

2. TEORI PENUNJANG

2.1. Nalar Masing-masing Konsep

2.1.1. *Laundry*

Sebelum memasuki bahasan pengelolaan *laundry*, perlu diingat bahwa kegiatan *laundry* dikenal sebagai kegiatan binatu atau pencucian dengan air terhadap tekstil dalam arti segala jenis tekstil serta bentuk olahannya dengan menggunakan media utama air, *chemicals*, dan mesin cuci. Oleh karena itu:

2.1.1.1. Definisi *Laundry*

Menurut Manser (1991, p. 235) definisi *laundry* secara umum yaitu:

1. *A commercial establishment for laundering clothes or linens.*

(suatu usaha yang bersifat dagang untuk mencucikan pakaian-pakaian atau linan-linan)

2. *A room or an area, as in a house, for doing the wash.*

(suatu ruangan atau suatu daerah, di dalam suatu rumah untuk melakukan kegiatan pencucian)

Adapula definisi lain dari *laundry* menurut Sihite adalah "proses pencucian dengan menggunakan media pembasahnya dengan air, dalam arti bahwa tekstil tersebut akan basah terkena air " (1996, p. 20).

Kemudian pengertian tentang bagian *laundry* dalam hubungannya sebagai bagian dari keorganisasian dalam industri perhotelan yang bernaung di bawah Departemen *Housekeeping* yaitu seperti yang dikemukakan oleh Dimiyati (1989, p. 68) bahwa: "di dalam hotel-hotel besar terdapat kelompok kerja yang karena luas dan besarnya tanggung jawab kelompok tersebut merupakan departemen tersendiri setaraf dengan departemen-departemen lainnya, misalnya bagian *laundry* (bagian binatu dan *dry cleaning*).” Dapat juga diartikan bahwa *laundry* adalah merupakan: "bagian hotel yang bertanggung jawab terhadap pencucian, baik pencucian pakaian tamu, seragam karyawan maupun linan-linan hotel" (Darsono, 1995, p. 89).

Setelah mengetahui pengertian-pengertian diatas tentang *laundry* secara umum dan juga hubungannya dengan Departemen *Housekeeping* maka dapat

disimpulkan bahwa *laundry* adalah sebuah usaha dan bagian dalam hotel yang tugasnya adalah bertanggung jawab pada kebersihan pakaian tamu, linan-linan hotel, seragam karyawan yang diserahkan kepadanya. Kemudian untuk mengenal pengertian yang lebih mendalam mengenai *laundry* maka diperlukan adanya pengertian lain tentang *laundry* sebagai bagian dari Departemen *Housekeeping* itu sendiri meliputi tugas dan tanggung jawab lebih mendetil, dan lain-lain. Berikut adalah penjabarannya:

2.1.1.2. Laundry sebagai bagian dari Departemen Housekeeping

Berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya, menurut Darsono bagian *laundry* mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam mendukung operasional pelayanan hotel kepada tamu. Pelayanan ini meliputi hal-hal berikut:

- a. Pencucian linan yang dipergunakan di *food and beverage*, yaitu *table cloth, napkin, table mat*.
- b. Pencucian linan yang dipergunakan di kamar-kamar, yaitu *sheet, pillow case, blanket, towel, dan bed cover*.
- c. Pencucian seragam semua karyawan yang meliputi jas, kemeja, celana, baju, celemek, dan lainnya.
- d. Cucian tamu hotel (*guest laundry*), yaitu pakaian-pakaian tamu yang menginap di hotel. Pelayanan ini meliputi:
 - (1) *dry cleaning*
 - (2) *laundry*, dan
 - (3) *pressing*.
- e. *One side laundry counter*, yaitu pelayanan pencucian pakaian, linan dan lainnya yang berasal dari luar hotel.

Oleh karena besarnya tanggung jawab *laundry* baik kepada tamu maupun hotel maka pihak *laundry* perlu bekerja sama dengan bagian-bagian lain di hotel seperti yang dikatakan oleh Casado (2000, pp. 15-16) yaitu:

a. Engineering (Mesin-mesin)

Engineering adalah bagian yang mensuplai penggunaan listrik, air, uap panas serta pemeliharaan dan perbaikan alat-alat, dalam hal ini adalah alat-alat yang mendukung operasional *laundry*.

b. *Purchasing* (Pembelian)

Bagian yang membeli kebutuhan alat dan obat-obat pencuci yang dibutuhkan *laundry*. Misalnya:

- (1) *laundry bag* (tas laundry);
- (2) *laundry list* (daftar laundry)
- (3) obat-obatan pencuci;
- (4) *hanger* (gantungan pakaian); dan
- (5) plastik pembungkus.

c. Tata Graha (*Housekeeping*)

Hubungan kerja bagian *laundry* dengan tata graha terutama menyangkut pengambilan dan pengiriman cucian tamu. Selain itu, tata graha adalah bagian atau seksi yang paling banyak menggunakan linen terutama untuk kamar-kamar, sehingga masalah pencucian linen menjadi tanggung jawab bagian *laundry* pula.

d. Personalia

Hubungan kerja antara bagian *laundry* dan personalia adalah menyangkut kepegawaian, misalnya gaji karyawan, pengadaan karyawan, pembayaran lembur, pengangkatan karyawan, dan sebagainya.

e. *Food and Beverage*

Bagian yang juga banyak menggunakan linen-linan. Misalnya:

- (1) *table cloth* (taplak meja),
- (2) *table mat* (lap meja), dan
- (3) *napkin* (kain serbet).

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, bagian *laundry* memerlukan mesin-mesin yang berhubungan dengan pencucian. Menurut Darsono (1995, pp. 92-93) mesin-mesin itu adalah sebagai berikut:

a. *Marker Machine* (Mesin Pemberi Tanda)

Marker machine adalah mesin yang bekerja secara otomatis, memberi tanda pada cucian tamu. Mesin ini dapat mencetak nomor kamar, nomor urut pada pita kecil dan menempelkannya pada cucian tamu. Tanda ini untuk menghindari hilangnya cucian milik tamu atau cucian tertukar.

b. *Washing Machine* (Mesin Cuci)

Washing machine adalah mesin untuk mencuci pakaian dan linen kotor. Pada proses pencucian digunakan obat pembersih yaitu sabun dan deterjen. Mesin ini secara otomatis menghilangkan kotoran dan membilas dengan air hingga bersih.

c. *Extractor Machine* (Mesin Pemas Cucian)

Mesin ini bekerja secara otomatis memeras cucian yang selesai dicuci. Cucian itu menjadi lembab, sehingga mudah dalam proses pengeringan di mesin *tumbler* (pemas). Petugas yang menjalankan mesin pemas cucian ini harus menutup pintunya. Sebelumnya harus ditutup kain penutup (terpal) agar cucian yang diperas tidak keluar.

d. *Tumbler Machine* (Mesin Pengering)

Mesin ini bekerja secara otomatis mengeringkan cucian-cucian yang sudah diperas.

e. *Pressing* (Setrika Press)

Mesin ini berguna untuk memperhalus dan merapikan cucian.

f. *Flat Roll Ironer* (Setrika khusus linen-linen berbentuk lembaran)

Mesin ini bekerja secara otomatis menyetrikan linen-linen hotel, yang merupakan lembaran-lembaran. Misalnya, *sheet* (sprei), *pillow case* (sarung bantal), taplak meja, dan *napkin* (kain serbet).

g. *Ironer* (Setrika Tangan)

Ironer adalah mesin setrika tangan yang dipergunakan seperti setrika biasa. Mesin ini dihubungkan dengan aliran uap panas sehingga sangat praktis dipakai.

