

ANALISIS BIAYA-MANFAAT DAN AHP UNTUK *OUTSOURCING*– *INSOURCING* FM: STUDI KASUS POLITEKNIK XYZ

Rizqi Amrilah Widodo^{1*}, Nanda Ayu Wijayanti²

^{1,2} Departemen Akuntansi, Universitas Indonesia, Indonesia

* email korespondensi: rizqi.amrilah@ui.ac.id

Submitted : 9 October 2025, Review : 25 October 2025 , Publish : 29 December 2025

ABSTRACT

This study aims to compare and analyze make-or-buy decisions in the management of facility management (FM) at Polytechnic XYZ by examining the alternatives of insourcing and outsourcing for managing support personnel for cleaning, security, and engineering services. The object of the study is the management of FM services at a polytechnic that needs to review the management of Government Employees Non-Civil Servants (PPNPN) as a consequence of the Circular Letter of the Minister for Administrative and Bureaucratic Reform No. B/185/M.SM.02.03/2022 concerning Employment Status in Central and Regional Government Institutions. The research employs a case study approach with a descriptive qualitative method. Data collection techniques consist of interviews and document analysis. The data are analyzed using document analysis, content analysis, and the Analytical Hierarchy Process (AHP). The findings show that insourcing generates lower costs in nominal terms, but after considering non-financial benefits, outsourcing becomes the more favourable alternative. These results indicate that insourcing and outsourcing decisions in the public sector are determined not only by cost efficiency, but also by added value in the form of improved service quality, managerial support, and better utilization of technology.

Keywords: *Analytical Hierarchy Process; Cost-Benefit Analysis; insourcing, outsourcing; make or buy decisions*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan dan menganalisis keputusan *make-or-buy* dalam pengelolaan *facility management* (FM) pada Politeknik XYZ dengan membandingkan alternatif *insourcing* dan *outsourcing* untuk pengelolaan tenaga kerja pendukung layanan kebersihan, keamanan, dan *engineering*. Objek penelitian ini adalah pengelolaan layanan FM pada sebuah Politeknik yang perlu meninjau kembali pengelolaan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) sebagai dampak dari Surat Edaran Menpan RB No. B/185/M.SM.02.03/2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Pendekatan penelitian dilakukan menggunakan studi kasus dengan metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis dokumen, *content analysis*, dan *Analytical Hierarchy Process*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *insourcing* menghasilkan biaya yang lebih rendah secara nominal, tetapi setelah mempertimbangkan manfaat nonfinansial, *outsourcing* menjadi alternatif yang lebih baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa keputusan *insourcing* dan *outsourcing* di sektor publik tidak hanya ditentukan oleh efisiensi biaya,

melainkan juga oleh nilai tambah berupa peningkatan kualitas layanan, dukungan manajerial, dan pemanfaatan teknologi yang lebih baik.

Kata Kunci: *Analytical Hierarchy Process; Cost-Benefit Analysis; insourcing, outsourcing; make or buy decisions*

PENDAHULUAN

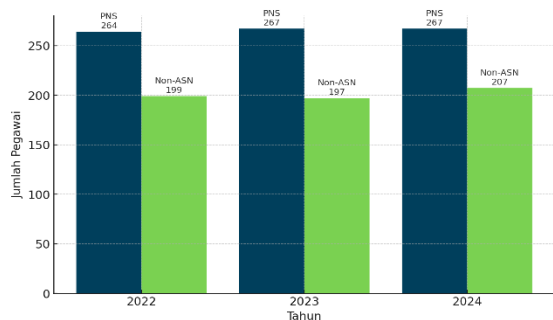
Di Indonesia, pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam regulasinya disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) hanya terdiri dari dua jenis pegawai, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Sebagai implikasi dari peraturan ini, pemerintah berupaya untuk mengatur kembali keberadaan pegawai non-ASN yang selama ini dikenal dalam beberapa nama misalkan Pegawai Tidak Tetap (PTT), Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN), Tenaga Honorer, dan sebagainya. Menindaklanjuti Undang-Undang tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (KemenpanRB) kemudian mengeluarkan Surat Edaran Menpan RB No. B/185/M.SM.02.03/2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Dalam surat edaran ini, Menteri PANRB mengamanatkan Pejabat Pembina Kepegawaian di lingkungan Kementerian/Lembaga Instansi Pusat dan Daerah untuk menghapuskan jenis kepegawaian selain PNS dan PPPK serta mendorong untuk dilakukan *outsourcing* terhadap kebutuhan sumber daya manusia seperti pengemudi, tenaga kebersihan, dan satuan pengamanan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2022). Lebih lanjut, Menteri PANRB juga memberikan tenggat waktu bagi masing-masing Kementerian/Lembaga/Instansi Pusat

dan Daerah untuk menyelesaikan kepegawaian PPNPN ini hingga November 2023 (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2022).

Politeknik XYZ adalah institusi pendidikan tinggi yang berada di bawah naungan salah satu kementerian. Sebagai bagian dari instansi pemerintah pusat, Politeknik XYZ harus mengikuti ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Surat Edaran Menpan RB No. B/185/M.SM.02.03/2022. Dalam praktiknya, untuk mendukung kelancaran penyelenggaraan fungsi pendidikan, Politeknik XYZ juga melaksanakan berbagai layanan penunjang FM yang meliputi pemeliharaan gedung, pemeliharaan lingkungan, pemeliharaan peralatan dan mesin, jasa keamanan, *pest control*, dan *cleaning services*. Sebagian besar aktivitas FM tersebut hingga saat ini masih diselenggarakan secara *insourcing*, dengan memanfaatkan PPNPN.

Berdasarkan data internal, jumlah Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di lingkungan Politeknik XYZ mengalami fluktuasi selama periode 2022 hingga 2024, sementara jumlah PNS pada periode yang sama relatif stagnan pada kisaran 264–267 orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pemerintah telah menerbitkan Surat Edaran Menpan RB No. B/185/M.SM.02.03/2022, kebijakan tersebut belum sepenuhnya dipedomani di lingkungan Politeknik XYZ dan rekrutmen tenaga PPNPN masih dilakukan setelah batas waktu penataan kepegawaian yaitu

November 2023. Mayoritas tenaga PPNPN di lingkungan Politeknik XYZ dipekerjakan untuk mendukung layanan penunjang FM seperti petugas kebersihan, petugas keamanan (PKD), dan teknisi. Komposisi ini menunjukkan bahwa pola *insourcing* masih menjadi pola utama dalam penyelenggaraan layanan FM di lingkungan Politeknik XYZ Amanat Menteri PANRB dalam Surat Edaran Menpan RB No. B/185/M.SM.02.03/2022 untuk melakukan *outsourcing* belum ditindaklanjuti oleh Politeknik XYZ. Situasi ini tidak dapat dibiarkan berlarut-larut, karena akan menyebabkan ketidakpastian hukum dan berisiko mengganggu layanan FM di lingkungan Politeknik XYZ itu sendiri.



