika-PT. Garuda Indonesia*

6. BAB 6 : Kesimpulan dan Rekomendasi

Dalam bab ini dikemukakan kesimpulan yang diperoleh berdasarkan uraian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan penulis memberikan beberapa saran yang dianggap perlu

BAB 2

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam melakukan penelitian mengenai analisis penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia, penulis merujuk beberapa penelitian yang pernah dibuat sebelumnya dan memiliki keterkaitan dengan tema atau bahasan penelitian.

Penelitian pertama yang dirujuk oleh penulis adalah skripsi yang ditulis oleh Rizty Damayanti pada tahun 2011 dengan judul “**Pelaksanaan *Outsourcing* Pada Pusat Administrasi Universitas Indonesia (PAUI): Studi Kasus pada *Outsourcing* Tenaga Kebersihan, Keamanan, dan Penjagaan Sepeda**”. Dalam Penelitian tersebut penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara, memanfaatkan dokumentasi-dokumentasi dan observasi. Penelitian tersebut bertujuan untuk (1) Menjelaskan latar belakang dilakukannya *outsourcing* kebersihan, keamanan, dan penjagaan sepeda di Universitas Indonesia. (2) Menjelaskan pelaksanaan *outsourcing* kebersihan, keamanan dan penjagaan sepeda di Universitas Indonesia. (3) Mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan *outsourcing* kebersihan, keamanan dan penjagaan sepeda di Universitas Indonesia.

Penelitian tersebut memiliki beberapa kesimpulan yaitu, pelaksanaan *outsourcing* dalam bidang kebersihan, keamanan, dan penjagaan, sepeda di lingkungan Pusat Administrasi Universitas Indonesia (PAUI) dilatarbelakangi oleh keinginan dan kebutuhan pihak universitas untuk mengurangi beban manajemen sumber daya manusia dan lebih fokus pada *core business* UI sebagai institusi pendidikan. Selain itu, dengan formasi pengadaan pegawai negeri UI yang semakin ketat dan didominasi tenaga pendidik, tidak terdapat ruang untuk pekerjaan-pekerjaan seperti kebersihan dan keamanan. Dengan demikian, UI harus memenuhi kebutuhan pelaksanaan pekerjaan tersebut dengan cara lain.

Outsourcing dipandang sebagai cara yang paling rasional dan efisien untuk memenuhi kebutuhan ini. Pelaksanaan *outsourcing* dalam bidang kebersihan, keamanan dan penjagaan sepeda di lingkungan Pusat Administrasi Universitas Indonesia (PAUI) berdasarkan tahapannya dapat dibagi menjadi tahap analisi kebutuhan, tahap pengadaan, tahap pelaksanaan, serta tahap pengawasan dan evaluasi. Dalam hal pengawasan, pengawasan serta evaluasi kinerja vendor yang dilakukan bersifat kontinyu sehingga kinerja yang kurang baik bisa segera ditindaklanjuti. Pelaksanaan *outsourcing* kebersihan, keamanan, dan penjagaan sepeda di lingkungan Universitas Indonesia lebih banyak memberikan manfaat atau keuntungan dibandingkan dengan kerugian. Keuntungannya antara lain adalah mengurangi beban manajemen sumber daya manusia, meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, lebih mudah untuk mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan, serta membantu organisasi fokus pada *core business*. Sementara, kerugian yang diterima oleh UI sebagai *user* adalah permasalahan kinerja vendor, kurangnya komitmen pekerja terhadap organisasi serta resiko akibat ketergantungan terhadap vendor.

Penelitian kedua penelitian yang dilakukan oleh Desrini Fatimah pada tahun 2003 dengan judul “**Outsourcing Sebagai Alternatif Strategi Efisiensi Divisi Sumber Daya Manusia: Suatu Studi Pada PT. Bank X (Persero)**”. Dalam penelitian tersebut penulis menggunakan metode kuantitatif positivistik. Teknik pengumpulan data menggunakan non-numerik dengan melakukan wawancara terhadap narasumber yang memiliki narasumber yang memiliki kapabilitas dalam implementasi *outsourcing* di Bank X. Terdapat lima orang karyawan yang menjadi narasumber. Pada DSDM kantor pusat tiga orang, selain itu penulis juga melakukan perbandingan di salah satu kantor cabang Bank X dan menemui dua sumber. Penelitian tersebut bertujuan untuk (1) Mengetahui keterkaitan antara strategi perusahaan dengan strategi DSDM, dalam hal ini khususnya pada implementasi strategi *outsourcing* (2) Mengetahui pencapaian hasil pada sisi prosedural dan pada sisi finansial yang diperoleh dengan implementasi strategi *outsourcing*.

Penelitian tersebut memiliki beberapa kesimpulan yaitu, pada Bank X telah ada kesesuaian antara strategi perusahaan secara umum dengan strategi pada tataran dibawahnya, dalam hal ini di DSDM dengan pembuatan Peraturan Direksi No. 08/PD/DSDM/0699 untuk efisiensi penggunaan sumber daya. Hal tersebut kemudian dioperasionalisasi oleh tataran manajemen dibawahnya (DSDM) dengan salah satunya melaksanakan *outsourcing*. Dengan mengimplementasikan *outsourcing* Bank X telah melakukan restrukturisasi bisnis jenis restrukturisasi terfokus yang arahnya *top-down* diawali dari suatu peraturan direksi dengan berorientasi pada jenis-jenis pekerjaan yang tidak terkait langsung dengan *core business*, yakni jenis pekerjaan *teller*, marketer, pengemudi, satpam, pesuruh dan penjaga malam. Setelah mengimplementasikan strategi *outsourcing*, Bank X memperoleh beberapa manfaat yang nyata bagi keberlangsungan *core business*-nya. Dari jenis pekerjaan yang dianalisis disini, yakni jenis pekerjaan *teller* (sebagai yang paling relevan untuk diteliti karena dilaksanakan oleh karyawan tetap dan karyawan *outsource* sekaligus), diperoleh (a) pada periode pertama di awal implementasi *outsourcing*. Bank X dapat mencapai efisiensi sebesar 9,33%. Angka tersebut pada periode selanjutnya meningkat lagi menjadi sebesar rata-rata 14,23% setiap tahunnya (pada tiga periode anggaran terakhir) dalam aspek remunerasi dan sampai 100% masing-masing dalam aspek rekrutmen, orientasi calon karyawan baru, diklat serta pensiun yang dengan *outsourcing* telah beralih menjadi tanggung jawab PT.Y sebagai vendor *outsourcing*. Selain efisiensi dari sisi finansial, Bank X juga mencapai efisiensi dalam birokrasi alur rekrutmen karena pada proses rekrutmen karyawan *outsource* Bank X tidak perlu melakukan sendiri keseluruhan prosedur rekrutmen. Sebagian besar proses tersebut menjadi tanggung jawab PT.Y sebagai vendor *outsourcing* dengan demikian, birokrasi alur rekrutmen karyawan menjadi lebih singkat.

Penelitian ketiga penelitian yang dilakukan oleh Nur Hasanah pada tahun 2005 dengan judul **“Outsourcing Sebagai Salah Satu Alternatif Solusi Dalam Mengatasi Masalah Kelangkaan Pegawai Pada PT.XYZ”**. Dalam penelitian tersebut penulis menggunakan metode penelitian kualitatif yang didukung dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara yang dilakukan dengan tujuh orang narasumber, observasi, dan penelitian kepustakaan

yang mendayagunakan sumber informasi yang terdapat di perpustakaan yang diperlukan untuk penelitian lapangan dan *website* perusahaan. Penelitian tersebut bertujuan untuk (1) mengetahui bagaimana proses rekrutment pada PT.XYZ (2) bagaimana perusahaan jasa *outsourcing* dapat membantu proses rekrutment perusahaan.

Penelitian tersebut memiliki kesimpulan (1) bahwa proses rekrutment pada PT.XYZ sangatlah rumit dan panjang. Proses ini sangat memakan waktu yang panjang sehingga kurang efektif. (2) Kondisi perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan karyawan yang profesional. Namun PT.XYZ mengalami kesulitan dalam mencari pegawai yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Tingkat kebutuhan pegawai untuk tim SAP Basis dan SAP Development sudah sangat tinggi. (3) *Outsourcing* dapat dijadikan salah satu alternatif solusi dalam mengatasi kelangkaan pegawai. Melalui *Outsourcing* PT.XYZ dapat sangat terbantu dalam hal pengadaan pegawai dengan proses yang relatif singkat dan dengan biaya yang relatif lebih kecil apabila dibandingkan dengan melakukan rekrutment sendiri.

Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Tinjauan Pustaka

	Rizty Damayanti	Desrini Fatimah	Nur Hasanah	Indah Putri Hartanti
Judul Penelitian	Pelaksanaan <i>Outsourcing</i> Pada Pusat Administrasi Universitas Indonesia (PAUI): Studi Kasus pada <i>Outsourcing</i> Tenaga Kebersihan, Keamanan, dan Penjagaan Sepeda	Outsourcing Sebagai Alternatif Strategi Efisiensi Divisi Sumber Daya Manusia: Suatu Studi Pada PT. Bank X (Persero)	Outsourcing Sebagai Salah Satu Alternatif Solusi Dalam Mengatasi Masalah Kelangkaan Pegawai Pada PT.XYZ	Analisis penerapan <i>outsourcing</i> di <i>Strategic Business Unit</i> Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia
Tahun	2011	2003	2005	2012
Tujuan Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan latar belakang dilakukannya <i>outsourcing</i> kebersihan, keamanan, dan penjagaan sepeda di Universitas Indonesia. 2. Menjelaskan pelaksanaan <i>outsourcing</i> kebersihan, keamanan dan penjagaan sepeda di Universitas Indonesia. 3. Mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan <i>outsourcing</i> kebersihan, keamanan dan penjagaan sepeda di Universitas Indonesia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui keterkaitan antara strategi perusahaan dengan strategi DSDM, dalam hal ini khususnya pada implementasi strategi <i>outsourcing</i> 2. Mengetahui pencapaian hasil pada sisi prosedural dan pada sisi finansial yang diperoleh dengan implementasi strategi <i>outsourcing</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui bagaimana proses rekrutment pada PT.XYZ 2. Bagaimana perusahaan jasa <i>outsourcing</i> dapat membantu proses rekrutment perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggambarkan penerapan <i>outsourcing</i> di <i>Strategic Business Unit</i> Garuda Sentra Medika-PT. Garuda Indonesia
Pendekatan Penelitian	Kualitatif	Kuantitatif Positivis	Kualitatif yang didukung dengan pendekatan Kuantitatif	Kuantitatif (Positivis)
Jenis Penelitian	Deskriptif	Deskriptif Analitis	Deskriptif	Deskriptif
Kerangka Teori	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Sumber Daya Manusia 2. Definisi <i>Outsourcing</i> 3. Ruang lingkup dan komponen <i>outsourcing</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definisi <i>Outsourcing</i> 2. Alasan Pelaksanaan <i>Outsourcing</i> 3. Manfaat <i>Outsourcing</i> 4. Risiko <i>Outsourcing</i> 5. Tahap Pelaksanaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber Daya Manusia 2. <i>Recruitment</i> 3. <i>Outsourcing</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep Hubungan Industrial 2. Manajemen Sumber Daya Manusia 3. <i>Outsourcing</i>

Tabel 2.1- Lanjutan

	Rizty Damayanti	Desrini Fatimah	Nur Hasanah	Indah Putri Hartanti
		<i>Outsourcing</i> 6. Strategi DSDM & Strategi Perusahaan 7. Strategi DSDM & Strategi <i>Outsourcing</i> 8. Efisiensi <i>Outsourcing</i> & Restrukturisasi Bisnis 9. <i>Outsourcing & Core Competence</i>		
Hasil	<p>Pelaksanaan <i>outsourcing</i> dalam bidang kebersihan, keamanan, dan penjagaan, sepeda di lingkungan Pusat Administrasi Universitas Indonesia (PAUI) dilatarbelakangi oleh keinginan dan kebutuhan pihak universitas untuk mengurangi beban manajemen sumber daya manusia dan lebih fokus pada <i>core business</i> UI sebagai institusi pendidikan. Selain itu, dengan formasi pengadaan pegawai negeri UI yang semakin ketat dan didominasi tenaga pendidik, tidak terdapat ruang untuk pekerjaan-pekerjaan seperti kebersihan dan keamanan. Dengan demikian, UI harus memenuhi kebutuhan pelaksanaan pekerjaan tersebut dengan cara lain. <i>Outsourcing</i> dipandang sebagai cara yang paling rasional dan efisien untuk memenuhi kebutuhan ini. Pelaksanaan <i>outsourcing</i> dalam bidang kebersihan, keamanan dan</p>	<p>Bank X telah ada kesesuaian antara strategi perusahaan secara umum dengan strategi pada tataran dibawahnya, dalam hal ini di DSDM dengan pembuatan Peraturan Direksi No. 08/PD/DSDM/0699 untuk efisiensi penggunaan sumber daya. Hal tersebut kemudian dioperasionalisasi oleh tataran manajemen dibawahnya (DSDM) dengan salah satunya melaksanakan <i>outsourcing</i>. Dengan mengimplementasikan <i>outsourcing</i> Bank X telah melakukan restrukturisasi bisnis jenis restrukturisasi terfokus yang arahnya <i>top-down</i> diawali dari suatu peraturan direksi dengan berorientasi pada jenis-jenis pekerjaan yang tidak terkait langsung dengan <i>core business</i>, yakni jenis pekerjaan <i>teller</i>, marketer, pengemudi, satpam, pesuruh dan penjaga malam. Setelah mengimplementasikan strategi <i>outsourcing</i>, Bank X memperoleh beberapa manfaat yang nyata bagi keberlangsungan <i>core</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahwa proses rekrutment pada PT.XYZ sangatlah rumit dan panjang. Proses ini sangat memakan waktu yang panjang sehingga kurang efektif. 2. Kondisi perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan karyawan yang profesional. Namun PT.XYZ mengalami kesulitan dalam mencari pegawai yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Tingkat kebutuhan pegawai untuk tim SAP Basis dan SAP Development sudah sangat tinggi. 3. <i>Outsourcing</i> dapat dijadikan salah satu 	

Tabel 2.1- Lanjutan

	Rizty Damayanti	Desrini Fatimah	Nur Hasanah	Indah Putri Hartanti
	<p>penjagaan sepeda di lingkungan Pusat Administrasi Universitas Indonesia (PAUI) berdasarkan tahapannya dapat dibagi menjadi tahap analisis kebutuhan, tahap pengadaan, tahap pelaksanaan, serta tahap pengawasan dan evaluasi. Dalam hal pengawasan, pengawasan serta evaluasi kinerja vendor yang dilakukan bersifat kontinyu sehingga kinerja yang kurang baik bisa segera ditindaklanjuti. Pelaksanaan <i>outsourcing</i> kebersihan, keamanan, dan penjagaan sepeda di lingkungan Universitas Indonesia lebih banyak memberikan manfaat atau keuntungan. Keuntungannya antara lain adalah mengurangi beban manajemen sumber daya manusia, meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, lebih mudah untuk mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan, serta membantu organisasi fokus pada <i>core business</i>. Sementara, kerugian yang diterima oleh UI sebagai <i>user</i> adalah permasalahan kinerja vendor, kurangnya komitmen pekerja</p>	<p><i>business</i>-nya. Dari jenis pekerjaan yang dianalisis disini, yakni jenis pekerjaan <i>teller</i> (sebagai yang paling relevan untuk diteliti karena dilaksanakan oleh karyawan tetap dan karyawan <i>outsourc</i> sekaligus), diperoleh (a) pada periode pertama di awal implementasi <i>outsourcing</i>. Bank X dapat mencapai efisiensi sebesar 9,33%. Angka tersebut pada periode selanjutnya meningkat lagi menjadi sebesar rata-rata 14,23% setiap tahunnya (pada tiga periode anggaran terakhir) dalam aspek remunerasi dan sampai 100% masing-masing dalam aspek rekrutmen, orientasi calon karyawan baru, diklat serta pensiun yang dengan <i>outsourcing</i> telah beralih menjadi tanggung jawab PT.Y sebagai vendor <i>outsourcing</i>. Selain efisiensi dari sisi finansial, Bank X juga mencapai efisiensi dalam birokrasi alur rekrutmen karena pada proses rekrutmen karyawan <i>outsourc</i> Bank X tidak perlu melakukan sendiri keseluruhan prosedur rekrutmen. Sebagian besar proses tersebut menjadi tanggung jawab PT.Y sebagai vendor <i>outsourcing</i> dengan demikian, birokrasi alur rekrutmen karyawan menjadi lebih singkat.</p>	<p>alternatif solusi dalam mengatasi kelangkaan pegawai. Melalui <i>Outsourcing</i> PT.XYZ dapat sangat terbantu dalam hal pengadaan pegawai dengan proses yang relatif singkat dan dengan biaya yang relatif lebih kecil apabila dibandingkan dengan melakukan recruitment sendiri.</p>	

Sumber: Diolah oleh Peneliti

2.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran yang dinilai memiliki keterkaitan dengan bahasan yang ingin diteliti. Penelitian ini berjudul analisis penerapan *outsourcing* maka kerangka pemikiran yang digunakan oleh peneliti diantaranya mengenai hubungan industrial, manajemen sumber daya manusia, dan *outsourcing*.

2.2.1 Konsep Hubungan Industrial

Secara sederhana hubungan industrial dapat diartikan sebagai sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku proses produksi barang dan atau jasa (Suwanto, 2003:1). Pihak-pihak yang terkait di dalam hubungan ini utamanya adalah pekerja atau buruh, pengusaha, dan pemerintah (*Ibid:1*). Dalam proses produksi ada pihak-pihak yang secara fisik sehari-hari terlibat langsung, ialah pekerja atau buruh dan pengusaha. Sementara pemerintah terlibat di dalam hal-hal tertentu secara tidak langsung (*Ibid:1*).

Pekerja atau buruh dan pengusaha adalah para pelaku utama di tingkat perusahaan. Di satu sisi, pekerja atau buruh dan pengusaha mempunyai kepentingan yang sama ialah kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, tetapi di sisi lain hubungan antar keduanya juga memiliki perbedaan dan bahkan potensi konflik, terutama apabila berkaitan dengan persepsi atau interpretasi yang tidak sama tentang kepentingan masing-masing pihak yang pada dasarnya memang ada perbedaan (*Ibid:2*).

Pemerintah berfungsi utama mengadakan pengaturan agar hubungan antar pekerja atau buruh dan pengusaha berjalan serasi dan seimbang yang dilandasi oleh pengaturan hak dan kewajiban secara adil serta berfungsi sebagai penegak hukum. Di samping itu pemerintah juga berkewajiban sebagai penengah dalam menyelesaikan perselisihan atau konflik yang terjadi secara adil.pada dasarnya kepentingan pemerintah juga menjaga kelangsungan proses produksi demi kepentingan yang lebih luas (*Ibid:1*).

Dengan demikian maka hubungan industrial pada intinya adalah pengaturan hak dan kewajiban bagi pihak-pihak yang terlibat di dalam proses produksi secara kolektif. Hubungan industrial yang paling mendasar terjadi di tingkat perusahaan, karena di situ terjadi hubungan dan interaksi langsung antara pengusaha dengan pekerja atau buruh dan organisasinya (Suwanto, 2003:2).

Tujuan akhir pengaturan hubungan industrial adalah peningkatan kesejahteraan bagi semua pihak. Untuk dapat mencapai hal tersebut diperlukan peningkatan produktivitas dari waktu ke waktu. Produktivitas dapat dicapai manakala terjadi ketenangan kerja dan berusaha di dalam perusahaan. Untuk dapat mencapai ketenangan kerja ini, maka komunikasi yang efektif dan berkelanjutan perlu dilakukan secara sadar. Komunikasi memegang peranan penting di dalam membina dan meningkatkan saling percaya (*Ibid*:14)

2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Berkaitan dengan pengertian manajemen, Mary Parker Follet dalam Handoko menjelaskan bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang dilakukan (Handoko, 2001:3). Manajemen mempunyai pengertian yang lebih luas lagi tetapi definisi tersebut memberikan gambaran bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan hal yang penting.

Manajemen terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, method, materials, machines, dan market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*) (Hasibuan, 2005:9).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen

sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi (Hasibuan, 2005:10). Menurut Mangkunegara (2007:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Departement*. Sumber Daya Manusia sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 1998: 13).

Dengan demikian kita dapat mengelompokkan tugas Manajemen Sumber Daya Manusia atas tiga fungsi, yaitu fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian; fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja; fungsi ketiga adalah kedudukan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Umar, 1999:3).

Sedangkan Mangkunegara (2007:2) mengemukakan bahwa terdapat enam fungsi operasi manajemen sumber daya manusia, diantaranya yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja yang terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, analisa jabatan, penarikan pegawai, penempatan kerja, dan orientasi kerja
2. Pengembangan tenaga kerja yang mencakup pendidikan dan pelatihan, pengembangan, dan penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa meliputi balas jasa langsung terdiri dari gaji dan upah, balas jasa tidak langsung terdiri dari keuntungan dan pelayanan
4. Integrasi yang mencakup kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja meliputi komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja, dan konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja yang mencakup pemberhentian karyawan

Oleh karena itu peran manajer sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia Sumber Daya Manusia bagi departemen lainnya.

2.2.3 *Outsourcing*

Dalam *competence core race* saat ini menuntut setiap perusahaan agar secara terus menerus melakukan berbagai terobosan-terobosan baru untuk menjaga dan mempertahankan daya saingnya. Untuk dapat mempertahankan daya saing, salah satu solusinya yaitu strategi *outsourcing*. Berikut penjelasan lebih dalam mengenai strategi *outsourcing*, selain definisi *outsourcing* peneliti juga menjelaskan alasan penggunaan *outsourcing*, manfaat *outsourcing*, tipe-tipe *outsourcing*, dan metodologi *outsourcing*.

2.2.2.1 Definisi *Outsourcing*

Outsourcing, dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai “alih daya”. Dalam praktek, pengertian dasar *outsourcing* adalah: pengalihan sebagian atau seluruh pekerjaan dan atau wewenang kepada pihak lain guna mendukung strategi pemakai jasa *outsourcing* baik pribadi, perusahaan, divisi ataupun sebuah unit dalam perusahaan. Jadi pengertian *outsourcing* untuk setiap pemakai jasanya akan berbeda-beda. Semua tergantung dari strategi masing-masing pemakai jasa *outsourcing*, baik itu individu, perusahaan atau divisi maupun unit tersebut (Priambada, 2008:12).

Alih daya adalah penyerahan wewenang dari suatu perusahaan kepada perusahaan lain untuk menjalankan sebagian atau seluruh proses fungsi usaha dengan menetapkan suatu target atau tujuan tertentu. Penyerahan kegiatan, tugas ataupun pelayanan pada pihak lain, dengan tujuan untuk mendapatkan tenaga ahli serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Ada dua macam jenis alih daya (Yasar, 2011:5-6)

1. Perjanjian pemborongan pekerjaan secara penuh (*full outsource* atau pemborongan pekerjaan murni) atau *Business Process Outsourcing*
2. Penyediaan jasa pekerja atau buruh (*labor contract/supplier*)

Menurut Maurice F. Greaver II (2000:5) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Outsourcing, a Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, definisi *outsourcing* adalah sebagai berikut :

“Outsourcing is the act of transferring some of a company’s recurring internal activities and decisions rights to outside provider, as set forth in a contract. Because the activities are recurring and a contract is used, outsourcing goes beyond the use of consultants. As a matter of practice, not only are the activities transferred, but the factors of production and decision rights are often are, too. Factors of production are the resources that make the activities occur and include people, facilities, equipment, technology, and other assets. Decision rights are the responsibilities for making decisions over certain elements of the activities transferred.”

Outsourcing merupakan kebijakan dari pengiriman beberapa aktifitas internal perusahaan dan penentuan hak kepada provider luar sebagai bagian dari

kerjasama yang terdapat dalam kontrak. Karena aktifitas dan kontrak yang dipergunakan, maka perjanjian berada di bawah wewenang konsultan. Tidak hanya aktifitas yang ditransfer tetapi juga faktor-faktor dari produksi dan hak keputusan. Faktor-faktor produksi adalah sumber yang membuat aktifitas tetap berjalan diantaranya termasuk manusia, fasilitas, teknologi, dan aset-aset lainnya. Hak keputusan adalah tanggung jawab dalam membuat keputusan diatas beberapa elemen sehubungan dengan aktifitas yang terjadi.

Menurut Heywood (2001:27) pengertian lain yang menguatkan tentang *outsourcing*, yaitu suatu proses transfer bisnis internal, termasuk aset yang terkait kepada pemasok atau penyedia layanan di luar perusahaan, yang memberikan jasa dalam jangka waktu tertentu dan dengan harga tertentu yang telah disepakati.

Gelombang merger, akuisisi, dan berbagai bentuk perubahan lingkungan organisasional yang terjadi dalam beberapa waktu terakhir ini ternyata telah memberikan angin segar bagi banyak pihak untuk memilih strategi *outsourcing* dalam upaya mempertahankan eksistensinya (Usahawan, 1995:20). Keputusan suatu perusahaan untuk menggunakan *outsourcing* bukan keputusan yang tanpa alasan, melainkan keputusan yang memiliki berbagai macam alasan agar keputusan itu dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2.2.2.2 Alasan Penggunaan *Outsourcing*

Pada umumnya, perusahaan meng-*outsource*-kan jenis-jenis pekerjaan yang tidak berdampak langsung terhadap *core business*-nya dilatarbelakangi oleh keinginan untuk meningkatkan efisiensi mekanisme proses bisnisnya dan meningkatkan kualitas *output* sehingga diperoleh peningkatan *profit*.

Ada beberapa faktor yang melatarbelakangi sebuah perusahaan untuk melakukan strategi *outsourcing* dalam hal pemenuhan kebutuhannya akan karyawan, disamping tetap menjalankan proses rekrutmen secara konvensional untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan tetap. Beberapa hal yang menjadi alasan pelaksanaan strategi ini adalah (Indrajit & Djokopranoto, 2003:7-8):

- a. Meningkatkan fokus perusahaan, dengan lebih berkonsentrasi kepada *core business*
- b. Memanfaatkan kemampuan kelas dunia, yakni keunggulan kompetitif mitra *outsource*
- c. Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari *reengineering*, yakni dengan melakukan perbaikan pada *core business*-nya
- d. Membagi risiko, dengan membagi investasi kepada mitra *outsource* untuk melakukan aktivitas tertentu
- e. Sumberdaya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain, yakni yang lebih berkaitan dengan *core competence*
- f. Memungkinkan tersedianya dana kapital, sebagai selisih sumberdaya yang dapat dihemat untuk selanjutnya dialokasikan ke *core business*
- g. Menciptakan dana segar, yakni sebagai hasil dari penyewaan atau penjualan aset penunjang pekerjaan yang di-*outsource*-kan
- h. Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi, seperti dengan mengkonversikan *fixed cost* untuk investasi jangka panjang menjadi *variable cost*
- i. Memperoleh sumberdaya yang tidak dimiliki sendiri, yakni dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki oleh mitra *outsource*
- j. Memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau dikelola, karena telah dilakukan oleh mitra *outsource* dalam penyelesaiannya.

Outsourcing adalah alat strategis manajemen berjangka panjang. Apabila mendapatkan keuntungan dalam waktu yang singkat ingin lebih ditonjolkan dan diutamakan, sering kali perusahaan akan kecewa. Alasan-alasan nomor satu sampai dengan lima di atas merupakan target jangka panjang dan bersifat strategis. Alasan-alasan nomor enam sampai dengan nomor sepuluh lebih bersifat taktis atau yang mempengaruhi operasi dan bisnis perusahaan sehari-hari. Dari studi yang dilakukan terbukti, bahwa langkah outsourcing dapat bermanfaat bagi suatu perusahaan secara maksimal apabila dilihat sebagai langkah strategis jangka panjang (Indrajit & Djokopranoto, 2003:8).