Dalam pencucian, kadang-kadang diperlukan obat pembersih tertentu untuk menolong dalam membersihkan pakaian, misalnya pakaian yang terkena noda-noda tertentu. Obat pembersih (*chemical*) ini terdiri dari *liquid soap*, deterjen, *bleach*, dan *softener*. Berikut adalah penjabaran untuk setiap obat-obat pembersih (*chemicals*) yang diperlukan diatas menurut Darsono (1995, p. 96) yaitu:

a. *Liquid Soap* (Sabun Cair)

Liquid Soap adalah obat pembersih berupa sabun cair. Penggunaannya disesuaikan dengan jumlah cucian.

b. Deterjen

Deterjen adalah obat pembersih berupa sabun bubuk. Penggunaannya disesuaikan dengan jumlah cucian.

c. *Bleaching* (Pemutih)

Bleaching adalah obat pembersih/ pemutih yang digunakan terutama untuk linen putih agar kelihatan lebih cemerlang.

d. *Softening* (Pelembut)

Softening adalah obat berupa cairan untuk membuat handuk menjadi lembut setelah selesai dicuci.

Keberadaan seksi-seksi di binatu/*laundry* sangatlah penting karena sangat mendukung operasional bagian binatu. Dengan adanya seksi-seksi ini maka pekerjaan di *laundry* dapat dibagi-bagi sesuai dengan seksi masing-masing, sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat dan pelaksanaan tugas itu sendiri menjadi lebih efektif (Darsono, 1995, p. 98). Seksi-seksi yang ada di bagian *laundry* adalah sebagai berikut:

1. Seksi Kantor Binatu (*Laundry Office*)

Seksi ini bertanggung jawab atas kelancaran tugas dan administrasi di binatu.

2. Seksi *Counter*

Seksi ini bertanggung jawab atas kelancaran penerimaan dan pengembalian cucian bersih kepada tamu luar hotel yang mencuci *outside laundry counter*.

3. *Deliver Valet* (Pengambil Cucian)

Deliver adalah petugas yang bertanggung jawab atas pengambilan cucian cucian kotor ke *laundry* dan pengiriman cucian bersih kepada tamu di kamar. Semua cucian yang diantar harus sesuai dengan *laundry list* (daftar *laundry*).

4. *Order Taker* (Pengambil Pesanan)

Petugas ini bertanggung jawab atas order permintaan pencucian dari tamu lewat telepon. Setelah *order taker* menerima permintaan dari tamu maka *order taker* mencatat pada *order taker* mencatat pada *order taker book* dan memberitahukan kepada *valet* agar mengambil cucian tersebut.

5. *Checker* (Pengecek)

Petugas ini bertanggung jawab memeriksa jumlah dan jenis cucian agar sesuai dengan *laundry list*.

6. *Marker* (Penyortir)

Seksi ini bertanggung jawab memberi tanda/kode pada cucian agar cucian tersebut mudah penanganannya saat pengembalian serta tidak terjadi kesalahan.

7. *Washer* (Pencuci)

Seksi ini bertanggung jawab pada pencucian pakaian yang dilakukan secara *laundry* yaitu menggunakan air dan obat pencuci.

8. *Dry Cleaning* (Pencucian secara kering)

Seksi ini bertanggung jawab pada pencucian yang dicuci secara *dry cleaning*.

9. *Ironer* (Penyetrika linen-linan)

Seksi *ironer* adalah seksi yang bertanggung jawab pada penyetrikaan cucian yang berbentuk lembaran, seperti sprei, sarung bantal, taplak meja, dan serbet.

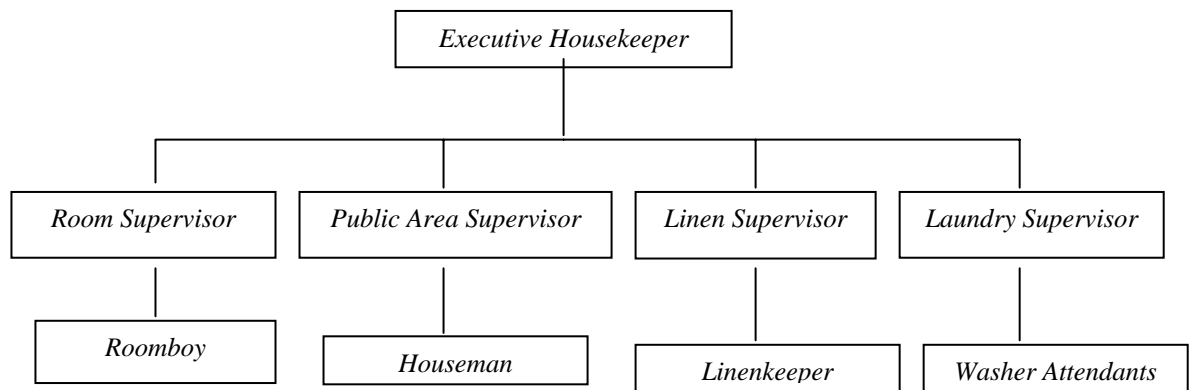
10. *Finisher* (Penyelesai)

Finisher adalah seksi yang bertanggung jawab menyelesaikan pengepresan dan penyetrikaan pakaian tamu setelah selesai dikeringkan. Bila ada cucian yang belum bersih dan belum sempurna maka akan dikembalikan oleh seksi *finisher* untuk dicuci ulang.

11. *Presser* (Penyetrika)

Presser adalah seksi yang bertanggung jawab pada penyetrikaan cucian yang menggunakan setrika maupun setrika pres.

Bagian *laundry* sendiri berada dibawah naungan Departemen *Housekeeping* yang dikepalai oleh *Executive Housekeeper*. Dan berikut ini adalah strata organisasi Departemen Tata Graha (*Housekeeping*) termasuk Bagian *Laundry*, yaitu:



Gambar 2.1. Strata Organisasi Departemen *Housekeeping*
Sumber: Sulastiyono (1999, p.123)

Mengenai strata organisasi diatas adalah suatu bagan yang menunjukkan bagian-bagian yang ada dalam organisasi dalam skala yang menengah atau sedang, dan susunan orang-orang dengan jabatannya masing-masing dalam setiap bagian yang mempunyai kesepakatan bersama secara formal (dalam organisasi formal) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dimana orang-orang tersebut berada.

2.1.1.3. Tahap-tahap/Proses/Siklus *Laundry*

Sebelum masuk ke dalam tahap-tahap/proses/siklus *laundry*, pengertian proses pencucian itu sendiri adalah "suatu proses pembersihan suatu benda dengan jalan mengeluarkan atau melepaskan partikel-partikel atau pengotor yang bersangkutan" (Sihite, 1996, p. 4). Kemudian proses pencucian itu sendiri memiliki tujuan yaitu untuk:

- a. Menghilangkan kotoran dan noda yang melekat pada tekstil
- b. Menjaga agar tekstil terbebas dari kuman
- c. Menjaga tekstil agar tetap cemerlang
- d. Menjaga agar sifat asli dari tekstil tetap bertahan, misalnya: anyaman, cahaya, warna, dan lain-lain.