Gambar 1. Komposisi Pegawai Politeknik XYZ

Ketidakselarasan antara mandat regulasi dan praktik pengelolaan PPNPN pada Politeknik XYZ menimbulkan implikasi yang penting bagi pengelolaan sumber daya manusia dan keberlangsungan layanan. Dari perspektif tata kelola, keberlanjutan pola *insourcing* berbasis PPNPN setelah tenggat November 2023 mencerminkan masih adanya kebutuhan penyesuaian bertahap antara regulasi dengan kebijakan kepegawaian dan pengaturan organisasi di tingkat satuan kerja. Dari perspektif manajerial, belum adanya keputusan yang terformulasi secara jelas mengenai kebijakan apakah mempertahankan *insourcing* (dengan mengalihkan PPNPN menjadi PPPK) atau beralih ke *outsourcing* berpotensi

menimbulkan ketidakpastian dalam perencanaan kapasitas dan penjaminan keberlangsungan layanan FM.

Dalam literatur, *outsourcing* dipahami sebagai praktik strategis menyerahkan sebagian aktivitas pendukung kepada pihak ketiga untuk mendorong efisiensi, menekan biaya, dan menjaga fokus organisasi pada aktivitas inti (Fill & Visser, 2000; Quinones, 2024; Thompson et al., 2024). Layanan yang lazim dialihkan meliputi kebersihan, keamanan, katering, dan pemeliharaan fasilitas karena sifatnya tidak membutuhkan keahlian khusus dan tidak strategis terhadap tujuan utama (Ahmad Zawawi et al., 2014; d'Estmael et al., 2020). Pada organisasi publik, dorongan *outsourcing* juga berkaitan dengan efisiensi anggaran, fleksibilitas operasional, dan reformasi manajemen publik dalam kerangka *New Public Management* (d'Estmael et al., 2020; Quinones, 2024). Meski demikian, *outsourcing* membawa risiko berupa potensi hilangnya kapabilitas internal, ketergantungan pada penyedia, dan penurunan mutu layanan jika tata kelola kontrak lemah (Thompson et al., 2024). Berbeda dari itu, *insourcing* menekankan pengelolaan internal untuk mempertahankan kendali, mutu, dan kapabilitas strategis; ia kerap dipilih saat *outsourcing* gagal memenuhi ekspektasi kualitas atau efisiensi (d'Estmael et al., 2020; Hefetz, 2004; Ifediora et al., 2021). Pengalaman beberapa pemerintah, seperti Belanda, menunjukkan gelombang *insourcing* layanan kebersihan sebagai respon atas evaluasi kinerja *outsourcing* (d'Estmael et al., 2020). Studi pada pemerintah lokal di AS bahkan menemukan tingkat *insourcing* yang sebanding dengan *outsourcing* baru pada periode 2002–2007 (Hefetz, 2004).

Cost-Benefit Analysis (CBA) merupakan metode sistematis untuk membandingkan total biaya dan total manfaat guna menilai

kelayakan suatu kegiatan atau keputusan (ADB, 2013). CBA mengevaluasi dampak ekonomi keputusan publik/manajerial dengan memperhitungkan seluruh biaya dan manfaat dalam satuan moneter sehingga alternatif dapat dibandingkan secara objektif (Badenhorst-Weiss & Ambe, 2011). Penerapan CBA memberi justifikasi kuantitatif, mengidentifikasi pilihan terbaik, menghindari pemborosan, serta menyajikan NPV dan rasio manfaat-biaya (ADB, 2013). Dalam penelitian ini CBA menggunakan analisis Rasio Biaya Manfaat (B/C). B/C merupakan pendekatan terstruktur yang mengkuantifikasi dan membandingkan manfaat dan biaya suatu proyek, baik untuk memastikan kelayakan pelaksanaannya maupun untuk menentukan peringkatnya terhadap opsi lain (U.S. Department of Transportation Federal Highway Administration Office of Operations, 2012). CBA pada dasarnya mempertimbangkan nilai proyek dengan membagi manfaat tambahan yang terukur dengan biaya tambahannya; hasil perhitungan ini disebut rasio manfaat-biaya dan umumnya menjadi keluaran utama analisis, yang dapat disajikan sebagai rasio atau angka tanpa satuan (U.S. Department of Transportation Federal Highway Administration Office of Operations, 2012). Dalam konsep B/C, proyek dengan rasio B/C < 1 dinilai tidak efisien karena biaya melebihi manfaat tambahan yang dihasilkan, sedangkan B/C = 1 menunjukkan manfaat dan biaya setara (efisiensi biaya), dan B/C > 1 mengindikasikan manfaat bersih positif (U.S. Department of Transportation Federal Highway Administration Office of Operations, 2012).

Dalam menghitung biaya konsep dan klasifikasi biaya menjadi hal yang penting. Hansen dkk. menegaskan perlunya klasifikasi biaya tetap/variabel dan langsung/tidak langsung untuk memudahkan analisis keputusan (Hansen et al., 2021).

Tidak semua biaya dijadikan dasar keputusan; hanya biaya yang berubah akibat keputusan yang dipertimbangkan sebagai *relevant cost* (Garrison et al., 2010). Dalam praktik identifikasi *relevant cost insourcing* dan *outsourcing*, penelitian merujuk penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mujasi dan Nkosi yang memetakan biaya langsung dan tidak langsung kedua alternatif pada konteks layanan kebersihan rumah sakit di Uganda. Selanjutnya dilakukan penyaringan sebagai biaya relevan—misalnya, pada *insourcing* mencakup gaji/tunjangan staf, perlengkapan, pelatihan, dan proporsi biaya manajemen; pada *outsourcing* mencakup nilai kontrak, porsi biaya pelatihan bersama vendor, dan biaya manajemen untuk pengawasan vendor (Mujasi & Nkosi, 2018). Komparasi *relevant cost* tersebut disajikan dalam tabel berikut

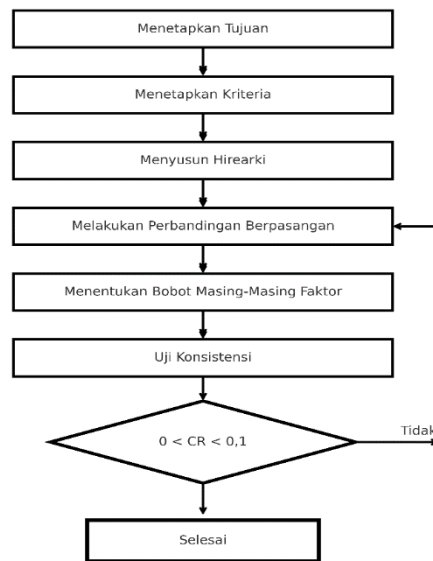
Tabel 1 *Relevant Cost* untuk *Insourcing* dan *Outsourcing*