2.2.2.3 Manfaat *Outsourcing*

Salah satu perangkat pasar yang dapat memaksimalkan profit adalah *outsourcing*. dengan berbagai kemungkinan keuntungan yang dicapai, banyak perusahaan sekarang ini mengadopsi strategi bisnis ini; memaksimalkan keuntungan dan meminimalisasi kerugian. Namun demikian, keuntungan *outsourcing* sesungguhnya tidak hanya berkutat pada biaya. Berikut beberapa keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan yang melakukan strategi bisnis ini (Priambada, 2008:74-76):

- a. Dengan melimpahkan hal-hal operasional pada pihak lain (dalam hal ini perusahaan *outsourcing*), perusahaan dapat meningkatkan fokus bisnisnya (*core business*). Ini berkaitan dengan efisiensi kerja. Hal-hal yang berkaitan dengan infrastruktur, pemeliharaan dan reparasi tidak perlu lagi menjadi fokus perhatian perusahaan. Perusahaan media tertentu, misalnya, *core business*-nya adalah penerbitan koran, jadi bukan masalah kebersihan percetakan, administrasi atau pemeliharaan gedung. Hal-hal demikian dapat dilimpahkan penanganannya secara profesional pada pihak perusahaan *outsourcing*.
- b. *Outsourcing* membuat risiko operasional perusahaan dapat terbeli kepada pihak lain. Risiko operasional adalah kemungkinan kehilangan yang diakibatkan oleh proses kerja internal yang tidak akurat atau salah, karena problem personalia, karena sistem-sistem atau kejadian-kejadian eksternal yang merugikan. Dengan *outsourcing*, kerugian kerusakan karena kesalahan operasional bisa dibagi dengan penyedia tenaga kerja *outsourced*. Maka kemungkinan beban kerugian tertentu bisa diperingan.
- c. Sumber daya perusahaan yang ada bisa dimanfaatkan untuk kebutuhan yang lain. Ini akan membawa dampak baik pada perusahaan pemesan pekerja *outsourc*e, karena pekerja tetap perusahaan bisa memfokuskan diri pada pekerjaan khusus mereka, dan karena itu memiliki lebih banyak waktu untuk berkonsentrasi pada kewajiban mereka masing-

masing, sehingga dapat meningkatkan kemampuan yang dapat membantu perusahaan mereka mencapai targetnya.

- d. Mengurangi biaya pengeluaran (*capital expenditure*) karena dana yang sebelumnya dipergunakan untuk investasi, bisa difungsikan sebagai biaya operasional. Dengan strategi pembiayaan yang efektif dan efisien ini, perusahaan dapat menyimpan waktu, tenaga, infrastruktur dan pengeluaran lain, dan karena itu tidak perlu membangun infrastruktur, mereparasi dan biaya pemeliharaan bisa dihapuskan.
- e. Perusahaan dapat mempekerjakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten, karena tenaga kerja yang disediakan oleh perusahaan *outsourcing* adalah tenagayang sudah terlatih, sehingga hampir pasti kompeten dalam bidangnya. Disamping rangkaian pelatihan yang dilakukan dalam proses terprogram perusahaan *outsourcing*, para pekerja menghadapi dunia kompetensi yang ketat, sehingga akan mudah ditemukan pelayanan yang terspesialisasi dengan kualitas yang baik.
- f. Mekanisme kontrol, dengan demikian, menjadi lebih baik, di kedua belah pihak. Baik bagi perusahaan pengguna *outsourcing* maupun perusahaan *outsourcing* itu sendiri. Bagi perusahaan pengguna, karena fokus kontrol pada *core business* lebih efisien, sedang bagi perusahaan *outsourcing*, lebih mampu mengontrol bidang kerja para pekerjanya karena tuntutan membangun kepercayaan pada perusahaan pemesan.

Manfaat-manfaat dari *outsourcing* ini dapat terwujud dengan baik apabila pelaksanaan dan penerapan *outsourcing* dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada.

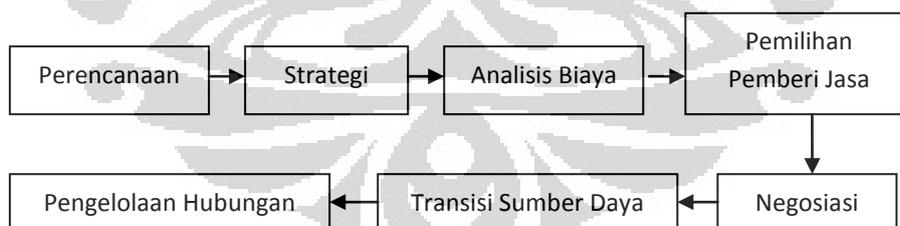
2.2.2.4 Metodologi *Outsourcing*

Bagi perusahaan yang baru pertama kali akan melakukan *outsourcing*, pertanyaan pokok yang diajukan adalah apa yang pertama-tama harus dilakukan dan langkah-langkah apa yang selanjutnya perlu dikerjakan agar *outsourcing*

dapat berjalan dengan lancar dan berhasil (Indrajit & Djokopranoto, 2003:15). Maurice F. Greaver II menyediakan tujuh langkah pokok yang perlu dilakukan sebagai berikut ini (Indrajit & Djokopranoto, 2003:16) :

- a. Perencanaan *outsourcing*
- b. Pemilihan strategi
- c. Analisis biaya
- d. Pemilihan pemberi jasa
- e. Tahap negosiasi
- f. Transisi sumber daya
- g. Pengelolaan hubungan.

Langkah-langkah ini dilakukan sesudah ada keputusan untuk melakukan *outsourcing*. Langkah-langkah ini tentu saja bukan suatu ketentuan yang mutlak harus dilakukan tetapi sekedar pedoman yang dapat digunakan secara kurang lebih berurutan yang dikumpulkan dari hasil survei pelaksanaan di sejumlah perusahaan yang melakukan *outsourcing*. Dalam pelaksanaan tentu saja perlu disesuaikan dengan kondisi dan jenis perusahaan yang akan melakukan *outsourcing* tersebut. Tidak hanya itu, karena dalam banyak hal, langkah-langkah tersebut justru perlu dilakukan secara bersamaan atau paralel (Indrajit & Djokopranoto, 2003:15).



Gambar 2.1: Tahap-Tahap Metodologi *Outsourcing*
 Sumber: Indrajit & Djokopranoto, 2003:16

- a. Perencanaan *Outsourcing*

Perencanaan *outsourcing* terdiri dari menentukan objektif, pembentukan tim, perencanaan jadwal kegiatan dan perencanaan waktu kegiatan, pemilihan konsultan apabila diperlukan dan sebagainya, pokoknya sekitar manajemen *outsourcing* (Indrajit &

Djokopranoto, 2003:16). Perusahaan sebagai *user* mengantisipasi risiko yang mungkin timbul karena kegiatan ini merupakan proses baru bagi perusahaan. Kegiatan ini dilakukan oleh pihak manajemen, terutama yang ditugaskan sebagai tim pelaksana *outsourcing*, yang ditekankan disini adalah bagaimana mempersiapkan kondisi perusahaan untuk dapat melaksanakan *outsourcing* tersebut, terutama yang berkaitan dengan respons dari karyawan tetap. Selanjutnya dilakukan penetapan tujuan *outsourcing* dengan pertimbangan yang berkaitan dengan tujuan, budaya dan prospek perusahaan dimasa datang (Yasar, 2008:37).

b. Pemilihan Strategi

Kegiatan pemilihan strategi ini merupakan kegiatan yang sangat penting, karena pemilihan strategi yang keliru dapat menimbulkan kegagalan atau sekurang-kurangnya ketidak lancaran dalam melakukan *outsourcing*, tetapi juga berlaku sebaliknya, yaitu bahwa pemilihan strategi yang tepat dapat memperlancar suksesnya proses *outsourcing*. Beberapa kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemilihan strategi ialah antara lain: memilih struktur organisasi, menentukan kompetensi utama, melakukan restrukturisasi dan pepaduan antara *outsourcing* dan strategi (Indrajit & Djokopranoto, 2003:20).

c. Analisis Biaya

Analisis biaya adalah kegiatan pendataan biaya-biaya utama dari kegiatan yang di~~outsour~~cekan, baik sebelum dan setelah *outsourcing*, kemudian dilakukan analisis, apakah ada perbaikan atau tidak, kalau ada cukup berarti atau tidak dan sebagainya. Oleh karena itu ada beberapa langkah yang perlu dilakukan, yaitu (Indrajit & Djokopranoto, 2003:24):

- Menentukan kelompok biaya yang paling signifikan.
- Menghitung biaya tiap-tiap kelompok sebelum *outsourcing*
- Menghitung biaya tiap-tiap kelompok sesudah *outsourcing*

- Melakukan analisis

Perusahaan melakukan pengukuran biaya untuk memproyeksikan berapa biaya yang harus dikeluarkan dalam meng-*outsource* jenis-jenis pekerjaan tertentu dibandingkan jika pekerjaan tersebut dilakukan oleh karyawan tetap. Dengan demikian perusahaan akan dapat membuat suatu *pricing model* untuk digunakan dalam menyeleksi mitra *outsource* potensial (Yasar, 2008:37).

d. Pemilihan Pemberi Jasa

Pemilihan pemberi jasa (*service provider*) merupakan langkah selanjutnya dalam proses *outsourcing*. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahapan ini ialah (Indrajit & Djokopranoto, 2003:25):

- Sumber Pemberi Jasa

Disamping pemasok lama di bidang yang serupa merupakan salah satu kandidat untuk menjadi pemberi jasa *outsourcing*, beberapa sumber informasi atau cara berikut dapat ditelusuri (Indrajit & Djokopranoto, 2003:25):

- ◆ Referensi dari perusahaan lain
- ◆ Asosiasi industri bersangkutan
- ◆ Dengan cara tender
- ◆ Referensi konsultan
- ◆ Dari pembicara atau peserta seminar *outsourcing*
- ◆ Dari *internet web*
- ◆ Dari majalah mengenai perdagangan, dan sebagainya

Dari beberapa cara atau sumber informasi tersebut, perusahaan diharapkan dapat mendapatkan sumber pemberi jasa yang berkualitas sesuai dengan bidangnya.

- Kualifikasi Pemberi Jasa

Penentuan kualifikasi pemberi jasa perlu dilakukan sebagai cara untuk memilih pemberi jasa yang dibutuhkan. Kualifikasi ialah persyaratan kemampuan yang diperlukan agar suatu pemberi jasa dianggap mampu memberikan jenis atau mutu jasa yang dikehendaki. Kualifikasi yang dimaksud misalnya ialah (Indrajit & Djokopranoto, 2003:26):

- ◆ Pengalaman
- ◆ Keandalan layanan
- ◆ Kinerja yang menonjol
- ◆ Mempunyai reputasi positif
- ◆ Mempunyai cukup pelanggan
- ◆ Mempunyai sumber daya manusia memadai
- ◆ Mempunyai peralatan memadai
- ◆ Mempunyai laboratorium
- ◆ Mempunyai kantor
- ◆ Memberikan layanan purna jual
- ◆ Mempunyai kemampuan keuangan
- ◆ Memiliki manajemen yang handal
- ◆ Menyelenggarakan manajemen mutu
- ◆ Fleksibilitas untuk melakukan perubahan
- ◆ Mempunyai kesadaran biaya
- ◆ Mempunyai komitmen penuh, dan sebagainya

Meskipun kualifikasi ini dapat disesuaikan dengan keperluan khusus dan bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain, tetapi ada semacam persamaan, hanya mungkin pembobotannya berlain-lainan untuk berbagai bidang yang memerlukan layanan (Indrajit & Djokopranoto, 2003:26).

- Pemilihan Pemberi Jasa

Tentu saja kualifikasi tersebut di atas tidak harus sama nilai atau bobotnya. Untuk setiap kebutuhan tertentu, pembobotannya dapat

ditentukan secara tertentu pula, tidak perlu dan biasanya memang tidak sama. Sesudah diadakan pembobotan, maka setiap calon pemberi jasa diberikan nilai untuk tiap-tiap kualifikasi, dan sesudah dihitung berdasarkan bobot masing-masing, diadakan ranking mulai dengan nilai paling tinggi. Maka pemberi jasa dapat dipilih mulai dari ranking yang paling atas. Pemilihan pemberi jasa dapat dilakukan sekaligus untuk jangka waktu lama, tetapi dapat juga secara bertahap, dalam arti untuk pertama kalinya diberikan untuk jangka waktu yang lebih pendek. Kemudian setelah diadakan evaluasi, masa kontrak dapat diberikan lebih lama lagi, dan demikian secara bertahap dan selektif dapat diperoleh pemberi jasa yang betul-betul handal (Indrajit & Djokopranoto, 2003:26).

e. Tahap Negosiasi

Sampai sekarang, tahapan ini masih pada persiapan ke dua belah pihak dan pemilihan calon pemberi jasa. Tahap selanjutnya adalah pembicaraan mengenai jasa dan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan yang dapat ditawarkan oleh pemberi jasa menuju pada suatu titik persetujuan, dalam suatu proses negosiasi. Beberapa hal yang penting dalam proses negosiasi antara lain ialah hal-hal yang perlu dinegosiasikan, negosiasi mengenai prinsip-prinsip, perencanaan negosiasi, temu muka, prinsip-prinsip keadilan, dan pembuatan kontrak (Indrajit & Djokopranoto, 2003:26-27).

f. Transisi Sumber Daya

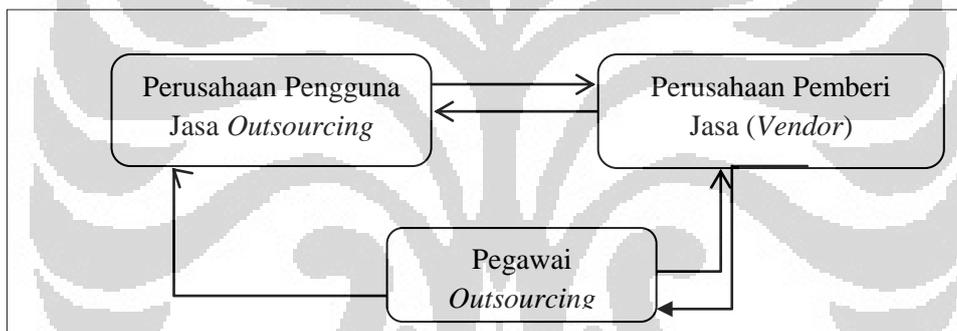
Pada masa ini, pihak manajemen, terutama yang menangani implementasi *outsourcing* melakukan sosialisasi tentang pelaksanaannya kepada pihak internal perusahaan, terutama kepada unit kerja yang masuk kedalamnya karyawan *outsourc*e sebagai karyawan baru (Yasar, 2008:37).

g. Pengelolaan Hubungan

Hubungan kerjasama ini dapat berbentuk diskusi diantara kedua belah pihak tentang berbagai isu operasional dan meninjau hasil kinerja yang telah dicapai. Untuk membangun hubungan kerjasama yang efektif, maka perusahaan dapat diwakili oleh seorang *relationship manager* yang ditunjuk resmi oleh perusahaan dan bertanggungjawab atas komunikasi dengan mitra *outsorce* (Yasar, 2008:37).

2.2.2.5 Hubungan Kerja Dalam *Outsourcing*

Seperti yang telah penulis jelaskan sebelumnya, yang berada dalam hubungan kerja sistem *outsourcing* tidak hanya melibatkan dua pihak saja melainkan tiga pihak yang diantaranya yaitu perusahaan pemberi jasa (*vendor*), perusahaan pengguna jasa, dan pegawai *outsourcing*.

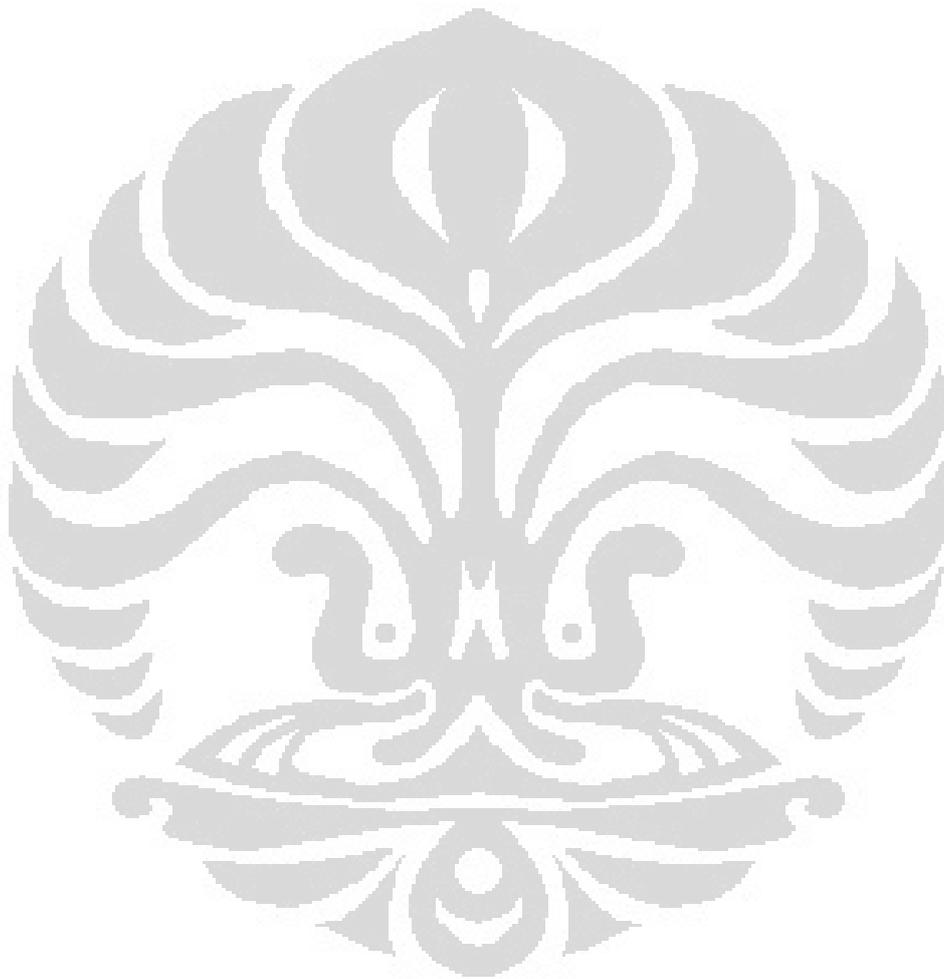


Gambar 2.2: Hubungan Kerja Antara Pegawai *Outsourcing*, *Vendor*, dan Perusahaan

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dalam gambar di atas dapat dilihat hubungan kerja antara *vendor*, pegawai *outsourcing*, dan perusahaan pengguna *outsourcing*. Pada situasi tersebut perusahaan yang menggunakan jasa *outsourcing* melakukan kerjasama dengan *vendor* terkait. Kerjasama tersebut diantaranya dalam menentukan gaji pegawai, menentukan hak-hak pegawai, menentukan kewajiban-kewajiban pegawai, kriteria pegawai yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan sebagainya. Setelah *vendor* dan perusahaan pengguna jasa menyetujui perjanjian kerjasama tersebut, maka *vendor* memberikan pegawai-pegawai yang sekiranya memenuhi kriteria-kriteria yang dibutuhkan agar dapat langsung memulai pekerjaannya. Jika terdapat suatu masalah atau *complain* yang disebabkan oleh pegawai *outsourcing* tersebut,

maka yang bertanggung jawab bukanlah perusahaan pengguna jasa *outsourcing* melainkan *vendor* yang menyediakan tenaga kerja *outsourcing*.



2.3 Operasionalisasi Konsep

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Kategori	Indikator	Sub Indikator
Outsourcing	Penerapan Outsourcing	-	1. Baik 2. Buruk	1. Membuat Perencanaan Outsourcing 2. Mengelola Implikasi Strategis 3. Menganalisis Biaya 4. Memilih	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian resiko <i>outsourcing</i> - Penerimaan dan dukungan manajemen - Pemberitahuan rencana pengelolaan, pengawasan dan pelaksanaan - Memilih struktur organisasi - Menentukan kompetensi utama - Melakukan restrukturisasi dan pepaduan antara <i>outsourcing</i> dan strategi - Menganalisis biaya sebelum dan sesudah menggunakan pegawai <i>outsourcing</i>, apakah terdapat perbedaan dan perbaikan - Pencarian

Tabel 2.2- Lanjutan

Konsep	Variabel	Dimensi	Kategori	Indikator	Sub Indikator
				5. Vendor	- sumber, penentuan klasifikasi dan pemilihan pemberi jasa
				6. Melakukan Negosiasi	- Pembicaraan mengenai jasa dan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan yang dapat ditawarkan oleh pemberi jasa
				7. Mengalihkan Sumber Daya	- Melakukan sosialisasi tentang pelaksanaannya kepada pihak internal perusahaan
				8. Mengelola Hubungan dengan Vendor (Maurice E.Greaver II)	- Diskusi diantara kedua belah pihak tentang berbagai isu operasional dan meninjau hasil kinerja yang telah dicapai.
Sumber: Maurice E. Greaver II dalam Djokopranoto Indrajit & Richardus Eko "Proses Bisnis Outsourcing" Jakarta: Grasindo, 2003 (Diolah kembali oleh peneliti).					

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan secara kuantitatif (positivis). Pendekatan *positivis* sendiri pada dasarnya adalah pendekatan kuantitatif, seperti yang dikemukakan oleh Neuman (2003: 70-71):

“Positivism is associated with many specific social theories. Best know is its linkage to the structural-functional, rational choice and exchange-theory frameworks. Positivist researchers prefer precise quantitative data and often use experiments, survey and statistic..... Many applied researchers (administrators, criminologists, market researchers, policy analysts, program evaluators, and planners) embrace positivism”.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dikarenakan penelitian ini menggunakan teori yang ada untuk membuktikan data yang sebenarnya sehingga dapat diambil kombinasi untuk kesimpulannya. Pendekatan kuantitatif menggunakan kebenaran ilmiah dari deskripsi yang akurat tentang suatu variabel, dan memiliki daya generalisasi yang baik. Pendekatan kuantitatif menjadikan teori sebagai pedoman penting peneliti dalam merencanakan penelitian. Teori dalam hal ini memberi pedoman tentang kerangka berpikir yang harus dimiliki peneliti, data apa saja yang harus dikumpulkan oleh peneliti, hingga cara menafsirkan data yang telah terkumpul dari lapangan.

Pemilihan pendekatan ini didasarkan kepada masalah yang diangkat oleh peneliti yaitu mengenai *outsourcing* yang dianalisis dari teori penerapan *outsourcing*. Peneliti akan menggambarkan penerapan *outsourcing* di salah satu perusahaan. Dalam hal ini, peneliti akan menganalisis penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data.

3.2.1 Jenis Penelitian Berdasarkan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yaitu untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2003: 54). Penelitian deskriptif ini menentukan dan melaporkan keadaan sekarang. Penelitian ini dengan mengadakan studi lapangan di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia untuk menerangkan dan menjelaskan serta memberikan gambaran keadaan subjek atau objek penelitian pada saat dilakukannya penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak, dalam hal ini menggambarkan pengaruh penerapan *outsourcing* terhadap kinerja *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika-PT Garuda Indonesia.

3.2.2 Jenis Penelitian Berdasarkan Manfaat

Berdasarkan manfaat, penelitian ini termasuk dalam penelitian murni karena berorientasi pada ilmu pengetahuan dan akademis. Penelitian dilakukan untuk kepuasan akademis dan tidak memiliki implikasi langsung untuk menyelesaikan suatu masalah (Prasetyo dan Jannah, 2005).

3.2.3 Jenis Penelitian Berdasarkan Dimensi Waktu

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan hanya dalam satu waktu dalam periode tertentu. Penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional* karena peneliti tidak akan melakukan penelitian ini kembali diwaktu yang berbeda.

3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berupa wawancara mendalam dan studi kepustakaan. Kedua teknik pengumpulan data ini digunakan dalam rangka mendapatkan jawaban yang lebih komprehensif atas permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini. Penjelasan atas kedua teknik pengumpulan data tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Wawancara Mendalam

Metode wawancara mendalam dilakukan dengan proses tanya jawab kepada narasumber atau informan yang telah ditetapkan. Wawancara yang dilakukan baik yang bersifat formal maupun informal dan juga wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, Dalam melakukan penelitiannya peneliti juga membuat catatan pengamatan berdasarkan observasi yang telah dilakukan. Tujuan wawancara untuk mendukung data yang diperoleh dari observasi yang telah dilakukan dan juga untuk mengetahui secara mendalam fenomena sosial yang terjadi pada lokus penelitian. Hasil wawancara mendalam juga digunakan untuk melihat kesesuaian dengan data-data sekunder yang didapat oleh peneliti. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara.

b. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi pengumpulan literatur berupa buku, artikel, jurnal, maupun peraturan terkait, baik yang berbentuk media cetak dan juga elektronik yang diperoleh dari berbagai referensi yang nantinya akan digunakan sebagai acuan dalam pengembangan analisis yang dilakukan peneliti.

3.3 Narasumber

Narasumber yang akan diwawancarai dalam penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria, dimana kriteria yang digunakan oleh (Neuman, 2003:368), antara lain:

- a. *The informant is totally familiar with the culture and its position to witness significant events makes a good informant.*
- b. *The individual is currently involved in the field.*
- c. *The informant can spend time with the researcher*
- d. *Non analytic individuals make better informant*

Adapun narasumber yang akan diwawancarai oleh peneliti terkait dengan penelitian ini, antara lain:

1. SM. *Human Capital & General Administration Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia
2. SM. *Finance Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia
3. Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis (*Vendor* yang bekerjasama dengan *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia)
4. *Personal In Charge* PT Provis
5. Pegawai Tetap *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia
6. Pegawai *Outsourcing Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia

3.4 Teknis Analisis Data

Setelah data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terkumpul maka teknik analisis data merupakan proses mencari dan juga menyusun secara sistematis data yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. (Sugiyono, 2011: 333).

Menurut Bogdan dan Biklen (Moleong, 2007: 248) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menentukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dipihak lain, menurut Seiddel (Moleong, 2007, p.248) proses berjalan sebuah analisis data kualitatif adalah sebagai berikut:

1. Mencatat yang dihasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri

2. Mengumpulkan, memilih, mengklarifikasikannya, mensitesiskannya, membuat ikhtisar dan membuat indeksnya
3. Berpikir, dengan jalan membuat agar semua kategori data itu mempunyai makna, mencari, dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum
4. Reduksi Data

Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Oleh karena itu, peneliti juga melakukan teknik reduksi data agar data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

5. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Hal yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah bagan teks yang bersifat naratif. Dalam penelitian skripsi ini, penulis menyajikan data dalam bentuk naratif, tabel dan foto. Penulis memilih penyajian data seperti ini karena akan memudahkan dalam memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

6. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti – bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya tetapi bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti – bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dalam skripsi ini, penulis menarik kesimpulan berdasarkan data – data yang telah didapat dari penelitian yang dilakukan.

3.5 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dengan pendekatan kualitatif ini dilakukan di *Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika-PT Garuda Indonesia* dengan dilakukan wawancara mendalam dengan pihak-pihak terkait. Pihak-pihak tersebut yang mengerti seputar *outsourcing* di *Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika-PT Garuda Indonesia*.

