



USM

ISSN: 1412-5331

MAJALAH ILMIAH

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEMARANG

SOLUSI

ANALISIS PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, PROMOSI, DAN KEPERCAYAAN TERHADAP KEPUASAN NASABAH (STUDI PADA PT BANK CENTRAL ASIA, TBK KANTOR CABANG PEMBANTU SULTAN AGUNG SEMARANG)
Yunus Elhanus, Sri Purwantini - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

PENGARUH PERTUMBUHAN EKONOMI, PENDAPATAN ASLI DAERAH, DANA ALOKASI UMUM DAN DANA ALOKASI KHUSUS TERHADAP PENGALOKASIAN ANGGARAN BELANJA MODAL (STUDI KASUS PADA PEMERINTAH KABUPATEN/ KOTA DI PROVINSI JAWA TENGAH PADA TAHUN 2010-2012)
Abdul Karim - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

PEMODELAN PROFITABILITAS PADA PERUSAHAAN REAL ESTATE DAN PROPERTY DI BURSA EFEK INDONESIA MEDIO 2011-2014
Zuliana, Saifudin - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

PENGARUH INDEPENDENSI AUDITOR, KOMITMEN ORGANISASI, INTEGRITAS AUDITOR DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA AUDITOR
Khoiriyah, Ardiani Ika Sulistyawati - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, MOTIVASI EKSTRINSIK, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA AGEN ASURANSI PRUDENTIAL (STUDI KASUS PADA KANTOR PEMASARAN MANDIRI PRU PRIORITAS SEMARANG)
Ferronica Eghty Atmaja, Dwi Widi Pratito Sri Nugroho - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

ANALISIS PENGARUH PERSEPSI HARGA, *CUSTOMER EXPERIENCE* DAN *PERCEIVED EASE OF USE* TERHADAP KEPUTUSAN *ONLINE BOOKING* (STUDI KASUS PADA PATRA JASA SEMARANG CONVENTION HOTEL)
Kumala Sari, Totok Wibisono - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

PENGARUH KEPEMILIKAN MANAJERIAL, KEPEMILIKAN INSTITUSIONAL, KEPEMILIKAN ASING, DAN KEPEMILIKAN TERKONSENTRASI TERHADAP NILAI PERUSAHAAN (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN NON KEUANGAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA PERIODE 2010-2013)
Ayu Kusuma Ningrum, Febrina Nafasati Prihantini - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

OUTSOURCING SUMBER DAYA MANUSIA (UKURAN DAN KEMATANGAN PERUSAHAAN)
Edy Mulyantomo - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

PERAN KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA DALAM RANGKA PENEGAKAN HUKUM TERHADAP PELAKU PRAKTEK MONOPOLI DAN PERSAINGAN USAHA TIDAK SEHAT DI INDONESIA: SUATU KAJIAN NORMATIF
Tri Mulyani - Fakultas Hukum Universitas Semarang

DETERMINAN PEMBIAYAAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP *ISLAMICITY PERFORMANCE INDEX* (STUDI PADA KOPERASI SYARIAH SE-INDONESIA)
Oyong Lisa - STIE Widyagama Lumajang

MAJALAH ILMIAH SOLUSI

Volume 15, Nomor 2, April 2016

DESKRIPSI

Majalah Ilmiah Solusi Mengkaji Masalah-Masalah Sosial, Ekonomi dan Bisnis

KETERANGAN TERBIT

Terbit Pertama Kali Juli 2002 dan Selanjutnya Terbit Tiga Bulan Sekali (Januari, April, Juli dan Oktober)

PENERBIT

Fakultas Ekonomi USM

ALAMAT PENERBIT

JL. Soekarno Hatta Semarang
Telp. 024-6702757 Fax. 024-6702272

PENGELOLA

Editor in Chief : Dr. Ir. Kesi Widjajanti, SE MM
Vice Editor : Drs. Witjaksono EH, MM
Managing Editor : Saifudin, SE, M.Si
Layout & Typesetting: Susanto, SE, MM
Administration & Circulation: Eviatiwi K.S, SE, MM
Board of Editors:
1. Prof. Dr. H. Pahlawansjah H, SE, ME (USM)
2. Prof. Supramono SE, MBA, DBA (UKSW)
3. Prof. Drs. H. Imam Ghozali, M.Com, Akt, PhD (UNDIP)
4. Prof. Dr. Agus Suroso, MS (UNSOED)
5. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si (UNISSULA)
6. Prof. Dr. Dra. Sulastri, ME, M.Kom (UNSRI)