Alternative 1: Outsourcing		Alternative 2: Insourcing	
Direct costs	Indirect costs	Direct costs	Indirect costs
Contract Cost	Training	Personnel	Training
- Total contract Cost	- 50% cost of joint training with vendor	- Salaries - Benefits - Time worked	- Cost of delivering the training
	Hospital Management of Vendor	Supplies	Hospital Management of cleaning staff
	- Salaries - Benefits - Time worked	- Total cost of cleaning supplies	- Salaries - Benefits - Time worked

Sumber: (Mujasi & Nkosi, 2018)

Dalam akuntansi manajerial, manfaat didefinisikan sebagai nilai tambah yang diterima organisasi akibat suatu keputusan ekonomi, baik berupa penghematan biaya, peningkatan efisiensi, maupun perbaikan kualitas layanan (Garrison et al., 2010). Erbay dkk. dalam penelitiannya mengevaluasi manfaat dalam penelitian terkait penggunaan *reusable* vs *disposable surgical drapes* melalui penilaian multikriteria (Erbay et al., 2023). Adapun faktor yang dijadikan analisis multikriteria meliputi: kemampuan proteksi, transmisi kelembapan, kenyamanan, kebisingan kain, kesiapan pakai, konsistensi kualitas, dan dampak lingkungan. Hasil AHP kemudian dilakukan normalisasi menjadi manfaat terstruktur per alternatif. Sejalan dengan itu, dalam penelitian ini digunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan suatu prosedur kuantitatif untuk memilih alternatif terbaik melalui perbandingan berpasangan dan penghitungan bobot relatif, disertai uji konsistensi (Saaty & Vargas, 2012). AHP dioperasikan dengan menyusun hierarki dari tujuan, kriteria, hingga alternatif, melakukan perbandingan berpasangan, menghitung bobot menggunakan *eigenvalue method*, mengagregasikan bobot, dan menguji konsistensi. Langkah AHP dapat dilihat pada *flowchart* 1 sebagai berikut:

Gambar 2. *Flow Chart* Alur AHP



Sumber: (Saaty & Vargas, 2012)

Adapun kriteria yang digunakan untuk menganalisis keputusan *insourcing* dan *outsourcing* pada penelitian ini mengacu (Hassanain et al., 2015) yaitu meliputi *Strategic, Management, Technological, Economic, Quality, dan Function Characteristic*.

Penelitian terdahulu terkait *outsourcing* dan *insourcing* telah banyak dilakukan, namun sebagian besar masih berfokus pada identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keputusan antara keduanya dan mengembangkan model pengambilan keputusan bagi suatu organisasi. Penelitian dalam konteks *insourcing* atau *outsourcing* yang dikemas dalam satu studi kasus dan menghasilkan rekomendasi keputusan masih sangat terbatas.

Mujasi & Nkosi (2018) mengadopsi metode perbandingan biaya (*cost comparison*) antara *outsourcing* dan *insourcing* pada layanan kebersihan rumah sakit di Uganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa *outsourcing* menghasilkan penghematan pada beberapa

komponen biaya, meskipun rumah sakit tetap menanggung sebagian biaya pelatihan dan pengawasan vendor. Hassanain dkk. (2015) melakukan studi kasus pengambilan keputusan *outsourcing* pemeliharaan sistem pendingin ruangan (AC) di Universitas King Fahd, Arab Saudi, dengan menggunakan metode Analytic Hierarchy Process (AHP) dengan hasil *insourcing* lebih tepat dilakukan untuk pemeliharaan sistem pendingin udara.

Dari beberapa penelitian tersebut, terlihat bahwa belum ada satu kesimpulan yang konklusif. Penelitian terdahulu terkait keputusan *insourcing* atau *outsourcing* juga belum ada yang menggabungkan CBA dengan AHP. Berangkat dari *research gap* dan latar belakang tersebut, penelitian ini bermaksud untuk mengisi celah tersebut melalui studi kasus pada institusi pendidikan di Indonesia dengan menggabungkan CBA dan AHP secara simultan dalam satu kerangka keputusan. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Berdasarkan *cost and benefit analysis*, manakah yang lebih efisien dan efektif untuk diterapkan pada Politeknik XYZ, *insourcing* atau *outsourcing*? Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan di atas, tujuan penelitian ini adalah membandingkan dan menganalisis pilihan kebijakan antara *insourcing* dan *outsourcing* dengan menggunakan *Cost-Benefit Analysis (CBA)*.

Kontribusi penelitian ini adalah untuk menyediakan kerangka dalam manajemen Politeknik XYZ untuk pengambilan keputusan *make-or-buy* layanan FM berdasarkan kombinasi analisis biaya dan manfaat nonfinansial. Kerangka yang sama dapat direplikasi oleh perguruan tinggi negeri dan instansi pemerintah lain yang menghadapi isu pengelolaan PPNPN dan dihadapkan pada dilemma untuk memilih opsi *insourcing* dan *outsourcing*, baik

sebagai dasar penyusunan rekomendasi internal. Selain itu, hasil pemeringkatan kriteria nonfinansial melalui AHP memberikan referensi bagi perancangan kontrak dan indikator kinerja penyedia jasa FM, sehingga mendukung praktik tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel dalam pengelolaan layanan pendukung di sektor publik.

Studi kasus ini dibatasi pada pengelolaan layanan FM yang mencakup kebersihan, keamanan, dan teknis di Politeknik XYZ pada tahun anggaran 2024, dengan fokus pada perbandingan skema *insourcing* berbasis PPNPN dan opsi *outsourcing* kepada pihak ketiga. Pemilihan Politeknik XYZ sebagai objek studi kasus dikarenakan jumlah tenaga PPNPN yang dimiliki oleh Politeknik XYZ cukup banyak. Selain itu, Politeknik XYZ juga menerapkan pola keuangan Badan Layanan Umum (BLU) yang memungkinkan satuan kerja memungut tarif langsung dari penerima layanan atas barang dan/atau jasa yang diberikan. Politeknik XYZ dituntut untuk menyediakan layanan yang prima, profesional, dan efisien guna memenuhi harapan pemangku kepentingan serta menjaga akuntabilitas publik. Dengan demikian, efektivitas tata kelola layanan pendukung seperti FM menjadi krusial dalam menunjang kinerja institusi secara keseluruhan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dalam bentuk studi kasus. Penelitian berfokus membandingkan dua alternatif strategis pengelolaan tenaga kerja pendukung layanan fasilitas di Politeknik XYZ, yaitu *insourcing* dan *outsourcing*, untuk menilai efektivitas kebijakan pengelolaan FM. Lokasi penelitian adalah Politeknik XYZ dengan waktu penelitian selama 8 bulan.