3.6 Batasan Penelitian

Terkait dengan keterbatasan rasional dan kemampuan peneliti dalam mengelola masalah maka penelitian ini mendapat pembatasan. Pembatasan penelitian hanya fokus pada masalah penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika-PT Garuda Indonesia*.

BAB 4

GAMBARAN UMUM *STRATEGIS BUSINESS UNIT* GARUDA SENTRA MEDIKA- PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK

4.1 Sejarah *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia

Garuda Sentra Medika (GSM) adalah sebuah Unit Bisnis Strategis dari PT Garuda Indonesia (Persero) yang memiliki fungsi utama melaksanakan pengelolaan fasilitas (*benefit*) kesehatan dan pelayanan kesehatan untuk karyawan Garuda beserta keluarganya, serta pihak-pihak lain (*third party*) yang membutuhkan. Selain itu, Garuda Sentra Medika juga mengelola layanan khusus bidang kesehatan penerbangan (*aviation medicine*) sebagai salah satu jasa pelayanan pendukung bisnis jasa penerbangan seperti pemeliharaan kesehatan awak pesawat, evakuasi medik udara (*medevac*), pendampingan pasien yang dibawa dengan pesawat udara (*medical escorting*), kesehatan wisata (*travel clinic*), dan lain-lain.

Pada awal didirikannya Garuda *Indonesian Airways* (GIA) pada tahun 1949, unit kesehatan perusahaan pada waktu itu hanyalah berupa poliklinik kecil di area Bandar Udara Kemayoran yang dibentuk bersamaan dengan berdirinya Garuda *Indonesian Airways*, karena adanya peraturan internasional yang mengharuskan perusahaan penerbangan komersial memiliki fasilitas pelayanan kesehatan sendiri untuk karyawannya, terutama untuk menjaga dan memelihara kesehatan awak pesawatnya.

Di dalam struktur organisasi, pada mulanya Bagian Kesehatan adalah sebagai unit pendukung di Biro Kepegawaian. Kemudian kompetensinya semakin berkembang dan sejak tahun 1980 tugas dan tanggung jawab unit meningkat menjadi Biro Kesehatan sejajar dengan Biro Kepegawaian, langsung bertanggung jawab kepada Direktur Administrasi dan Keuangan. Sejak tahun 1990

bertanggung jawab mengelola Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di Perusahaan, dinamakan Pusat Kesehatan dan Keselamatan Kerja.

Di awal tahun 1996, seiring dengan perubahan pada struktur organisasi induk, maka organisasi kesehatan juga mengalami perubahan dan dinamakan sebagai Dinas Pelayanan Kesehatan Perusahaan (*Corporate Health Services*). Pertengahan tahun 1996, PT Garuda Indonesia melakukan Kerjasama Operasi (KSO) dengan PT Garuda Karya Mandiri (anak perusahaan Dana Pensiun Garuda) membangun gedung poliklinik baru di Kemayoran, di atas tanah milik Garuda, untuk menggantikan bangunan poliklinik lama yang sudah tidak memadai lagi untuk menampung kegiatan pelayanan kesehatan. Komposisi KSO pada waktu itu adalah Garuda Indonesia 51%, dengan penyertaan berupa tanah, dan Garuda Karya Mandiri 49% dengan penyertaan berupa gedung. Mulanya KSO direncanakan akan berlangsung untuk jangka waktu 20 tahun, tetapi pada bulan Mei 1999 KSO diakhiri, dan gedung dibeli oleh PT Garuda Indonesia. Namun sebagian besar alat medik, furniture serta perangkat lunak dan perangkat keras Sistem Informasi Kesehatan masih disewa dari GKM untuk jangka waktu 5-10 tahun sejak tahun 1998.

Sampai dengan Mei tahun 1998 Pusat Kesehatan masih dikelola sebagai *cost center* dan memberikan pelayanan kesehatan hanya untuk karyawan Garuda Indonesia beserta keluarganya saja. Dengan adanya perubahan strategi dan *policy management*, maka sejak bulan Juni tahun 1998 status pengelolaannya diubah menjadi *Strategic Business Unit* (SBU) dan diberi nama Garuda Sentra Medika (GSM). SBU GSM diarahkan nantinya berubah menjadi Anak Perusahaan berbentuk Perseroan (PT) yang tumbuh dan berkembang. Dengan ditetapkannya sebagai SBU, GSM diharapkan dapat memberikan kontribusi positif kepada induknya dengan terutama menjaga agar biaya pengelolaan benefit kesehatan karyawan dan keluarga PT Garuda Indonesia tetap terkendali (efisien) dengan mutu pelayanan yang baik (efektif), sehingga produktifitas dan loyalitas karyawan tetap terpelihara. Selain itu, GSM diharapkan sanggup meningkatkan pendapatan dengan mengembangkan usaha pengelolaan *benefit* kesehatan kelompok melalui

pola *Managed Care* bagi karyawan perusahaan dalam Garuda Group, pihak ketiga serta masyarakat umum.

Peningkatan kompetensi pelayanan kesehatan diperoleh sejak Oktober 1998, dengan memiliki Ijin Penyelenggaraan Praktik Bersama Dokter Spesialis (PBDS) dari Suku Dinas Pelayanan Kesehatan Jakarta Pusat, kemudian sejak 6 Agustus 1999 memperoleh pengakuan dari dua kementerian yaitu Kementerian Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi serta Kementerian Kesehatan sebagai *Travel Clinic* yang dapat melakukan pelayanan kesehatan wisata. GSM juga telah menyelesaikan proses permohonan Ijin Operasional Penyelenggaraan Badan Pengelola Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Masyarakat (Bapel-JPKM) dari Dirjen Binkesmas Kemenkes RI, untuk dapat mengelola *benefit* kesehatan perusahaan dengan pola *Managed Care*, sehingga dapat mengelola peserta dari perusahaan lain. Pada bulan November 2002, GSM memperoleh pengakuan sebagai unit usaha yang telah menjalankan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dari badan sertifikasi internasional SAI Global Ltd (Australia) serta pada bulan Februari 2010 GSM berhasil meraih sertifikasi ISO 9001-2008 dari badan sertifikasi PT. Lloyd's Register Quality Assurance, dan sampai saat ini dengan konsisten tetap terus dipertahankan. GSM juga telah memiliki izin dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara sebagai sebuah *Aviation Medical Center* yang diakui oleh pemerintah untuk boleh melaksanakan pemeriksaan kesehatan bagi awak pesawat dan personil penerbangan lainnya (medical class I & II).

4.2 Visi dan Misi Garuda Sentra Medika

Visi:

”Menjadi pusat penyedia jasa layanan kesehatan terkemuka, yang menjadi pilihan utama di kalangan perusahaan penerbangan dan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia”

Misi:

1. Meningkatkan pendapatan usaha, memperoleh laba yang wajar dan memberikan deviden bagi pemegang saham, serta dapat tumbuh dan berkembang
2. Membangun citra (*image*) sebagai penyedia layanan kesehatan profesional yang berstandar internasional
3. Memberi nilai tambah bagi perusahaan dalam Garuda Group
4. Meningkatkan kesejahteraan, kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia

4.3 Tujuan dan Sasaran

Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia memiliki tujuan dan sasaran seperti perusahaan lain pada umumnya. Tujuan dan sasaran itu diantaranya:

1. Mendukung kebijakan PT Garuda Indonesia dengan menjadi *Leader* di bidang jasa pelayanan kesehatan penerbangan (*Aviation Medical Service*) dan mengembangkan usaha jasa pelayanan kesehatan yang “*related to airline business*”.
2. Menyelenggarakan *Managed Care* dengan pelayanan yang mudah dijangkau atau *accessible* di kota-kota besar di Indonesia
3. Mendukung program pembangunan nasional, khususnya pembangunan bidang kesehatan, dengan mengembangkan pelayanan kesehatan keluarga (*family clinic*) dengan *Brand Name* Garuda Sentra Medika
4. Membina sumber daya manusia yang profesional dan menunjang etika profesi
5. Memberikan pelayanan yang mengacu pada standar internasional, serta sesuai dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008
6. Mengembangkan usaha-usaha lain yang berkaitan dengan jasa pelayanan kesehatan untuk meningkatkan *leverage* dan daya saing usaha, serta memperoleh laba yang wajar sebagai kontribusi positif dalam Garuda Group

4.4 Arah Pengembangan Perusahaan

Mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki, posisi bisnis Garuda Sentra Medika sekarang ini, serta kondisi lingkungan bisnis jasa pelayanan kesehatan di Indonesia, khususnya di Jakarta, maka dipilih beberapa bidang usaha yang akan dikembangkan :

1. *Healthcare Service related to airline business : Aviation Medical Center, Travel Clinic, dan "Air Ambulance"*
2. *"Medical Check-up Center"* untuk Sertifikasi Kesehatan bagi awak pesawat (penerbang dan awak kabin), karyawan perusahaan dan masyarakat umum
3. *"Managed Care"*, pengelolaan biaya kesehatan digabungkan dengan penyediaan pelayanan kesehatan, seperti Asuransi Kesehatan dengan jaringan pelayanan kesehatan terpadu, dengan *Satelite Clinic* sebagai ujung tombak pelayanan dan Rumah Sakit sebagai pusat rujukan pelayanan
4. Usaha-usaha lain yang terkait dengan *Health Care Services* seperti rumah sakit serta menjadi mitra bisnis atau bagian dari *International Chained Health-Care Provider*

4.5 Aspek Produksi

Produk utama Garuda Sentra Medika saat ini dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. *Health Care*
Pelayanan kesehatan yang dilaksanakan adalah:
 - a. Sertifikasi kelaikan kesehatan pegawai
 - b. Jasa layanan medik dokter pemeriksa kesehatan tenaga kerja
 - c. Jasa Layanan *medical check-up*
 - d. Jasa layanan medik dokter umum, dokter spesialis, klinik gigi, gawat darurat
 - e. Jasa layanan tindakan operasi *one day care, minor surgery*

- f. Jasa layanan penunjang medik (laboratorium, radiologi, USG), fisioterapi
- g. Jasa layanan kefarmasian dan apotik
- h. Jasa layanan informasi medik
- i. *Cockpit and cabin crew clinic*
- j. Sertifikasi kelaikan kesehatan awak kokpit dan awak kabin
- k. Jasa layanan perizinan pengangkutan penumpang sakit dengan pesawat udara
- l. Jasa layanan pendamping penumpang sakit yang diangkut dengan pesawat udara (*medical escort*)
- m. Jasa penyediaan oksigen untuk penumpang sakit yang diangkut dengan pesawat udara
- n. Jasa layanan kesehatan wisata atau *Travel Clinic* (vaksinasi untuk *health certificate, sick traveller*)
- o. Jasa layanan penyediaan *medical kit* penerbangan

Dalam rangka mengembangkan bisnis *Health Care*, Garuda Sentra Medika telah meningkatkan kapasitas layanannya untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan perusahaan Asuransi dan masyarakat umum. Di tahun 2010, Garuda Sentra Medika telah bekerja sama dengan 5 perusahaan asuransi yaitu Inhealth, Global Assistance, Takaful, Tugu Mandiri dan SOS Medika. Garuda Sentra Medika terus meningkatkan optimalisasi kunjungan pasien umum dan asuransi di Klinik Tangerang dan mengembangkan produk dental estetika di Klinik Kemayoran.

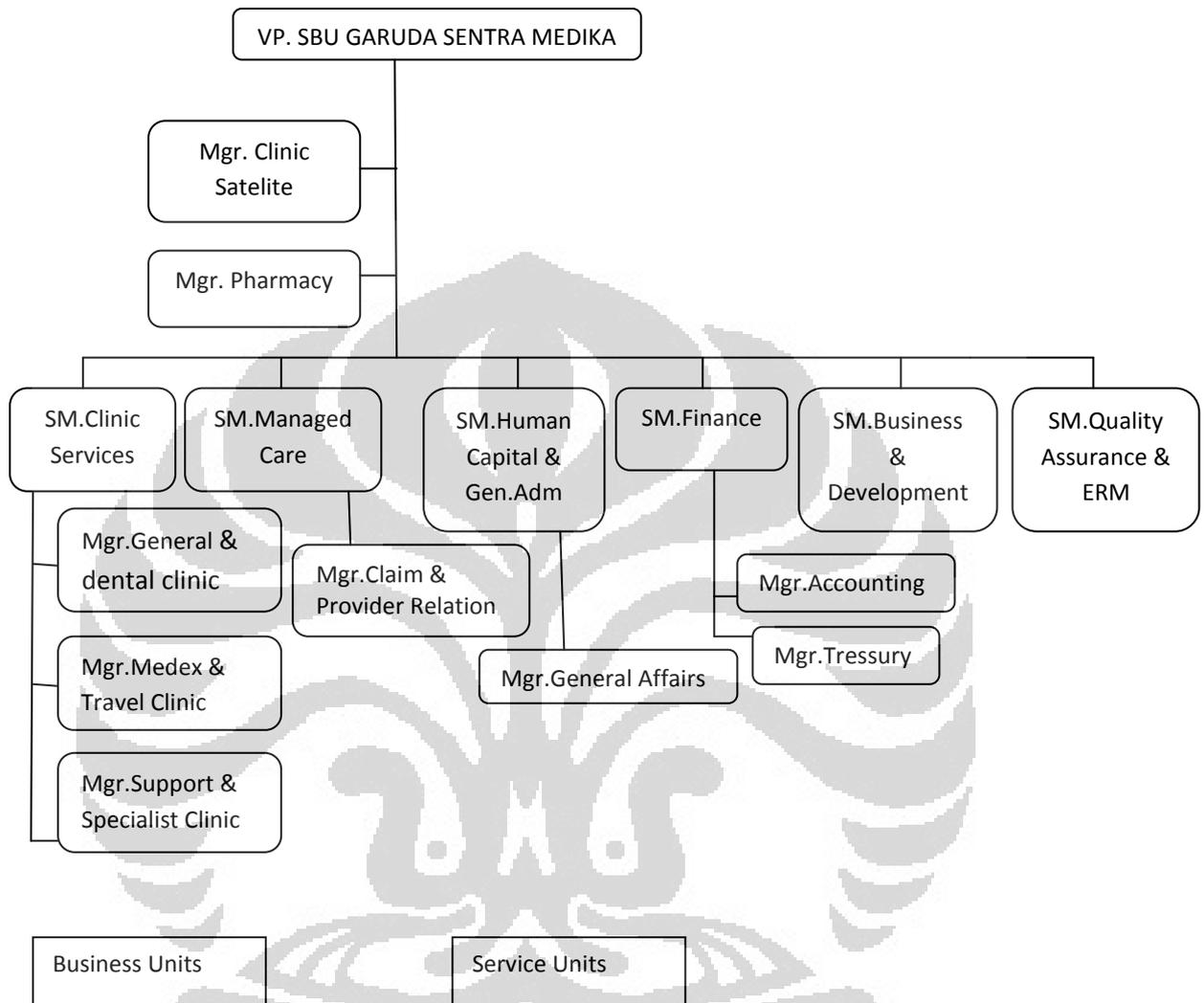
2. Sumber Daya Manusia

Garuda Sentra Medika (Data Desember 2011) memiliki 256 orang pegawai, dengan komposisi terdiri dari pegawai tetap Garuda, pegawai honorer Garuda, dan pegawai *outsourcing*.

4.6 Struktur Organisasi Garuda Sentra Medika

Bagian *Human Capital & General Administration* dikepalai oleh SM. *Human Capital & General Administration*. Selain itu *Human Capital & General*

Administration membawahi *Mgr. General Affairs. Human Capital & General Administration* berada di dalam ruang lingkup *service units*.



Gambar 4.1: Struktur Organisasi SBU Garuda Sentra Medika

Sumber: Data Sekunder Garuda Sentra Medika

BAB 5

ANALISIS PENERAPAN *OUTSOURCING* DI *STRATEGIC BUSINESS UNIT* GARUDA SENTRA MEDIKA- PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK

5.1 Analisis Penerapan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Dalam bab ini akan dianalisis penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Analisis ini akan menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh Greaver II (2000) seperti telah diuraikan pada bab 2. Indikator-indikator ini digunakan sebagai langkah-langkah dalam penerapan *outsourcing* supaya penerapannya lancar dan dapat berhasil. Berdasarkan model indikator yang diungkapkan oleh Greaver II (2000), maka yang menjadi fokus analisis dalam penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika, yaitu:

1. Perencanaan *Outsourcing*
2. Pemilihan Strategi
3. Analisis Biaya
4. Pemilihan Pemberi Jasa
5. Tahap Negosiasi
6. Transisi Sumber Daya
7. Pengelolaan Hubungan

Langkah-langkah tersebut dilakukan sesudah ada keputusan bahwa perusahaan akan menggunakan pegawai *outsourcing*. Langkah-langkah ini tentu saja bukan merupakan langkah-langkah yang mutlak dan harus dilakukan tetapi sekedar pedoman yang dapat digunakan secara kurang lebih berurutan yang dikumpulkan dari hasil survei pelaksanaan di sejumlah perusahaan yang menggunakan *outsourcing* (Indrajit & Djokopranoto, 2003:15).

5.1.1 Kondisi Ketenagakerjaan di *Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk*

Pada awal didirikannya Garuda *Indonesian Airways* (GIA) pada tahun 1949, unit kesehatan perusahaan pada waktu itu hanyalah berupa poliklinik kecil di area Bandar Udara Kemayoran yang dibentuk bersamaan dengan berdirinya Garuda *Indonesian Airways*, karena adanya peraturan internasional yang mengharuskan perusahaan penerbangan komersial memiliki fasilitas pelayanan kesehatan sendiri untuk karyawannya, terutama untuk menjaga dan memelihara kesehatan awak pesawatnya. Maka Garuda Indonesia membangun Garuda Sentra Medika untuk melengkapi fasilitas tersebut.

Di dalam struktur organisasi, pada mulanya Bagian Kesehatan adalah sebagai unit pendukung di Biro Kepegawaian. Kemudian kompetensinya semakin berkembang dan sejak tahun 1980 tugas dan tanggung jawab unit meningkat menjadi Biro Kesehatan sejajar dengan Biro Kepegawaian, langsung bertanggung jawab kepada Direktur Administrasi dan Keuangan. Di awal tahun 1996, seiring dengan perubahan pada struktur organisasi induk, maka organisasi kesehatan juga mengalami perubahan dan dinamakan sebagai Dinas Pelayanan Kesehatan Perusahaan (*Corporate Health Services*).

Dengan adanya perubahan strategi dan *policy management*, maka sejak bulan Juni tahun 1998 status pengelolaannya diubah menjadi *Strategic Business Unit* (SBU) dan diberi nama Garuda Sentra Medika (GSM). SBU GSM diarahkan nantinya berubah menjadi Anak Perusahaan berbentuk Perseroan (PT) yang tumbuh dan berkembang. Dengan ditetapkannya sebagai SBU, GSM diharapkan dapat memberikan kontribusi positif kepada induknya dengan terutama menjaga agar biaya pengelolaan benefit kesehatan karyawan dan keluarga PT Garuda Indonesia tetap terkendali (efisien) dengan mutu pelayanan yang baik (efektif), sehingga produktifitas dan loyalitas karyawan tetap terpelihara. Selain itu, GSM diharapkan sanggup meningkatkan pendapatan dengan mengembangkan usaha pengelolaan *benefit* kesehatan kelompok melalui pola *Managed Care* bagi karyawan perusahaan dalam Garuda Group, pihak ke tiga serta masyarakat umum.

Garuda Sentra Medika merupakan sebuah *Strategic Business Unit* (SBU) dari PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang memiliki fungsi utama melaksanakan pengelolaan fasilitas kesehatan dan pelayanan kesehatan untuk karyawan Garuda beserta keluarganya, serta pihak-pihak lain atau disebut dengan pihak ketiga yang membutuhkan. Selain itu, Garuda Sentra Medika juga mengelola layanan khusus bidang kesehatan penerbangan sebagai salah satu jasa pelayanan pendukung bisnis jasa penerbangan seperti pemeliharaan kesehatan awak pesawat, evakuasi medik udara, pendampingan pasien yang dibawa dengan pesawat udara, kesehatan wisata, dan lain-lain.

Sebelumnya Garuda Sentra Medika merupakan salah satu divisi dari Garuda Indonesia yang bernama Pusat Kesehatan dan Layanan Medis. Pada tahun 1998, bentuk ini diubah menjadi *Business Unit* tersendiri yang berada dibawah satu direktorat yaitu direktorat *Strategic Business Unit* (SBU), sehingga dinas pelayanan kini berubah menjadi *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika. Garuda Sentra Medika menyediakan dua macam layanan kesehatan yaitu *Health Care* seperti layanan dokter umum, dokter spesialis, laboratorium, dan Unit Gawat Darurat, layanan yang lainnya yaitu *Managed Care* yang diantaranya itu terdapat program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) tidak hanya untuk Garuda Indonesia saja tetapi juga bagi perusahaan lain.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa posisi pekerjaan yang berada di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika tidak sedikit, maka hal ini akan mempengaruhi tingkat kebutuhan tenaga kerja. Tenaga kerja dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan karena seperti yang berada di dalam teori manajemen sumber daya manusia yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, perusahaan dapat terus berjalan dan terus berkembang sangat ditentukan oleh tenaga kerja yang ada di dalamnya. Jika suatu perusahaan memiliki jumlah tenaga kerja yang kurang dari porsi pekerjaannya maka hasilnya tidak sebaik apabila pekerjaan tersebut dikerjakan sesuai dengan porsi kemampuan dari tenaga kerja itu sendiri.

Berikut daftar jenis-jenis pekerjaan yang berada di Garuda Sentra Medika:

Tabel 5.1: Daftar Jenis Pekerjaan *Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika*

No.	Nama Jabatan	No.	Nama Jabatan
1.	GSM Representative	32.	Finance Analyst
2.	Verifikator	33.	Mgr. Treasury
3.	Perawat Gigi	34.	Flight Surgeon
4.	Perawat Umum	35.	SM. Clinic Service
5.	Dokter Gigi	36.	Leader Medical Record Officer
6.	Dokter Penerbang	37.	Leader Dental Nurse
7.	Fisioterapis	38.	Leader General Nurse
8.	Radiografer	39.	General Physician
9.	Membership Officer	40.	Travel Clinic Officer
10.	Provider Relation	41.	Mgr. Medical Check-up & Certification
11.	Administrasi	42.	Leader Lab. Analyst
12.	Public Relation	43.	Commercial Expert
13.	Asisten Apoteker	44.	Provider Relation Specialist
14.	Apoteker	45.	Claim Analyst
15.	Medical Helper	46.	Senior Pharmacist Assistant
16.	Finance Statement Analyst	47.	Leader Pharmacist Assistant
17.	Finance Statement Officer	48.	SM. Quality Assurance
18.	Medical Officer	49.	Mgr. Satelite Clinic
19.	Bidan	50.	SM. Human Capital & Gen. Adm
20.	Dokter UGD	51.	Mgr. General Administration Mgt
21.	Perawat UGD	52.	General Affairs Officer
22.	Analisis Laboratorium	53.	Secretary Vice President
23.	Dokter Umum	54.	SM. Finance
24.	Hotline Service	55.	Verifikator Medis
25.	Marketing Sales	56.	General Service
26.	Medical Inventory Officer	57.	Dokter Spesialis
27.	Quality Assurance	58.	SM. Business & Development
28.	Elektro Medik	59.	Commercial Research Analyst
29.	GA Officer	60.	Pharmacy Dispensary Officer
30.	IT	61.	Human Capital Analyst
31.	Purchase Officer	62.	Medical Expert
32.	Teknisi PABX	63.	Vice President SBU
		64.	Mgr. Accounting

Sumber: Diolah oleh Peneliti yang didapatkan dari data internal perusahaan

Dari table diatas terlihat begitu banyak posisi dan tugas pekerjaan yang perlu dilakukan pada *Strategic Business Unit* ini, oleh karena itu, dengan banyaknya pekerjaan yang berada di *Strategic Business Unit Garuda Sentra*

Medika membuat manajemen memutuskan untuk membagi tiga komponen status pekerjaan, diantaranya yaitu pegawai tetap Garuda Indonesia, pegawai kontrak, dan pegawai *outsourcing*. Seperti yang diungkapkan oleh *SM. Human Capital & General Administration* dari Garuda Sentra Medika:

“Kalo di GSM itu ada beberapa macam status dari SDM yaitu adalah yang satu itu pegawai tetap, yang kedua adalah pegawai kontrak garuda atau PKWT, yang ketiga itu outsourcing. Itu ada tiga macam komponen ya status di SBU Garuda Sentra Medika” (Hasil Wawancara dengan Rika Rushanti, 1 Juni 2012).

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui pegawai-pegawai yang berada di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika mempunyai status yang berbeda-beda. Pegawai tetap merupakan pegawai yang secara langsung terikat kerja dengan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, pegawai kontrak merupakan pegawai yang dikontrak oleh PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk tetapi dengan batas waktu sesuai dengan perjanjian kontrak, dan pegawai *outsourcing* merupakan pegawai yang diberikan oleh pihak ketiga atau perusahaan penyedia jasa.

Pegawai-pegawai tersebut walaupun mempunyai status kepegawaian yang berbeda-beda tetapi pekerjaan yang dilakukan atau yang ditugaskan tidak berbeda. Dan para pihak manajemen juga tidak membedakan para pegawai tersebut, agar situasi serta kondisi yang ada tetap kondusif untuk bekerja.

Di Garuda Sentra Medika sendiri jumlah pegawai *outsourcing*-nya merupakan pegawai dengan jumlah terbanyak dibandingkan dengan pegawai tetap dan pegawai kontrak. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari *SM. Human Capital & General Administration* dari Garuda Sentra Medika yang menyatakan bahwa “jumlah total pegawai *outsourcing* sekarang ini 160-an” (Wawancara dengan Rika Rushanti, 1 Juni 2012).

Dapat dilihat jika Garuda Sentra Medika tidak menggunakan pegawai dari pihak ketiga, Garuda Sentra Medika tidak akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik karena kekurangan tenaga kerja. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Siti Nurbaiti (Sekretaris *Vice President* Garuda Sentra Medika):

“Pegawai outsourcing itu sangat membantu apalagi jika dilihat dari struktur jumlah kepegawaian dari 256 pegawai SBU Garuda Sentra Medika pegawai tetapnya hanya 38 jadi bisa dibayangkan roda operasional itu berjalan justru karena bantuan kinerja dari pegawai outsourcing sebetulnya”(Wawancara dengan Siti Nurbaiti- Sekretaris Vice President Garuda Sentra Medika, 25 Mei 2012)

Pernyataan tersebut memberi penjelasan bahwa pencapaian tujuan di Garuda Sentra Medika dipegang kuat oleh pegawai *outsourcing*. Keputusan Garuda Sentra Medika menggunakan pegawai *outsourcing* bukan merupakan keputusan sendiri tetapi diputuskan dan mengikuti peraturan yang dikeluarkan oleh manajemen pusat yaitu manajemen di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, dapat dilihat dari pernyataan Rika Rushanti (*SM. Human Capital & General Administration*) Garuda Sentra Medika:

“Kebijakan ketenagakerjaan karena disini adalah SBU Garuda Sentra Medika dan masih bagian dari Garuda maka setiap kebijakan SDM merujuk dari kebijakan pusat, gitu” (Wawancara dengan Rika Rushanti-*SM. Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Pernyataan tersebut mempertegas kebijakan mengenai ketenagakerjaan di Garuda Sentra Medika semata-mata bukan merupakan kebijakan dari manajemen di Garuda Sentra Medika saja melainkan kebijakan yang dibuat oleh manajemen pusat.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat bahwa *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika memiliki tiga status kepegawaian yaitu diantaranya pegawai tetap PT Garuda Indonesia, Pegawai Kontrak Waktu Tertentu (PKWT), dan yang terakhir pegawai *outsourcing*. Jumlah pegawai *outsourcing* di Garuda Sentra Medika terlihat jelas mendominasi jumlah pegawai yang ada, lebih dari setengah pegawai merupakan pegawai berstatus *outsourcing*. Melihat kondisi yang seperti itu, jelas sekali bahwa roda operasional *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika sangat dipengaruhi oleh pegawai *outsourcing*. Jika tidak menggunakan pegawai *outsourcing* maka pekerjaan yang ada jadi terbengkalai dan tujuan perusahaan tidak tercapai.