- e. Mencegah agar tekstil tidak cepat rusak, baik oleh bahan kimia, gerakan mesin, temperatur pencucian, dan lain-lain.

Lalu seperti yang dituliskan oleh Casado (2000, p. 153) tentang proses/siklus operasional *laundry* secara lengkap adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan semua linan-linan yang kotor dari semua *outlet*.

Seksi yang bertugas memilah-milah semua linan-linan yang ada kemudian petugas sebisa mungkin meletakkan linan-linan yang ada pada container yang terpisah untuk masing-masing jenis untuk memudahkan proses pengerjaan, sehingga perhatian bagian *laundry* lebih terfokus pada linan-linan atau pakaian-pakaian yang membutuhkan *pre-treatment* secepatnya.

2. Sortir

Sewaktu berada di ruang pencucian, linan harus dipilah-pilah berdasarkan jenis dan kesiapannya untuk dicuci. Karena setiap jenis pakaian atau linan membutuhkan temperatur air dan campuran *chemical* yang berbeda, linan-linan harus hati-hati sebelum dimasukkan ke pencucian.

3. Perhatian pada noda-noda

Sebelum memasukkan linan-linan ke pencucian, perhatian khusus harus pada jenis noda yang sulit untuk dihilangkan sebelum merendam dan memproses lebih lanjut.

4. Memasukkan

Mesin cuci dan pengering memiliki kapasitas maksimum yang diperbolehkan seperti contohnya adalah sebuah mesin *35-pound* memiliki kapasitas kain yang masuk sekitar *35-pound* dari kain-kain yang kering.

5. Mencuci/Memeras

Setelah memasukkan semua linan yang sudah dipilah-pilah dan diperhatikan serta yang membutuhkan perhatian khusus maka dicuci dan diperas.

6. Mengeringkan

Cucian yang sudah diperas dan menjadi lembab dipindahkan ke dalam mesin pengering yang disebut *tumbler*. Dalam mesin ini cucian yang lembab diberi udara panas sehingga cucian menjadi kering.

7. Menyetrika

Cucian yang sudah kering disetrika dengan mesin *press*, *ironer* atau *flat roll ironer*.

8. Melipat

Linan-linan seharusnya dilipat secepatnya setelah pengeringan atau penyetrikaan untuk menghindari lecek.

9. Menyetor/Mendistribusikan ke *Outlet* masing-masing

Sewaktu linan-linan sudah dilipat dan diusahakan sebisa mungkin tidak terpegang dengan tangan terlalu sering. Linan-linan yang sudah selesai harus dikembalikan ke rak-rak yang sudah tersedia sehingga siap untuk dipakai. Begitu dengan pakaian milik tamu juga harus di kembalikan.

2.1.1.4. Persediaan Linan

Linan yang diproses di Bagian *Laundry* adalah makanan sehari-hari di dalam operasional di bagian *laundry*. Hal itu disebabkan karena Linan adalah merupakan persediaan perlengkapan kamar atau *room supplies* yang dikategorikan sebagai barang persediaan yang dapat diolah/diproses kembali (*recycled inventory item*). Oleh karena itu persediaan linana berada dibawah tanggungjawab *Executive Housekeeper* dan biaya yang dikeluarkan untuk pengadaan serta pemeliharaan linan adalah terbesar kedua di bagian Tata Graha setelah gaji karyawan (Sulistiyono, 1999, p. 132). Sehingga jenis-jenis linan pun ada berbagai macam yang perlu diketahui (Sulistiyono, 1999, pp. 132-133) yaitu:

1. Linan kamar tidur (*bed linen*) terdiri dari:
 - Sprei (*sheet*).
 - Sarung bantal (*pillow case*).
 - Selimut (*blanket*).
 - Penutup tempat tidur (*Bed Cover*).
 - Tilam Kasur (*mattress pad*).
2. Linan kamar mandi:
 - Handuk mandi (*bath towel*).
 - Handuk tangan (*hand towel*).
 - Handuk muka (*face towel*).

- Alas kaki/keset (*bath mat*).
3. Linan restoran:
- Taplak meja (*table cloth*).
 - Serbet tamu (*Guest Napkin*).
 - Tutup nampan (*Tray Cloth*).
 - Serbet untuk servis (*Service Napkin*), dsb.

Kemudian selanjutnya menurut Sulistiyono (1999, pp. 134-135), untuk dapat menentukan jumlah persediaan linan kamar itu sendiri akan tergantung pada beberapa faktor sebagai berikut:

1. Frekuensi penggantian linan kamar

Pada umumnya hotel-hotel besar selalu mengganti setiap hari seluruh linan pada kamar-kamar yang diisi seperti sprei, handuk dan sebagainya, dengan yang bersih. Oleh sebab itu, hotel-hotel besar akan memerlukan jumlah persediaan linan kamar lebih banyak dibanding dengan hotel kecil yang tidak mengganti linan kamarnya yang diisi setiap hari.

2. Peralatan dan perlengkapan “*Laundry*”

Peralatan dan perlengkapan pada bagian pencucian (*laundry*) akan berpengaruh terhadap jumlah persediaan linan. Makin canggih dan lengkap peralatan yang dipakai maka pelaksanaan pencucian dapat diselesaikan dengan cepat. Oleh sebab itu, jumlah persediaan linan dapat lebih sedikit dibanding hotel yang hanya mempunyai peralatan *laundry* sederhana.

3. Pemakaian jumlah linan setiap kamar

Hal lain yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan jumlah persediaan linan kamar adalah jumlah setiap jenis linan yang digunakan/dipasang untuk setiap kamar. Sebagai contoh pemakaian sprei, ada hotel yang menggunakan 3 lembar sprei untuk setiap tempat tidur, sementara itu ada juga hotel yang menggunakan hanya 2 lembar sprei saja.

4. Anggaran yang tersedia

Faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan jumlah persediaan linan kamar adalah anggaran yang tersedia. Berapapun jumlah persediaan linan harus disediakan, bila anggarannya tidak tersedia maka jumlah tersebut tidak terealisasi.

Hal yang terakhir yang perlu untuk dikenal dalam hal persediaan linen juga adalah mengenai *PAR Stock* untuk Linan itu sendiri. Kata *PAR Stock* ini digunakan kembali dalam menentukan jumlah persediaan linen kamar. Dalam kaitannya dengan linen, kata “*par stock*” adalah kelipatan jumlah linen (sprei, handuk, selimut, sarung bantal dan sebagainya) yang dibutuhkan untuk seluruh kamar tamu (Sulistiyono, 1999, p. 135). Contoh: Perhitungan “*par stock*” penggunaan sprei untuk tempat tidur ganda (*double bed*), dan setiap tempat tidur menggunakan 3 lembar sprei. Jumlah tempat tidur 250 buah. Jadi 250 “*double bed*” x 3 lbr. Sprei = 750 lembar (1 par).