Penelitian dilakukan dengan teknik wawancara kepada narasumber yang dipilih secara *purposive sampling*. Narasumber dalam penelitian ini adalah pihak manajemen yang membuat keputusan dalam pengelolaan layanan FM di lingkungan Politeknik XYZ. Narasumber tersebut meliputi: Kepala Bagian Keuangan dan Umum, Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Pengadaan, Spv. Teknisi, Spv. Kebersihan, dan Spv. PKD. Jumlah enam narasumber telah memadai karena merepresentasikan dua kelompok utama yang dibutuhkan dalam analisis, yakni pengambil keputusan pada tingkat manajerial dan pengelola teknis yang menangani operasional serta data biaya layanan fasilitas.

Wawancara dilakukan dalam dua putaran dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur yang dibedakan untuk *cluster Decision Makers* dan *Cost and Benefit* (CB), disusun dengan mengadaptasi daftar pertanyaan dari Da Silva et al. (2019), Fariz (2020), Mchunu (2018), dan Savira (2020). Setiap sesi wawancara berlangsung sekitar 30–45 menit, dilakukan secara tatap muka di lingkungan kampus, direkam menggunakan perangkat audio dengan persetujuan narasumber, serta dilengkapi dengan catatan lapangan (*field notes*) yang kemudian ditranskripsi untuk keperluan analisis. Data hasil wawancara yang terkait pengisian matriks perbandingan berpasangan diolah menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan Microsoft Excel, sedangkan narasi wawancara terkait aspek biaya dan manfaat dianalisis menggunakan pendekatan Miles et al. (2014) melalui tahapan *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Objek penelitian meliputi: RKAKL/POK, realisasi anggaran, KAK pemeliharaan, kontrak/ketenagakerjaan PPNPN, daftar gaji–tunjangan–lembur,

daftar BMN terkait sarana FM, SOP, rincian persediaan habis pakai, daftar pelatihan, hasil *sourcing* kepada pelaku industri *outsourcing*.

Analisis data yang dilakukan meliputi: Analisis Dokumen, *content analysis*, AHP, dan wawancara. Hasil kualitatif dari wawancara dianalisis mengikuti kerangka Miles (2014) yaitu: *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*—untuk merumuskan temuan yang menjawab pertanyaan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Politeknik XYZ

Politeknik XYZ merupakan sebuah perguruan tinggi di bawah naungan salah satu Kementerian di Republik Indonesia. Pada tahun 2024, jumlah program studi yang diselenggarakan oleh Politeknik XYZ adalah 9 program studi dengan total mahasiswa adalah 3.753 orang. Politeknik XYZ memiliki luas lahan 212.222 m² dengan luas halaman 67.429 m² dan luas keseluruhan bangunan/gedung 144.793 m². Bangunan-bangunan tersebut mencakup ruang-ruang kelas sebagai pusat pembelajaran, kantor-kantor administrasi yang menopang operasional kampus, serta fasilitas umum seperti auditorium, perpustakaan, pusat kegiatan mahasiswa, asrama, dan rumah ibadah.

Dalam rangka penyelenggaraan FM, Politeknik XYZ masih menggunakan mekanisme *insourcing*. Pelaksanaan *insourcing* ini dilakukan dengan merekrut PPNPN berjumlah total 151 orang yang terdiri dari 61 Patroli Keamanan Dama (PKD), 80 Petugas Kebersihan, dan 10 orang teknisi. Untuk mengawasi, ditunjuk tiga orang Aparatur Sipil Negara menjadi supervisor bagi masing-masing kelompok. Dalam rangka memperoleh biaya penyelenggaraan *outsourcing*, dilakukan

sourcing kepada salah satu Perusahaan yang bergerak dalam bidang *outsourcing* yang memiliki pengalaman sejenis di Kementerian dan institusi pendidikan tinggi.

Perbandingan Biaya

Analisis komparatif dilakukan dengan kerangka *relevant costing* yaitu hanya memasukkan biaya yang berubah akibat pilihan skema (*insourcing* vs *outsourcing*) dan menyingkirkan komponen yang tidak terpengaruh keputusan. Untuk menjaga keterbandingan lintas layanan (PKD, Kebersihan, Teknisi), seluruh perhitungan dinormalisasi pada basis bulanan dan jumlah *personel existing* dibandingkan dengan jumlah personel yang ditawarkan penyedia. Struktur biaya dipetakan konsisten 2 kelompok yaitu *direct cost* dan *indirect cost*. Pemetaan biaya relevan dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Pemetaan Biaya Relevan dan Tidak Relevan

Komponen Biaya	Insourci.			Outsour.			Keterangan
	P	K	T	P	K	T	
	P	K	T	P	K	T	
Direct Cost:							
Personel							
Gaji pokok	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Penyedia <i>outsourcing</i> wajib ikuti ketentuan UMP Tangsel
Tunjangan	–	–	–	✓	–	✓	Terdapat komponen tunj. <i>outsourcing</i> khususnya PKD & Teknisi
BPJS Kesehatan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Mengikuti perbedaan gaji pokok antar alternatif
BPJS TK – JKK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	dimana penyedia <i>outsourcing</i> wajib ikuti ketentuan UMP
BPJS TK – JKM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Kebijakan <i>insourcing</i> sekarang belum mengikuti kepesertaan, <i>outsourcing</i> wajib mengikuti kepesertaan penuh
BPJS TK – JHT	–	–	–	✓	✓	✓	
BPJS TK – JP	–	–	–	✓	✓	✓	
THR dialokasi 1/12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Akibat perbedaan gaji antar alternatif
Lembur	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Perbedaan pola dan tarif <i>benefit</i>
Seragam	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Perbedaan standar seragam kepada antar alternatif
Direct Cost:							
Supplies							
Supplies / bahan	–	✓	–	–	✓	–	Tidak ada konsumsi <i>supplies</i> PKD, Teknisi sifatnya <i>at cost</i> pada kedua alternatif
Direct Cost:							
Equipment							
Rental Equipment	–	–	–	✓	✓	✓	Untuk <i>outsourcing equipment</i> ditawarkan dalam sewa
Maintenance sisi pengguna	✓	✓	–	–	–	–	Tidak ada biaya <i>maintenance equipment outsourcing</i> , sudah ada dalam sewa rental
Indirect Cost							
Pelatihan / sertifikasi	–	✓	–	✓	✓	✓	Pada <i>insourcing</i> muncul pada layanan kebersihan, untuk <i>outsourcing</i> pada seluruh layanan
Medical check up	–	–	–	✓	✓	✓	Standar K3L pada vendor
Gaji Facility Manager (FM)	–	–	–	✓	✓	✓	Hanya muncul pada <i>outsourcing</i>
Gaji pengawas internal/Supervisor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Perbedaan besaran upah
Management fee	–	–	–	✓	✓	✓	
PPN 11%	–	–	–	✓	✓	✓	