Kebijakan Garuda Sentra Medika untuk menggunakan pegawai *outsourcing* bukan semata-mata kebijakan sendiri dari pihak Garuda Sentra

Medika tetapi merupakan kebijakan yang mengikuti kebijakan yang dibuat oleh manajemen pusat. Walaupun kebijakan tersebut mengikuti kebijakan manajemen pusat tetap saja yang menjalankan dan yang mengelola adalah pihak manajemen Garuda Sentra Medika dengan berbagai persoalannya.

5.1.2 Penerapan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, status pekerjaan di Garuda Sentra Medika terbagi menjadi tiga komponen status diantaranya pegawai *outsourcing*. Garuda Sentra Medika menggunakan pegawai *outsourcing* dimaksudkan untuk tetap menyelesaikan pekerjaan tetapi tidak mengganggu pekerjaan lainnya. Jika Garuda Sentra Medika hanya mengandalkan pegawai tetap Garuda Indonesia saja, tujuan yang diinginkan akan sulit terwujud maka pihak manajemen memutuskan untuk menggunakan pegawai di luar pegawai tetap Garuda Indonesia dan pegawai di luar pegawai kontrak yaitu pegawai *outsourcing*.

Mengenai kegiatan pengelolaan pegawai *outsourcing* mulai dari tahap rekrutmen, penempatan, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan oleh *vendor* yang mengelola dibawah arahan Unit *Human Capital* Garuda Sentra Medika agar sumber daya manusia yang ditempatkan di Garuda Sentra Medika dapat berkontribusi positif mewujudkan tujuan dan strategi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari SM. *Human Capital & General Administration*:

“Segala hal yang berkaitan dengan SDM adalah menjadi masalah vendor bukan menjadi masalah user gitu karena kita beli itu beli putus dengan mereka saya butuh untuk tenaga ini dengan harga segini mereka wajib mencarikan itu hal-hal yang berkaitan dengan pembinaan, pengembangan, hak-hak dan hal-hal yang apapun yang juga namanya itu menjadi tanggung jawab dari vendor ya jadi harus tau tuh ehhh untuk pengelolaan SDM itu seperti apa gitu jadi bukannya GSM kalo GSM nanti malahan repot, mereka bukan karyawan GSM bukan, mereka adalah karyawan daripada vendornya masing-masing” (Wawancara dengan Rika Rushanti- SM. *Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Dalam kenyataan yang ada posisi Garuda Sentra Medika disini merupakan hanya sebagai *user* saja, yang bertanggung jawab atas semua pekerjaan dan hal-

hal yang berhubungan dengan pegawai merupakan sepenuhnya tanggung jawab dari pihak *vendor*. Disini yang bertugas untuk mengembangkan, membina, dan mengelola pegawai *outsourcing* adalah pihak *vendor* yaitu PT Provis, karena pegawai *outsourcing* disini bukan berstatus pegawai Garuda Indonesia melainkan pegawai dari PT Provis. Jadi segala sesuatu yang berhubungan dengan pegawai *outsourcing* tidak dikelola oleh Garuda Sentra Medika, Garuda Sentra Medika hanya menyampaikannya kepada PT Provis.

Unit *human capital* di Garuda Sentra Medika merupakan unit yang bertugas mengelola bagian sumber daya manusia. Unit *human capital* ini menjalankan kebijakan *Human Capital* tingkat korporasi. Manajemen harus selaras dengan visi, misi dan *values* perusahaan serta kebijakan korporasi yang mana pegawai adalah modal perusahaan yang paling berharga, sehingga pembinaan dan pengembangannya menjadi prioritas dalam rencana usaha perusahaan. Perusahaan menetapkan perencanaan pegawai yang dilakukan dengan mengacu pada kebutuhan perusahaan berdasarkan rencana usaha (*business plan*), arah kebijakan dan strategi perusahaan.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika memutuskan untuk menerapkan penggunaan pegawai *outsourcing* agar perusahaan tetap dapat menyelesaikan pekerjaannya tetapi tidak mengganggu pekerjaan lainnya. Selain itu juga agar perusahaan tetap dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam penerapan *outsourcing* di Garuda Sentra Medika yang bertanggung jawab atas pegawai *outsourcing* dalam hal rekrutmen, pembinaan, hak-hak, dan lain sebagainya merupakan tanggung jawab dari vendor. Pihak Garuda Sentra Medika hanya membayar biaya dan memberikan pekerjaan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

5.1.2.1 Perencanaan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Perencanaan merupakan proses mendefinisikan tujuan, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses yang paling penting dari seluruh fungsi

manajemen, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain tidak akan dapat berjalan dengan baik.

Proses perencanaan memiliki berbagai tujuan, diantaranya yaitu untuk memberikan pengarahan baik kepada manajer ataupun kepada pegawai. Dengan perencanaan itu dapat terlihat apa saja yang harus dicapai, pihak-pihak mana saja yang terlibat dalam pekerjaan itu, dan apa saja yang seharusnya dilakukan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Perencanaan juga dapat mengurangi ketidakpastian dan tentunya mengurangi hal-hal yang menimbulkan inefisiensi perusahaan. Tanpa perencanaan suatu organisasi akan bekerja dengan kurang efisien karena tidak terarah. Dengan perencanaan yang baik pula manajer akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Dalam proses perencanaan terdapat pihak-pihak yang terlibat, diantaranya pihak manajemen perusahaan. Pihak manajemen perusahaan merupakan pihak yang bertugas untuk membuat dan bertanggung jawab atas perencanaan yang dibuat. Demikian juga dengan penerapan *outsourcing* yang melalui proses perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan *outsourcing* merupakan tahap awal sebelum diputuskannya penerapan *outsourcing*. Sebelum menerapkan sistem baru seperti *outsourcing*, suatu perusahaan harus mempersiapkan perusahaan agar dapat menerima sistem tersebut dengan baik. Perusahaan harus melihat dari sisi negatif dan juga sisi positif yang akan terjadi pada perusahaan setelah menerapkan sistem *outsourcing*. Apakah setelah menerapkan sistem *outsourcing* itu lebih banyak menghasilkan sisi positifnya atau bahkan lebih banyak menimbulkan sisi negatifnya.

Perencanaan *outsourcing* yang terkait dengan penerapan *outsourcing* di *Satelite Business Unit Garuda Sentra Medika* ini meliputi apa saja risiko perusahaan yang terjadi apabila menerapkan sistem *outsourcing*, lalu tujuan-tujuan apa saja yang ingin dicapai dengan penggunaan sistem *outsourcing* ini, selain itu dilihat juga manfaat-manfaat apa saja yang didapatkan jika sistem *outsourcing* diterapkan.

Garuda Sentra Medika telah menggunakan sistem *outsourcing* ini sejak terjadi krisis moneter di Indonesia sekitar tahun 1998, bahkan sebelum berbentuk *Strategic Business Unit*, Garuda Sentra Medika sudah menggunakan pegawai *outsourcing* dalam menjalankan bisnisnya. Solusi penggunaan pegawai *outsourcing* ini karena mengikuti langkah yang dilakukan oleh perusahaan induk yaitu PT Garuda Indonesia. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh SM. *Human Capital & General Administration*:

“Iya udah lama banget. Sembilan delapan sembilan sembilan bahkan untuk di garudanya sendiri dari dulu karena garuda ini punya keterbatasan kuota untuk pegawai gituuu darii dulu udah ada dari garuda berdiri ada karena ada pembatasan pegawai kuota untuk pegawai, jadi mau tidak mau untuk nge-“run” bisnis jadi ada bantuan gitu kalo di SBU GSM sendiri sekitar tahun sembilan lapan kalo ga salah tapi kalo di Garuda-nya dari dulu udah ada gituu” (Wawancara dengan Rika Rushanti- SM. *Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Dari pernyataan tersebut terlihat memang dari induk perusahaannya sendiri yaitu PT Garuda Indonesia memang telah menerapkan sistem *outsourcing* dari perusahaan tersebut baru memulai bisnisnya, hal ini dikarenakan keterbatasan kuota pegawai yang dimiliki oleh PT Garuda Indonesia. Solusi ini juga diterapkan di unit-unit dari PT Garuda Indonesia termasuk di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika. Alasan yang lebih spesifik mengapa Garuda Sentra Medika memilih menggunakan sistem *outsourcing* dijelaskan oleh SM. *Human Capital & General Administration* dalam pernyataan sebagai berikut:

“Okeeee! Alasan dibutuhkan karyawan outsourcing karena garuda tidak mungkin ehmm memakai semua jenis keg emmhh apa namanya emmhh jabatan ya kan, karena kan garuda itu adalah core businessnya adalah core business penerbangan, sementara garuda sentra medika adalah bisnis kesehatan jadi tidak memungkinkan kalau kita meng-hire sebagai tenaga garuda untuk ke apa namanya untuk bisnis yang ada di garuda sentra medika jadi itu tuh udah beda antara core business sama kegiatannya sehingga garuda sentra medika ini rencananya akan dilepas biar supaya garuda sesuai dengan corenya maka untuk kebijakan SDM yang hanya core-corenya sajalah yang memang diperbolehkan sehingga untuk mengantisipasi itu semua ya mau ga mau ya kita harus mengambil melalui tenaga outsourcing” (Wawancara dengan Rika Rushanti- SM. *Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Dari pernyataan yang telah diungkapkan, keputusan Garuda Sentra Medika menggunakan pegawai *outsourcing* pertama karena Garuda Sentra Medika bukan merupakan *core business* dari PT Garuda Indonesia jadi tidak mungkin pegawai tetap PT Garuda Indonesia memegang pekerjaan yang merupakan *core business* dan juga memegang pekerjaan yang berada di unit yang bukan merupakan *core business*-nya sekaligus. Jika keadaan memaksakan seperti itu, PT Garuda Indonesia pastinya akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Tujuan dari penerapan *outsourcing* juga sudah terlihat jelas yaitu untuk membantu pekerjaan yang berada dalam lingkup *non-core business* agar perusahaan tetap dapat menjalankan bisnisnya dengan baik tanpa harus mengganggu pekerjaan *core business*. Seperti yang dijelaskan oleh SM. *Human Capital & General Administration* berikut ini:

“Tujuan untuk *outsourcing* yang satu ya pertama ya untuk memenuhi kebutuhan SDM yang ada ya kan, memenuhi SDM yang ada supaya untuk di bisa membantu menjalankan bisnis ini yang kedua ya itu kedua itu aja sih tujuan pengadaan *outsourcing* tujuan utamanya itu” (Hasil Wawancara dengan Rika Rushanti- SM. *Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Dari situ dapat terlihat memang solusi *outsourcing* yang dirasa tepat untuk Garuda Sentra Medika. Dengan menggunakan pegawai *outsourcing*, Garuda Sentra Medika tetap dapat menjalankan bisnisnya sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah direncanakan oleh pihak manajemen, karena jumlah pegawai tetap Garuda tidak akan mencukupi untuk memenuhi posisi jabatan-jabatan yang berada di Garuda Sentra Medika maka digunakanlah pegawai yang berasal dari perusahaan lain yaitu perusahaan pemberi jasa.

Setelah pihak manajemen melihat tujuan dari *outsourcing*, lalu dilihatlah keuntungan dan kerugian dalam penerapan *outsourcing*. Keuntungan dan kerugian tersebut dapat dilihat untuk mengukur apakah solusi tersebut memang benar-benar dapat digunakan. SM. *Human Capital & General Administration* menyebutkan keuntungan yang didapatkan selama penerapan *outsourcing* yaitu Garuda Sentra Medika akan mendapatkan tenaga-tenaga kerja yang bagus, tenaga kerja yang memiliki produktivitas yang baik.

Produktivitas dari pegawai *outsourcing* lebih bisa terjaga karena kualitas kinerja dari pegawai *outsourcing* yang buruk dan tidak sesuai dengan kompetensi dapat ditukar dengan pegawai lain dari perusahaan pemberi jasa (*vendor*) yang memiliki kualitas lebih baik dan lebih berkompeten berbeda dengan pegawai tetap yang tidak dengan mudah dapat digantikan begitu saja posisi pekerjaannya. Hal ini diperkuat juga oleh Siti Nurbaiti:

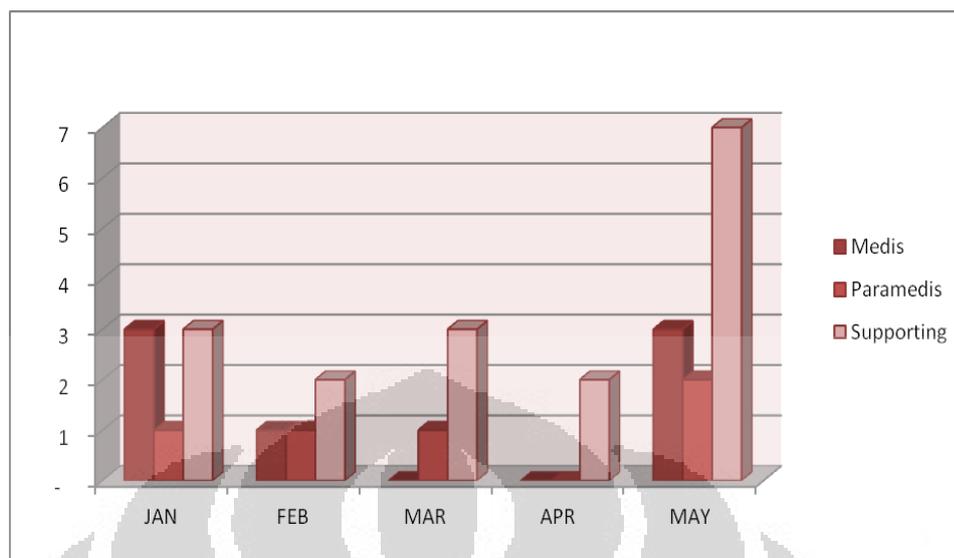
“Pegawai outsourcing itu sangat membantu apalagi jika dilihat dari struktur jumlah kepegawaian dari 209 pegawai SBU Garuda Sentra Medika pegawai tetapnya hanya 39 jadi bisa dibayangkan roda operasional itu berjalan justru karena ee bantuan kinerja dari pegawai outsourcing sebetulnya.”(Hasil Wawancara dengan Siti Nurbaiti-Sekretaris Vice President Garuda Sentra Medika, 25 Mei 2012).

Dapat dilihat memang keuntungan dari penggunaan pegawai *outsourcing* di Garuda Sentra Medika sangat terasa, selain karena produktivitas dari pegawai *outsourcing* yang dapat terjaga tetapi juga karena roda operasional yang berada di Garuda Sentra Medika mayoritas dijalankan oleh kinerja dari pegawai *outsourcing*.

Dibalik keuntungan itu *SM. Human Capital & General Administration* juga menyebutkan kerugian yang muncul dalam menggunakan pegawai *outsourcing*, yaitu:

“Turnovernya tinggi karena biar biasanya eeheh vendor-vendornya kurang siap untuk menyediakan tenaga kerja yang kita inginkan jadi kadang yang diberikan ke bukan kadang seringkali mereka memberikan karyawannya engga ssss engga pas bangeet untuk kompetensinya” (Hasil Wawancara dengan Rika Rushanti- *SM. Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Pernyataan itu menyebutkan kerugian penggunaan pegawai *outsourcing* mengakibatkan *turnover* yang tinggi. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat terlihat dari tabel berikut ini:



**Grafik 5.1: Turnover Pegawai *Outsourcing* Tahun 2012
SBU Garuda Sentra Medika**

Sumber: Data Sekunder SBU Garuda Sentra Medika

Dari grafik di atas merupakan jumlah *turnover* pegawai *outsourcing* yang terjadi dari bulan Januari hingga bulan Mei. Dapat dilihat hampir setiap bulan terjadi *turnover*, dan bukan hanya dari pegawai medis dan paramedis saja tetapi juga terjadi pada pegawai *supporting* seperti pegawai administratif. Pada bulan Januari *turnover* pegawai medis berjumlah tiga orang, pegawai paramedis berjumlah satu orang dan pegawai *supporting* berjumlah tiga orang, bulan Februari *turnover* pegawai medis berjumlah satu orang, pegawai paramedis berjumlah satu orang dan pegawai *supporting* berjumlah dua orang, bulan Maret *turnover* pegawai paramedis berjumlah satu orang dan pegawai *supporting* berjumlah tiga orang, bulan April *turnover* pegawai *supporting* berjumlah dua orang, serta bulan Mei *turnover* pegawai medis berjumlah tiga orang, pegawai paramedis berjumlah dua orang, dan pegawai *supporting* berjumlah tujuh orang.

Hal ini disebabkan karena seringkali pegawai yang diberikan oleh perusahaan pemberi jasa tidak memenuhi atau kurang dari kompetensi yang diinginkan oleh Garuda Sentra Medika jadi mengharuskan perusahaan untuk membina terlebih dahulu atau mengharuskan untuk meminta pegawai yang baru yang lebih kompeten. Selain itu juga ada hal lain yang menyebabkan tingginya

turnover yang terjadi, seperti pada bulan Mei yang jumlah *turnover*nya lebih tinggi jika dibandingkan dengan bulan yang lainnya itu disebabkan karena memang diputuskan perampingan pegawai dan juga karena belum ada kepastian mengenai status perpanjangan kontrak pegawai dari pihak manajemen maka beberapa pegawai memilih untuk mengundurkan diri dibandingkan bertahan.

Jika dilihat dari keuntungan dan kerugian dari penggunaan pegawai *outsourcing*, keuntungannya lebih berpengaruh daripada kerugiannya. Keuntungan-keuntungan itu memang jelas terlihat sangat mempengaruhi Garuda Sentra Medika dalam mencapai tujuan yang diinginkan disamping karena memang jumlah kekuatan pegawai *outsourcing* yang jauh lebih besar dibandingkan pegawai tetap. *Turnover* yang tinggi masih dapat tertutupi dengan keadaan pegawai *outsourcing* yang dapat mempertahankan kualitas kinerjanya dengan baik karena Garuda Sentra Medika tentunya tidak akan mau menggunakan pegawai *outsourcing* yang tidak kompeten dan akan menyeleksi pegawai *outsourcing* tersebut dengan teliti dari awal *recruitment*.

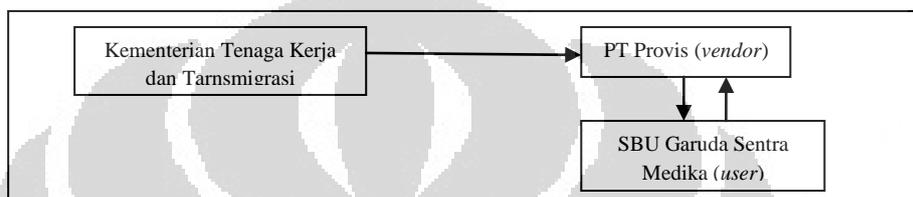
Setelah melihat dari *benefit* dan kerugiannya menggunakan pegawai *outsourcing*, Garuda Sentra Medika mulai merencanakan mengenai pengawasan pelaksanaannya. Pengawasan tersebut harus melibatkan pihak eksternal dan juga internal agar semua dapat berjalan sesuai aturan yang berlaku. Seperti yang dijelaskan oleh SM. *Human Capital & General Administration*:

“Bagian pengawasannya kan kita kan ada depnaker terus disini juga ada kita juga ehhh apa namanya melihat merefer dari aturan-aturan yang ada sebagai user, vendornyapun sebagai pengelola justru yang dia bertanggung jawab” (Wawancara dengan Rika Rushanti- SM. *Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Pernyataan mengenai pengawasan ini juga diperkuat oleh Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT. Provis:

“Pengawasan secara keseluruhan ada itu tadi yang kayak aku bilang Personal In Charge nya untuk operational relation itu ada kunjungan rutin kalau di provis untuk ditempatkan di GSM itu ada Pak Syirhan”(Wawancara dengan Hilda Nurani- Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis, 31 Mei 2012).

Dari kedua pertanyaan itu terlihat dalam menerapkan sistem *outsourcing* Garuda Sentra Medika menggunakan proses pengawasan agar dapat teratur dalam penerapannya dan akan terus berjalan dengan lebih baik lagi. Proses pengawasan ini dilakukan oleh dua pihak yaitu pihak eksternal dan pihak internal. Pihak eksternal ditanggungjawabkan oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, sedangkan pihak internalnya ditanggungjawabkan oleh pihak *user* yang disini diisi oleh PT Provis. Berikut merupakan gambaran hubungan kerja pengawasan pihak eksternal:



Gambar 5.1: Hubungan Kerja Pengawasan Eksternal

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari gambar tersebut dapat dilihat, pengawasan pihak eksternal dilakukan lebih fokus terhadap *vendor*. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi melihat langsung kepada *vendor* apakah perusahaan pemberi jasa tersebut patuh atau tidak terhadap peraturan yang sudah dibuat. Jika pengawasan pihak internal dilakukan dalam konteks lebih ke pegawai *outsourcing*. Apakah pegawai tersebut sudah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan perjanjian yang dibuat, atau apakah pegawai serta *user* merasakan ada kendala yang terjadi.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat dilihat karena keterbatasan dari kuota pegawai Garuda yang ada maka Garuda Sentra Medika memutuskan untuk menggunakan pegawai *outsourcing*. Sebelum menerapkan *outsourcing*, pihak manajemen dari Garuda Sentra Medika merencanakan dan mendiskusikan mengenai apa saja yang berhubungan dengan *outsourcing*. Dalam proses perencanaan ini Garuda Sentra Medika menyebutkan tujuan dari diterapkannya *outsourcing* yaitu agar pekerjaan yang berada di Garuda Sentra Medika dapat berjalan dengan baik tetapi juga tidak mengganggu pekerjaan yang memang benar-benar termasuk pekerjaan dari *core business* PT Garuda Indonesia. Setelah tujuan dari penggunaan *outsourcing* itu didiskusikan lalu pihak manajemen

melihat kerugian dan keuntungan dari penerapannya *outsourcing*, kerugian yang ada yaitu *turnover* yang tinggi dan jika keuntungannya tingkat produktivitas dari pegawai *outsourcing* tidak kalah baik dengan pegawai tetap.

Dalam proses perencanaan tidak hanya masalah substansi saja yang dilihat oleh pihak manajemen Garuda Sentra Medika tetapi masalah teknis seperti masalah pengawasan juga dibahas. Pengawasan dalam pelaksanaan *outsourcing* menggunakan pengawasan eksternal dan juga pihak eksternal. Pihak eksternal disini yaitu Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, serta pihak internalnya yaitu *Personal In Charge* yang ditugaskan oleh *vendor* untuk mengawasi kegiatan yang berlangsung. Pengawasan ini dimaksudkan agar semua pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan aturan dan perjanjian yang telah dibuat.

Jika dilihat dari proses perencanaan *outsourcing* yang ada, Garuda Sentra Medika telah menerapkan proses perencanaannya dengan baik karena pihak manajemen dari Garuda Sentra Medika mendiskusikan secara detail apa saja yang dibutuhkan, apa saja dampak-dampaknya dan bagaimana prosesnya nanti ketika dijalankan. Jika proses perencanaan tersebut telah disepakati oleh seluruh pihak maka penerapan *outsourcing* sudah mulai dapat diterapkan.

5.1.2.2 Pemilihan Strategi di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika-PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan dan perencanaan sebuah kegiatan. Keberhasilan dari penerapan suatu kebijakan tidak terlepas dari strategi yang digunakan. Di dalam kondisi strategi yang baik terdapat cara untuk mencapai tujuan secara efektif.

Visi, Misi dan *values* menjadi acuan dalam penetapan strategi *Human Capital Management*. *Human Capital Management* merupakan divisi yang mengelola hal-hal yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia (SDM).

Garuda Sentra Medika memiliki visi “*Menjadi pusat penyedia jasa layanan kesehatan terkemuka, yang menjadi pilihan utama di kalangan perusahaan penerbangan dan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)*”

di Indonesia“. Dari visi tersebut dibuatlah misi-misi agar visi tersebut dapat tercapai. Misi Garuda Sentra Medika yaitu diantaranya:

1. Meningkatkan pendapatan usaha, memperoleh laba yang wajar dan memberikan deviden bagi pemegang saham, serta dapat tumbuh dan berkembang
2. Membangun citra (*image*) sebagai penyedia layanan kesehatan profesional yang berstandar internasional
3. Memberi nilai tambah bagi perusahaan dalam Garuda Group
4. Meningkatkan kesejahteraan, kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia

Selain visi dan misi, Garuda Sentra Medika juga mendorong seluruh pegawai untuk selalu menjunjung nilai (*values*) yang mencakup FLY-HI: *effective & efficient, loyalty, customer centricity, honesty & openness* dan *integrity*. Kegiatan pemilihan strategi ini merupakan kegiatan yang sangat penting, karena pemilihan strategi yang keliru dapat menimbulkan kegagalan dalam melakukan proses pencapaian tujuan yang dijalankan oleh setiap perusahaan. Dalam melaksanakan strategi perusahaan dan menjadikannya operasional yang *excellent* serta menghasilkan *output* yang optimal, harus didukung oleh sarana dan sistem mulai dari misi, visi, *values* menjadi strategi, kemudian dilaksanakan melalui sebuah organisasi yang menjalankan pengelolaan bisnis serta pengelolaan pegawai secara bersamaan.

Perencanaan, kebijakan dan strategi *human capital* mengenai pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dibuat harus selaras serta mendukung pencapaian strategi serta sasaran Garuda Sentra Medika yang dijabarkan dalam *Job Profile*. Hal ini dilakukan agar sasaran Garuda Sentra Medika tersebut dapat tercapai melalui dukungan yang dilakukan oleh unit yang mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu unit *Human Capital Management*. Seperti yang dikatakan oleh *Human Capital Analyst* berikut ini:

“Jadi pegawai outsourcing itu kita udah punya yang namanya DJP (Distinct Job Profile) jadi di dalam Distinct Job Profile itu kita udah di

apa jenis pekerjaannya yang harus dilakukan gitu.” (Wawancara dengan Ginenga Pratidina Prakoso- Human Capital Analyst, 30 Mei 2012).

Dari pernyataan tersebut bisa dilihat bahwa unit *human capital management* mendukung agar visi, misi dan nilai-nilai yang telah dibuat oleh pihak manajemen Garuda Sentra Medika dapat tercapai. Unit *Human Capital Management* membuat *job profile* sebagai salah satu cara agar seluruh pegawai dapat menjalankan dan tujuan dari perusahaan. Dalam *job profile* tersebut tertulis tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan sesuai dengan pekerjaannya. Berarti penerapan strategi dari visi, misi dan nilai yang dibuat telah diterapkan dengan baik oleh Garuda Sentra Medika.