2.1.2. Efektifitas dan Efisiensi Biaya

Dikarenakan begitu banyaknya teori untuk dapat mengukur mendukung hal-hal mengenai keefektifitasan dan keefisienan yang menyangkut mengenai biaya tersebut maka, penulis akan mencoba untuk menguraikan lebih rinci yaitu sebagai berikut:

2.1.2.1. Efektifitas

Pengertian efektif menurut Kamisa (1997, p.147) adalah “pengaruh”. Sedangkan pengertian efektif menurut Manser (1991, p. 133) mendefinisikan efektif (*effective*) adalah “*producing the results that one wants and actual*”, yang artinya adalah membuat atau menghasilkan produk yang merupakan hasil dari sebuah kebijakan, keinginan-keinginan yang ingin dicapai yang selama ini dilihat dari kenyataan yang ada di lapangan. Jadi, apabila pengertian dari keduanya yaitu Kamisa dan Manser maka penulis mendapatkan pengertian bahwa efektifitas adalah pengaruh atau dampak yang merupakan hasil dari kebijakan atau langkah yang diambil, yang tentunya timbul dari keinginan-keinginan untuk mencapai target dengan melihat kenyataan yang ada di lapangan. Kemudian sudut pandang yang berbeda seperti yang dikatakan bahwa efektifitas adalah “sebuah tanggung jawab utama dari pihak manajemen dan keefektifitasan sering diartikan keamanan dalam bekerja, upah yang tinggi, kepuasan kerja dan kualitas kehidupan tenaga kerja. Dan yang selanjutnya adalah bahwa setiap orang memiliki pandangan berbeda-beda mengenai keefektifitasan” (Steers, Ungson dan Mowday 1986, p. 70).

Lalu definisi berikutnya yang dapat menyatukan pandangan yang paling luas sekalipun mengenai efektifitas yang juga dikemukakan oleh Steers, Ungson dan Mowday adalah bahwa keefektifitasan adalah “kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau organisasi untuk mendapatkan dan dengan efisien menggunakan sumberdaya-sumberdaya yang tersedia untuk memenuhi setiap target yang ingin diraih dan kata efektifitas merupakan hakim terbaik dalam melawan apapun sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dimaksud untuk diikuti” (1985, p. 72). Kemudian adapula teori yang memperlihatkan bahwa keefektifitasan adalah “ukuran dari sesuatu yang luas kedalam sebuah alternatif kebijakan yang dipertemukan pada sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan tanpa memperhatikan/menghiraukan banyaknya biaya-biaya yang dikeluarkan atau dilibatkan” (Kurtz dan Boone, 1984, p. 162).

Sehingga dapat disimpulkan sementara bahwa efektifitas merupakan dampak atau pengaruh dari membuat atau menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan atau sasaran yang ingin dicapai, akan tetapi tetap menjadi tanggung jawab yang juga akan dirasakan dan dialami sendiri oleh individu yang menciptakan dan menjalankannya dan pada akhirnya akan kembali lagi kepada apa yang menjadi fokus atau tujuan semula tanpa harus menghiraukan hal-hal atau melibatkan pengorbanan yang menyangkut biaya sekalipun. Sering kali keefektifitasan tersebut dalam kenyataan di lapangan kerja diukur dan dikatakan memiliki efektifitas tinggi dinilai atau dilihat dari tingkat keamanan dalam bekerja, kepuasan kerja, upah yang tinggi dan kualitas hidup pekerja itu sendiri.

Apabila pengertian efektifitas diatas ini dikaitkan dengan proses/tahap/siklus *laundry* yang menjadi pokok bahasan maka terlebih dahulu seperti yang dikemukakan oleh Williamson didalam Majalah *Healthcare Purchasing News* edisi bulan Desember (2004, pp. 4-6) yaitu “untuk mengutamakan masalah proses/tahapan kerja bagian *laundry* itu sendiri yang pada ujungnya berdampak pada cara bekerja, waktu yang dituntut sesingkat mungkin, serta biaya pengeluaran dari sumberdaya-sumberdaya yang dipakai sehingga dapat membantu pekerjaan lebih efektif dan efisien”. Agar dapat dikatakan memiliki efektifitas yang tinggi dan terbaik dalam mendukung proses/tahap/siklus *laundry* tersebut, menuntut bagian *laundry* itu sendiri harus

dapat mengikuti sistem serta teknologi pendukung yang ada atau sedang populer saat ini seperti yang juga dikemukakan Williamson yaitu “dengan adanya sistem ozonisasi maka mereka (para pekerja) dapat bekerja lebih efektif karena didalam air dingin, ozon tersebut membuat linan-linan menjadi lebih cepat bersih, lebih cemerlang, dan tahan lama sehingga menurunkan penggunaan air yang banyak dan waktu yang lama”. Dan setelah proses/tahap/siklus *laundry* dijadikan masalah yang juga penting dimana Kharbanda mengatakan bahwa “untuk mencetak keefektifitasan ternyata juga harus didukung oleh penyesuaian terhadap kemajuan teknologi serta kapasitas yang juga diperbesar meski harus mengeluarkan pengorbanan yang tidak sedikit yaitu mengenai besarnya biaya yang dikeluarkan”(1980, p.25). Akan tetapi dengan adanya biaya yang dikeluarkan maka pengendalian terhadap biaya itu juga bisa menjadi alat yang efektif dan menambah keefektifitasan itu sendiri. Oleh sebab itu “Pengendalian biaya merupakan suatu alat yang efektif untuk menghindari, mengurangi dan meminimumkan pengeluaran, yang terdiri dari sekumpulan prosedur dengan cara, membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai pada suatu periode waktu tertentu dan uang yang dikeluarkan dengan target yang telah ditetapkan, agar dapat diusulkan langkah-langkah/tindakan yang tepat, yang dapat merealisasikan target pada waktu tertentu dan anggaran biaya yang disediakan”(Kharbanda, 1980, p. 26).

Ringkasan terakhir atau kalimat ringkasan yang didapatkan penulis mengenai teori-teori efektifitas diatas yang dapat diaplikasikan ke dalam pengelolaan sebuah *laundry* adalah dampak/pengaruh yang dihasilkan dari maksimalnya penggunaan setiap sumberdaya-sumberdaya seperti mesin-mesin, tenaga kerja, ruangan yang dimiliki secara efisien sehingga dapat mencapai pada tujuan atau target semula yang ditetapkan dan direncanakan, meskipun disamping itu harus mengeluarkan pengorbanan yang tidak kecil untuk sumberdaya-sumberdaya tersebut tetapi tetap menggunakan biaya sebagai alat pengendali yang efektif terhadap proses/tahap/siklus *laundry* dan semua sumberdaya-sumberdaya yang dilibatkan didalam pengelolaan *laundry* tersebut.

2.1.2.2. Efisiensi Biaya

Terlebih dahulu penulis akan membahas teori-teori mengenai efisiensi yang memiliki pengertian secara umum menurut teori manajemen oleh Kurtz dan Boone diartikan “melaksanakan dan menghasilkan segala sesuatu dengan tepat serta efisiensi tersebut merupakan perbandingan antara sumber-sumber yang digunakan dengan *output* yang dihasilkan” (1984, p. 24). Kemudian selain pernyataan diatas, Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (1995, pp. 46-47) juga mengemukakan bahwa: “*Efficient is the process that uses the fewest possible resources to meet its objectives*” yang artinya adalah bahwa efisien merupakan proses yang menggunakan sedikit mungkin atau sekecil mungkin sumberdaya-sumberdaya untuk menemukan keobyektifannya. Pengertian efisiensi juga diartikan oleh Steers, Ungson dan Mowday bahwa:

Efisiensi adalah sebuah ukuran akan seberapa besar dan seberapa banyaknya masukkan seperti bahan mentah, uang dan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai pengeluaran yang diharuskan atau target yang terutama, seperti memenuhi sebuah tingkat produksi tertentu dan terdapat beberapa faktor yang ikut menentukan keefisienan sebuah perusahaan yaitu biaya tenaga kerja, produktifitas pekerja per jamnya, biaya-biaya untuk bahan mentahnya, dan kemajuan teknologi yang harus dimiliki (1985, pp. 72-73).