PKD

Berdasarkan pemetaan pada tabel 2, diperoleh perbandingan untuk PKD. Total

biaya bulanan PKD secara *outsourcing* adalah Rp469.423.682,53 sedangkan apabila diselenggarakan secara *insourcing* adalah Rp304.737.073,04. Perbedaan keduanya mencapai Rp164.686.609,49 atau setara 54,04% dari biaya *insourcing*. Pendorong utama selisih adalah *indirect cost outsourcing* yang meliputi pelatihan, *medical check up*, pengawasan, *management fee*, dan **PPN**. Perbedaan biaya PKD dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3 Perbedaan Biaya PKD Antara Alternatif *Insourcing* dan *Outsourcing*

Komponen Biaya	<i>Insourcing</i>	<i>Outsourcing</i>
Direct Cost	Rp290,403,965.04	Rp318,098,247.59
Personel:	Rp290,247,715.04	Rp301,323,247.59
Gaji	Rp255,580,000.00	Rp213,100,283.00
Tunjangan	Rp0.00	Rp32,238,056.00
Tunjangan BPJS Kesehatan	Rp2,776,385.54	Rp9,813,535.00
BPJS Ketenagakerjaan:		
Jaminan Hari Tua	Rp0.00	Rp9,077,518.00
Jaminan Pensiun	Rp0.00	Rp4,906,766.00
Jaminan Kecelakaan Kerja	Rp613,392.00	Rp588,813.00
Jaminan Kematian	Rp766,740.00	Rp736,014.00
Tunjangan Hari Raya (Alokasi Bulanan)	Rp21,320,833.33	Rp20,444,861.33
Uang Makan Lembur	Rp475,000.00	Rp0.00
Uang Lembur (Alokasi Bulanan)	Rp1,679,166.67	Rp1,267,401.25
Seragam	Rp7,036,197.50	Rp9,150,000.00
Supplies	Rp0.00	Rp0.00
Total pemakaian persediaan (Alokasi Bulanan)	Rp0.00	Rp0.00
Equipment	Rp156,250.00	Rp16,775,000.00
Equipment Rental	Rp0.00	Rp16,775,000.00
Depreciation	irelevan	irelevan
Maintenance	Rp156,250.00	0
Indirect Cost	Rp14,333,108.00	Rp151,325,038.86
Training	Rp0.00	Rp33,550,000.00
Medical Check Up	Rp0.00	Rp4,320,813.00
SPV/Pengawasan	Rp14,333,108.00	Rp11,594,513.00
Facility Manager (Alokasi)		Rp6,625,446.33
Administrasi (Alokasi)		Rp1,882,584.00
Management Fee		Rp48,950,000.00
PPN 11%		Rp44,401,682.53
	Rp304,737,073.04	Rp469,423,286.45

Petugas Kebersihan

Pada kelompok petugas kebersihan, total biaya bulanan pada skema *outsourcing* tercatat Rp550.668.789,65, sedangkan *insourcing* Rp400.563.802,86. Selisihnya Rp150.104.986,79, setara dengan 37,47% dari biaya *insourcing*. Kesenjangan ini terutama ditopang oleh *indirect cost* pada

outsourcing yang mencapai Rp146.082.600,19, sementara pada *insourcing* hanya Rp16.275.608,00. Pos ini berisi pelatihan, *medical check up*, gaji supervisor/PIC, alokasi gaji FM dan administrasi, management fee, serta PPN 11% yang tercatat signifikan. Pada komponen *direct cost*, *outsourcing* juga lebih tinggi. Nilai penyelenggaraan layanan petugas kebersihan adalah Rp404.606.182,45 dibandingkan dengan *insourcing* Rp384.288.194,86. Pendorong perbedaan ini adalah struktur peralatan dan *supplies*. *Outsourcing* menggunakan rental peralatan sebesar Rp52.000.000,00, sedangkan *insourcing* hanya menanggung maintenance peralatan yang ada sebesar Rp2.437.500,00. Belanja *supplies* pada *outsourcing* juga lebih besar, yaitu Rp27.000.000,00 dibanding Rp19.038.182,83 pada *insourcing*. Meski komponen personel pada *outsourcing* lebih rendah daripada *insourcing*, penghematan tersebut tidak mampu menutup tambahan biaya dari peralatan dan *supplies*, sehingga total biaya langsung tetap lebih tinggi di *outsourcing*. Perbandingan biaya penyelenggaraan Petugas Kebersihan antara alternatif *insourcing* dan *outsourcing* secara lebih lengkap dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut

Tabel 4 Perbedaan Biaya Teknisi Antara Alternatif *Insourcing* dan *Outsourcing*

Komponen Biaya	<i>Insourcing</i>	<i>Outsourcing</i>
Direct Cost	Rp384,288,194.86	Rp404,606,182.45
Personel:	Rp362,812,512.03	Rp325,406,182.45
Gaji	Rp319,710,000.00	Rp260,670,566.00
Tunjangan	Rp0.00	Rp4,857,084.00
Tunjangan BPJS Kesehatan	Rp3,641,161.36	Rp10,621,106.00
BPJS Ketenagakerjaan:		
Jaminan Hari Tua	Rp0.00	Rp9,824,522.00
Jaminan Pensiun	Rp0.00	Rp5,310,556.00
Jaminan Kecelakaan Kerja	Rp767,304.00	Rp637,266.00
Jaminan Kematian	Rp959,130.00	Rp796,584.00
Tunjangan Hari Raya (Alokasi Bulanan)	Rp26,642,500.00	Rp22,127,282.00
Uang Makan Lembur	Rp1,835,000.00	Rp0.00
Uang Lembur (Alokasi Bulanan)	Rp5,094,916.67	Rp5,227,856.45
Seragam	Rp4,162,500.00	Rp5,333,360.00
Supplies	Rp19,038,182.83	Rp27,200,000.00
Total pemakaian persediaan (Alokasi Bulanan)	Rp19,038,182.83	Rp27,200,000.00
Equipment	Rp2,437,500.00	Rp52,000,000.00
Equipment Rental		Rp52,000,000.00
Depreciation	irelevan	irelevan
<i>Maintenance</i>	Rp2,437,500.00	
Indirect Cost	Rp16,275,608.00	Rp146,082,600.19
Training	Rp1,942,500.00	Rp12,000,000.00
<i>Medical Check Up</i>		Rp5,666,666.67
Gaji Supervisor/PIC	Rp14,333,108.00	Rp11,539,954.00
Facility Manajer (Alokasi)		Rp6,625,446.33
Administrasi (Alokasi)		Rp1,882,584.00
<i>Management Fee</i>		Rp56,300,000.00
PPN 11%		Rp52,067,949.19
	Rp400,563,802.86	Rp550,688,782.65