ISSN: 1412-5331

KATA PENGANTAR

Sungguh merupakan kebahagiaan tersendiri bagi kami, tatkala kami dapat hadir rutin setiap tiga bulan sekali untuk saling bertukar pikiran mengenai hal-hal baru dibidang sosial, ekonomi dan bisnis.

Pada kesempatan ini penerbit menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah mengirimkan artikel-artikelnya. Penerbit akan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi seluruh kalangan akademisi maupun praktisi baik dari dalam maupun luar Universitas Semarang untuk mempublikasikan karya ilmiahnya.

Penerbitan majalah ilmiah "SOLUSI" kali ini menghadirkan 10 (sepuluh) artikel yang kami anggap layak untuk diterbitkan, dengan harapan dapat menjadi tambahan referensi bagi para pembaca dan menjadi sumbangan pengembangan persemaian khasanah pengetahuan dibidang sosial, ekonomi dan bisnis.

Akhir kata semoga majalah ilmiah "SOLUSI" dapat memberi manfaat yang sebesar-besarnya.

Hormat Kami

Redaksi

YAYASAN ALUMNI UNIVERSITAS DIPONEGAROWATI
UNIVERSITAS SEMARANG
 FAKULTAS EKONOMI
 DEPARTEMEN PERUSAHAAN

No. Inv	258 EA 2016
TGL/TH	3 Mei 2016
Paraf.	

DAFTAR ISI

JUDUL KARYA ILMIAH

HALAMAN:	
144 - 155	ANALISIS PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, PROMOSI, DAN KEPERCAYAAN TERHADAP KEPUASAN NASABAH (STUDI PADA PT BANK CENTRAL ASIA, TBK KANTOR CABANG PEMBANTU SULTAN AGUNG SEMARANG) Yunus Elfanus, Sri Purwantini - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
156 - 175	PENGARUH PERTUMBUHAN EKONOMI, PENDAPATAN ASLI DAERAH, DANA ALOKASI UMUM DAN DANA ALOKASI KHUSUS TERHADAP PENGALOKASIAN ANGGARAN BELANJA MODAL (STUDI KASUS PADA PEMERINTAH KABUPATEN/ KOTA DI PROVINSI JAWA TENGAH PADA TAHUN 2010-2012) Abdul Karim - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
176 - 188	PEMODELAN PROFITABILITAS PADA PERUSAHAAN REAL ESTATE DAN PROPERTY DI BURSA EFEK INDONESIA MEDIO 2011-2014 Zuliana, Saifudin - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
189 - 201	PENGARUH INDEPENDENSI AUDITOR, KOMITMEN ORGANISASI, INTEGRITAS AUDITOR DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA AUDITOR Khoiriyah, Ardiani Ika Sulistyawati - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
202 - 214	PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, MOTIVASI EKSTRINSIK, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA AGEN ASURANSI PRUDENTIAL (STUDI KASUS PADA KANTOR PEMASARAN MANDIRI PRU PRIORITAS SEMARANG) Ferronica Egthy Atmaja, Dwi Widi Pratito Sri Nugroho - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
215 - 226	ANALISIS PENGARUH PERSEPSI HARGA, <i>CUSTOMER EXPERIENCE</i> DAN <i>PERCEIVED EASE OF USE</i> TERHADAP KEPUTUSAN <i>ONLINE BOOKING</i> (STUDI KASUS PADA PATRA JASA SEMARANG CONVENTION HOTEL) Kumala Sari, Totok Wibisono - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
227 - 244	PENGARUH KEPEMILIKAN MANAJERIAL, KEPEMILIKAN INSTITUSIONAL, KEPEMILIKAN ASING, DAN KEPEMILIKAN TERKONSENTRASI TERHADAP NILAI PERUSAHAAN (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN NON KEUANGAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA PERIODE 2010-2013) Ayu Kusuma Ningrum, Febrina Nafasati Prihantini - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
245 - 249	OUTSOURCING SUMBER DAYA MANUSIA (UKURAN DAN KEMATANGAN PERUSAHAAN) Edy Mulyantomo - Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
250 - 267	PERAN KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA DALAM RANGKA PENEGAKAN HUKUM TERHADAP PELAKU PRAKTEK MONOPOLI DAN PERSAINGAN USAHA TIDAK SEHAT DI INDONESIA: SUATU KAJIAN NORMATIF Tri Mulyani - Fakultas Hukum Universitas Semarang
268 - 282	DETERMINAN PEMBIAYAAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP <i>ISLAMICITY PERFORMANCE INDEX</i> (STUDI PADA KOPERASI SYARIAH SE-INDONESIA) Oyong Lisa - STIE Widyagama Lumajang