Kemudian pengertian lain mengenai efisiensi apabila dalam mengambil sebuah keputusan bagi pihak manajemen maka “efisiensi itu adalah sebuah perbandingan segala macam biaya yang terlibat didalamnya untuk membangkitkan sebuah harapan akan pengembalian atau tercapainya target-target yang diinginkan dan ditetapkan sebelumnya” (Kurtz dan Boone, 1984, p. 162). Akan tetapi hal yang lain mengenai efisiensi menurut Katz dan Kahn dibagi menjadi 2 tipe yaitu “Pertama: Efisiensi Potensial dimana tipe ini menghadirkan kembali peringkat paling atas dari efisiensi yang mana perusahaan-perusahaan secara teori dapat berfungsi, memberikan karakteristik yang unik, proses-proses, produk-produk dan sasaran-sasaran. Kedua: Efisiensi Aktual dimana tipe ini menghadirkan kembali biaya-biayanya/rasio keuntungan yang sebenarnya terpenuhi” (1978, p. 74).

Oleh karena teori-teori mengenai efisiensi diatas maka penulis dapat menyimpulkan arti kata efisiensi tersebut yaitu bahwa efisiensi adalah proses melaksanakan dan menghasilkan sesuatu yang tepat yang berasal dari penggunaan sumberdaya-sumberdaya sesedikit mungkin untuk mencapai pengeluaran yang ditargetkan dalam memenuhi tingkat produksi sehingga pada akhirnya dapat dibandingkan segala hal yang terlibat didalamnya dan oleh karena itu timbullah semangat serta pengharapan besar akan kembalinya *output-output* yang telah dikeluarkan serta target/sasaran yang ingin dicapai baik secara teori maupun praktek di lapangan.

Lalu untuk dapat menggunakan sedikit mungkin pengeluaran akan sumberdaya-sumberdaya yang dimaksudkan diatas adalah untuk menghemat uang yang dikorbankan atau sering disebut biaya, tetapi tetap dapat sampai pada target-target yang ingin dicapai dengan mengambil langkah-langkah yang tepat. Dan seperti yang dikatakan oleh Vladimir dan Angelo (1996, p.3) bahwa industri penginapan sekarang ini berlomba-lomba untuk meningkatkan efisiensi biaya (*cost efficiency*). Demikian juga dengan pernyataan Ramli (1985, p.37) bahwa secara umum, efisiensi dapat diartikan sebagai meminimalkan penggunaan biaya dan memaksimalkan penggunaan beberapa hal antara lain:

1. Mesin serta fasilitas penunjangnya.

Dalam penggunaannya, mesin harus dioperasikan dengan benar serta sesuai dengan kapasitas masing-masing mesin (tidak *overload*).

Sedangkan untuk fasilitas, harus digunakan sesuai dengan fungsinya.

2. Bahan baku.

Bahan baku harus digunakan sesuai dengan kebutuhan, khususnya untuk penggunaan *chemical*.

3. Tenaga kerja.

Jumlah tenaga kerja dalam tiap-tiap departemen harus disesuaikan, tidak boleh terlalu banyak ataupun terlalu sedikit.

4. Keahlian.

Semua karyawan harus memiliki keahlian yang baik sesuai dengan bidang pekerjaan yang mereka tangani.

Oleh karena hal-hal yang disebutkan diatas maka efisiensi dapat pula diartikan sebagai usaha yang sesuai dan tepat untuk melakukan penghematan, sekaligus pendayagunaan kapasitas, kemampuan serta keahlian yang dimiliki semaksimal mungkin sehingga langkah-langkah untuk melakukan efisiensi biaya harus tepat, seperti yang diungkapkan Cushing (1997, p. 47) yaitu “dengan membagi resiko dengan pihak luar (*outsourcing*) dapat diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan efisiensi dan segala biaya yang mungkin timbul dalam menghadapi resiko dalam proses produksi menjadi tidak perlu dikhawatirkan”.

Selain itu Cushing, Lacity dan Rudy (1993, p. 13) mengatakan bahwa “Alasan utama yang diberikan untuk menjelaskan tentang tren *outsourcing* itu mudah yaitu efisiensi biaya. Perusahaan-perusahaan memakai *outsourcing* untuk menetapkan arus pemakaian biaya-biaya yang bisa diturunkan sebaik mungkin dengan jalan yang efisien dalam pemakaian sumberdaya-sumberdaya baru...”

Selanjutnya untuk menunjang operasional sebuah hotel, baik hotel dengan skala besar atau kecil, pasti membutuhkan biaya untuk operasional hotel tersebut. Dan sebagai pengertian tambahan seperti dituliskan dalam ensiklopedi umum (2000), bahwa “Efisiensi biaya adalah mencapai penerimaan yang sebesar-besarnya dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya”. Jadi kesimpulan mengenai efektifitas dan efisiensi biaya menurut penulis sesuai dengan teori-teori yang dijabarkan diatas adalah pengaruh dari langkah serta perilaku operasional dalam rangka menghemat untuk menerima penghasilan dan keuntungan yang sebesar-besarnya dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya untuk mencapai tujuan yang ada.

Akan tetapi agar pihak manajemen dapat menjalankan fungsinya dengan baik, maka mereka harus mempunyai informasi yang lengkap mengenai perusahaan atau bagian dari perusahaannya. Di antara berbagai macam informasi tersebut adalah biaya. Dalam hal ini biaya yang berhubungan dengan proses produksi dan penjualan produk dan jasa. Di dalam arti luas biaya adalah: "Pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu" (Mulyadi, 1981, p. 3). Dari definisi diatas pengorbanan sumber ekonomis dapat dibedakan menjadi dua macam:

- a. pengorbanan yang telah terjadi dan
- b. pengorbanan yang mempunyai kemungkinan akan terjadi.

Kemudian jika biaya yang disebutkan diatas mempunyai arti luas maka biaya dalam arti sempit adalah bagian dari pada harga-harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan.

Sedangkan yang dikatakan oleh Matz dan Usry bahwa konsep biaya dalam arti luas dikembangkan selaras dengan kebutuhan untuk para pemakai misalnya, Akuntan, Ekonom, Insinyur dan sebagainya. Konsepnya sebagai Ekonom, biaya adalah: "Suatu nilai tukar, prasyarat atau pengorbanan yang dilakukan guna memperoleh manfaat" (1992, p. 19). Akan Tetapi disamping itu adapun pengertian biaya menurut Mochtar (1993, p. 18) sebagai berikut: "Biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh (*revenues*) dan akan dipakai sebagai pengurangan penghasilan".