Petugas Kebersihan

Total biaya bulanan *outsourcing* tercatat Rp97.153.000,57, sedangkan *insourcing* Rp54.630.227,67. Selisihnya Rp42.522.772,90, setara 77,87 persen dari biaya *insourcing*. Perbedaan terutama muncul pada kelompok personel di sisi penyedia akibat struktur kompensasi dan iuran jaminan sosial yang lebih tinggi. Pada equipment, sewa peralatan teknis hanya terdapat pada *outsourcing*. Biaya tidak

langsung pada penyedia, yaitu pelatihan, pemeriksaan kesehatan, dan *management fee*, menambah beban lebih lanjut. PPN 11 persen hanya dikenakan pada transaksi jasa penyedia dan memperlebar total akhir. Dengan konfigurasi tersebut, *insourcing* lebih ekonomis pada data yang berlaku. Perbandingan total biaya *insourcing* dan *outsourcing* untuk teknis dapat dilihat pada tabel berikut:

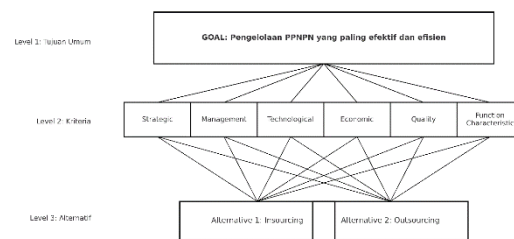
Tabel 5 Perbedaan Biaya Petugas Kebersihan Antara Alternatif *Insourcing* dan *Outsourcing*

Komponen Biaya	<i>Insourcing</i>	<i>Outsourcing</i>
Direct Cost	Rp53,796,894.34	Rp77,750,225.74
Personel:	Rp49,960,763.17	Rp63,415,224.07
Gaji	Rp43,170,000.00	Rp49,743,920.00
Tunjangan	Rp0.00	Rp3,000,000.00
Tunjangan BPJS Kesehatan	Rp455,145.17	Rp2,109,756.80
BPJS Ketenagakerjaan:		
Jaminan Hari Tua	Rp0.00	Rp1,951,525.04
Jaminan Pensiun	Rp0.00	Rp1,054,878.40
Jaminan Kecelakaan Kerja	Rp103,608.00	Rp126,585.41
Jaminan Kematian	Rp129,510.00	Rp158,231.76
Tunjangan Hari Raya (Alokasi Bulanan)	Rp3,597,500.00	Rp4,395,326.67
Uang Makan Lembur	Rp280,000.00	Rp0.00
Uang Lembur (Alokasi Bulanan)	Rp1,765,833.33	
Seragam	Rp459,166.67	Rp875,000.00
Supplies	Rp3,836,131.17	
Total pemakaian persediaan (Alokasi Bulanan)	Rp3,836,131.17	
Equipment	Rp0.00	Rp14,335,001.67
Equipment Rental		14,335,001.67
Depreciation	irelevan	irelevan
Maintenance	irelevan	irelevan
Indirect Cost	Rp833,333.33	Rp19,402,774.83
Training	Rp0.00	1,416,666.67
Medical Check Up		708,333.33
Gaji Supervisor/PIC	Rp833,333.33	0
Management Fee		7,650,000.00
PPN 11%		9,627,774.83
	Rp54,630,227.67	Rp97,153,000.57

AHP

Dalam rangka mendukung pengambilan keputusan antara skema *outsourcing* dan

insourcing dalam pengelolaan layanan pemeliharaan fasilitas, struktur hierarki dalam metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) disusun berdasarkan kerangka kerja yang dikembangkan oleh Hassanain dkk. (2015). Struktur hierarki terdiri dari tiga tingkat yaitu: tingkat pertama adalah pada level tujuan yaitu untuk menentukan alternatif terbaik dalam pengelolaan layanan pemeliharaan fasilitas di Politeknik XYZ. Tingkat kedua adalah pada level kriteria yang meliputi enam kriteria utama yang memengaruhi keputusan, yaitu: strategis, manajerial, teknologis, ekonomi, kualitas, dan karakteristik fungsi (Hassanain et al., 2015). Pada tingkat ketiga adalah pada level alternatif yang ada dua alternatif keputusan, yaitu *outsourcing* dan *insourcing*. Hierarki ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3. Hierearki AHP

Sumber: (Hassanain et al., 2015) telah diolah kembali

Hasil pengolahan AHP pada level kriteria ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 6 Urutan Prioritas Kriteria

Kriteria	Prioritas	Urutan ke-
Economic	0,2978	1
Quality	0,2037	2
Strategic	0,1341	3
Function Characteristics	0,1300	4
Management	0,1283	5
Technological	0,1061	6

Sumber: Hasil olahan penulis

Tabel ini menunjukkan bahwa dalam mempertimbangkan keputusan antara *insourcing* dan *outsourcing* PPNPN, faktor yang memiliki pengaruh terbesar adalah aspek *economic*, dengan bobot sebesar 0,2978. Di posisi berikutnya adalah aspek *quality* dengan bobot sebesar 0,2037. Selanjutnya, aspek *strategic* berada pada urutan ketiga dengan bobot 0,1341. Di urutan keempat adalah aspek *function characteristics* dengan bobot 0,1300. Kemudian, aspek *management* dan *technological* menempati posisi kelima dan keenam, dengan bobot masing-masing sebesar 0,1283 dan 0,1061. Menurut Hassanain et al. (2015), kriteria *economic* meliputi beberapa subkriteria yaitu: memperoleh keterampilan atau pengetahuan teknis baru, menghemat biaya secara keseluruhan, mengurangi biaya tenaga kerja dan biaya operasional, mengubah biaya tetap menjadi biaya variabel, meningkatkan arus kas, dan, membuat dana modal lebih tersedia untuk aktivitas inti. Penempatan kriteria *economic* sebagai faktor prioritas pertama dalam keputusan ini sejalan pendapat ADB (2013) yang menyatakan bahwa efisiensi biaya sebagai pendorong utama rasionalitas keputusan. Hal ini juga sejalan dengan motivasi *outsourcing* yang merupakan praktik strategis yang melibatkan penyerahan sebagian aktivitas organisasi kepada pihak ketiga dengan tujuan utama untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan memungkinkan organisasi fokus pada kegiatan intinya (Quinones, 2024; Thompson et al., 2024).