5.1.2.3 Analisis Biaya *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Analisis biaya digunakan untuk menilai kelangsungan usaha, stabilitas, profitabilitas dari suatu usaha. Analisis biaya dilakukan oleh seorang profesional yang menyajikan laporan dalam bentuk rasio yang menggunakan informasi sebagaimana tersaji dalam laporan keuangan. Laporan ini biasanya disajikan kepada pimpinan puncak suatu usaha sebagai acuan untuk mengambil suatu kebijakan perusahaan

Di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika analisis biaya merupakan tahapan pendataan biaya-biaya dari kegiatan *outsourc* diantaranya biaya yang digunakan dan jumlah yang didapatkan dari penggunaan pegawai *outsourcing*. Seharusnya akan lebih spesifik jika dapat menganalisis biaya dari sebelum menggunakan *outsourcing* dan sesudah menggunakan *outsourcing*. Tetapi karena Garuda Sentra Medika telah menggunakan pegawai *outsourcing* sejak dibentuknya Garuda Sentra Medika sebagai *Satelite Business Unit* dan itu merupakan jangka waktu yang sudah lama maka analisis biaya disini merupakan analisis biaya lima tahun terakhir dalam penggunaan pegawai *outsourcing*. Berikut tabel perbandingannya:

**Tabel 5.2: Perbandingan Anggaran *Strategic Business Unit*
Garuda Sentra Medika Periode 2007-2011**

	2007	2008	2009	2010	2011
Temporary labour exp	4.394.167.738	4.748.871.458	6.044.457.833	6.019.366.979	6.167.913.202
Operating revenue	90.025.204.990	87.420.675.252	90.885.568.673	86.036.920.785	86.600.570.318

Sumber: Dokumen Internal Garuda Sentra Medika

Dari tabel 5.2 dapat terlihat anggaran yang dikeluarkan oleh Garuda Sentra Medika dan juga pendapatan yang didapatkan selama periode lima tahun terakhir. Pendapatan yang diterima oleh Garuda Sentra Medika pada tahun 2009 jauh jumlahnya dengan pendapatan yang diterima pada tahun 2008. Begitu juga dengan pendapatan yang didapatkan pada tahun 2007 lebih besar jika dibandingkan dengan pendapatan yang diterima pada tahun 2008. Tetapi perubahan pendapatan dan biaya tersebut tidak dipengaruhi oleh penggunaan pegawai *outsourcing*. Seperti yang diungkapkan oleh *SM. Finance* “*kalau saya lihat kalau bicara signifikansinya kayaknya kurang ya*” (Hasil Wawancara dengan Roni Adi- *SM. Finance* Garuda Sentra Medika, 30 Mei 2012).

Tidak ada perubahan yang signifikan dalam anggaran Garuda Sentra Medika, karena penggunaan pegawai *outsourcing* sudah dilakukan sejak Garuda Sentra Medika berdiri. Kalaupun anggaran tersebut berubah bukan karena penggunaan pegawai *outsourcing*. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari *SM. Human Capital & General Administration*:

“Kalo untuk meminimalisir sih engga ya karena itu kan biaya tetap ya bukan untuk meminimalis karena itu biayanya biaya tetap itu jadi bukan untuk meminimal sebenarnya kita ini membutuhkan outsourcing dalam rangka memang bisnis ini harus berjalan jadi kita butuh karena kita tidak boleh meng-hire tenaga kerja di luar core. Untuk meminimalis engga engga engga tujuan untuk mengcutting cost engga” (Hasil Wawancara dengan Rika Rushanti- *SM. Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui penggunaan pegawai *outsourcing* di Garuda Sentra Medika bukan bertujuan untuk meminimalisir anggaran atau biaya tetapi hanya agar Garuda Sentra Medika tetap dapat menjalankan bisnisnya

tanpa harus mengganggu *core business*-nya. Jadi perubahan anggaran tersebut bukan karena penerapan *outsourcing*.

Pernyataan-pernyataan di atas menyebutkan bahwa tidak ada perubahan biaya yang signifikan ketika diterapkan *outsourcing*, karena *outsourcing* di sini telah diterapkan mulai dibentuknya *Satelite Business Unit* Garuda Sentra Medika. Oleh karena keadaan yang seperti itu, maka Garuda Sentra Medika memasukan biaya *outsourcing* dalam biaya tetap. Biaya tetap di sini tidak dapat dirubah lagi, jadi biaya yang berhubungan dengan *outsourcing* tidak mempengaruhi perubahan pendapatan dan pengeluaran Garuda Sentra Medika serta *outsourcing* bukan merupakan alasan untuk meminimalisir biaya dari Garuda Sentra Medika.

5.1.2.4 Pemilihan Pemberi Jasa (*Vendor*) *Outsourcing* Terkait di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Pemberi jasa (*vendor*) merupakan pihak yang akan bekerjasama dan mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang perusahaan butuhkan sehingga kompetensi dari perusahaan pemberi jasa harus diketahui dengan jelas.

Pemilihan pemberi jasa (*vendor*) merupakan langkah selanjutnya dalam proses penerapan *outsourcing*. Hal-hal yang perlu dilakukan adalah pencarian sumber jasa, kualifikasi sumber jasa, dan yang terakhir yaitu penetapan perusahaan pemberi jasa. Di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika melakukan proses pemilihan pemberi jasa dengan terstruktur, karena kualitas pegawai yang nantinya akan diberikan oleh pemberi jasa akan sangat mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Pemilihan pemberi jasa (*vendor*) di Garuda Sentra Medika diawali dengan proses tender. Proses tender ini dilakukan oleh panitia yang dibentuk oleh Garuda Sentra Medika. Perusahaan, dan diikuti oleh tujuh perusahaan. Berikut tabel nama-nama perusahaan yang mengikuti proses tender untuk pengadaan sumber daya manusia *outsourcing* pada tahun 2011:

Tabel 5.3: Daftar Perusahaan Peserta Pengadaan Pegawai Outsourcing di Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika 2011

No.	Nama Perusahaan
1.	PT Asia Outsourcing Services
2.	PT Dutagaruda Piranti Prima
3.	PT Exa Mitra Solusi
4.	PT Karyaputra Suryagemilang
5.	PT Mitra Langgeng Sejati
6.	PT Permata Indo Sejahtera
7.	PT Wahanagaruda Purnakarya (Provis)

Sumber: Data Sekunder Garuda Sentra Medika, 2011

Tabel 5.3 merupakan daftar perusahaan yang telah membalas undangan yang dikirimkan oleh Garuda Sentra Medika, dan perusahaan-perusahaan tersebut telah menyetujui agar mengikuti pengadaan sumber daya manusia *outsourcing* untuk nantinya digunakan oleh Garuda Sentra Medika. Setelah seluruh pihak sepakat untuk mengikuti proses pengadaan, perusahaan peserta diberitahukan apa saja yang dibutuhkan untuk melengkapi persyaratan yang dibutuhkan. Persyaratan itu terdapat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.4: Kriteria Pembobotan Pengadaan Sumber Daya Manusia Outsourcing di Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika 2011

No.	Kriteria Pembobotan	Bobot Nilai
1.	Kelengkapan Administrasi	15
2.	Teknis (Pelatihan, Seleksi, Ketepatan pemberian hak, Penempatan <i>Supervisor</i> , Pengalaman pengelolaan SDM, Kesiapan SDM)	60
3.	Harga (Manajemen <i>Fee</i>)	25

Sumber: Data Sekunder Garuda Sentra Medika 2011

Dari tabel tersebut terlihat kriteria apa saja yang dinilai oleh Garuda Sentra Medika dalam pengadaan sumber daya manusia *outsourcing*. Dari kriteria itu, pihak Garuda Sentra Medika menghitung berapa bobot nilai yang dimiliki setiap

perusahaan jika disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang dibutuhkan. Selain mengumpulkan data terkait kriteria, perusahaan-perusahaan penyedia jasa tersebut juga melakukan negosiasi penawaran harga dengan pihak Garuda Sentra Medika. Melihat itu semua, barulah Garuda Sentra Medika dapat menentukan perusahaan penyedia jasa yang mana yang sangat sesuai dengan kriteria dan harga yang dibutuhkan.

Perusahaan-perusahaan yang mengikuti tender merupakan perusahaan-perusahaan yang sebelumnya telah berada dalam list perusahaan pemberi jasa di Garuda Indonesia, seluruh perusahaan yang berada dalam list tersebut diberikan surat undangan agar mengikuti tender tersebut. Hal ini dijelaskan oleh *SM. Human Capital & General Administration*:

“Untuk vendornya itu harus melalui proses tender, tender itu di kita mengundang untuk vendor-vendor yang sudah tercatat dalam vendor list garuda, jadi dalam AVL garuda itu udah ada nama-nama vendornya kita undang untuk kita lakukan tender untuk penga pengelolaan SDM” (Hasil Wawancara dengan Rika Rushanti- *SM. Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Dari pernyataan itu dapat dilihat perusahaan yang mengikuti proses tender bukan perusahaan sembarangan yang tidak jelas melainkan perusahaan yang telah diketahui kualitasnya oleh PT Garuda Indonesia. Proses tender tersebut juga memerlukan waktu. Penjelasan tersebut diungkapkan oleh *SM. Human Capital & General Administration*:

“Prosesnya untuk tender itu bisa satu bulan maksimal, dua sampe dua minggu sampe satu bulan” (Hasil Wawancara dengan Rika Rushanti- *SM. Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Dilihat dari jangka waktu yang dijalankan dalam proses tender, terlihat memang Garuda Sentra Medika tidak mau asal menggunakan perusahaan yang tersedia tetapi benar-benar memilih perusahaan yang memang bonafit untuk kedepannya melakukan pekerjaan-pekerjaan yang dibutuhkan.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat keseriusan pihak Garuda Sentra Medika untuk memilih perusahaan penyedia jasa yang nantinya akan menyediakan pegawai *outsourcing* untuk digunakan oleh Garuda Sentra Medika.

Seluruh perusahaan yang berada dalam list perusahaan penyedia jasa yang disediakan oleh PT Garuda Indonesia diberi undangan agar mengikuti pengadaan sumber daya manusia, tetapi yang membalas dan ingin mengikuti pengadaan tersebut hanya tujuh perusahaan. Setelah tujuh perusahaan tersebut menyetujuinya, perusahaan-perusahaan itu harus mengumpulkan data sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dan yang tertulis dalam surat undangan. Selain pengumpulan data, perusahaan-perusahaan penyedia jasa itu juga melakukan proses negosiasi penawaran harga dengan pihak Garuda Sentra Medika agar nantinya dapat dilihat kesesuaian antara harga dan kriteria yang dikumpulkan. Dari proses-proses tersebut, yang paling mendekati dengan kesesuaian kebutuhanlah yang memenangkan proses tender. Dan pada tahun 2011 proses tender ini dimenangkan oleh PT Provis. PT Provis dinilai memiliki bobot nilai yang sesuai dengan kriteria dan harga yang ditawarkan juga sesuai dengan anggaran yang dimiliki oleh Garuda Sentra Medika. Dari hal itu dapat terlihat penerapan proses pemilihan pemberi jasa dinilai sudah baik, karena prosesnya melalui proses yang terstruktur.

5.1.2.5 Tahap Negosiasi dalam Penerapan *Outsourcing* di *Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk*

Negosiasi merupakan sebuah interaksi antar pihak-pihak yang terlibat untuk mencapai suatu kesepakatan atau perjanjian dan dapat memenuhi kepuasan seluruh pihak yang terlibat dengan elemen-elemen kerjasama. Negosiasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam mengkomunikasikan keinginan satu pihak terhadap pihak lain. Keinginan yang telah disusun rapi dalam suatu kegiatan yang akan dilaksanakan baik itu pada skala kecil maupun besar, dengan memerlukan pihak lain dalam mensukseskan kegiatan tersebut ditentukan berhasil atau tidaknya dengan proses negosiasi.

Jika negosiasi yang dilakukan kurang baik maka respon yang diterima pihak lain kurang baik pula. Oleh karena itu begitu pentingnya negosiasi, maka sebaiknya menerapkan negosiasi ini menjadi faktor terpenting dalam setiap kegiatan, serta mengkonsentrasikannya, selain itu diperlukan kesiapan dan langkah-langkah awal untuk melaksanakan negosiasi dengan baik.

Pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi mengenai penerapan *outsourcing* ini yaitu pihak manajemen dari *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika yang berstatus menjadi *user*, dan pihak manajemen dari PT Provis yang berstatus menjadi *vendor* atau perusahaan pemberi jasa. Setelah melalui proses *tender*, Garuda Sentra Medika dan perusahaan pemberi jasa (*vendor*) melakukan tahap negosiasi. Sebelum bertatap muka untuk melakukan negosiasi Garuda Sentra Medika dan PT Provis (*vendor*) menyiapkan terlebih dahulu apa saja yang harus dipersiapkan di tahap negosiasi agar seluruh yang dibutuhkan untuk dibicarakan tidak tertinggal.

Dalam negosiasi ini setiap pihak mempunyai keperluan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Seperti halnya kebutuhan Garuda Sentra Medika lebih mengenai kompetensi pegawai seperti apa yang diinginkan, jumlah pegawai yang dibutuhkan, dan berapa harga yang harus dibayarkan oleh Garuda Sentra Medika terhadap *vendor* sesuai dengan pegawai yang ingin dipekerjakan. Lain dengan Garuda Sentra Medika yang disebut sebagai pihak *user*, PT Provis disini sebagai perusahaan pemberi jasa atau biasa disebut *vendor*. PT Provis mempunyai kebutuhan yang juga penting sifatnya, PT Provis memberitahukan apa saja hak yang didapatkan oleh pegawai dan kewajiban apa saja yang harus dikerjakan oleh pegawai.

Setelah masing-masing pihak memberitahukan apa kebutuhannya dan sama-sama setuju lalu dibuatlah perjanjian kontrak kerjasama yang disebut dengan PKS (Perjanjian Kerja Sama). Perjanjian Kerja Sama tersebut dibuat oleh masing-masing pihak dan ditandatangani oleh kedua belah pihak agar jika suatu saat terjadi sesuatu, semua mengacu pada Perjanjian Kerja Sama.

Perjanjian Kerja Sama itu berisi struktur komponen gaji, jangka waktu kontrak, dan perjanjian mengenai biaya. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis:

“Ooh proses ooh kalau provis setelah tender kan ada surat penunjukan pemenang tender nanti dari situ biasanya eeh sorry dari GSM nanti akan ngasih surat penunjukan ke provis kalau kita sebagai pemenang tender dari situ nanti ada berita acara lalu dari berita acara ada namanya nanti kontrak kontrak induk, kontrak induk itu jadi be to be antara Garuda

Sentra Medika dengan Provis gitu mengenai SDM lalu mengenai gaji mengenai struktur dari komponen-komponen gajinya lalu mengenai kontraknya diperpanjang apa eeh jangka waktu kontraknya lalu juga ada mengenai sanksi-sanksi kalau kayak sekarang kan misalnya, sanksi itu misalnya kita tidak memenuhi SDM selama satu minggu eh dua minggu kita dikenakan berapa ratus ribu gitu ya seperti itu jadi eeh awal perjanjian gitu jadi nanti ada namanya kontrak kerja antara provis dengan SBU GSM dengan provis jadi nanti itu yang mengeluarkan biasanya yang buat itu dari pihak GSM nya ada dua pihak sih sebenarnya dari GSM dan dari provis gituu” (Hasil Wawancara dengan Hilda Nurani-Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis, 31 Mei 2012)

Dari pernyataan di atas memang terlihat proses negosiasi merupakan tahapan awal yang mempengaruhi proses penerapan *outsourcing* untuk kedepannya. Dalam tahap negosiasi seluruh keperluan dari masing-masing pihak sudah melalui proses persetujuan.

Tahap negosiasi tidak hanya dilakukan Garuda Sentra Medika dan pihak *vendor* saja tetapi juga dengan pegawai *outsourcing*. *Vendor* beserta *people manager* dikoordinir oleh *SM. Human Capital* melakukan negosiasi kepada karyawan dibawahnya untuk menetapkan sasaran kinerja unit berdasarkan *job profile* masing-masing. Pernyataan ini dipertegas oleh *Human Capital Analyst*:

“Jadi pegawai outsourcing itu kita udah punya yang namanya DJP (Distinct Job Profile) jadi di dalam Distinct Job Profile itu kita udah di apa jenis pekerjaannya yang harus dilakukan gitu.” (Hasil Wawancara dengan Ginenga Pratidina Prakoso- Human Capital Analyst Garuda Sentra Medika, 30 Mei 2012)

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat seperti halnya pegawai Garuda Indonesia, kinerja pegawai *outsourcing* di semua level pekerjaan diarahkan agar sesuai dengan upaya pencapaian kinerja Garuda Sentra Medika. *Job Profile* yang berada di Garuda Sentra Medika merupakan uraian pekerjaan dan persyaratan untuk dapat melakukan pekerjaan, pekerjaan yang tersedia harus dalam kondisi yang *update* dan secara reguler dilakukan *review* oleh atasan langsung sesuai dengan siklus perencanaan Garuda Sentra Medika.

Apabila *job* yang dikerjakan tidak sesuai dengan kesepakatan, maka bagi pegawai dapat melakukan negosiasi ulang dalam hal penetapan sasaran kinerja unit. Setelah tugas dan tanggung jawab disetujui oleh semua pihak, dibuatlah

Employee Performance Plan (EPP) sesuai dengan kesepakatan sasaran kinerja yang akan dicapai. Hasil kesepakatan penilai maupun ternilai dituangkan dalam form *Employee Performance Plan* (EPP) dengan mencantumkan alarm toleransi perolehan target dan ditandatangani oleh pegawai yang bersangkutan dan *vendor* pemberi kerja serta diketahui oleh *people manager* masing-masing unit. Dalam Tabel 5.4 terdapat contoh form *Employee Performance Plan*.

Pegawai wajib mengerjakan tugas atau pekerjaan yang telah dituangkan dalam *Employee Performance Plan* yang telah disepakati. *Vendor* pemberi tenaga kerja bertugas memantau pencapaian hasil dari pekerjaan yang dituangkan dalam *Employee Performance Plan* kepada seluruh pegawai yang ada dalam pengelolaannya secara periodik. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis:

“Yang melakukan provisi tapi yang melaksanakannya adalah orang eh SM nya dari GSM ya jadi misalnya kalau provisi biasanya sih tiga bulan jujur kalau masalah ini yang lebih banyak tahu Pak Syirhan yang *Personal In Charge* nya cuman eeh ya itu dia biasanya tiga bulan sekali atau satu tahun sekali untuk perpanjangan kontrak kalau tiga bulan itu biasanya kan mereka ada bonus tuh ada insentif.” (Hasil Wawancara dengan Hilda Nurani- Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis, 31 Mei 2012).

Dari penuturan di atas dapat dilihat evaluasi kinerja tidak hanya dikenakan oleh pegawai Garuda Indonesia saja tetapi juga dikenakan kepada pegawai *outsourcing*. Berikut merupakan tabel contoh dari form *Employee Performance Plan* (EPP) yang diberisi target-target setiap pegawai. Target-target ini memiliki isi yang berbeda-beda, tergantung dari jabatan pekerjaan yang dimiliki oleh setiap pegawai. Form ini nantinya akan disetujui oleh pihak pegawai dan pihak manajemen. Jika form tersebut sudah disetujui oleh pihak-pihak terkait maka pegawai dapat langsung mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan *Key Performance Indicators* yang dibuat.

Tabel 5.5: Form Employee Performance Plan

KPI	Point	Target	Toleransi Perolehan Target		
			Tdk Mencapai	Mencapai	Melebihi
1. Actual Cost < Budget 2. Total Revenue	10,00				
1. CSI 2. PKS Customer MC diperpanjang	5,00				
1. Fully Integrated IT system 2. GSM Satellite Clinic Realization 3. Reinvestment Medical Equipment	8,00				
1. Maintain QMS based on ISO 9001 : 2008 2. Sigma Implementation 3. Malcolm Baldrige Criteria Implementation	5,00				
1. Number of Customer Acquisition 2. revenue increment 3. TPA & Premium increment 4. Number of insurance provider acquisition	12,00				
1. Reduce loss of workdays 2. Maintain status of High Health Risk Profile Aircrew (cockpit) 3. Reduce Unfit Pilot	10,00				
1. Inhouse Clinic Realization	3,00				
1. Culture Transformation index	2,00				
	Total Point	55,00			
Control Points					
Profit Growth	10,00				
International Standard Implementation	5,00				
Implemented Health Coach & Mandatory Exercise Program	5,00				
GSM Satellite Clinic Realization	5,00				
Program loss of workdays Aircrew	5,00				
	Total Point	30,00			
Challenging Assignment					
Hospital Development					
Strategic Partner Funding to Hospital Development					
Spin Off Preparation					
	Total Point	0,00			
Persetujuan Rencana Penugasan					
	Nama	Ttd	Atasan	Ttd	
Tanggal:	No. Peg.		No. Peg		

Sumber: Dokumen Internal Garuda Sentra Medika

Dapat dilihat data-data yang berada dalam *form employee performance plan* merupakan data-data yang penting dan berhubungan dengan pencapaian tujuan Garuda Sentra Medika. Pada kolom *Key Performance Indicator (KPI)* pegawai harus mengisi target-target apa saja yang akan dicapai selama satu tahun kedepan, tugas-tugas apa saja yang dilakukan pegawai untuk mencapai target itu, seberapa besar target tersebut telah tercapai yang dituliskan dalam berbentuk point. Setelah semua terisi, lalu *form employee performance plan* tersebut diperiksa dan disetujui serta ditandatangani oleh pihak pimpinan dari Garuda Sentra Medika. *Vendor* bertugas memantau pencapaian hasil dari tugas-tugas yang dituangkan dalam *Form Employee Performance Plan* kepada seluruh pegawai *outsourcing* yang berada dalam pengelolaannya secara periodik.

Pegawai *outsourcing* dievaluasi oleh *Personel In Charge* yang ditugaskan oleh PT Provis sebagai *vendor* setiap tiga bulan sekali yang nantinya hasil dari evaluasi kinerja tersebut diberitahukan kepada *SM. Human Capital & General Adminsitration* dari Garuda Sentra Medika. Jika dari tiga bulan itu hasil kerjanya baik dan terus meningkat maka pegawai tersebut akan mendapatkan *reward* dalam bentuk piagam penghargaan, uang senilai satu setengah juta dan maju kedepan panggung ketika ada acara. Hal ini disebutkan oleh *Personel In Charge* PT Provis:

“Eeeh piagam penghargaan, uang tunai senilai 1, 5 juta, dan diundang naik ke panggung” (Hasil Wawancara dengan Pak Syirhan- *Personel In Charge* PT Provis, 7 Juni 2012).

Melihat dari penjelasan tersebut, perusahaan memberikan *reward* kepada pegawai yang kinerjanya selalu meningkat agar para pegawai merasa dihargai dan akan terus semangat untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya.

Struktur *reward* dirancang dengan memperhatikan perbandingan antara *reward* yang bersifat tetap dan yang bersifat variabel terhadap keberhasilan kinerja perusahaan termasuk untuk kenaikan tahunan bagi pegawai. Pengembangan dan implementasi sistem *reward* harus dapat menyelaraskan antara kebutuhan dan kepentingan perusahaan. Insentif diberikan berdasarkan

pencapaian kinerja korporat dan individu, penghematan biaya dan kemampuan Perusahaan.

Secara bertahap komponen *reward* yang bersifat tetap akan diperkecil persentasenya dan lebih memperbesar *reward variable* melalui pemberian insentif yang dikaitkan dengan keberhasilan pencapaian kinerja individu dan korporat. Pemberian *reward* tentunya akan tetap ada walaupun bentuknya berbeda-beda entah itu dalam bentuk *tangible* ataupun *intangible*.

Gaji ditetapkan berdasarkan posisi, kompetensi dan akuntabilitas dengan menciptakan *internal equity* yang didasarkan pada kriteria yang bersifat obyektif serta memperhatikan *external competitiveness* (harga pasar) sesuai dengan kemampuan perusahaan. Dengan demikian gaji individu dapat berbeda-beda besarnya. *People manager* dituntut untuk mampu mengukur perbedaan dari masing-masing pegawai.

Penyesuaian gaji diberikan dengan memperhatikan pencapaian kinerja, dan lamanya pegawai tersebut bekerja, sedangkan persentase kenaikan ditetapkan dengan memperhatikan tingkat inflasi dan kemampuan perusahaan. Jika dalam pelaksanaan pekerjaan memerlukan koordinasi dengan unit lain baik internal maupun eksternal maka pegawai dapat melakukan koordinasi dengan pihak tersebut berdasarkan arahan dari *people manager & vendor* pemberi kerja. Pemberian *reward* atau tunjangan kepada pegawai *outsourcing* di Garuda pusat dengan di Garuda Sentra Medika terjadi perbedaan sistem dan perbedaan besaran jumlah yang diberikan. Jika di Garuda Sentra Medika, dalam pemberian tunjangan atau pengajian itu selain dilihat dari kinerja pegawai tetapi juga dilihat dari berapa lama pegawai tersebut bekerja. Apabila pegawai *outsourcing* tersebut sudah bekerja di Garuda Sentra Medika selama lebih dari 5 tahun maka pegawai tersebut mendapatkan *take home pay* yang jumlahnya hampir sama dengan pegawai kontrak Garuda. Lain halnya di Garuda pusat, tidak ada ketentuan seperti itu yang diterapkan.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat sebelum diterapkannya *outsourcing* setelah pengumuman tender dan diberitahukan pemenangnya, Garuda

Sentra Medika mengundang perusahaan tersebut untuk melakukan negosiasi terakhir. Dari negosiasi tersebut nantinya akan menghasilkan Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang berisi struktur komponen gaji, jangka waktu kontrak dan biaya. Jika semuanya telah disetujui, lalu pihak Garuda Sentra Medika membuat *Employee Performance Plan* yang nantinya akan dibagikan kepada pegawai-pegawai dan tentunya target-target yang dibuat sesuai dengan jabatan serta pekerjaannya. Setelah form *employee performance plan* tersebut disetujui oleh pihak manajemen, pegawai langsung dapat mengerjakan tugas-tugas atau kewajibannya untuk Garuda Sentra Medika. Secara periodik form tersebut diperiksa apakah target-target tersebut telah dicapai dengan baik, jika pegawai dapat mencapai target-target itu maka pegawai mendapatkan *reward*. *Reward* yang diberikan bermaksud untuk memotivasi pegawai agar terus melakukan pekerjaan dengan baik. Dari hal itu dapat terlihat penerapan tahap negosiasi yang dilakukan antara perusahaan pemberi jasa (*vendor*) dengan Garuda Sentra Medika sebagai *user* dinilai sudah baik, karena tidak ada masalah dalam tahap negosiasi tersebut dan negosiasi dijalankan sesuai dengan aturan serta perjanjian yang telah dibuat.

5.1.2.6 Transisi Sumber Daya Menggunakan Tenaga Kerja *Outsourcing*

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi menuju tercapainya kesejahteraan. Seiring perkembangannya, sumber daya manusia bukan hanya berfungsi sebagai sumber daya saja tetapi lebih menjadi modal dan aset setiap organisasi, institusi, atau perusahaan.

Penerapan sumber daya manusia dalam penerapan *outsourcing* di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika merupakan suatu hal yang penting. Langkah transisi sumber daya dalam penerapan pegawai *outsourcing* di Garuda Sentra Medika tidak begitu terlihat karena pegawai *outsourcing* yang ditugaskan untuk bekerja di Garuda Sentra Medika telah melalui pembinaan yang ditanggungjawabkan oleh *vendor* yaitu PT Provis. Seperti yang diungkapkan oleh *SM. Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika berikut ini:

“Berkaitan dengan pembinaan, pengembangan, hak-hak dan hal-hal yang apapun yang juga namanya itu menjadi tanggung jawab dari vendor ya jadi harus tau tuh ehhh untuk pengelolaan SDM itu seperti apa gitu jadi bukannya GSM kalo GSM nanti malahan repot mereka bukan karyawan GSM bukan mereka adalah karyawan daripada vendornya masing-masing” (Hasil Wawancara dengan Rika Rushanti- SM. *Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012)

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat memang tidak ada pembinaan khusus untuk pegawai *outsourcing* yang diadakan oleh Garuda Sentra Medika. Pembinaan, pengembangan dan pengelolaan pegawai *outsourcing* lebih diatur oleh PT Provis yang statusnya sebagai vendor.