OUTSOURCING SUMBER DAYA MANUSIA UKURAN DAN KEMATANGAN PERUSAHAAN

Edy Mulyantomo

Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Diterima: Oktober 2015, Disetujui: Januari 2016, Dipublikasikan: April 2016

Makalah ini membahas apakah dalam konteks ekonomi yang cepat berkembang, ukuran dan kematangan perusahaan mempengaruhi keputusan untuk melakukan outsourcing sumber daya manusia. Organisasi menghadapi masa sulit karena perubahan kondisi ekonomi, globalisasi dan cepat memajukan kemajuan teknologi (Stewart, 2007). Untuk mengatasi perubahan ini, organisasi mencari solusi dan salah satu strategi paling dipublikasikan dalam beberapa kali adalah outsourcing. Outsourcing adalah istilah yang kompleks karena mencakup beberapa deskripsi dan umumnya mengacu pada relokasi pekerjaan (Cubides, 2006). Pada dasarnya, outsourcing adalah pengalihan layanan atau fungsi yang sebelumnya dilakukan dalam organisasi untuk penyedia di luar organisasi dan merupakan komponen yang semakin penting dalam banyak strategi bisnis (Hern & Burke, 2006). Dalam dunia sekarang ini semakin meningkat persaingan, organisasi dipaksa untuk mencari cara-cara baru untuk menghasilkan nilai. Dunia bisnis telah melakukan fenomena outsourcing dan perusahaan telah mengadopsi prinsip-prinsip untuk membantu mereka memperluas ke pasar lain (Bender, 2009). Manajemen Strategis outsourcing mungkin merupakan alat yang paling kuat dalam manajemen, dan outsourcing inovasi adalah perbatasannya (Quinn, 2010).

Ukuran organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keputusan untuk memulai outsourcing Sumber Daya Manusia (Arbaugh, 2003). Beberapa peneliti berpendapat bahwa organisasi yang lebih kecil secara khusus memiliki kebutuhan yang lebih besar keahlian eksternal karena skala yang terbatas (misalnya Gilley et al, 2004;. Klaas, 2003). Memang, organisasi kecil sering kekurangan skala ekonomi yang diperlukan untuk membangun sistem Sumber Daya Manusia yang efektif menggunakan sumber daya internal (Heneman, Tansky dan Camp, 2000). Tidak seperti organisasi yang lebih besar yang mampu untuk merancang dan melaksanakan fungsi Sumber Daya Manusia yang canggih, organisasi yang lebih kecil dengan sumber daya yang sedikit akan dikenakan biaya mahal jika mereka melakukannya (Robinson, 1982). Oleh karena itu, ia berpendapat bahwa organisasi kecil akan melaksanakan outsourcing fungsi Sumber Daya Manusia dalam rangka untuk mendapatkan keahlian yang dibutuhkan. Meski begitu, outsourcing juga sering terjadi pada organisasi yang lebih besar yang ingin mengurangi biaya organisasi dalam kegiatan fungsional (Bettis et al., 1992).

Survei dilakukan oleh Hasliza Abdul Halim (*Universiti Sains Malaysia*) dan Norbani Che –Ha (*Universiti Malaya*) di antara kepala departemen Sumber Daya Manusia organisasi manufaktur di Malaysia. Berdasarkan uji statistik yang dilakukan, tampak bahwa preferensi outsourcing Sumber Daya Manusia dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, sedangkan dampak tahun beroperasi tidak

meyakinkan. fungsi outsourcing, perekrutan dan pelatihan tampaknya paling lazim dibandingkan dengan fungsi lain seperti sistem informasi Sumber Daya Manusia dan penggajian.

Penelitian ini mengeksplorasi praktek Outsourcing Sumber Daya Manusia perusahaan Malaysia yang digunakan sebagai contoh kasus. Hal ini menunjukkan bahwa setengah dari 232 responden (113 organisasi) yang saat ini praktek ini. meskipun jumlah yang rendah, masih bisa diterima karena konsep outsourcing Sumber Daya Manusia masih relatif baru di asia, termasuk Malaysia (Hewitt asosiasi, 2003).

Hasil statistik menunjukkan bahwa perekrutan adalah kegiatan yang paling populer untuk outsourcing (83%), diikuti dengan pelatihan (65%). Kegiatan lain adalah outsourcing penggajian (27%), administrasi manfaat (13%), hubungan karyawan (11%) dan HRIS (9%). Tidak ada fungsi strategis outsourcing Sumber Daya Manusia. Temuan ini konsisten dengan argumen bahwa fungsi inti umumnya dilakukan secara internal, sedangkan fungsi non inti diturunkan ke vendor eksternal (misalnya Lever, 1997; Smith, et al, 2006.).

Penelitian ini berpendapat bahwa kecenderungan yang terlihat dalam perekrutan dan pelatihan didorong oleh adanya spesialis pelatihan eksternal yang dapat memberikan program pelatihan yang dirancang dengan baik. alasan lain bisa disebabkan oleh sifat yang melekat dari kedua fungsi yang cenderung berubah terlalu cepat untuk departemen internal untuk mengikuti.

Seperti untuk gaji dan sistem informasi sumber daya manusia, alasan utama untuk melakukan sebagian besar fungsi-fungsi ini adalah kebutuhan untuk menjaga kerahasiaan dan kecemasan atas masalah privasi (Stroh dan Treehuboff, 2003; asosiasi Hewitt, 2006). Selain itu, kompleksitas tumbuh persyaratan kepatuhan di daerah manfaat, sistem informasi sumber daya manusia dan kompensasi membuat kegiatan ini kurang menarik bagi vendor eksternal. Situasi ini juga bisa berarti bahwa itu akan memakan waktu lebih lama untuk organisasi di Asia untuk membangun kepercayaan dan keyakinan di vendor eksternal, sehingga memperpanjang periode kontrak awal untuk hubungan yang berkelanjutan (asosiasi Hewitt, 2006).

Alasan lain yang dapat menjelaskan kurangnya minat untuk melakukan outsourcing fungsi-fungsi ini adalah korelasi positif dengan isu-isu risiko seperti kebutuhan tak terduga staf, praktek berubah dan prosedur (tuas, 1997; Conklin, 2005). Jika fungsi-fungsi ini sangat outsourcing, organisasi mungkin menghadapi kesulitan di daerah lain Hr karena komunikasi dan koordinasi masalah.

Alasan utama untuk terlibat dalam outsourcing Sumber Daya Manusia adalah keinginan untuk mendapatkan akses ke layanan ahli serta memanfaatkan kualitas yang sangat baik bahwa vendor eksternal menyediakan dalam menjalankan fungsi Sumber Daya Manusia. Bertentangan dengan harapan, efisiensi biaya bukan merupakan alasan utama mengapa perusahaan melakukan outsourcing. Temuan ini menunjukkan bahwa biaya yang lebih rendah saja tidak cukup untuk membedakan satu vendor dari yang lain dalam pasar yang kompetitif. Sebaliknya, sebagai departemen Sumber Daya Manusia didorong untuk menambah nilai lebih untuk memenuhi tujuan bisnis secara keseluruhan,

mereka memerlukan vendor yang lebih adaptif dengan kebutuhan mereka dan yang dapat diandalkan untuk memberikan layanan terbaik.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa alasan utama untuk tidak menerima outsourcing Sumber Daya Manusia adalah ketidakcocokan dengan operasi bisnis. Sifat budaya, nilai-nilai dan norma-norma seperti yang dilakukan oleh organisasi dapat membuat sulit atau juga hampir tidak mungkin bagi vendor eksternal untuk memahami. Pertimbangan biaya adalah alasan lain mengapa beberapa perusahaan memilih untuk tidak terlibat vendor eksternal untuk melakukan fungsi-fungsi SDM mereka. Terlepas dari dua alasan, organisasi juga berkaitan dengan kerahasiaan data mereka. Mereka khawatir bahwa data mereka mungkin dimanipulasi atau disalahgunakan oleh vendor eksternal. dari berbagai jenis organisasi, orang-orang dari sektor teknik dan teknologi informasi yang paling maju dalam praktek outsourcing Sumber Daya Manusia (arnold, 2000; Wahrenburg et al, 2006). Hal ini tidak mengherankan mengingat bahwa sektor-sektor ini termasuk yang paling awal untuk memulai outsourcing. kurangnya keahlian dalam-rumah dan kebutuhan investasi yang tinggi dalam perangkat lunak dan teknologi canggih membuat organisasi-organisasi ini beralih ke vendor eksternal.

Penelitian ini memberikan kontribusi literatur dengan memeriksa dampak dari ukuran dan tingkat kematangan organisasi manufaktur pada keputusan untuk melakukan outsourcing fungsi Sumber Daya Manusia dalam konteks Malaysia. Salah satu kontribusi paling penting dari penelitian ini adalah untuk para peneliti menyarankan bahwa pertumbuhan outsourcing Sumber Daya Manusia perusahaan antara lebih kecil, lebih besar atau bahkan organisasi dewasa mungkin konstruksi konseptual berbeda dan harus dipelajari. Sudah ada bukti luas bahwa organisasi manufaktur yang lebih besar dan lebih kecil berbeda dalam beberapa cara (Arbaugh, 2003). Misalnya, organisasi dengan ukuran yang berbeda dan tingkat kematangan cenderung melihat kondisi lingkungan, strategi, struktur dan proses yang berbeda (Dean, T.J., brown, r.i dan Bamford, 1998). Oleh karena itu, studi ini menyoroti gagasan bahwa ukuran dan kematangan tingkat organisasi manufaktur mempengaruhi Hr outsourcing.

Penelitian ini adalah sebagai nilai untuk manajer Sumber Daya Manusia tidak hanya dalam memfasilitasi perkenalan dengan konsep outsourcing Sumber Daya Manusia perusahaan tetapi juga dalam meningkatkan apresiasi mereka outsourcing Sumber Daya Manusia sebagai benar-benar menempatkan untuk berlatih. outsourcing adalah instrumen yang berpotensi kuat yang dapat dimanfaatkan untuk memberdayakan departemen Sumber Daya Manusia. Dengan outsourcing fungsi Sumber Daya Manusia operasional dan tradisional, manajer Sumber Daya Manusia dapat dibebaskan untuk fokus pada peran yang lebih strategis dan kegiatan yang dapat menambah nilai bisnis. sebelum ini bisa dilakukan, namun, manajer Sumber Daya Manusia harus rela sepenuhnya memahami keuntungan dan kerugian yang terkait dengan praktek dan mengambil tindakan proaktif. Outsourcing bukan tanpa risiko dan risiko ini tidak boleh dianggap enteng. meskipun outsourcing Sumber Daya Manusia masih fenomena yang relatif baru di asia Pasifik (Sparrow, 2009; Abdul Halim dan Che-Ha, 2009), studi ini menunjukkan bahwa di negara seperti Malaysia, hal ini menjadi lebih

umum dan ketersediaan layanan penyedia mungkin telah tumbuh secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir (Zenith Services, 2006). Oleh karena itu penelitian ini, tepat waktu dan menyediakan manajer Sumber Daya Manusia sekilas bagaimana organisasi dapat menggunakan outsourcing Sumber Daya Manusia untuk menyebarkan kemampuan internal mereka. Hal ini dapat membantu mereka dalam membuat keputusan yang lebih efisien berkaitan dengan pilihan yang tersedia di outsourcing.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul-Halim, H. and Che-Ha, Norbani. (2008) The Practices of Human Resource Outsourcing in Malaysian Manufacturing Organisations, *Journal of International Business and Entrepreneurship*, 113 (2), 15.
- Arbaugh, J.B. (2003) Outsourcing Intensity, Strategy, and Growth in Entrepreneurial Firms, *Journal of Enterprising Culture*, 11 (2), 89-110.
- Arnold, u. (2000) New Dimensions of Outsourcing: a Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1), 23-9.
- Bender LM (2009). Partnering Pit Falls and Success Factors. *Inter.J. Procurement Material Management*, pp.36-44.
- Bettis, R.A., Bradley, S.P. and Hamel, G. (1992) Outsourcing and Industrial Decline, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 7-22.
- Conklin, d.W. (2005) Risks and Rewards in HR business Process Outsourcing, *Long Range Planning*, 38(6), 579-598.
- Dean, T.J., brown, R.1 and bamford, C.E. (1998) differences in large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications From a Comparative analysis of business Formations, *Strategic Management Journal*, 19, 709-728
- Gilley, M. and Rasheed A. (2000) Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effect on Firm Performance, *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Gilley, K.M., Greer, C.R. and Rasheed, A.A. (2004) Human Resource Outsourcing and Organisational Performance in Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, 57, 232-240.
- Hern, J.T. and Burke M. M. (2006). *Elements of Administration for Building students*, 2nd Edition, Hutchins on press Ltd, London.
- Heneman. R.1, Tansky, J.W. and Camp, S.M. (2000) Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions And Future Research Perspective, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (1), 11-26.
- Hewitt Association. (2003) Retrieved from: <http://www.hewittassociates.com/Intl/Na/en-uS/default.aspx>.
- Hewitt Association. (2006) Retrieved from: <http://www.hewittassociates.com/Intl/Na/en-uS/default.aspx>.
- Cubides A.F. (2006). Risk management practices in IS outsourcing: an investigation into commercial n banks in Nigeria, *International Journal of Information Management* 24:167-180.

- Klaas, B., Mc Clendon, J.A. and Gainey, T. (1999) HR Outsourcing and its Impact: The role of Transaction Costs, *Personnel Psychology*, 52, 113-136.
- Klaas, B.S. (2003) Professional Employer organizations and their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 43-61.
- Lever, S. (1997) an analysis of Managerial Motivations behind outsourcing Practices in Human Resources, *Human Resource Planning*, 20(2), 37-47.
- Quinn, B.J. 2010. Outsourcing innovation: The new engine of growth. *Sloan Management Review* 41(14):13-23.
- Robinson, R.b. (1982) The Importance of Outsider in Small Firm Strategic Planning, *Academic Management Journal*, 25(2), 80-93
- Stewart, V. L. 2007. Re-engineering business processes through application service providers - challenges, issues and complexities. *Business Process Management Journal* Vol.9 No.6: 776-794
- Smith, P.C., Vozikis, G.S. and Varaksina, L. (2006) Outsourcing Human Resource Management: a Comparison of Russian and U.S. Practices, *Journal of Labor Research*, 27(3), 305-21.
- Stroh, L.K. and Treehub off, D. (2003) Outsourcing HR Functions: When and When Not To Go Outside, *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 10(1), 19-28.
- Sparrow, J. (2009) *Handbook of International Human Resource Management, Integrating People, Process and Context*. John Wiley & Son Ltd.
- Wahrenburg, M., Hackethal, L.F. and Gellrich, T. (2006) Strategic Decisions regarding the Vertical Integration of Human Resource Organisations: Evidence for An Integrated HR Model for the Financial Services and Non-Financial Services in Germany, Austria and Switzerland, *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1726-1771.
- Zenith Services. (2006) Proprietary information. The Provider of Total Human Resource Solution in Malaysia. Available from http://sivamy.jobstreet.com/_profile/previewProfile.asp?advertiser_id=942