Sehingga dengan adanya penjabaran tentang biaya diatas maka untuk mendapatkan serta mendukung informasi yang seakurat mungkin, diperlukan adanya beberapa rincian mengenai biaya itu terutama untuk berjalannya operasional di *laundry* yaitu seperti yang dikemukakan oleh Matz dan Usry (1989, p. 18) sebagai berikut : "*Cost classification are needed for development of cost data that will aid management in achieving its objectives*" yang artinya adalah klasifikasi biaya dibutuhkan untuk pengembangan data biaya yang membantu manajemen dalam mendapatkan informasi tentang biaya secara obyektif. Dan oleh karena itu pengklasifikasian biaya-biaya operasional yang menjadi dasar pemikiran bagi *laundry* dibagi menjadi beberapa kategori yaitu *labor* (tenaga kerja), *Linen replacement* (penempatan kembali linan), *energy* (energi), *chemicals* (cairan-cairan pembersih), *other* (lain-lain) (Casado, 2000, p. 169). Kemudian ditemukan pula adanya presentase untuk biaya operasional *laundry* diatas sebagai berikut :

- <i>Labor</i> (tenaga kerja)	45%
- <i>Linen replacement</i> (penempatan linan kembali)	20%
- <i>Energy</i> (energi)	15%
- <i>Laundry chemicals</i> (cairan-cairan pembersih)	10%
- <i>Other</i> (lain-lain)	10%

Dibawah situasi yang normal, *Executive Housekeepers* selaku pihak manajemen dapat menghasilkan dengan perkiraan kasarnya untuk memonitor pengeluaran menggunakan persentase rata-rata diatas sebagai patokan. Sebagai contoh: sebuah operasional *laundry* yang memiliki *annual* total biaya \$50,000 harus dikeluarkan \$22,500 untuk *labor* ($\$50,000 \times 0,45$), \$10,000 untuk *linen replacement* ($\$50,000 \times 0,20$), \$7,500 untuk energi ($\$50,000 \times 0,15$), \$5,000 untuk *chemicals* ($\$50,000 \times 0,10$), dan \$5,000 untuk *other* ($\$50,000 \times 0,10$).

2.1.2.3. Hubungan Antara Efektifitas dan Efisiensi Biaya

Meskipun beberapa teori dan konsep tentang keefektifitasan yang dengan jelas berhubungan dengan keefisienan, tepatnya sifat dasar dari hubungan itu menjadi tidak begitu jelas. Seperti yang dikemukakan oleh Steers, Ungson dan Mowday bahwa “beberapa pendapat yang mengemukakan bahwa efisiensi adalah sebuah unsur yang belum begitu penting dalam menentukan keefektifitasan sebuah organisasi atau perusahaan sehingga efisiensi bukanlah sebuah prasyarat untuk menentukan keefektifitasan. Dan hubungan antara efektifitas dan efisiensi bergantung kepada variabel-variabel lain seperti persediaan, dan biaya untuk kebutuhan sumberdaya-sumberdaya” (1985, p. 73). Kemudian didalam keadaan-keadaan yang lebih terbatas, efisiensi memperbolehkan sebuah organisasi untuk mengambil sumberdaya-sumberdaya yang terbatas, mengijinkan kenaikan produktifitas, pertumbuhan, dan perluasan dengan masukan (*input*) yang sama, dan faktanya efisiensi dapat berarti dalam mempertahankan kehidupan perusahaan-perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar yang ketat (Steers, Ungson, dan Mowday, 1985, p. 74).

Oleh karena itu maka teori hubungan antara efektifitas dan efisiensi biaya diatas memiliki kesimpulan bahwa efisiensi merupakan unsur yang tidak begitu penting dalam menentukan sebuah keefektifitasan serta keefisienan bergantung pada variabel-variabel yang terkait didalamnya seperti persediaan dan biaya sumberdaya-sumberdaya. Bahkan hal lain bisa terjadi di dalam keadaan yang mendesak dan serba terbatas, langkah efisiensi yang diambil tersebut dapat membuat mempertahankan usaha yang ada tersebut.

2.1.3. Kebijakan Pengelolaan *Laundry*

Menurut Manser, kebijakan (*policy*) adalah suatu rencana atau dasar dari suatu tindakan, pedoman dari suatu prinsip, atau suatu prosedur yang dipertimbangkan secara hati-hati, bijaksana dan berfaedah (1991, p. 319).

Bentuk suatu kebijaksanaan untuk mengelola *laundry* sebagai sebuah usaha maupun sebagai wadah untuk melakukan usaha mencuci pakaian oleh Departemen *Housekeeping*, dibagi menjadi 2 yaitu:

2.1.3.1. Kebijakan *Insourcing Laundry (Valet Service)*

Kebijakan *Insourcing laundry* mempunyai nama lain yang biasa dipakai di industri penginapan yaitu “*Valet Service*” yang artinya menurut Casado (2000, p. 168) adalah “properti penginapan yang dimiliki hampir oleh semua penginapan berkelas yang usahanya adalah menyediakan jasa *laundry* dan *dry cleaning* kepada tamu-tamunya dan juga untuk keperluan penginapan itu sendiri.” Kemudian pengertian *insourcing* secara umum menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003, p. 35) adalah: “.....dimana perusahaan bukan menyerahkan aktivitas perusahaan lain yang dianggap lebih kompeten, namun justru mengambil atau menerima pekerjaan dari perusahaan lain dengan berbagai motivasi.” Dan apabila pengertian *Insourcing* secara umum diterapkan di bagian *laundry* maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kebijakan *insourcing laundry* merupakan kebijakan dari pihak manajemen Departemen *Housekeeping* untuk menyediakan fasilitas yang selengkap mungkin serta memberdayakan sumberdaya-sumberdaya secara optimal untuk mendukung berlangsungnya *laundry* yang seutuhnya tanpa bergantung kepada pihak lain atau perusahaan *laundry* lainnya, tentu dengan berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh pihak manajemen itu sendiri.

Sehingga yang perlu untuk dijadikan dasar pemikiran dan pertimbangan untuk melakukan *insourcing laundry* adalah bahwa adanya *valet service* bisa menjadi rintangan yang besar bagi operasional *housekeeping* dan sebisa mungkin menyediakan ruang *laundry* yang memadai. Dan seperti yang diketahui oleh semua orang bahwa setiap keputusan yang diambil selalu mempunyai keuntungan dan kelemahannya. Begitu pula apabila sebuah hotel /penginapan mengambil keputusan untuk *insourcing laundry*. Perlu diketahui keuntungan *insourcing* menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003, p. 35) adalah sebagai berikut:

- (1) Memiliki kepastian dan kemandirian dalam usaha.
- (2) Memiliki rasa percaya diri bagi perusahaan dan menambah kepercayaan kepada masyarakat.
- (3) Memiliki reputasi besar.
- (4) Dapat menjadi partner kerja bagi perusahaan lain.

Kemudian kelemahan *insourcing* adalah sebagai berikut:

- (1) Menurunkan fokus perusahaan.
- (2) Memperlambat keuntungan yang diperoleh dari *reengineering*.
- (3) Tidak efisien dan efektif dalam menggunakan sumber daya sendiri.
- (4) Sulit untuk mengurangi biaya operasi dan mengendalikannya.

Setelah mengenal keuntungan dan kelemahan pada kebijakan *insourcing*, maka pihak manajemen Departemen *Housekeeping*, apabila ingin mengambil kebijakan ini harus melalui Tahap-tahap/Proses/siklus *laundry* yang sudah dijabarkan pada sub judul diatas (nomor 2.1.1.2.).