Disini Garuda Sentra Medika sebagai *user* hanya menerima pegawai *outsourcing* dari PT Provis sesuai dengan kebutuhan yang diminta dan telah tertulis di kontrak. Sebelum *vendor* menyerahkan pegawai tersebut, *vendor* melakukan pembinaan sendiri agar nantinya pegawai tersebut dapat bekerja dengan baik sesuai dengan kompetensi.

Dari pernyataan-pernyataan di atas terlihat tidak tindakan spesifik yang dilakukan oleh Garuda Sentra Medika untuk menghadapi transisi sumber daya, karena sumber daya manusia yang diberikan oleh PT Provis merupakan sumber daya manusia yang telah dibina dan dikelola oleh PT Provis sehingga sumber daya manusia tersebut telah memiliki kompetensi yang baik sesuai dengan kebutuhan dari Garuda Sentra Medika sebagai *user*. Jadi tidak perlu lagi Garuda Sentra Medika memberi pembinaan dan pelatihan. Penerapan transisi sumber daya ini tidak begitu terlihat di Garuda Sentra Medika karena kondisi yang ada tidak mendukung seperti itu.

5.1.2.7 Pengelolaan Hubungan antara *Vendor* dengan *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Hubungan kerja merupakan hubungan yang terjadi setelah diadakannya perjanjian kerja. Pengelolaan hubungan kerja berperan penting bagi kelancaran penerapan suatu kebijakan. Begitu juga dalam penerapan *outsourcing* yang melalui pihak lain untuk mengelola sumber daya manusia yang digunakan,

dengan itu antara perusahaan penyedia jasa dan perusahaan pengguna jasa harus memiliki hubungan yang baik.

Pemberi dan penerima kerja mempunyai hubungan yang erat dan hubungan ini dapat berlangsung dengan lama sesuai dengan kontrak perjanjian yang dibuat bahkan dapat juga diperpanjang kontrak tersebut apabila situasi dan kondisi mendukung untuk menambah masa kerjasamanya. Agar hubungan tersebut tetap berjalan antara *vendor* dan *user*, dilakukanlah proses memonitor kinerja dan mendiskusikan masalah yang muncul dalam penerapan *outsourcing*.

1. Memonitor Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya suatu tujuan organisasi. Kinerja juga memiliki arti hasil kerja yang dilakukan pegawai secara kualitas atau kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Begitu juga dalam proses penerapan *outsourcing*, proses ini menggunakan pegawai yang berasal dari perusahaan lain bukan perusahaan sendiri hal ini membuat perusahaan pengguna jasa atau *user* harus benar-benar memonitor kinerja pegawai dengan baik. Seperti yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, dalam penerapan *outsourcing* di Garuda Sentra Medika terdapat proses pengawasan kinerja dari pegawai. Pengawasan ini dilakukan oleh pihak *vendor*, seorang pegawai dari pihak *vendor* ditugaskan sebagai *Personal In Charge* (PIC) untuk mengawasi langsung semua kegiatan yang berhubungan dengan *outsourcing* di Garuda Sentra Medika. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis berikut ini:

“Pengawasan secara keseluruhan ada itu tadi yang kayak aku bilang Personal In Charge nya untuk operational relation itu ada kunjungan rutin kalau di provis untuk ditempatkan di GSM itu ada Pak Syirhan jadi beliau yang akan kontrol eeh setiap satelite setiap GSM ya maupun GSM pusat gitu emhh jadi beliau yang kontrol entah satu minimal seminggu itu dua kali atau satu kali minimal minimal dua kali KPI kita minimal sorry SOP kita minimal dua kali nanti dikunjungi itu kan dia melakukan banyak tuh komunikasi ke karyawan kan apa aja sih keendalanya terus setiap satu bulan biasanya ada pengumpulan absen gitu jadi absen itu semua kan berbentuk finger ya jadi absen itu nanti ditarik di print dibagikan lagi ke karyawan nanti karyawannya yang nulis ini kenapa telat atau kenapa ga masuk biasanya ada suratnya terus ini lemburan nanti

dikasih di SPKL eeehh Surat Keterangan Lembur gitu dan itu tidak cuma secara administratif ya tapi kita juga komunikasi sama karyawan kendalanya” (Hasil Wawancara dengan Hilda Nurani- Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis, 31 Mei 2012).

Dari pernyataan di atas terlihat pengawasan kinerja dilakukan secara rutin yaitu dua kali kunjungan dalam seminggu untuk melihat *Key Performance Indicator* (KPI) dari setiap pegawai, setiap satu bulan sekali *Personal In Charge* (PIC) melihat report absensi, setiap enam bulan sekali dilihat mengenai bonus insentif yang didapatkan pegawai *outsourcing*, dan setiap satu tahun sekali dilihat untuk perpanjangan kontraknya. Pengawasan ini dimaksudkan agar penerapan *outsourcing* dapat terus berlangsung dengan baik.

2. Mendiskusikan Masalah

Masalah merupakan suatu kendala atau persoalan yang harus dipecahkan dengan kata lain merupakan kesenjangan antara kenyataan dengan suatu yang diharapkan dengan baik, agar tercapai dengan hasil yang maksimal. Dimanapun masalah selalu ada, entah itu masalah kecil ataupun masalah besar. Dalam penerapan *outsourcing* juga tentunya ada masalah atau sekedar sedikit kendala. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis:

“Kalau dari recruitment itu kan kita ada seleksi, ada interview terus ada briefing ya kalau di GSM kan mereka kebanyakan tenaga medis, tenaga medis kan sensitif bangeet ya sensitif bangeet dalam artian mereka akan detail tuh tanyain gajinya, kebanyakan medis itu kan mereka punya skill dan punya tingkat ego yang lebih tinggi ya jadi beda penerapannya jadi kesan eh provis lebih mengesankan kalau kita memang butuh mereka kalau tenaga kerja lain kalau misalnya admin atau yang lain kan eeehh lebih terkesan calon kandidat atau karyawan yang butuh provis untuk bekerja tapi kan kalau untuk medis lebih banyak kita yang butuh mereka dan kedua mereka tenaga outsourcing siapa sih orang yang betah kerja lama-lama jadi tenaga outsourcing kontrak pula istilahnya eehh bertahun-tahun. Kalau untuk proses jasa payroll penggajian eeh yang sekarang sih ga ada ga gitu banyak masalah cuma memang banyak perhitungan-perhitungan lembur dokter-dokter 24 jam eeeh apa kalau jaga lebih dari 15 jam terhitung lembur jadi ya tadi ya kritis itu kan lemburnya dan jadi membandingkan dengan rumah sakit rumah sakit lain” (Hasil Wawancara dengan Hilda Nurani- Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis, 31 Mei 2012).

Dari pernyataan di atas dapat dilihat hambatan-hambatan yang dirasakan oleh PT Provis sebagai *vendor*. Hambatan pertama berasal dari pihak pegawai, khususnya pegawai berstatus medis seperti dokter, asisten dokter, dan sebagainya. Hambatan muncul mulai dari proses *recruitment* yang didalamnya terdapat proses seleksi, *interview*, dan *briefing* karena pegawai medis dinilai memiliki pemikiran yang berbeda dan ego yang tinggi dibandingkan dengan pegawai non-medis atau administrasi jadi dalam memberikan penjelasan mengenai proses *recruitment* harus dengan cara yang *detail* agar pegawai medis tidak tersinggung dan tetap merasa dihargai.

Kondisi ketenagakerjaan dari pegawai medis dan non-medis juga berbeda, jika pegawai non-medis atau administrasi itu yang membutuhkan pekerjaan lebih kepada pegawai jadi pegawailah yang mencari pekerjaan lain halnya dengan pegawai medis yang tentunya bukan pegawai yang mencari pekerjaan tetapi perusahaanlah yang mencari pegawai untuk bekerja di perusahaannya. Dari situ terlihat kepentingannya berbeda.

Lalu hambatan kedua yang berasal dari pegawai *outsourcing* yaitu mengenai status *outsourcing*. Memang status *outsourcing* dinilai merugikan pegawai seperti yang diungkapkan oleh Siti Nurbaiti berikut ini:

“Mengapa saya katakan diawal kerja outsourcing harus ditiadakan karena benefit yang diterima walaupun porsi pekerjaannya sama ee pegawai outsourcing dengan pegawai tetap pegawai garuda indonesia tetapi benefit yang diterima berbeda sehingga merugikan SDM nya sendiri selain tidak mendapatkan fasilitas kesehatan dan pensiun untuk pemberian insentif maupun bonus dari kinerja SDM tersebut tidak terlalu diperhatikan lain dengan pegawai tetap garuda indonesia.” (Hasil Wawancara dengan Siti Nurbaiti- Sekretaris *Vice President* Garuda Sentra Medika, 25 Mei 2012).

Hal ini diperkuat dengan perkataan Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis:

“Kedua mereka tenaga outsourcing siapa sih orang yang betah kerja lama-lama jadi tenaga outsourcing kontrak pula istilahnya ehhh bertahun-tahun itu” (Hasil Wawancara dengan Hilda Nurani- Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis, 31 Mei 2012).

Status *outsourcing* disini merupakan salah satu yang mempengaruhi terjadinya hambatan. Terkadang pegawai *outsourcing* tidak mudah diberi tanggung jawab oleh *vendor*, karena pegawai-pegawai merasa bukan merupakan pegawai dari *vendor* melainkan pegawai dari Garuda Sentra Medika yang masalah penggajian diatur oleh *vendor*. Tidak sedikit pegawai *outsourcing* yang mempunyai pendapat seperti itu.

Hal itu mengakibatkan jika *vendor* membuat aturan yang berbeda dengan aturan yang dibuat oleh Garuda Sentra Medika tetapi pegawai *outsourcing* lebih mengikuti aturan dari Garuda Sentra Medika. Seharusnya tidak seperti, seharusnya pegawai *outsourcing* mengikuti aturan yang dibuat oleh *vendor* karena ikatan kontrak kerja pegawai itu adalah dengan *vendor* bukan dengan Garuda Sentra Medika. Garuda Sentra Medika hanya merupakan tempat dimana pegawai *outsourcing* tersebut ditugaskan oleh *vendor*.

Hambatan ketiga yang terjadi pada penerapan pegawai *outsourcing* yaitu masalah penggajian. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis:

“Proses jasa payroll penggajian eeh yang sekarang sih ga ada ga gitu banyak masalah cuma memang banyak perhitungan-perhitungan lembur dokter-dokter 24 jam eeeh apa kalau jaga lebih dari 15 jam terhitung lembur jadi ya tadi ya kritis itu kan lemburnya dan jadi membandingkan dengan rumah sakit rumah sakit lain kayak ko’ kalau saya jaga disana sejamnya nih 3 juta eh 300 ribu nih disini saya cuma dapet 200 ribu eh 50 ribu aja saya ga diitung lemburannya ya seperti itu jadi eeh ya tadi si eeh fungsinya lebih banyak ke Personal In Charge-nya ke PIC nya” (Hasil Wawancara dengan Hilda Nurani- Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis, 31 Mei 2012).

Pernyataan ini disetujui juga oleh pernyataan dari *Personal In Charge* PT Provis:

“Kalo complaiiin hmmm biasanya sih masalah gaji. Umumnya masalah gaji, masalah gaji dan kartu jamsostek kadangkannya di jamsosteknya lama rata-rata satu bulan bukan complain sih cuma menanyakan tapi kalau kelamaan jatohnya lama-lama complain. Pasti selalu gaji, kekurangan gaji hehehe” (Hasil Wawancara dengan Syirhan- *Personal In Charge* PT Provis, 7 Juni 2012).

Dilihat dari pernyataan-pernyataan itu terlihat jelas hambatan atau masalah mengenai pegawai *outsourcing* yaitu dalam penggajian. Umumnya masalah tunjangan-tunjangan seperti tunjangan lembur atau tunjangan kesehatan.

Dari masalah-masalah yang ada *vendor* tetap harus menjalankan bisnisnya dan tidak berhenti hanya karena masalah seperti itu. Maka *vendor* memilih solusi mendekati pegawai dengan cara mendiskusikan apa saja yang dirasakan pegawai, mengapa seperti itu dan masalah-masalah lainnya sehingga pegawai *outsourcing* dapat mengerti dan tetap terus bekerja seperti sebelumnya.

Jika antara *vendor* dan pegawai *outsourcing* memiliki masalah atau hambatan, lain halnya dengan *user*. Di Garuda Sentra Medika ini antara *vendor* dan *user* tidak memiliki masalah atau hambatan dalam menerapkan *outsourcing*. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis:

“Provis sama GSM sementara ini ga ada sih untuk hambatan kita yang penting komunikasi gitu jadi apa yang dibutuhkan GSM eh GSM juga harus sampaikan eeh kebutuhannya sama provis nanti provis yang sampaikan secara halus dengan karyawan” (Hasil Wawancara dengan Hilda Nurani- Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT Provis, 31 Mei 2012).

Hal ini juga disetujui oleh SM. *Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika:

“Penerap hambatan dalam penerapannya kayaknya engga ada so far sih yaa biasa-biasa aja” (Wawancara dengan Rika Rushanti- SM. *Human Capital & General Administration* Garuda Sentra Medika, 1 Juni 2012).

Menurut kedua pihak tersebut tidak ada hambatan yang terjadi dalam penerapan *outsourcing* ini karena antara PT Provis dan Garuda Sentra Medika selalu dilakukan komunikasi dengan baik agar mencegah terjadinya konflik atau masalah. Tetapi menurut *Personal In Charge* dari PT Provis dalam penerapan *outsourcing* ini terdapat sedikit masalah yaitu:

“Kalo kendala siih eeheh kendala pertama ini di GSM ya kendalanya user yang selalu yang apa ya jadi ada karyawan yang kita mau melakukan SP 1 kadang kan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran dibawah 85 persen tapi user kadang memberi kesempatan untuk ya jangan dikasih surat peringatan dulu lah padahal kadang itu semuanya kan sudah SP 1 kadang user ya mau pendekatan lebih ini lebih pembinaan langsung sama

user lagi” (Hasil Wawancara dengan Syirhan- *Personal In Charge* PT Provis, 7 Juni 2012).

Kendala yang dirasakan *Personal In Charge* dari PT Provis bukan kendala atau masalah yang sangat berpengaruh tetapi hanya masalah memberi peringatan kepada pegawai yang telah melanggar aturan tetapi pemberian peringatan tersebut tidak sesuai dengan perjanjian.

Dari pernyataan-pernyataan di atas agar pengelolaan hubungan antara *vendor* dan *user* tetap berjalan dengan baik, maka dilakukan dua cara komunikasi rutin yaitu dengan memonitor kinerja dan mendiskusikan masalah yang terjadi. Dalam proses memonitor kinerja pegawai dilakukan oleh pihak dari *Personal In Charge* PT Provis, kinerja pegawai dilihat rutin secara periodik agar terlihat apakah pegawai mengerjakan pekerjaannya dengan baik atau sebaliknya. Setelah *Personal In Charge* yang turun ke lapangan, lalu dilaporkan hasil yang didapatkan kepada pihak manajemen di PT Provis dan setelah itu PT Provis melaporkan kepada Garuda Sentra Medika bagaimana kinerja pegawai *outsourcing*. Tidak hanya kinerja yang dilihat, tetapi jika terjadi masalah dan terdapat keluhan-keluhan dari pegawai maupun dari pihak-pihak lain dilakukan pendiskusian masalah. Diskusi ini dilakukan oleh beberapa pihak terkait agar masalah yang muncul akan terselesaikan dengan baik. Dengan itu dapat dilihat penerapan pengelolaan hubungan antara *vendor* yaitu PT Provis dengan *user* yaitu *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika telah diterapkan dengan baik, karena pihak-pihak tersebut melakukannya dengan terstruktur dan melalui kerjasama serta komunikasi yang baik.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

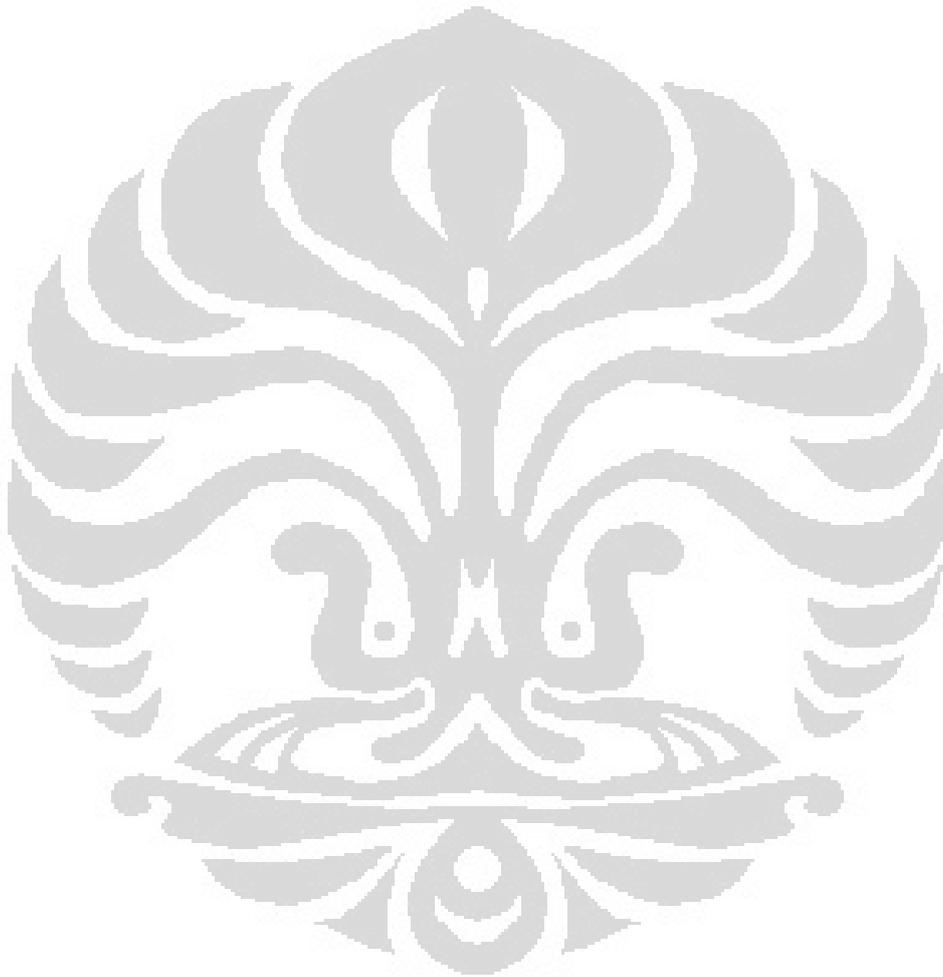
Berdasarkan hasil penelitian di lapangan yang dilakukan oleh peneliti, secara umum penerapan *outsourcing* di *Satelite Business Unit* Garuda Sentra Medika sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator atau langkah yang digunakan untuk menerapkan *outsourcing*. Dari indikator-indikator tersebut dapat dilihat penerapan *outsourcing* di *Satelite Business Unit* Garuda Sentra Medika sudah baik walaupun terdapat dua indikator yang tidak dapat dilihat apakah penerapannya sudah baik apa belum karena memang beberapa indikator tersebut tidak sesuai dengan kondisi yang ada dalam penerapan *outsourcing* di *Satelite Business Unit* Garuda Sentra Medika. Penerapan *outsourcing* tersebut memang sudah sesuai penerapannya dengan indikator-indikator tersebut tetapi masih terdapat beberapa masalah yang terjadi seperti masalah jaminan pegawai *outsourcing* dan masalah penggajian yang pegawai *outsourcing* dapatkan.

6.2 Saran

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan mengenai penerapan *outsourcing* di *Satelite Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia, terdapat rekomendasi dari penelitian tersebut:

1. Pengawasan dan evaluasi kepada pegawai *outsourcing* yang dilakukan oleh pihak pemberi jasa (*vendor*) harus terus dilakukan secara konsisten karena pengawasan dan evaluasi tersebut mempengaruhi kinerja dari pegawai *outsourcing*. Pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak *vendor* juga perlu dipantau rutin oleh Garuda Sentra Medika agar semua berjalan dengan baik sesuai dengan peraturan dan perjanjian yang dibuat
2. Pihak pemberi jasa (*vendor*) yaitu PT Provis dan *user* yaitu Garuda Sentra Medika harus memberikan perhatian kepada pegawai *outsourcing*, terutama mengenai jaminan dan gaji yang didapatkan oleh pegawai

outsourcing. Pihak Garuda Sentra Medikaharus dapat memastikan mengenai ketepatan waktu pemberian gaji dan jumlah gaji yang didapatkan oleh pegawai *outsourcing*, serta pemberian jaminan yang diberikan oleh pihak *vendor* supaya pegawai *outsourcing* dapat memberikan kinerja yang maksimal dan bertanggung jawab dengan komitmen yang telah dibuat



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Dessler, Gary. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Greaver, F. Maurice II. (2000). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions an Initiative*. New York: Amacom.
- Handoko, T. Hani. (2001) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, S.P Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heywood, J. Brian. (2001). *The Outsourcing Dilemma- The Search for Competitiveness*. London: Prentice Hall.
- Indrajit, Djokopranoto & Richardus Eko. (2003) *Proses Bisnis Outsourcing*. Jakarta:Grasindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moeloeng, J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neuman, Lawrence W. (2003). *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*. USA: Earson Education.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Priambada, Komang. (2008). *Outsourcing Versus Serikat Pekerja (An Introduction To Outsourcing)*. Jakarta: Alihdaya Publishing.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung:Alfabeta.
- Suparno, Erman. (2009). *National Manpower Strategy*. Jakarta: Kompas.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Suwanto. (2003). *Hubungan Industrial Dalam Praktek*. Jakarta: Asosiasi Hubungan Industrial Indonesia.

Suwondo, Chandra. (2003). *Outsourcing Implementasi di Indonesia*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Umar, Husein. (1999). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

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

_____. (2001). *Menjadi Karyawan Outsourcing*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Penelitian:

Damayanti, Rizty. (2011). *Pelaksanaan Outsourcing Pada Pusat Administrasi Universitas Indonesia (PAUI): Studi Kasus pada Outsourcing Tenaga Kebersihan, Keamanan, dan Penjagaan Sepeda*. Depok: FISIP UI.

Fatimah, Desriani. (2003). *Outsourcing Sebagai Alternatif Strategi Efisiensi Divisi Sumber Daya Manusia: Suatu Studi Pada PT. Bank X (Persero)*. Depok: FISIP UI.

Hasanah, Nur. (2005). *Outsourcing Sebagai Salah Satu Alternatif Solusi Dalam Mengatasi Masalah Kelangkaan Pegawai Pada PT.XYZ*. Depok: FISIP UI

Sumber lainnya:

Manajemen & Usahawan Indonesia. (1995). "Strategi Outsourcing Dalam Era Persaingan Global". *Manajemen & Usahawan Indonesia*: Jakarta.

"Diskriminatif dan Eksploitatif", <http://www.fes.or.id>, 17 Januari 2012

"May Day di Daerah Pekerja Kontrak sampai PHK Mengemuka", <http://nasional.jurnas.com>, 18 Januari 2012

"Inilah Keputusan MK Soal Penghapusan 'Outsourcing'", <http://nasional.kompas.com>, 23 Januari 2012

"Pendapatan Garuda Naik 23 Persen", <http://www.suarakarya-online.com>, 23 Mei 2012

PEDOMAN WAWANCARA

1. SM. Human Capital & General Administration Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika- PT Garuda Indonesia

- Kondisi ketenagakerjaan di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika
- Kebijakan ketenagakerjaan di *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika
- Alasan dibutuhkannya *outsourcing*
- Alasan pemilihan *outsourcing*
- Pemilihan pihak-pihak yang terlibat (*vendor*)
- Perencanaan kebutuhan *outsourcing*
- Tujuan pelaksanaan *outsourcing*
- Ruang lingkup, bidang-bidang yang di-*outsourcing*
- Keuntungan dan kerugian dari dilaksanakannya *outsourcing*
- Permasalahan dan hambatan yang muncul
- Pengawasan dan evaluasi pelaksanaan *outsourcing*
- Sosialisasi pelaksanaan *outsourcing* terhadap pihak internal

2. SM. Finance Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia

- Kondisi pendapatan yang masuk sebelum dan sesudah menggunakan *outsourcing*
- Kondisi penggunaan anggaran sebelum dan sesudah menggunakan *outsourcing*
- Kondisi keuangan *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika setelah menggunakan *outsourcing*

3. **Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT. Provis (Vendor yang bekerjasama dengan *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika-PT. Garuda Indonesia**

- Pelaksanaan proses perjanjian dengan *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika
- Pelaksanaan pekerjaan
- Permasalahan dan hambatan pada pelaksanaan *outsourcing*
- Evaluasi kinerja pegawai
- Pengawasan pelaksanaan *outsourcing*

4. **Pegawai Tetap *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia**

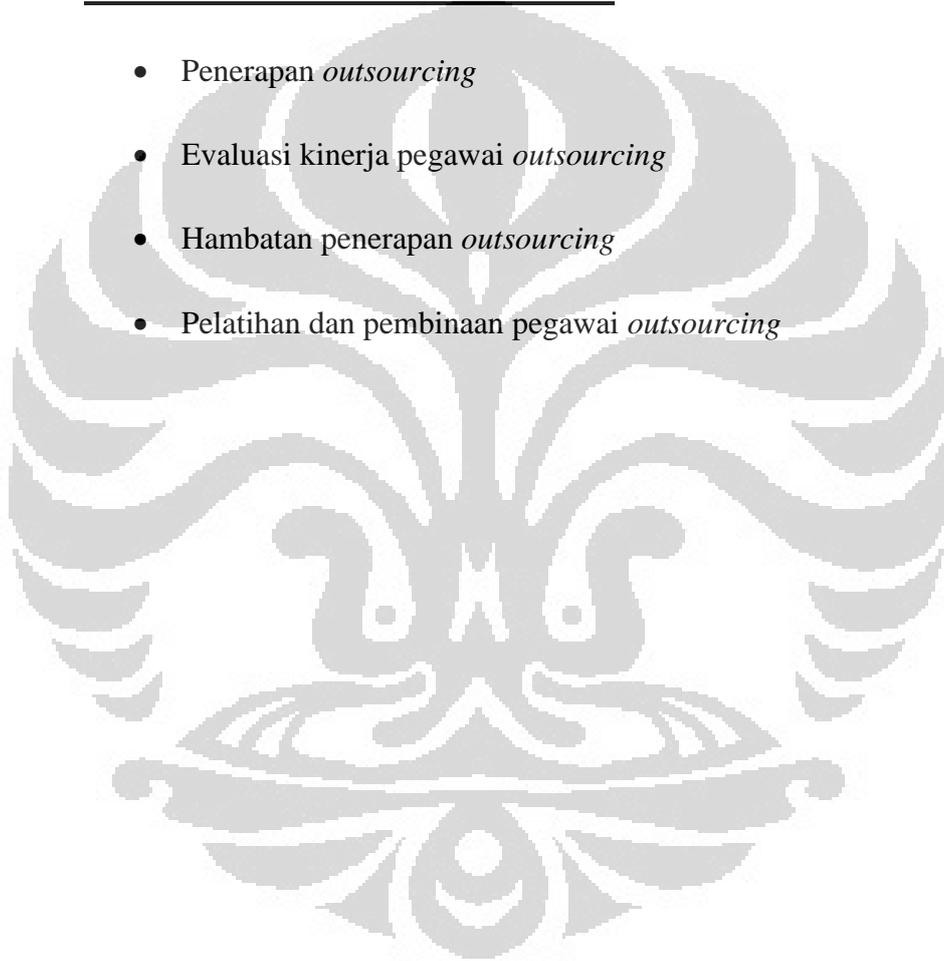
- Pandangan terhadap *outsourcing*
- Implikasi pelaksanaan *outsourcing* terhadap pekerjaan pekerja lain

5. **Pegawai *Outsourcing* *Strategic Business Unit* Garuda Sentra Medika-PT. Garuda Indonesia**

- Deskripsi pekerjaan
- Kondisi pelaksanaan *outsourcing*
- Permasalahan dan hambatan pada pelaksanaan *outsourcing*

6. Personal In Charge PT. Provis untuk Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia

- Penerapan *outsourcing*
- Evaluasi kinerja pegawai *outsourcing*
- Hambatan penerapan *outsourcing*
- Pelatihan dan pembinaan pegawai *outsourcing*



Informan : Ibu Rika Rushanti

Jabatan : SM. *Human Capital & General Administration*

Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika

PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Hari/Tanggal/Waktu : Jumat/ 1 Juni 2012/ 12.15-12.35 WIB

Tempat : Ruang Rapat *Strategic Business Unit*

Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero)

Tbk

P: Iyaa buu

N: Sini deket-deket, ga kedengeraaaaan

P: Kenapa? Oohh hehehe

P: Bagaimana kondisi ketenagakerjaan di SBU GSM?