Selain *economic*, bobot kualitas juga mendapatkan bobot yang cukup tinggi dan menempati kriteria kedua. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hassanain dkk. (2015) yang menempatkan kualitas sebagai pendorong utama preferensi *outsourcing* di konteks universitas. Kriteria *quality* sendiri menurut Hassanain et al. (2015) meliputi:

peningkatan efisiensi ekonomi, peningkatan kualitas layanan, peningkatan persyaratan kualitas, dan pencapaian kualitas layanan yang tinggi untuk keunggulan kompetitif. Faktor *strategic* menurut Hassanain et al. (2015) meliputi: fokus pada aktivitas inti, akses pada kapabilitas kelas dunia, pembebasan sumber daya untuk aktivitas inti, mempercepat manfaat rekayasa ulang (*re-engineering*), berbagi risiko dengan kontraktor, kekurangan sumber daya internal untuk suatu layanan, meningkatkan fleksibilitas terhadap dinamika pasar yang berubah, aliansi strategis dengan kontraktor, regulasi yang mengatur praktik *outsourcing*. Posisi *strategic* di urutan ketiga menegaskan kembali salah satu motivasi *outsourcing* sebagai instrumen untuk menjaga fokus pada *core activities* (Fill & Visser, 2000; Thompson et al., 2024). Penelitian Hassanain et al. (2015) juga menempatkan faktor *strategic* pada urutan ketiga setelah *technological* dan *quality*.

Setelah dilakukan pembobotan pada level alternatif, dilakukan pengalihan antara bobot kriteria dengan bobot alternatif dengan perhitungan dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut

Tabel 7 Perhitungan Nilai Akhir Prioritas untuk Tingkat Alternatif

Nilai Prioritas	Alternatif		Kriteria	Nilai Akhir Prioritas	
	Insourc.	Outsour.		Insourcing	Outsourcing
(A)	(B)	(C)	(D)	(E) = (B) X (D)	(E) = (C) X (D)
Economic	0,6440	0,3560	0,2978	0,1918	0,1060
Quality	0,2335	0,7665	0,2037	0,0476	0,1561
Strategic	0,3963	0,6037	0,1341	0,0531	0,0810
Function Characteristics	0,5815	0,4185	0,1300	0,0756	0,0544
Management	0,3368	0,6632	0,1283	0,0432	0,0851
Technological	0,4668	0,5332	0,1061	0,0495	0,0566
Nilai Akhir Prioritas				0,4608	0,5392

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, data menunjukkan bahwa

outsourcing menempati urutan prioritas pertama sebagai alternatif pemilihan dengan nilai skala prioritas akhir sebesar 0,5392, dan *Insourcing* menempati urutan prioritas kedua sebagai alternatif pemilihan skema penanganan dengan nilai skala prioritas akhir sebesar 0,4608. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hassanain et al. (2015) yang juga menempatkan *outsourcing* sebagai alternatif pilihan untuk pengelolaan layanan pemeliharaan *maintenance services* pada Arab Saudi. Hasil ini juga sejalan dengan pendapat Ahmad Zawawi dkk. (2014) dan Wilde dkk. (2024) yang mengatakan bahwa aktivitas yang umumnya di-*outsourcing*-kan adalah aktivitas pendukung seperti kebersihan, keamanan, layanan katering, dan pemeliharaan fasilitas karena tidak membutuhkan keahlian khusus dan tidak bersifat strategis terhadap misi utama organisasi.

Perhitungan yang disajikan pada tabel 5 juga menunjukkan bahwa skema *outsourcing* memiliki nilai skala prioritas tertinggi pada 4 (empat) kriteria, yaitu kriteria *Strategic* dengan nilai skala prioritas sebesar 0,6037, kriteria *management* dengan nilai skala prioritas sebesar 0,6632, kriteria *Technological* dengan nilai prioritas sebesar 0,5332, dan kriteria *quality* dengan nilai prioritas sebesar 0,7665. Alternatif *insourcing* memiliki nilai skala prioritas *economic* dengan nilai skala prioritas 0,6440 dan kriteria *function characteristic* dengan nilai skala prioritas sebesar 0,5815.

ANALISIS BIAYA MANFAAT

Setelah mendapatkan hasil perbandingan biaya sebagai diantara dua alternatif dan juga hasil AHP, penelitian mengintegrasikan manfaat struktur dan perbandingan biaya dengan menggunakan kerangka *Benefit-Cost (B/C)*. Dalam kerangka ini, biaya harus dilakukan

normalisasi terhadap biaya total kedua alternatif.

$$Ci^* = \frac{Ci}{\sum j Cj} \quad (1)$$

dengan:

- i = *index alternatif*
- j = penjumlahan atas seluruh alternatif pada himpunan yang sama
- Ci = total biaya relevan alternatif i
- Ci* = biaya ternormalisasi alternatif i

Dengan mengambil data perbandingan biaya kedua alternatif kemudian dinormalisasi terhadap total gabungan agar berada pada skala proporsi yang langsung sebanding dengan manfaat terstruktur. Dengan total biaya *insourcing* sebesar Rp769.303.272,07 per bulan dan *outsourcing* Rp1.118.792.885,83 per bulan, maka total gabungan mencapai Rp1.888.096.157,90. Hasil normalisasi menunjukkan proporsi biaya *insourcing* sebesar ±0,40745 dan *outsourcing* sebesar ±0,59255. Hal ini menunjukkan bahwa porsi biaya *outsourcing* terhadap total lebih besar dibanding *insourcing*. Selanjutnya, manfaat diadaptasi dari pendekatan yang dilakukan oleh Erbay et al. (2023) yakni sebagai skor terstruktur hasil AHP pada kriteria nonbiaya yaitu *quality, strategic, function characteristics, management, technological*. Kriteria *economic* dikeluarkan dari perhitungan dikarenakan analisis perbandingan biaya telah mendapatkan perbandingan biaya secara *actual*. Hal ini dilakukan juga agar terhindar dari *double counting*. Tabel berikut adalah perhitungan ulang manfaat setelah mengeluarkan faktor *economic*.

Tabel 8 Manfaat Terstruktur Antar Alternatif

Nilai Prioritas	Alternatif		Kriteria	Nilai Akhir Prioritas	
	Insourcing	Outsourcing		Insourcing	Outsourcing
(A)	(B)	(C)	(D)	(E) = (B) X (D)	(F) = (C) X (D)
Quality	0,2335	0,7665	0,2037	0,0476	0,1561
Strategic	0,3963	0,6037	0,1341	0,0531	0,0810
Function					
Characteristics	0,5815	0,4185	0,1300	0,0756	0,0544
Management	0,3368	0,6632	0,1283	0,0432	0,0851
Technological	0,4668	0,5332	0,1061	0,0495	0,0566
			Manfaat	0,2960	0,4332

Seperti halnya biaya, manfaat yang telah didapatkan juga dilakukan normalisasi dengan formula sebagai berikut:

$$Bi^* = \frac{Bi}{\sum j Bi_j} \quad (2)$$

dengan:

i = index alternatif

j = penjumlahan atas seluruh alternatif pada himpunan yang sama

Bi = total manfaat alternatif i

Bi* = manfaat ternormalisasi alternatif i

Nilai manfaat terstruktur yang telah dinormalisasi sesuai rumus 2 adalah yakni $B_{in} = 0,3831$ dan $B_{out} = 0,6169$. Setelah mendapatkan biaya dan manfaat ternormalisasi, tahapan selanjutnya dalam kerangka *Benefit Cost (B/C)* memadankannya untuk menghitung rasio B/C dengan rumus sebagai berikut:

$$B/C_i = B_i/C_i^* \quad (3)$$

dengan:

Bi = skor manfaat terstruktur alternatif i yang telah dinormalisasi

Ci = skor biaya yang telah dinormalisasi

Berdasarkan persamaan diatas diperoleh $B/C_{in} \approx 0,940$ dan $B/C_{out} \approx 1,041$. Hasil ini menunjukkan bahwa, memberikan nilai per biaya yang lebih tinggi

dibanding *insourcing*, karena meskipun proporsi biayanya lebih besar, keunggulan manfaat nonbiaya (*quality, strategic, function characteristics, management, technological*) relatif lebih dominan. $B/C_{in} \approx 0,940$ dianggap tidak efisien dikarenakan biaya melebihi manfaat tambahan yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan U.S. Department of Transportation Federal Highway Administration Office of Operations (2012) yaitu Dalam konsep B/C Proyek dengan rasio $B/C < 1$ dinilai tidak efisien, karena biaya melebihi manfaat tambahan yang dihasilkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan kerangka AHP sebagai *framework* yang sudah dilakukan.

Temuan bahwa skema *insourcing* menghasilkan total biaya yang lebih rendah secara nominal, sedangkan *outsourcing* memperoleh nilai yang lebih tinggi setelah integrasi manfaat nonfinansial melalui AHP dan rasio *benefit-cost* (B/C), perlu ditafsirkan dalam kerangka karakteristik kelembagaan Politeknik XYZ. Sebagai satuan kerja berstatus Badan Layanan Umum (BLU) dengan ketergantungan yang relatif tinggi pada tenaga PPNPN untuk penyelenggaraan layanan kebersihan, keamanan, dan teknis, Politeknik XYZ berada pada Pola Keuangan BLU yang menuntut tercapainya efisiensi biaya sekaligus pemenuhan standar layanan yang andal dan profesional. Dalam konteks tersebut, keputusan *outsourcing* mengindikasikan bahwa dimensi penghematan biaya dipertimbangkan secara simultan dengan risiko penurunan mutu layanan, keterbatasan kapasitas internal, serta kebutuhan peningkatan kualitas tata kelola FM. Dengan kata lain, preferensi terhadap *outsourcing* merefleksikan orientasi organisasi untuk mengoptimalkan kombinasi efisiensi dan kualitas layanan, bukan sekadar meminimumkan pengeluaran anggaran jangka pendek.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis perbandingan biaya, *insourcing* menghasilkan penghematan biaya dibandingkan dengan *outsourcing*. Namun ketika dilakukan integrasi manfaat nonbiaya secara multi kriteria melalui AHP yang mencakup *strategic, management, technological, economic, quality, dan function characteristic, outsourcing* menjadi keputusan yang lebih dipilih dengan tingkat konsistensi penilaian yang memadai. Berdasarkan hasil analisis biaya manfaat dengan *benefit-cost ratio*, disimpulkan *outsourcing* adalah keputusan yang sebaiknya diambil dalam pengelolaan PPNPN pada Politeknik XYZ. Pemilihan keputusan *outsourcing* mendorong institusi untuk menindaklanjuti amanat regulasi (SE Menpan RB) guna menghindari ketidakpastian hukum, meskipun harus disertai dengan pengelolaan kontrak dan pengawasan vendor yang ketat untuk mengendalikan biaya dan menjaga kualitas.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- ADB. (2013). *Handbook of Practical Program Evaluation*.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2010). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Companies.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2021). *Cost Management*. Cengage.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2024). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw Hill.

Jurnal Online

Ahmad Zawawi, Z., Ismail, F., Kamaruddin,

N., & Kurdi, M. K. (2014). The Core Services of the Facilities Management Based Company in Malaysia. *MATEC Web of Conferences*, 15, 01016. <https://doi.org/10.1051/mateconf/20141501016>

Badenhorst-Weiss, J., & Ambe, I. (2011). Improving service delivery through outsourcing. *Journal of Contemporary Management*, 8(1), 453–472.

d’Estmael, J. de W., Dermine, E., Deschacht, N., Dotti, N. F., Huegaerts, K., Janssens, B., Trionfetti, M. C., & Vanroelen, C. (2020). Insourcing, outsourcing or back sourcing? The case of the Brussels Regional administration. *Brussels Studies*.

<https://doi.org/10.4000/brussels.4843>

Erbay, E., Ulutaş, G. Y., Akyürek, Ç. E., & Akyüz, S. (2023). Reusable versus disposable surgical drapes: A cost-benefit analysis. *Journal of Experimental and Clinical Medicine*, 40(3), 578–585. <https://doi.org/10.52142/omujecm.40.3.26>

Fill, C., & Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*, 38(1), 43–50. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000005315>

Hassanain, M. A., Assaf, S., Al-Hammad, A.-M., & Al-Nehmi, A. (2015). A multi-criteria decision making model for outsourcing maintenance services. *Facilities*, 33(3/4), 229–244. <https://doi.org/10.1108/F-01-2013-0003>

Hefetz, A. (2004). Privatization and Its Reverse: Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 171–190. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh012>

Ifediora, O., Ndivi, P. C., & Efobi, D. J.

- (2021). Outsourcing and In-house Facilities Management Practices: Advantages and disadvantages. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(4), 338–344.
- Mujasi, P. N., & Nkosi, Z. Z. (2018). A Comparative Analysis of the Costs and Benefits of Outsourcing Vs. Insourcing Cleaning Services in a Rural Hospital in Uganda. *The Open Pharmacoeconomics & Health Economics Journal*, 06(1), 9–20.
<https://doi.org/10.2174/1876824501806010009>
- Quinones, A. (2024). *Outsourcing Auxiliary Services in Higher Education: An Integrated Risk Management Model* [Georgia State University].
<https://doi.org/10.57709/36809110>
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). *How to Make a Decision* (pp. 1–21).
https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3597-6_1

Peraturan & Undang-Undang

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). Surat Edaran Mempan RB No. B/185/M.SM.02.03/2022 Tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.pdf. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.
- U.S. Department of Transportation Federal Highway Administration Office of Operations. (2012). *Operations Benefit/Cost Analysis Desk Reference Providing Guidance to Practitioners in the Analysis of Benefits and Costs of Management and Operations Projects* (Vol. 17).