2.1.3.2. Kebijakan *Outsourcing Laundry (Contracting Out)*

Tolak belakang dari kebijakan *insourcing* yang dikemukakan Indrajit dan Djokopranoto (2003, p. 35) adalah kebijakan *outsourcing*, yang secara umum artinya adalah “penyerahan aktivitas perusahaan pada pihak ketiga (*contracting out*) dengan tujuan untuk mendapatkan kinerja pekerjaan yang profesional dan berkelas dunia”. *Outsourcing* merupakan langkah strategis bagi perusahaan dalam arti mempunyai kontribusi dalam menentukan hidup matinya dan berkembang tidaknya perusahaan.

Hampir sama dengan halnya kebijakan *insourcing* yaitu mengenai keuntungan dan kelemahannya. Potensi keuntungan dari *outsourcing* menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003, p. 3) adalah “memperoleh kesempatan mengatur organisasi yang lebih fleksibel untuk melakukan *core activities*-nya (tugas utamanya)”.

Kemudian alasan/dasar pemikiran sebuah perusahaan melakukan *outsourcing* seperti yang dituliskan Indrajit dan Djokopranoto (2003, pp. 5-9) adalah:

1) Meningkatkan fokus perusahaan

Dengan melakukan *outsourcing*, perusahaan dapat memusatkan diri pada masalah dan strategi utama dan umum, sementara pelaksanaan tugas sehari-hari yang kecil-kecil diserahkan pada pihak ketiga. Alasan satu ini saja sering kali cukup digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar untuk mengadopsi strategi *outsourcing*.

2) Memanfaatkan kemampuan kelas dunia

Secara alamiah, spesialisasi pekerjaan seperti yang dimiliki dan dikembangkan oleh para kontraktor (*outsourcing provider*) mengakibatkan kontraktor tersebut memiliki keunggulan kelas dunia dalam bidangnya. Tentu saja disini diasumsikan bahwa *outsourcing* diberikan betul-betul kepada kontraktor yang unggul di bidang pekerjaan yang dikontrakkan. Kontraktor ini sering kali dalam mengembangkan spesialisasinya, melakukan R&D, melakukan investasi jangka panjang dalam bidang teknologi dan metodologi serta sumber daya manusia sehingga betul-betul mahir di bidangnya.

3) Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari *reengineering*

Outsourcing adalah produk samping dan salah satu alat manajemen lagi yang sangat unggul, yaitu *business process reengineering*. *Outsourcing* menjadi salah satu cara dalam *reengineering* untuk mendapatkan manfaat "sekarang" dan bukan "besok pagi" dengan cara menyerahkan tugas kepada pihak ketiga yang sudah melakukan *reengineering* dan menjadi unggul atas aktivitas-aktivitas tertentu.

4) Membagi risiko

Apabila semua aktivitas dilakukan oleh perusahaan sendiri, semua investasi yang diperlukan untuk setiap aktivitas tersebut harus dilakukan oleh perusahaan sendiri pula. Perlu diingat bahwa semua bentuk investasi menanggung risiko tertentu. Apabila semua investasi dilakukan sendiri maka seluruh risiko juga ditanggung sendiri. Apabila beberapa aktivitas perusahaan dikontrakkan kepada pihak ketiga maka risiko akan ditanggung bersama pula.

5) Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain

Outsourcing memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki secara terbatas tersebut untuk bidang-bidang kegiatan utama, yaitu

hal yang paling dibutuhkannya. Sumber daya perusahaan termasuk permodalan, sumber daya manusia, dan fasilitas.

6) Memungkinkan tersedianya dana kapital

Outsourcing juga bermanfaat untuk mengurangi investasi dana *capital* pada kegiatan *non core*. Sebagai ganti dari melakukan investasi di bidang kegiatan tersebut, lebih baik mengontrakkan sesuai dengan kebutuhan yang dibiayai dengan dana operasi, bukan dana investasi.

7) Menciptakan dana segar

Outsourcing, sering kali dapat dilakukan tidak hanya mengontrakkan aktivitas tertentu pada pihak ketiga, tetapi jua disertai dengan penyerahan/ penjualan/ penyewaan aset yang digunakan untuk melakukan aktivitas tertentu tersebut.

8) Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi

Outsourcing adalah memungkinkan untuk mengurangi dan mengendalikan biaya operasi.

9) Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri

10) Memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau dikelola

Mengenai perusahaan yang mengambil keputusan untuk *outsourcing* sementara waktu seperti yang dikemukakan oleh Cushing (1997, p. 407), maka pengertian *outsourcing* sebagai berikut: “*Outsourcing is the practise of hiring an outside company to handle all or part of an organization’s data processing activities. In a mainframe outsourcing agreement, the outsources buy their client’s computers and hire almost the client’s employees.* Yang artinya, *Outsourcing* adalah praktek dari menyewa sebuah perusahaan yang berasal dari luar untuk memegang semua atau sebagian dari sebuah proses data kegiatan-kegiatan organisasinya. Dalam sebuah rangka utama persetujuan *outsourcing*, orang yang meng*outsourcean* membeli komputer-komputer klien-klien mereka dan menyewa hampir semua karyawan-karyawan milik klien.

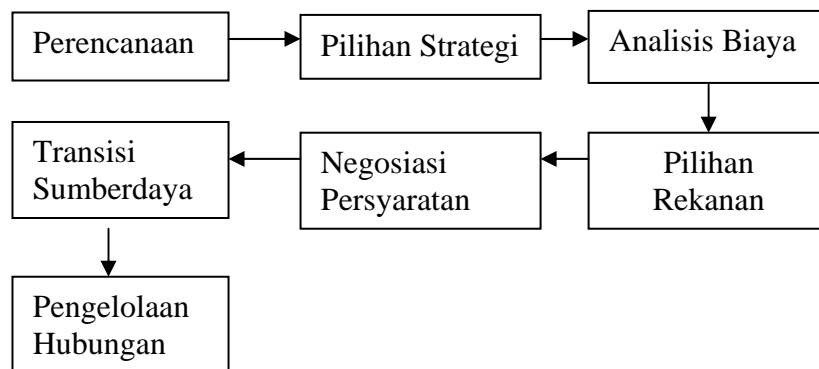
Outsourcing dapat dijadikan dasar dalam menetapkan standar dalam banyak hal, seperti terhadap tarif gaji karyawan, kebijaksanaan pembelian bahan baku, perhitungan *overhead* pabrik, dan sebagainya. Disamping itu, *outsourcing* merupakan alat manajemen yang fleksibel untuk mengambil keputusan maupun menyelesaikan masalah.