N: Kondisi? Maksudnya mungkin status kali ya bukan kondisi. Kalo di GSM itu ada beberapa macam status dari SDM yaitu adalah yang satu itu pegawai tetap, yang kedua adalah pegawai kontrak garuda atau PKWT, yang ketiga itu *outsourcing*. Itu ada tiga macam komponen ya status di SBU Garuda Sentra Medika kalo ditanyain status, gitu. Terus apalagi?

P: Kalo kebijakan ketenagakerjaannya?

N: Kebijakan ketenagakerjaan karena disini adalah SBU Garuda Sentra Medika dan masih bagian dari Garuda maka setiap kebijakan SDM me-refer dari kebijakan pusat, gitu. Terus apalagi?

P: Terus alasan dibutuhkannya pegawai *outsourcing* itu apa aja?

N: Okeeee! Alasan dibutuhkan karyawan *outsourcing* karena Garuda tidak mungkin ehmm memakai semua jenis keg emmhh apa namanya emmhh jabatan ya kan, karena kan Garuda itu adalah *core business*nya adalah *core business* penerbangan, sementara Garuda Sentra Medika adalah bisnis kesehatan jadi tidak memungkinkan kalau kita meng-*hire* sebagai tenaga Garuda untuk ke apa namanya untuk bisnis yang ada di Garuda Sentra Medika jadi itu tuh udah beda antara *core business* sama kegiatannya sehingga Garuda Sentra Medika ini rencananya akan dilepas biar supaya Garuda sesuai dengan *core*nya maka untuk kebijakan SDM yang hanya *core-core*nya sajalah yang memang diperbolehkan sehingga untuk mengantisipasi itu semua ya mau ga mau ya kita harus mengambil melalui tenaga *outsourcing*

P: Terus eeehh gimana proses pemilihan pihak-pihak yang terlibat *vendor*nya?

N: Untuk *vendor*nya itu harus melalui proses *tender*, *tender* itu di kita mengundang untuk *vendor-vendor* yang sudah tercatat dalam *vendor list* Garuda, jadi dalam AVL Garuda itu udah ada nama-nama *vendor*nya kita undang untuk kita lakukan *tender* untuk penga pengelolaan SDM

P: Terus setelah abis diundang?

N: Diundang ya *ditender*, keluar orang *tendernya* siapa pemenangnya kita serahkan untuk pengelolaan SDM *outsourcing*

P: Prosesnya berapa lama?

N: Prosesnya untuk *tender* itu bisa satu bulan maksimal, dua sampe dua minggu sampe satu bulan

P: Teruuuus apa aja sih bu tujuan *outsourcing*?

N: Tujuan untuk *outsourcing* yang satu ya pertama ya untuk memenuhi kebutuhan SDM yang ada ya kan, memenuhi SDM yang ada supaya untuk di bisa membantu menjalankan bisnis ini yang kedua ya itu kedua itu aja sih tujuan pengadaan *outsourcing* tujuan utamanya itu

P: Terus eehh ada tujuan lain ga kayak eehh untuk meminimalisir anggaran itu ada ga? Dari sisi itunya

N: Kalo untuk meminimalisir sih engga ya karena itu kan biaya tetap ya bukan untuk meminimalis karena itu biayanya biaya tetap itu jadi bukan untuk meminimal sebenarnya kita ini membutuhkan *outsourcing* dalam rangka memang bisnis ini harus berjalan jadi kita butuh karena kita tidak boleh meng-*hire* tenaga kerja di luar *core*. Untuk meminimalis engga engga engga tujuan untuk meng*cutting cost* engga

P: Terus ruang lingkup bidang-bidang apa saja yang di*outsourcing*kan di SBU GSM ini?

N: Bidang-bidangnya cakupannya administrasi, medis, *non*-medis, para medis

P: Ada berapa sih bu jumlahnya? *outsourcing*

N: Totalnya sekarang ini 160-an kalo *outsourcing*

P: Terus eehhh ada keuntungan-keuntungan yang didapatkan dari tenaga *outsourcing* ini apa aja?

N: Keuntungannya?

P: Keuntungan dan kerugian

N: Kalo kerugiannya banyak ya kalo *outsourcing* itu kan karena sifatnya bukan tetap jadi untuk *turnover*nya tinggi, keuntungannya apa ya keuntungannya? Keuntungannya ituu hmmm sebenarnya kita bisa mendapatkan tenaga-tenaga yang bagus karena kalo *outsourcing* kalo kinerjanya ga bagus kita kan bisa mintain kembali ya bisa dikembalikan gitu loh, kalau pegawai tetap kan susah kalo apa ya kalo *outsourcing*kan bisa dikembalikan gitu minta kembali, gitu jadi otomatis sebenarnya bisa lebih menjaga eehhh hasil ya sebenarnya ya seperti itu si sebenarnya karena kalo kita liat engga bagus pekerjaannya kita bisa minta gantikan sementara kalo pegawai tetap kan sudah merasa nyaman aman kerjanya semanya jadi kalo kerjanya ogah-ogahan kita ga bisa banyak berbuat gitu lho, ga bisa minta ganti ga bisa segala macam gitu misal ngembaliin tuh ga bisa kalo

outsourcing sebenarnya lebih bisa kita menjaga ini ya produk, produktivitasnya sebenarnya lebih itu. Terus?

P: Kalo tadi kerugiannya *turnover*nya tinggi

N: Heeh kalo *turnover*nya tinggi karena biar biasanya eeehh *vendor-vendor*nya kurang siap untuk menyediakan tenaga kerja yang kita inginkan jadi kadang yang diberikan ke bukan kadang seringkali mereka memberikan karyawannya engga ssss engga pas bangeet untuk kompetensinya

P: Kurang kompetensinya

N: He'eh kompetensinya kalo udah pinter biasanya mereka karena tidak ada ikatan mereka udah keluar kan kurang bagus begitu bagus disini kan harganya jadi bagus jadi dia gampang karena tanpa ikatan jadi *turnover* jadi tinggi jadi kalo udah pinter pindah iya jadi disini hanya sebagai jembatannya aja

P: Batu loncatan

N: Batu loncatan untuk ininya mereka sebenarnya itu kerugiannya itu

P: Terus ada ga permasalahan atau hambatan yang muncul dari penerapan *outsourcing*?

N: Penerap hambatan dalam penerapannya kayaknya engga ada *so far* sih yaa biasa-biasa aja

P: Antara GSM dengan *vendor*nya gitu

N: Engga ada

P: Atau antara GSM dengan karyawan *outsourcing*nya

N: Engga ada, karena pengelolaan SDM itu udah dengan kita sistem paket bukan GSM yang melakukan pengelolaan. Pembinaan dan pengelolaan itu udah langsung kita eehh apa namanya kita mintakan kepada *vendor*nya kita hanya sebagai *user* fungsinya

P: Jadi sampai sini

N: Engga ada engga masalah

P: Terus kalo dalam hal pengawasannya dalam evaluasi pelaksanaan *outsourcing* udah sesuai belum sama peraturannya itu ada ngga bagian pengawasan?

N: Bagian pengawasannya kan kita kan ada depnaker terus disini juga ada kita juga eehhh apa namanya melihat *merefer* dari aturan-aturan yang ada sebagai *user*, *vendornya* pun sebagai pengelola justru yang dia bertanggung jawab. Kalo *user* intinya jadi kalo pengelolaan SDM jangan berfikir dengan *confuse* ya salah nanti kita udah mengelolakan kepada orang lain kita udah memberikan semua pekerjaan itu dengan dikerjakan jadi *user* itu cuma cukup menyediakan biaya, segala hal yang berkaitan dengan SDM adalah menjadi masalah *vendor* bukan menjadi masalah *user* gitu karena kita beli itu beli putus dengan mereka saya butuh untuk tenaga ini dengan harga segini mereka wajib mencarikan itu hal-hal yang berkaitan dengan pembinaan, pengembangan, hak-hak dan hal-hal yang apapun yang juga namanya itu menjadi tanggung jawab dari *vendor* ya jadi harus tau tuh eehhh untuk pengelolaan SDM itu seperti apa gitu jadi bukannya GSM kalo GSM nanti malahan repot mereka bukan karyawan GSM bukan mereka adalah karyawan daripada *vendornya* masing-masing

P: Jadi yang ngurusin mereka

N: Iyaaa semuanya mereka jadi berkaitan dengan implementasi itu adalah menjadi tanggung jawab mereka, mereka lapor kepada kita “*useer*, ini harganya udah tidak segini karena ada kenaikan dari UMP tahunan” nanti kita liat lagi, okee tambahiin. Berapa yang berlaku disini *trendnya* bagaimana oke tambahin, “*user*, ini engga bisa lho harga pajaknya sekarang perhitungannya begini” kita lihat lagi ooh setuju *deal* tambahin gitu kita hanya berdasarkan

P: Urusan biaya aja

N: Iya urusan biaya aja kita butuh tenaga ini nih kita harganya segini cariin deh kita taunya pake, hal-hal yang berkaitan dengan ininya adalah miliknya si *vendor* ga mau kita

P: Kalo eksternalnya tadi ya depnaker

N: Eksternalnya depnaker tapi terhadap si *vendor* karena kita *user* kan make doang gitu jadi yang lebih banyak yang lebih dititikberatkan ke si *vendor*nya yang kompeten atau tidak bagaimana cara-caranya si *vendor* untuk mencari sumber terus penerapan terhadap undang-undang untuk ketenagakerjaannya kemudian jamsosteknya dan lain dan lain sebagainya itu urusan *vendor* karena kita membelinya udah dengan paket itu semua gitu

P: Jadi terima jadi istilahnya

N: Terima jadi

P: Terus ada proses sosialisasinya, kan disini ada pegawai kontrak dan pegawai tetap terus proses sosialisasi untuk menggunakan *outsourcing* terhadap pegawai tetapnya ada ga? Jadi di sosialisasiin dulu ke pegawai tetap kalau kita mau menggunakan eeehh *outsourcing* gitu

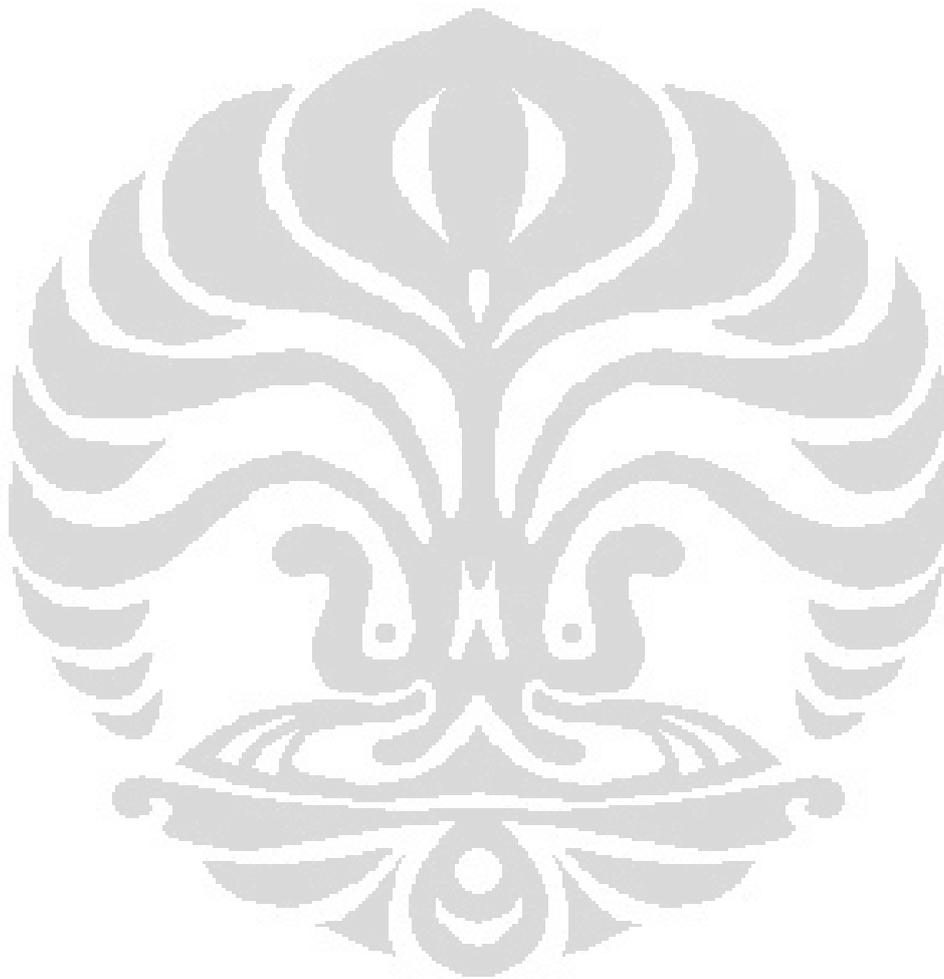
N: Sosialisasi ke pegawai tetap kalau kita menggunakan *outsourcing*, enggaaa gituuu ya caranya jadi perhitung engga engga jadi kita kebutuhannya kita untuk *merunning* bisnis ini misalnya sepuluh orang kita punya pegawai tiga pegawai tetap, pegawai kontraknya kita punya dua kita butuh *outsourcena* lima ya kita *hire* pegawainya lima itu kan lima itu berdasarkan perhitungan dari manajemen, manajemennya ini siapa masing-masing kepa masing-masing dari unit-unit kerja dari kumpulan dari unit kerja itu saya butuh satu saya butuh dua saya butuh satu saya butuh satu dikelompokin untuk *running* bisnis ini sepuluh dari unit A butuh dua dari unit B butuh satu dari unit C gitu jadi kita tidak mensosialisasikan tidak memang kebutuhan itu berasal dari masing-masing unit yang dijadikan satu terus kita cari untuk kebutuhan pemenuhan SDM

P: Di SBU sendiri itu penerapan *outsourcing* sejak kapan?

N: Tahun berapa ya udah lama yaa tahuuuuun ehmmm mungkin tahun sembilan sekitar tahun sembilan puluh sembilan tujuh sembilan lapan kayaknya deh udah lumayan lama sembilan puluh delapanan kali sembilan lapan iya sembilan lapan

P: Udaaaah lama bangeet hehehe

N: Iya udah lama banget. Sembilan delapan sembilan sembilan bahkan untuk di garudanya sendiri dari dulu karena garuda ini punya keterbatasan kuota untuk pegawai gituuu darii dulu udah ada dari garuda berdiri ada karena ada pembatasan pegawai kuota untuk pegawai jadi mau tidak mau untuk ngerun bisnis jadi ada bantuan gitu kalo di SBU GSM sendiri sekitar tahun sembilan lapan kalo ga salah tapi kalo di garudanya dari dulu udah ada gituu



Informan : Bapak Roni Adi

Jabatan : SM. Finance *Strategic Business Unit* Garuda Sentra
Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Hari/Tanggal/Waktu : Rabu/ 30 Mei 2012/ 15.00- 15.10 WIB

Tempat : Ruang Kerja SM. *Finance Strategic Business Unit*
Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero)
Tbk

Keterangan : 1. P (Peneliti)
2. N (Narasumber)

P: Ya jadi gini pak, kan eeh skripsi saya itu kan tentang analisis penerapan *outsourcing* di SBU GSM, terus eeh mau diliat juga dari kondisi anggarannya

N: He'eh

P: Itu perbandingan sebelum menggunakan *outsourcing* sama sesudah penggunaan *outsourcing* gituu, iya terus saya mau nanya sama bapak kan sebagai SM. *Finance* disini terus bagaimana si kondisi pendapatan yang masuk sebelum dan sesudah menggunakan *outsourcing*

N: He'eh jadi dari sisi biaya sama pendapatannya ya

P: Iya

N: Pendapatannya pendapatan *health care* ya atau pendapatan semuanya?

P: Semuanya, dari secara umum

N: Ya terus ada lagi mbak?

P: Iya itu sih paling terus kondisi keuangannya apakah laba meningkat setelah menggunakan *outsourcing* apa tetap? Itu aja

P: Ini mungkin datanya mestinya data *time series* ya soalnya yang saya tahu eeh untuk kalo kita cari *cut off* nya ya sebelum dan sesudah *outsourcing* masalahnya sejak SBU ini berdiri *outsource* tuh ada kayaknya jadi kalau kita mau bicara eeh apa *outsource* itu mesti di *trash* tuh kapan dia kita *hire* ini ya *outsource* ya karena yang saya tau tuh *outsource* mulai 98 kita udah ada *outsource* kalau dari data laporan keuangan mungkin saya bisa kasih tapi mungkin nanti eeh biayanya saya musti cek di SAP itu kemungkinan yg bisa diliat itu kontribusi biaya, biaya *outsource* terhadap *revenue* kan jadi kalau *revenue* nya meningkat biayanya meningkat gimana ni korelasinya kan tapi kalau dicari sebelum diterapkannya *outsource* agak sulit kayaknya saya musti cek lagi di SAP karena 98, 98 udah ada *outsource*

P: Dari awal dibentuknya GSM?

N: Dari awal dibentuknya GSM, karena kan *core business* garuda bukan di kesehatan tapi di *airlines*. Di garuda sendiri pusat itu untuk *core business* yang fokus di penerbangan kebanyakan *outsource*

P: Hmmm berarti jadi diliat dari laporan keuangannya

N: Iya jadi total biaya *outsource* terhadap total *revenue* GSM mungkin gitu ya

P: Iya itu aja si

N: Datanya dari tahun berapa kira-kira?

P: Eeh 5 tahun terakhir ya

N: 5 tahun terakhir ya, nanti saya minta mas ipul deh untuk iniin. Data biaya dan *revenue* GSM diluar gaji nah dikitapun GSM ini walaupun ini kita masih paraf garuda tapi untuk pengakuan *revenue* kita seolah-olah ada perlakuan *revenue* atas pelayanan kesehatan garuda kita kan melayani kesehatan garuda nanti garuda bayar premi ke kita nanti kita mengakui ada *revenue* dari garuda nanti garuda mengakui ada biaya tapi kalau dikonsolidasi laporan keuangan itu dieliminasi

karena kan masih satu entitas itu itu dieliminasi tapi biaya kesehatan dari *provider* masuknya dari GSM karena *cost center*-nya GSM. Data terakhir berarti 2006 ya, delapan sembilan sepuluh sebelas 2007 ya berarti sampai 2011

P: Tapi kelihatan ga sih pak, signifikan apa ga?

N: Kalau saya liat ga ya, karena gini ya eeh kontribusi revenue terbesar kita kan di *managed care*. *Managed care* itu kontribusinya 60-70% *revenue* terhadap total *revenue* jadi *revenue managed care* kontribusinya 60-70% dari total *revenue* sedangkan kalau *managed care* dia tenaga kerja sedikit, waktu itu tahun 2010 aja waktu mereka masih di level SM itu dia 5 mungkin paling banyak itu 15-20 ya tenaga kerja dia termasuk termasuk yang di lab itu klo yang di *health care* anggotanya dia kan 30-40% *revenue* tapi biaya tenaga kerjanya dia untuk *outsource* paling tinggi karena itu kan memangkan ini dia kan *high cost* juga ya di SDM nya karena kan itu pelayanan juga ya karena di *health care* banyak melayani peserta JPK jadi konsepnya *health care* pada saat itu waktu daripada uang keluar ke perusahaan lain lebih baik masuk ke kita sendiri gitu tapi kalau untuk biaya tenaga kerjanya kebanyakan di *health care*. Cuma klo di *health care* itu pada saat dia melayani peserta JPK kan seolah-olah ada *transfer pricing* nih dia terima *revenue* dari *managed care*, jadi *health care* nagih ke *managed care* jadi *managed care* ada biaya nih dari *health care* tapi ga tercatat dengan baik karena kan bagian dari GSM juga gitu dan kalau kita tarik di sistem informasinya ga memadai harusnya pada saat dia sistem itu masih di desain itu dia bisa ngecek tuh berapa biaya *managed care* biaya pelayanan kesehatan dari *managed care* gitu apakah katakanlah kunjungan dari *managed care* meningkat atau turun gitu gitu kalau dari tangerang kan kontribusinya kalau ga salah eeh ini ya eeh apa dari *managed care* nya dia turun ya pihak ketiganya naik kalau ga salah itu 60% nya dari pihak ketiga. *Managed care* nya dari pihak ketiganya 40% lah kurang lebih gitu kalau di asuransi kan peserta kita juga banyak dari asuransi ya inhealth naah asuransi inhealth itu kebanyakan pesertanya dari GMF itu juga garuda group juga itu secara *revenue* juga termasuk kalau saya lihat kalau bicara signifikansinya kayaknya kurang ya karena kita kalau mau dibuat kayak begitu eeeh biayanya

mesti diliat *percost center managed care* berapa *health care* berapa gitu ya atau kalau mau secara total bisa juga kita cari

P: Ya udah nanti minta ke pak roni aja ya laporan keuangannya

N: Iya jadi saya catet ya ini biaya *outsorce* sama *revenue* GSM ya selama 2007 sampai 2011 kan 5 tahun kan 2011 jadi biayanya berapa pendapatannya berapa jadi total biayanya ya soalnya kalau bicara sebelum susah ya

P: Udah lama juga hehe

N: Iyaa udah lama juga kita harus nyari data yang sebelumnya itu. Kapan dikumpulinnya?

P: Dikumpulinnya

N: Data ini dikumpulinnya

P: Secepatnya soalnya tanggal 22 juni itu udah harus ngumpulin satu skripsi yang udah jadi yang buat sidang gitu jadi secepatnya biar bisa di analisis

N: Oke nanti saya email

Informan : Ibu Hilda Nurani

Jabatan : Kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT. Provis (*Vendor*)

Hari/Tanggal/Waktu : Kamis/ 31 Mei 2012/ 15.15- 15.30 WIB

Tempat : Ruang Rapat Klinik *Satelite* Garuda Sentra Medika Bekasi
PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Keterangan : 1. P (Peneliti)
2. N (Narasumber)
3. PL (Pihak Lain)

P: Ehh iya mbak eeh gini, saya kan skripsinya itu tentang analisis penerapan *outsourcing* di SBU GSM ehhh jadi perlu mewawancarai mbak karena sebagai divisi SDM PT. Provisnya. Itu gimana sih pelaksanaan proses perjanjian dengan SBU GSM perjanjian kontraknya?

N: Pelaksanaan dari awal atau proses tender?

P: Dari awal

N: Dari tender atau gimana?

P: Dari awal provis itu udah kepilih terus

N: Ooh proses ooh kalau provis setelah tender kan ada surat penunjukan pemenang tender nanti dari situ biasanya eeh sorry dari GSM nanti akan ngasih surat penunjukan ke provis kalau kita sebagai pemenang tender dari situ nanti ada berita acara lalu dari berita acara ada namanya nanti kontrak kontrak induk, kontrak induk itu jadi *be to be* antara Garuda Sentra Medika dengan Provis gitu mengenai SDM lalu mengenai gaji mengenai struktur dari komponen-komponen gajinya lalu mengenai kontraknya diperpanjang apa eeh jangka waktu kontraknya

lalu juga ada mengenai sanksi-sanksi kalau kayak sekarang kan misalnya, sanksi itu misalnya kita tidak memenuhi SDM selama satu minggu eh dua minggu kita dikenakan berapa ratus ribu gitu ya seperti itu jadi eeh awal perjanjian gitu jadi nanti ada namanya kontrak kerja antara provis dengan SBU GSM dengan provis jadi nanti itu yang mengeluarkan biasanya yang buat itu dari pihak GSM nya ada dua pihak sih sebenarnya dari GSM dan dari provis gitu

P: Hmm

N: Kalau dari provis kita hanya PKS bentuknya Perjanjian Kerja Sama

P: Terus eeh sampai sekarang pelaksanaan pekerjaannya seperti apa sih mbak kondisi pelaksanaan pekerjaannya?

N: Maksudnya?

P: Pekerjaan yang dilakukan apa aja?

N: Ooh itu dari *recruitment* kita itu dari *recruitment* jadi ada perjanjian tenaga kerja terus ada *payroll* kemudian penggajian lalu ada *operation* atau operasional yaitu menangani seluruh ini GSM ya permasalahan-permasalahan GSM terus yang ketiga ada proses penggajian gitu, kalau lengkapnya sih *recruitment*, administrasi kepegawaian, *payroll*, HRD, dan *customer relation*

P: Terus eeh sampai sekarang ada ga sih mbak permasalahan atau hambatannya dalam penerapan *outsourcing* ini?

N: Banyak hehehe banyak misalnya dari *recruitment*. Kalau dari *recruitment* itu kan kita ada seleksi, ada *interview* terus ada *briefing* ya kalau di GSM kan mereka kebanyakan tenaga medis, tenaga medis kan sensitif bangeet ya sensitif bangeet dalam artian mereka akan *detail* tuh tanyain gajinya berapa sih kalau gajinya sekian eeh dibagi dalam berapa golongan gitu terus digaji setiap tanggal berapa gitu lalu juga eeh hmmm hmmm kebanyakan medis itu kan mereka punya *skill* dan punya tingkat ego yang lebih tinggi ya jadi beda penerapannya jadi kesan eh provis lebih mengesankan kalau kita memang butuh mereka kalau tenaga kerja lain kalau misalnya admin atau yang lain kan eehh lebih terkesan calon kandidat

atau karyawan yang butuh provisi untuk bekerja tapi kalau untuk medis lebih banyak kita yang butuh mereka jadi eeh jadi untuk cara psikotestnya juga mesti pelan-pelan yaa diarahin gunanya buat apa sih psikotest ini wawancaranya si buat apa kayak gitu ya kendalanya si lebih ke *maintain* untuk karyawannya sendiri ya gitu dan kedua mereka tenaga *outsourcing* siapa sih orang yang betah kerja lama-lama jadi tenaga *outsourcing* kontrak pula istilahnya eehh bertahun-tahun itu yang dipisahkan tuh *brand brand* apa namanya eehh otak mereka tu harus dipisahkan antara saya karyawan Garuda dengan saya karyawan provisi karena kan mereka karyawan provisi yang ditempatkan di GSM bukan karyawan Garuda tapi kan lebih banyak kesannya saya karyawan Garuda yang cuma di provisi tuh cuma numpang lewat gaji doang gitu kan kita eehh lebih banyak kendala disitu jadi seolah-olah kita ga di provisi itu aturannya A jadi harus A gitu ga karena kerjanya di GSM di Garuda aturannya B jadi yang saya kerjain B jadi itu peranan *Personal In Charge* tadi ya PIC tadi ya kesana gitu untuk proses jasa *payroll* penggajian eeh yang sekarang sih ga ada ga gitu banyak masalah cuma memang banyak perhitungan-perhitungan lembur dokter-dokter 24 jam eeeh apa kalau jaga lebih dari 15 jam terhitung lembur jadi ya tadi ya kritis itu kan lemburnya dan jadi membandingkan dengan rumah sakit rumah sakit lain kayak ko' kalau saya jaga disana sejamnya nih 3 juta eh 300 ribu nih disini saya cuma dapet 200 ribu eh 50 ribu aja saya ga diitung lemburannya ya seperti itu jadi eehh ya tadi si eeh fungsinya lebih banyak ke *Personal In Charge*-nya ke PIC nya

P: Terus kalau antara provisi dengan GSM nya ada hambatan ga?

N: Provisi sama GSM sementara ini ga ada sih untuk hambatan kita yang penting komunikasi gitu jadi apa yang dibutuhkan GSM eh GSM juga harus sampaikan eeh kebutuhannya sama provisi nanti provisi yang sampaikan secara halus dengan karyawan ya contohnya kayak hari ini ya pemutusan kontrak. Kenapa ko' kontraknya cuma enam bulan yaa terus kenapa GSM ko' A atau B atau C ya kita harus sampaikan secara halus ke karyawan supaya ga ada gejolak segala macam kan seperti dan ya untuk lebih menghargai kalau provisi ada disitu provisi bukan sekedar ngasih gaji mereka aja itu misalnya cuma numpang lewatin gaji aja engga tapi itu peranan provisi eehh untuk komunikasiin kepada karyawan sih seperti itu

P: Kalau masalah evaluasi pegawai itu biasanya berapa?

N: Kalau evaluasi kinerja eehh

P: Itu yang melakukan provisi kan ya mbak?

N: Yang melakukan provisi tapi yang melaksanakannya adalah orang ehhh SM nya dari GSM ya jadi misalnya kalau provisi biasanya sih tiga bulan jujur kalau masalah ini yang lebih banyak tahu Pak Syirhan yang *Personal In Charge* nya cuman eeh ya itu dia biasanya tiga bulan sekali atau satu tahun sekali untuk perpanjangan kontrak kalau tiga bulan itu biasanya kan mereka ada bonus tuh ada insentif. Insentif itu kan ga mau semuanya itu dapet sejuta dapet sejuta nanti yang males-malesan keenakan dong gitu dan itu biasanya sih 6 bulan sekali lebih banyak 6 bulan sekali jadi dihitung dari faktualiti, absen, kehadiran, terus keterlambatannya terus ada poin-poin tersendiri dari *user* KPI ya yang akan dinilai dari si karyawannya jadi kayak misalnya dokter pelayanannya harusnya diperiksa nih ga cuman ngobrol doang konsultasi doang terus penggunaan alat ya jangan sampe baru dikasih alat dua hari udah rusak gitu kan terus obat-obatan apa aja jangan sampe ada missed nih misal ada obat obat yang tersedia di apotik A tapi yang dikasih dokternya B jadikan dia harus ke apotik lain pasiennya biasanya sih ada poin-poinnya kayak gitu di KPI nya

P: Tapi emang yang memberikan insentif itu provisi?

N: Yang memberikan insentif semuanya dari GSM melalui provisi

P: Ooh gituuu

N: Jadi berdasarkan kinerja tadi nanti dikasih ke SM nya, SM nanti mereka semua nanti akan di sentralisasi di HRD ya di tempatnya bu rika dari situ nanti akan di kasih tau si A dapet sekian si B dapet sekian baru nanti kita akan bawakan insentif tersebut. Gituu

P: Terus kalau itu ada pengawasannya ga dari pelaksanaan outsourcing sendiri dari pihak internal maupun eksternal?

N: Ada, ada pengawasan dari kinerja atau dari karyawan secara keseluruhan?

P: Secara keseluruhan

N: Pengawasan secara keseluruhan ada itu tadi yang kayak aku bilang *Personal In Charge* nya untuk operational relation itu ada kunjungan rutin kalau di provis untuk ditempatkan di GSM itu ada Pak Syirhan jadi beliau yang akan kontrol eeh setiap satelite setiap GSM ya maupun GSM pusat gitu emhh jadi beliau yang kontrol entah satu minimal seminggu itu dua kali atau satu kali minimal minimal dua kali KPI kita minimal sorry SOP kita minimal dua kali uuuuuukk uuuuuukkkk (batuk) sorry sorry minimal sih dua kali nanti dikunjungi itu kan dia melakukan banyak tuh komunikasi ke karyawan kan apa aja sih keendalanya uhuukk (batuk) terus eehhh kalau setiap satu bulan ehem (berdeham) biasanya ada pengumpulan absen gitu jadi absen itu semua kan berbentuk *finger* ya jadi absen itu nanti ditarik di print dibagikan lagi ke karyawan nanti karyawannya yang nulis ini kenapa telat atau kenapa ga masuk biasanya ada suratnya terus ini lemburan nanti dikasih di SPKL eehh Surat Keterangan Lembur gitu dan itu tidak Cuma secara administratif ya tapi kita juga komunikasi sama karyawan kendalanya misalkan ko' disini..... iya kenapa? Atau ada yang ingin ditanyakan? (bicara dengan pihak lain) boleh dipotong? (bertanya dengan peneliti)

P: Oohh udah mau selesai ko'

PL: Oh ya udah nanti aja

P: Eehh tapi selama ini eehh ada apa dari karyawan *outsourcing* itu ada keluhan-keluhan ga sih?

N: Ada, kayak misalnya gaji gitu kan ko' gajinya kurang sih sebenarnya bukan kurang tapi kan proporsional ya misalnya dia masuk tanggal 3 sedangkan gajian ditutup dimulai tanggal 1 itu proporsional tapi ko' ga terima sekian ya itu komplainnya biasanya seperti itu terus eehh seragam kalau misalnya ko' saya belum dapat seragam ini udah dapet seragam terus eehh jamsostek lebih banyak sih masalah ke jamsostek biasanya ke kesehatan itu jadi eehhh jadi ada yang waktu masuk statusnya single ketika sudah bekerja statusnya menikah tapi tidak dilaporkan statusnya tersebut jadi ketika istrinya melahirkan bingung gitu ya eehh ga tercover ni padahal dia tidak melaporkan balik itu lebih banyak sih ke masalah

jamsostek dan masalah penggajian itu yang yang lebih banyaknya karena ehh untuk masa pekerjaan kan mereka langsung dibawahnya SM dari GSM gitu ya kecuali kalau ada masalah SM bicara dengan PIC kita jadi jembatan lah

P: Solusinya kalau kayak gitu gimana mbak?

N: Ehh kalau masalah kesehatan kita semua info *by data* gitu, kita ga punya asuransi kesehatan ni belum jadi masa iya istri saya mau ngelahirin ga bisa nanti kita *reimburs* rumah sakit itu atau udah pernah ngumpulin belum kalau sudah pernah ngumpulin tapi belum jadi itu berarti tanggung jawab provis, provis harus mengumpulkan datanya atau mengumpulkan kembali karyawan tersebut untuk minta datanya untuk ehh ini ya data ulang tapi kalau misalnya dia belum pernah bikin ya tetep kita akan bantu prosesnya gitu kita maunya semua melalui data gitu tapi misalnya *payroll* juga seperti itu kan ada absen kan misalnya absen saya ga kebaca ni jari saya ini lho kenapa yang kemaren kemaren kebaca atau kemaren ke GSO atau tidak balik lagi ke kantor semula ada tanda tangan dari SM nya ga jadi sebenarnya sih kita maunya dari data karena kalau cuman *by omongan* kan nanti ketika penagihan atau ketika ini ga ada datanya ko' kan jadi ga ada bukti makanya kita semua *by data*

P: Itu aja mbak

N: Itu aja? Okeeee

Nama : Wanti

Jabatan : *Mgr. General Affairs* (Pegawai Tetap)

Hari/Tanggal/Waktu : Rabu/30 may 2012/14.52-14.55

Tempat : Ruang Kerja *Human Capital Strategic Business Unit*

Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero)

Tbk

Keterangan : 1. P (Peneliti)

2. N (Narasumber)

P: Eeéh iya bu, menurut ibu eeh bagaimana pandangan terhadap pegawai *outsourcing* di SBU GSM?

N: Eeéh untuk saya yang berkaitan dengan pekerjaan ya jadi ada hal-hal yang memang kalau dengan di *outsourcing*kan ada plus minus semua itu ya, eeh secara pekerjaan sih semua pasti bisa hanya ini dari segi masa tanggung jawab gitu dengan adanya *outsourc*e kita sebagai kadang-kadang sebagai *user* kita tidak bisa lebih menekan dengan yang bersangkutan artinya kepada tenaga karena dia bukan sebagai badan dari tanggungjawab kita, kita kan kontraknya dengan badan perusahaannya kan jadi ada mungkin sifatnya itu tidak pasti itu hanya kerja seperti itu, itu kita agak sulit istilahnya kita membutuhkan eeh tanggungjawab yang besar kita tidak bisa menuntut banyak. Tenaga *outsourc*e kan tenaga yang kapanpun yang bisa diputuskan baik dari sebagai pihak pengguna atau dari pihak *outsourc*e itu sendiri jadi kita ga punya kepastian. Beda dengan kalau dia halnya sebagai tenaga ee yang tetap di kita, kita jd bisa lebih memantau jadi kia bisa lebih memberi tanggungjawab yang besar gitu yang luas untuk jalani operasional pekerjaan itu

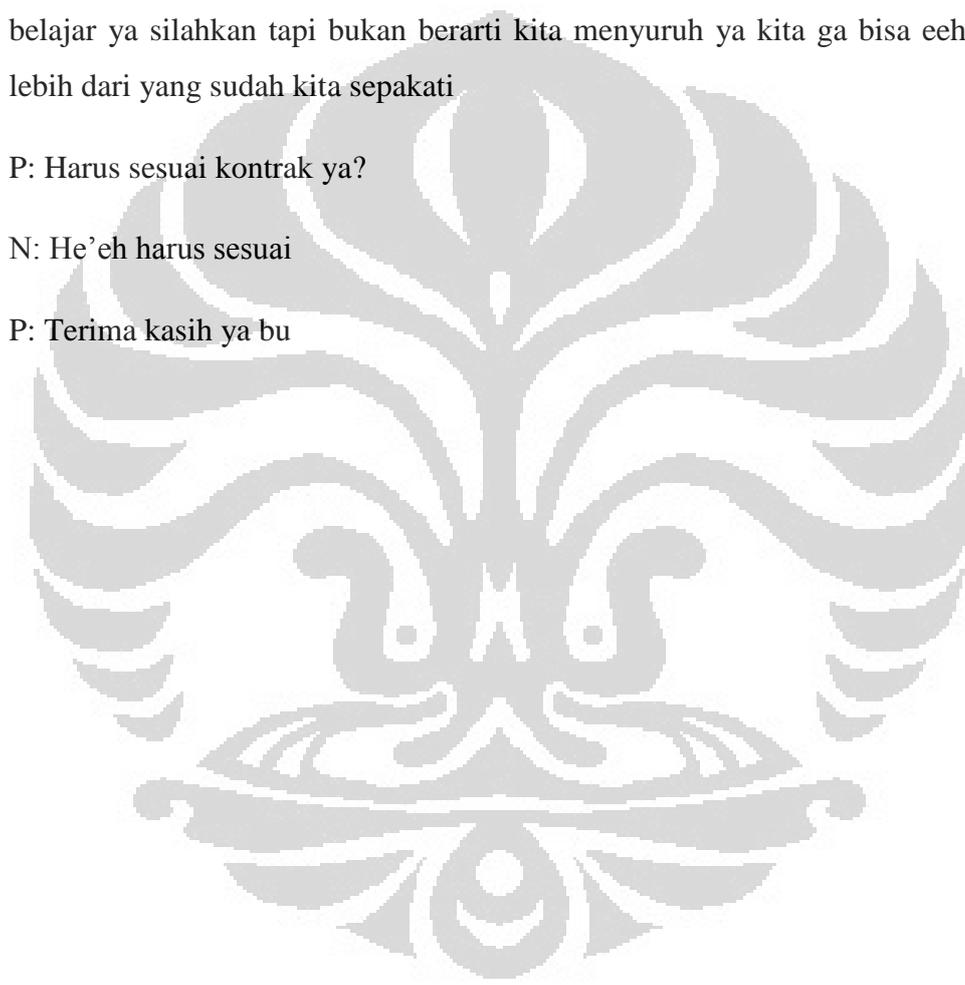
P: Terus eeeh bagaimana implikasi penerapan *outsourcing* terhadap pegawai selain pegawai *outsourcing*?

N: Ya selama ini si kita menggunakan *outsorce* itu diterapkan pada sesuai dengan kontraknya pada mereka jadi intinya kita juga tidak bisa memberikan pekerjaan diluar daripada *job* yang telah disepakati. Kan kita ada tenaga *outsorce* kan ada ikatan kontrak jadi kita harus mengikuti kontrak itu sendiri, lain halnya ni lain halnya di luar kontrak dia mau belajar ga menutup kemungkinan dia mau belajar ya silahkan tapi bukan berarti kita menyuruh ya kita ga bisa eeh ga bisa lebih dari yang sudah kita sepakati

P: Harus sesuai kontrak ya?

N: He'eh harus sesuai

P: Terima kasih ya bu



Informan : Siti Nurbaiti

Jabatan : Sekretaris *Vice President Strategic Business Unit*

Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero)

Tbk (Pegawai Tetap)

Hari/Tanggal/Waktu : Jumat/ 25 Mei 2012/ 14.25-14.28 WIB

Tempat : Ruang Kerja *Human Capital Strategic Business Unit*

Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero)

Tbk

Keterangan : 1. P (Peneliti)

2. N (Narasumber)

P: Iya mbak, eee nama lengkapnya siapa terus disini menjabat sebagai apa?

N: Saya Siti Nurbaiti, jabatan saya sebagai sekretaris di SBU garuda sentra medika unit kesehatan milik garuda indonesia

P: Eee ya langsung aja menurut mbak pandangan terhadap pegawai *outsourcing* di SBU GSM ini gimana ya mbak?

N: Tidak hanya di SBU GSM, saya bicara secara *general* menurut saya sebagai masukan pegawai *outsourcing* itu harusnya ditiadakan jadi tidak ada kontrak pegawai pihak ketiga. Harusnya eee memang karena merugikan SDM nya menguntungkan perusahaannya

P: Terus kalau implikasi pelaksanaan *outsourcing* tersebut terhadap pekerjaan-pekerjaan yang tidak di*outsourcing*kan itu gimana?

N: Sebetulnya kalau untuk di SBU Garuda Sentra Medika porsi pekerjaan pegawai *outsourcing* ataupun pegawai tetap Garuda Indonesia sendiri itu sama saja. Pegawai *outsourcing* itu sangat membantu apalagi jika dilihat dari struktur jumlah kepegawaian dari 209 pegawai SBU Garuda Sentra Medika pegawai tetapnya hanya 39 jadi bisa dibayangkan roda operasional itu berjalan justru karena ee bantuan kinerja dari pegawai *outsourcing* sebetulnya. Mengapa saya katakan di awal kerja *outsourcing* harus ditiadakan karena *benefit* yang diterima walaupun porsi pekerjaannya sama ee pegawai *outsourcing* dengan pegawai tetap pegawai Garuda Indonesia tetapi *benefit* yang diterima berbeda sehingga merugikan SDM nya sendiri selain tidak mendapatkan fasilitas kesehatan dan pensiun untuk pemberian insentif maupun bonus dari kinerja SDM tersebut tidak terlalu diperhatikan lain dengan pegawai tetap Garuda Indonesia. Jadi kalau masalah implikasi pelaksanaan itu sama saja tidak ada yang berbeda tidak dibedakan porsi pekerjaan dan tanggung jawabnya seperti itu yang terjadi di SBU Garuda Sentra Medika

P: Okee, terima kasih ya mbak

N: Sama-sama

Nama : **Ginenga Pratidina Prakoso**

Jabatan : *Human Capital Analyst (Pegawai Outsourcing)*

Hari/Tanggal/Waktu : Rabu/ 30 mei 2012/ 14.37-14.43 WIB

Tempat : Ruang Kerja *Human Capital Strategic Business Unit*

Garuda Sentra Medika- PT. Garuda Indonesia (Persero)

Tbk

Keterangan : 1. P (Peneliti)

2. N (Narasumber)

P: Bagaimana deskripsi pekerjaan *outsourcing* di SBU GSM?

N: Ya untuk deskripsi pekerjaan *outsourcing* sebenarnya ga beda ya sama pegawai garuda, he eh jadi apa yang dikerjakan pegawai *outsourcing* bisa atau kebalikannya apa yang dikerjakan pegawai garuda bisa dikerjakan oleh pegawai *outsourcing* juga. Jadi pegawai *outsourcing* itu kita udah punya yang namanya DJP (*Distinct Job Profile*) jadi di dalam *Distinct Job Profile* itu kita udah di apa jenis pekerjaannya yang harus dilakukan gitu.

P: Eh terus kalo kondisi penerapan *outsourcing* di SBU garuda ini udah baik apa belum penerapannya?

N: Hmmmmmmmmmmm penerapannya ya?

P: He'eh

N: Sebagai pegawai *outsourcing*

P: Eeeeeeeehhh klo dari sisi siapa ya, klo dari sisi gaji sebagian setahu saya yang saya dengar dari *vendor outsourcing* itu sebagian gaji sudah cukup lumayan misalnya perawat bisa dibilang lumayanlah klo dibanding pegawai *outsourcing*

yang lain atau perawat yang lain, klo untuk pekerjaan pekerjaan bangsanya *accounting* mungkin *accounting* terus ya yang ini bagian keuangan dan administratifnya saya rasa untuk masa kerja yang sedemikian lama ga.

P: Terus tapi kalo penerapannya itu udah baik apa belum? Ee diluar sisi keuangan

N: Penerapannya maksudnya gimana?

P: Eee fasilitas lain yang diberikan oleh SBU GSM ini

N: Di GSM sendiri ehmmmmmmmmmmmmmmmmmm (diam beberapa menit).
Beda si ya saya di pihak *outsourcing* tarolah fasilitas kesehatannya mungkin ada yang lebih baik dari GSM ada yang lebih buruk dari GSM, saya kira sih relatif

P: Terus eeeh ada ga si permasalahan atau hambatan-hambatan dalam penerapan *outsourcing* di SBU GSM ini? Jika ada, hambatannya ada apa aja?

N: Disini penerapannyaaaaa, saya rasa penerapannya leb engga terlalu banyak masalah ya untuk penerapannya ya, kaloooo untuk mungkin yang untuk ini lebih masalah teknis aja si sebenarnya, misalnya klo dia sebagai penanggung jawab itu eeeh saya sendiri kurang tau ya pegawai *outsourcing* boleh atau ga menjadi penanggung jawab. He'eh penanggung jawab

P: Iya, mas dimas sendiri disini menjadi pegawai *outsourcingnya* sudah berapa lama?

N: Aku dari tahun 1999, dari tahun 1999 kemudian diangkat menjadi PKWT pegawai garuda terus di turuin lagi jadi pegawai *outsourcing* lagi

P: Terima kasih ya mas

N: Okee

Informan : Bapak Syirhan

Jabatan : *Personel In Charge* PT. Provis (*Vendor*)

Hari/Tanggal/Waktu : Kamis/ 7 Juni 2012/ 16.30- 16.41 WIB

Tempat : Ruang Rapat Klinik *Satelite* Garuda Sentra Medika Bekasi

PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Keterangan : 1. P (Peneliti)
2. N (Narasumber)

P: Iya pak, ini kan bapak sebagai PIC dari provis kan ya pak?

N: Iyaa

P: Di GSM terus he'eh

P: Gimana sih pak penerapan *outsourcing* di SBU GSM? Dari mulai kondisi pekerjaannya, karyawan *outsourcenya*, terus faktor-faktor lainnya yang ada di SBU GSM

N: Kalo dari provis hanya menempatkan tenaga kerja jadi tanggung jawabnya hanya sebatas gaji dan pengelolaan secara umum sedangkan untuk tugas-tugas dan jadwal itu di GSM. Jadi yang dikelola sama provis itu dari gaji dan eeh untuk laporan ke GSM nya itu ada namanya *service level human* salah satunya ketepatan waktu dan ketidakhadiran dari absen itu yang laporan ke GSM, untuk jadwal dan tugas dan tanggung jawab GSM yang langsung

P: Kalo kondisi karyawannya sendiri gimana?

N: Kondisi karyawannya dari kondisi apa nih?

P: Kinerja

N: Kalo dari kinerja kan yang tahu persis kan ini nih *user* karena provis ga sampe ke masalah kinerja, provis hanya masalah kehadiran dan ketepatan waktu. Kalo

untuk kinerja misalkan *performance* dan contohnya dokterlah dokter ya kepastiannya bagaimana, murah senyum itu kan GSM provis ga kesitu kalo provis kalo kinerja saya ga bisa jawab hehehe

P: Kalo evaluasi pegawai kan dari provis ya?

N: Evaluasi salah satunya tingkat kehadiran dan ketepatan waktu ya terus laporan. Evaluasi ada formulir namanya formulir kalo setiap tahun namanya perpanjangan kontrak pegawai, dari segi disiplin penerapannya dan disiplin ada lagi kinerja pengetahuan tenaga kerja itu semua yang mengisis *user* yang paling bawah ada kehadiran dan ketepatan waktu nah itu nanti provis ngisi kehadiran dan ketepatan waktu 100 persen 80 persen kalo selebihnya kinerja, dan sebagainya termasuk perpanjang atau tidak itu *user* yang memutuskan

P: Terus setelah evaluasi itu ada *reward* ga?

N: Eeehhh untuk tahun ini provis ada namanya *the best employee, the best employee* itu syaratnya tidak pernah sakit, tidak pernah alfa, tidak pernah ijin kecuali cuti selama tiga bulan.

P: *Reward*nya dalam bentuk apa?

N: Eeeeh piagam penghargaan, uang tunai senilai 1, 5 juta, dan diundang naik ke panggung

P: Dalam acara?

N: Iyaa, terakhir kemaren di hotel milenium kebon sirih itu semua *user* kebetulan diundang

P: Terus eeehh ada kendala-kendala ga sih pak di dalam apa yang dirasakan PIC?

N: Kalo kendala siiih eeehh kendala pertama ini di GSM ya kendalanya *user* yang selalu yang apa ya jadi ada karyawan yang kita mau melakukan SP 1 kadang kan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran dibawah 85 persen tapi *user* kadang memberi kesempatan untuk ya jangan dikasih surat peringatan dulu lah padahal kadang itu semuanya kan sudah SP 1 kadang *user* ya mau pendekatan

lebih ini lebih pembinaan langsung sama *user* lagi aaaa itu dari segi ketepatan waktu dan kadang ada juga karyawan yang gimana ya ketika kita seperti jamsostek misalnya kartu kesehatan itu seharusnya kan syarat-syaratnya dipenuhi sama karyawan, karyawan harus mengembalikan ke provis untuk kartu kesehatannya ternyata itu tidak dikembalikan sama karyawan dan karyawan itu sakit akhirnya jadi masalah karena karyawan tidak ada kartu kesehatan datanya

P: Ehhhhh terus kalo ada dari pegawai *outsourcing*nya sendiri pernah ada *complain-complain* ga?

N: Kalo *complaiiiiin* hmmm biasanya sih masalah gaji. Umumnya masalah gaji, masalah gaji dan kartu jamsostek kadangkala di jamsosteknya lama rata-rata satu bulan bukan *complain* sih cuma menanyakan tapi kalau kelamaan jatohnya lama-lama *complain*. Pasti selalu gaji, kekurangan gaji hehehe

P: Itu solusinya gimana tuh pak?

N: Solusinya diliat seperti dokter fitri tadikan *complain* masalah ada tunjangan koordinator yang ga masuk ternyata setelah diliat eeehh dokter fitri beda persepsi eeehh tunjangan staf di provis tapi dokter fitri taunya tunjangan koordinator kan ada disitu setelah dijelaskan dokter fitri ngerti dan kalau ada kekurangan itu setelah diliat ada kekurangan terus nanti akan dikoreksi contohnya nia, nia itu dibayar gajinya asisten apoteker sekitar berapa juta 1 jutaan kalo ga salah selisihnya nanti ya kita koreksi di bulan berikutnya akan dibayarkan karena itu kan hak karyawan seperti itu

P: Teruuus kan kalau pegawai *outsource* itu kan menimbulkan *turnover* yang tinggi terus gimana cara nanggapinnya melatihnya biar dia ngerti dan ga harus belajar dari awal?

N: Pertama sebelum masuk ke *user* biasanya yang melamar dari provis itu ada namanya induksi-induksi training itu namanya itu induksi training itu menyangkut pekerjaan pertama dari kelengkapan administrasi sudah belum kedua baru ehh *jobdesc* misalkan perawat ita perawatnya kita induksi bahwa dia itu harus murah senyum ya *service excelent* lah murah senyum ramah seperti itu

P: Kalo pembinaan lain selain itu?

N: Pembinaan provis hanya sebatas kehadiran ketepatan waktu dibawah 85 persen itu kan pembinaan dan kalau untuk bulan-bulan dari januari kemaren itu terkait masalah *grooming* itu ada pembinaan juga ya misalnya yang jilbabnya keluar kan harus dimasukin harus sesuai ini dari segi *grooming* juga ada pembinaan

P: Ya udah itu aja sih kurang lebih seperti itu. Jadi provis itu ga terlalu ini ga terlalu ke karyawannya?

N: Iyaa kitaa ga terlalu apa ya hehe

P: Yang ngurusin *user*nya ya?

N: Untuk untuk kinerja *user* kita *service level agreement* itu ketepatan waktu 85 persen cuma itu yang dikelola dari gaji, uang transport dan administrasi seperti jamsostek itu masalah kepegawaiannya untuk kinerja itu GSM

P: Hmm tapi selama ini pernah ada *complain* ga dari GSM kayak ko' karyawan dari provis kurang kompeten

N: Yaaaa adaa, adaa karena kaan eehhhh seperti contohnya yang di cikokol orangnya bisa orangnya mau kerja tapi dari segi penampilan masih dibidang anak kecil jadi yaa orang juga mau ngambil darah kan ini anak kecil bisa ngambil darah ga kan begitu ada sih *complain* tapi ga sampai ke ini *complain*nya cumaa *complain* secara umum

P: Ga karena kinerjanya buruk atau apa?

N: Kalau kinerja buruk ada juga tapi itu kan kalau ehhhsss biasanya dari segi pengalaman ya pengalaamaan dari nyuntik seperti itu kadang tadinya ada yang ga bisa nyuntik tapikan setelah di GSM dua bulan tiga bulan kan setelah ada pembinaan dari *user* kan akhirnya bis

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Indah Putri Hartanti
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 04 Agustus 1990
Alamat : Taman Narogong Indah, Jl. Narogong Jaya
Raya Blok C 39 No.7 Bekasi Timur 17115
Surat Elektronik : indahputrihartanti@yahoo.com
Nama Orang Tua: Ayah : H. Ponco Hartono
Ibu : Tanti Siswanti

Riwayat Pendidikan Formal

SD : Sekolah Dasar Islam An-Nur, Bekasi
(1996-2002)
SMP : Sekolah Menengah Pertama Islam Bani Saleh 2, Bekasi
(2002-2005)
SMA : Sekolah Menengah Atas Negeri 1, Jakarta
(2005-2008)

Pengalam Kerja : 1. *Internship* di SBU Garuda Sentra Medika- PT Garuda

Indonesia (Persero) Tbk (Periode Januari-Februari 2012)