Disamping itu Cushing (1997, p. 409) juga menyimpulkan adanya keuntungan pada perusahaan yang melakukan *outsourcing* adalah sebagai berikut:

1. *Asset utilization* (Penggunaan Modal), artinya dengan melimpahkan sebagian dari proses produksi maka perusahaan memiliki kesempatan untuk mengoperasikan mesin atau fasilitas-fasilitas yang ada untuk tujuan-tujuan lainnya. Dari sini akan dapat ditekan biaya-biaya operasional yang berkaitan dengan pembuatan produk.
2. *Access to greater Expertise and More advanced Technology* (Jalan masuk kepada Keahlian yang lebih hebat dan Teknologi yang lebih maju), artinya dengan kemajuan teknologi maka permasalahan industrial yang kompleks akan dapat memberikan manfaat khusus bagi perusahaan, seperti peningkatan pelayanan, pengembangan staff dalam bidang bisnis sehingga mereka akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.
3. *Lower costs* (Ongkos yang lebih rendah), yang artinya bahwa *Outsourcing* bisa menekan biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan khususnya dalam bidang efisiensi. Hal ini mudah dimengerti karena dengan dilimpahkannya bagian proses produksi keluar, maka beberapa pos biaya bias dihilangkan.
4. *Improved Development Time* (Memperbaiki Perkembangan Waktu). Bila suatu proyek (bagian dari proses produksi) dilimpahkan pada pihak luar, maka pihak intern perusahaan akan memperoleh banyak pengalaman tentang metode kerja yang lebih baik dan cepat serta dalam hal melakukan efisiensi biaya. Pihak *outsourcers*-pun dapat membantu perusahaan tentang cara-cara melakukan pekerjaan dengan teknologi baru sehingga pada waktu-waktu berikutnya perusahaan mampu mengembangkan diri.
5. *Elimination of Use Peaks and Valleys* (Meniadakan Penggunaan Puncak-puncak dan Lembah-lembah (musim yang naik turun). Bagi perusahaan yang usahanya dipengaruhi secara *sensitive* oleh musim, di mana pada musim regresif volume penjualan akan mengalami penurunan, sedang perusahaan harus tetap memikul *fixed costs*, maka hal terakhir ini tidak akan menimpa perusahaan apabila telah melakukan *outsourcing*.

6. *Facilitation of Downsizing* (Mem-fasilitasi tekanan-tekanan). Apabila situasi perekonomian secara umum mengalami resesi, maka dengan *outsourcing* maka perusahaan akan dapat menekan pengeluaran-pengeluarannya. Dengan demikian maka perusahaan akan tetap mampu bertahan hidup di tengah situasi yang tidak menentu.

Tahap *outsourcing* bagi perusahaan umum menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003, p. 15) yaitu:



Gambar 2.2. Tahap *Outsourcing* Pada Perusahaan Umum
Sumber: Indrajit dan Djokopranoto (2003, p. 15)

Berikut merupakan alasan mengapa banyak perusahaan tidak menggunakan kebijakan *outsourcing* menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003, p. 96) yaitu:

1) Ketidakpastian.

Beberapa alasan perusahaan yang dikemukakan yang termasuk dalam kategori ini, antara lain:

- a. ketidakpastian yang cukup besar memang ada.
- b. biaya yang ada sekarang kurang dimengerti besarnya.
- c. penghematan yang diharapkan tidak kunjung didapat.
- d. kinerja pemberi jasa ternyata tidak memuaskan.
- e. reputasi besar pemberi jasa ternyata tidak terbukti.
- f. tidak ada pemberi jasa yang memenuhi harapan dan persyaratan.

2) Kurangnya pengawasan.

Banyak perusahaan yang mengalami was-was mengenai kehilangan pengawasan. Ada semacam kekhawatiran sejumlah perusahaan dalam melaksanakan *outsourcing*, antara lain mengenai:

- a. kehilangan kendali terhadap pemberi jasa.
- b. kehilangan kendali kelancaran tersedianya jasa.
- c. ketergantungan pada pemberi jasa.
- d. potensi kehilangan keahlian.

3) Potensi konflik.

Ada semacam konflik dalam kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas perusahaan, termasuk kekhawatiran:

- a. kehilangan kompetensi utama.
- b. kehilangan rasa percaya diri.
- c. ketidakmulusan jalannya operasi karena berbagai konflik kepentingan yang mungkin timbul.
- d. pemberi jasa dapat mengetahui rahasia perusahaan dan berpotensi membocorkan pada kompetitor.
- e. pemberi jasa dapat mengambil alih kegiatan perusahaan dan berubah menjadi kompetitor.

4) Ketidaksenangan karyawan.

Yang termasuk alasan keberatan dalam kategori ini, antara lain:

- a. perasaan gagal melaksanakan tanggung jawab atas preservasi kesempatan kerja.
- b. memberikan sinyal buruk pada karyawan lain yang terkena transfer atau pemutusan hubungan kerja.
- c. mengurangi komitmen pada masyarakat.
- d. khawatir dianggap tidak etis dalam menangani nasib karyawan.
- e. memperburuk moral dan semangat karyawan lain, meskipun tidak terkena transfer.

5) Alasan finansial

Beberapa alasan finansial yang menghalangi kebijakan ini antara lain sebagai berikut:

- a. Pemberi jasa tidak mampu melaksanakan kerja dengan biaya yang lebih efisien.
- b. Ekonomis skala besar mungkin tidak dapat diperoleh.

2.2. Hubungan Antar Konsep

Berbagai teori penunjang yang telah dijabarkan diatas, maka hubungan antar konsep tersebut yaitu dimana pengambilan Kebijakan pengelolaan *laundry* baik *insourcing* maupun *outsourcing* berpegang erat pada prinsip efektifitas dan efisiensi biaya tersebut, yang mana tahap-tahap/proses/siklus *laundry* menjadi pusat perhatian sehingga pada akhirnya biaya-biaya yang keluar dapat diminimalisasikan. Oleh karena itu segala informasi dengan cara mengidentifikasi langkah-langkah yang sudah diambil dapat lebih akurat guna mengambil langkah kebijakan pengelolaan *laundry* selanjutnya dengan tepat.

2.3. Kerangka Pemikiran Dan Penjelasan

Penjelasan singkat kerangka pemikiran yang ada pada halaman selanjutnya secara singkat yaitu bahwa Bagian *Laundry Mandarin Oriental Hotel Majapahit Surabaya* yang semula mempunyai tujuan untuk bisnis ke depan yang lebih baik agar tetap dapat bersaing dengan hotel-hotel bintang lima yang setaraf, yang disamping itu juga terdapat kendala/keterbatasan yang harus dihadapi, dan juga adanya kebutuhan internal yang juga harus segera dipenuhi inilah yang kemudian membuat upaya dan tindakan penghematan pengeluaran akan sumberdaya-sumberdaya dilakukan yaitu dengan memaksimalkan pemakaian setiap sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki baik tenaga kerja, ruangan serta mesin-mesin sesuai dengan kapasitas dan kemampuan. Dengan kata lain prinsip efektifitas dan efisiensi biaya dijalankan dan mulai dikenali serta diidentifikasi baik untuk jangka waktu yang pendek maupun panjang.

Kemudian karena proses pengenalan dan identifikasi terhadap masing-masing kebijakan pengelolaan *laundry* yang dijalankan tersebut, yang tentunya

berpegang pada prinsip efektifitas dan efisiensi biaya, maka pada kerangka pemikiran awal ini untuk sementara waktu diketahui bahwa kebijakan pengelolaan *laundry* dengan cara *insourcing* tersebut dikenali bahwa kebijakan ini adalah kebijakan pengelolaan *laundry* yang dipakai karena *laundry* sebagai syarat berdirinya sebuah hotel berbintang dan diperuntukkan untuk kebutuhan internal yang bersifat mendadak. Sedangkan pengambilan kebijakan pengelolaan *laundry* dengan cara *outsourcing* untuk sementara dapat dikatakan bahwa dengan *outsourcing* maka pihak manajemen serta segala sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dapat lebih berfokus kepada hal yang lain yang dianggap lebih penting. Sehingga perlu penelitian lebih lanjut untuk mengenali masing-masing kebijakan pengelolaan *laundry* yang mengacu pada prinsip efektifitas dan efisiensi biaya.



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran