

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pertimbangan Strategis dalam Pengambilan Keputusan

Dalam dunia industri, keputusan bahwa produk atau jasa harus dibeli atau dibuat dalam perusahaan disebut sebagai isu *make-or-buy* (Hill, 2000; Heizer & Render, 2011). Hal ini merupakan sebuah hal vital yang sangat penting terhadap produktivitas dan daya kompetitif perusahaan (Leenders *et al*, 1997). Keputusan *make-or-buy* butuh untuk disatukan dengan konteks strategis dalam bisnis (Hill, 2000), dikarenakan *make-or-buy* itu sendiri menjadi pusat dari keputusan strategis yang kritis dari setiap perusahaan (Leenders *et al*, 1997). Kualifikasi dari *make-or-buy* seperti contohnya harga, kehandalan pengiriman, kecepatan pengiriman, dan kesesuaian kualitas yang berhubungan dengan pasar perusahaan, butuh untuk dilihat dari hasilnya. Seperti contohnya, Perusahaan Dell Computer mengembangkan kapabilitas untuk merakit laptop dengan cepat dalam meningkatkan pelayanan terhadap permintaan konsumen akan tetapi kemampuan tersebut terhalang dengan komponen dari pemasok yang memiliki *lead time* yang panjang, maka *lead time* dari pemasok tersebut akan mempengaruhi keunggulan perusahaan (Hill, 2000). Maka keputusan *make-or-buy* sangat perlu untuk diperhatikan sebagai bagian yang penting dan menjadi bagian strategis.

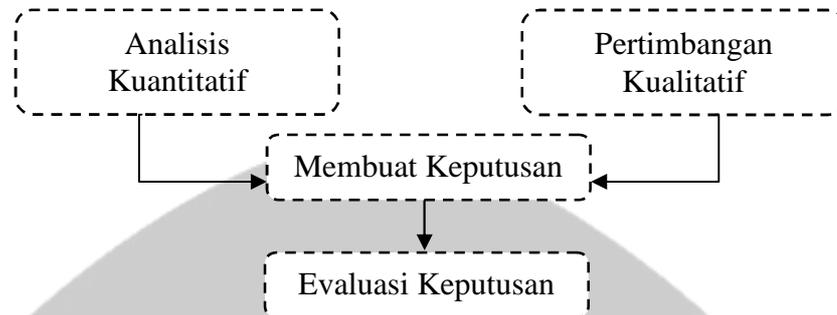
Dalam mempertimbangkan untuk membuat ataupun membeli, keputusan haruslah menyertakan dan mengutamakan kompetensi inti dari perusahaan. Ketika produk maupun jasa akan dibuat di dalam perusahaan maka harus memiliki

kapabilitas yang dekat dan memiliki hubungan dengan *core competencies* dan semakin memperkuat *core competencies* (Burt *et al*, 2004). Beberapa perusahaan secara strategis memiliki *rule of thumb* atau peraturan berdasarkan pengalaman yang digunakan untuk memilih sumber daya subsistem ataupun komponen dari luar jika subsistem maupun komponen tersebut tidak masuk kedalam tiga kategori di bawah ini:

1. Barang ataupun jasa tersebut bukan menjadi hal kritis penentu kesuksesan sebuah produk, termasuk menjadi atribut penting dalam persepsi konsumen.
2. Barang ataupun jasa tersebut membutuhkan spesialisasi tertentu sedangkan kemampuan dan peralatan produksi yang dimiliki oleh pemasok terbatas.
3. Barang ataupun jasa sangat lekat dengan *core competencies* perusahaan dan perusahaan tersebut harus terus mengembangkannya untuk masa depan.

2.2. Tactical Decision

Burt *et al* (2004) mengatakan setelah keputusan strategis membuat atau *outsource* ditentukan dan sebagai kelanjutan dalam hal operasional, ada beberapa hal situasi yang muncul yang membutuhkan tambahan analisis *make-or-buy* di ranah yang lebih rendah dari strategis. Secara umum, jika ingin melakukan keputusan "make" maka perusahaan harus sudah memiliki hampir keseluruhan kebutuhan produksi. Investasi yang kecil pada alat, perlengkapan minor, atau sedikit tenaga kerja tambahan biasanya akan dibutuhkan jika melakukan keputusan untuk membuat sendiri di dalam perusahaan. Konsekuensi dari investigasi ini mengarah pada pertimbangan operasional dari efisiensi, *quality control* dan reliabilitas, biaya, kapasitas, dan hal lain jika ada.



Sumber: Hilton & Platt (2011)

Gambar 2.1
Proses Membuat Keputusan

2.3. Faktor yang Mempengaruhi Keputusan *Make-or-Buy*

Dua faktor yang muncul di atas yang lainnya ketika mempertimbangkan keputusan *make-or-buy* pada level taktis: total biaya yang dibutuhkan dan kemampuan produksi perusahaan (Burt *et al*, 2004; Dobler *et al*, 1990). Sedangkan menurut Moschuris (2014) biaya dan kualitas muncul sebagai kriteria yang sangat berpengaruh untuk digunakan oleh perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan *make-or-buy*. Keputusan *make-or-buy* yang baik membutuhkan evaluasi dari banyak faktor yang tidak *tangible*. Di bawah ini akan diberikan beberapa pertimbangan dari keputusan *make-or-buy* (Burt *et al*, 2004; Leenders *et al*, 1997; Dobler *et al* 1990):

Pertimbangan untuk lebih memilih membuat

- a) Pertimbangan biaya (lebih murah untuk membuat)
- b) Keinginan untuk mengintegrasikan sistem operasi pabrik
- c) Menggunakan kelebihan kapasitas pabrik untuk mengurangi *fixed overhead*
- d) Membutuhkan kontrol produksi dan atau kualitas secara langsung
- e) Demi kepentingan rahasia perusahaan
- f) Pemasok yang tidak reliabel

- g) Keinginan untuk memperbaiki keseimbangan produksi (dalam periode dari penurunan penjualan)

Pertimbangan untuk lebih memilih membeli

- a) Terbatasnya fasilitas produksi
- b) Pertimbangan biaya (lebih murah untuk membeli)
- c) Kebutuhan dalam skala kecil
- d) Pemasok memiliki pengetahuan dan keahlian khusus
- e) Keinginan untuk memperbaiki keseimbangan produksi (dalam periode kenaikan penjualan)
- f) Keinginan untuk memperbaiki kebijakan sumber daya yang variatif
- g) Pertimbangan kontrol manajer yang tidak perlu langsung
- h) Pertimbangan persediaan

2.3.1. Pertimbangan Biaya

Biaya tentu saja sangat penting, dan belum ada faktor lain yang dapat mengalahkannya dikarenakan faktor lainnya memiliki banyak interpretasi dan lebih besar kesalahpahamanannya. Analisis biaya dari *make-or-buy* menyertakan penentuan dari biaya untuk membuat barang dan membandingkan biaya tersebut dengan biaya untuk membelinya. Berikut ini adalah beberapa elemen pokok yang harus disertakan dalam pembuatan estimasi biaya (Burt *et al.*, 2004; Dobler *et al.*, 1990).

Estimasi biaya untuk membuat

- a) Biaya pembelian bahan baku
- b) Biaya pekerja langsung

- c) Biaya berkaitan dengan kualitas dan permasalahan yang muncul
- d) Biaya *incremental* persediaan
- e) Biaya *incremental overhead*
- f) Biaya *incremental* manajerial
- g) Biaya *incremental* dari modal
- h) Biaya *incremental* pembelian

Estimasi biaya untuk membeli

- a) Biaya membeli barang
- b) Biaya transportasi
- c) Biaya kedatangan dan pemeriksaan
- d) Biaya *incremental* pembelian
- e) Segala biaya yang berhubungan dengan kualitas dan pelayanan

Figur biaya harus memasukkan seluruh biaya relevan secara langsung maupun tidak langsung dan biaya relevan tersebut harus mencerminkan efek dari perubahan biaya.

2.3.1.1. Biaya Relevan

Manajer operasi dan produksi berfokus pada penyediaan produk dan jasa yang berkualitas yang dapat bersaing secara global. Mereka membutuhkan informasi akuntansi untuk membuat keputusan perencanaan bagaimana dan kapan produk atau jasa disediakan. Mereka butuh untuk mengetahui biaya dari memproduksi dan menyimpan produk untuk membuat keputusan. Oleh karena itu manajer operasi dan produksi akan membutuhkan informasi akuntansi untuk

menyediakan informasi yang lebih terbaru dan akurat untuk melakukan keputusan dengan baik (Jackson, *et al*, 2006).

Salah satu informasi dari akuntansi yang dapat membantu ialah biaya relevan. Biaya relevan yang digunakan untuk menentukan keputusan adalah biaya masa depan yang harus membuat perbedaan dalam beberapa alternatif pilihan yang tersedia untuk melakukan keputusan (Blocher, *et al*, 2008; Hansen & Mowen, 2007). Kriteria biaya yang disebut relevan jika biaya tersebut berhubungan dengan masa depan dan memiliki perbedaan dengan opsi keputusan lainnya.

Hilton & Platt (2011) menjelaskan dua kriteria penting yang perlu dimiliki oleh biaya relevan:

- a. Berhubungan dengan masa depan:
 1. Biaya yang lahir akibat sebuah keputusan di masa depan, bukan di masa lalu
 2. Untuk menjadi relevan, informasi biaya atau keuntungan harus menyertakan peristiwa di masa depan
 3. Manajer harus memprediksi jumlah dari biaya relevan dan keuntungan, seringkali akan menggunakan estimasi dari perilaku biaya pada data historis
- b. Berbeda dengan alternatif lainnya:
 1. Informasi yang relevan harus memasukkan biaya atau keuntungan yang berbeda dari alternatif yang lain.
 2. Biaya dan manfaat yang sama antar alternatif tidak akan memiliki pengaruh terhadap keputusan.

2.3.1.2. Sunk Cost

Sunk cost adalah biaya yang pada saat itu telah terjadi. Hal ini dikarenakan *sunk cost* tidak dapat dihindarkan, mereka tidak relevan dalam membuat keputusan (Jackson, *et al*, 2006; Hansen & Mowen, 2006). Sebagai contoh saya berasumsi menjadi seorang manajer produksi pada sebuah perusahaan dan memiliki peluang untuk membeli sebuah alat baru yang dapat mengurangi biaya produksi sebesar 30%. Kemudian atasan saya berkata, saya tidak dapat membeli peralatan baru, dikarenakan peralatan yang lama harus digunakan hingga masa depresiasinya berakhir, yaitu sekitar 2 tahun lagi. Dalam hal tersebut, biaya dari peralatan yang lama dan depresiasinya adalah *sunk cost*, biaya yang tidak bisa terhindarkan, tidak relevan dan tidak dapat dipertimbangkan dalam mengambil keputusan.

2.3.1.3. Biaya Peluang (*Opportunity Cost*)

Opportunity cost adalah keuntungan yang hilang dikarenakan harus memilih satu alternatif keputusan diantara alternatif yang lain dan hal ini termasuk menjadi biaya relevan ketika membuat sebuah keputusan (Jackson, *et al*, 2006; Blocher, *et al*, 2010). Sebagai contoh, dengan memilih berkuliah, maka seseorang akan melepaskan kemungkinan gaji yang akan dapat diperoleh melalui bekerja *fulltime*. Biaya peluang terkadang sulit untuk dihitung secara kuantitatif, meskipun begitu tetap harus dipertimbangkan dalam membuat sebuah keputusan.

2.3.2. Pertimbangan Kualitas dan Produksi

Ketika berbicara tentang kualitas, kita biasanya berpikir tentang produk atau jasa yang baik yang sesuai atau melebihi ekspektasi (Besterfield, 2001).

Ekspektasi tersebut didasarkan pada kegunaan dan harga untuk mendapatkannya. Sebagai contoh, seorang konsumen berekspektasi perbedaan kinerja antara mesin cuci yang memiliki peralatan yang biasa dan peralatan yang dilapisi dengan *chrome* karena mereka memiliki tingkatan yang berbeda. Ketika sebuah produk melampaui ekspektasi kita, pada saat itu kita sedang mempertimbangkan kualitasnya.

Manajemen kualitas membantu membangun kesuksesan perusahaan secara strategis pada keunikan atau *differentiation*, biaya yang murah atau *low cost*, dan kecepatan atau *response* (Heizer & Render, 2011).

2.4. Beberapa Hal yang Membutuhkan Investigasi dan Evaluasi *Make-or-Buy* (Dobler et al, 1990):

2.4.1. Produk Baru

Pengembangan dari produk baru maupun modifikasi secara mayor dari produk lama adalah sebuah tipe situasi yang membutuhkan investigasi keputusan *make-or-buy*. Setiap bagian mayor dari produk baru harus dipelajari lebih lanjut dengan baik untuk menentukan keputusan yang paling menguntungkan dalam produksi dan mencari bahan baku.

2.4.2. Ketidakpuasan Terhadap Kinerja Pemasok

Ketidakpuasan terhadap kinerja pemasok untuk beberapa bagian dan komponen yang dibeli memungkinkan juga menjadi pemicu investigasi *make-or-buy*. Kinerja yang berada dibawah ekspektasi dapat terjadi dikarenakan beberapa alasan. Misalnya berasal dari ketidakmampuan pemasok untuk melakukan beberapa operasi produksi secara kompleks dengan memuaskan. Seringkali juga

dikarenakan hasil dari pelayanan yang buruk maupun kenaikan harga yang tidak beralasan.

2.4.3. Perubahan Permintaan dalam Penjualan

Periode dimana terjadinya kenaikan atau penurunan penjualan secara signifikan juga dapat menghasilkan inisiatif analisis *make-or-buy*. Pengurangan penjualan menghasilkan pengurangan aktivitas produksi, menyisakan sumberdaya fasilitas pabrik dan pekerja. Ketika hal ini terjadi, manajemen dapat memanfaatkan sisa dari sumber daya untuk mengerjakan produksi yang sebelumnya dikerjakan oleh pemasok. Ketika penjualan meningkat, manajemen mencari pemasok dari luar untuk ikut membantu memenuhi permintaan dikarenakan keterbatasan perusahaan.

2.5. Proses Beternak Sapi Berkaitan dengan Kebutuhan Pakan

Pertambahan bobot sapi lebih tinggi dengan waktu penggemukan yang relatif singkat bila sapi diberi ransum yang terdiri dari konsentrat dan hijauan (Yulianto & Saparinto, 2014). Dengan memberikan pakan yang baik, diharapkan hasil dari pengemukan sapi potong akan berhasil dengan baik. Hasil yang baik ditandai dengan pertumbuhan bobot sapi yang cepat dan tubuh sapi dalam kondisi sehat. Untuk memacu pertumbuhan pada usaha penggemukan sapi, pakan yang diberikan harus mengandung tiga unsur seperti berikut:

- a. Bahan pakan berserat, yang termasuk bahan pakan ini adalah hijauan (rerumputan, leguminosa, dan tanaman lainnya) dan limbah pertanian (jerami padi, daun kacang tanah, jerami jagung, pucuk tebu). Pakan hijauan

merupakan bahan pakan sumber serat yang mengandung serat kasar lebih dari 20% dan mempunyai energi serta tingkat kecernaan yang rendah.

- b. Pakan penguat (konsentrat) adalah pakan yang mempunyai kandungan nutrisi tinggi dengan kandungan serat kasar yang relatif rendah, mudah dicerna, dan kaya nilai nutrisi. Sapi yang sedang digemukkan secara intensif (dikandangkan), perlu diberi pakan tambahan yang cukup untuk memperoleh tingkat pertumbuhan yang maksimal dalam waktu relatif singkat. Bahan pakan penguat dibedakan menjadi pakan konsentrat sumber energi dan sumber protein. Bahan pakan sumber energi adalah bahan pakan dengan kandungan seratnya kurang dari 20% dan kandungan energi lebih dari 2.250kkal/kg. Contohnya ubi jalar, ketela pohon, pati, tetes tebu, dedak padi, dan dedak jagung. Sementara itu bahan pakan sumber protein adalah bahan pakan yang mengandung protein kasar lebih dari 20%. Contohnya ampas tahu, bungkil kedelai, ampas bir, dan daun kacang-kacangan.
- c. Bahan pakan tambahan biasanya berupa vitamin, mineral, hormon, enzim, antibiotik, dan urea atau UMB (*urea molasis block*).

2.6. Proses Pembuatan Pakan Fermentasi

Cara pembuatan jerami fermentasi untuk sapi di CV. Pendawa Kencana Multyfarm:

1. Siapkan bahan-bahan seperti dibawah ini;
 - a. Jerami padi sekitar 3000 kg
 - b. Air untuk campuran 700 liter
 - c. Urea 60 sendok makan (2 kilogram)

- d. Bakteri probiotik 3 liter
 - e. Molases/tetes 23 liter
2. Cara pembuatan;
- a. Siapkan campuran air + urea 1 + tetes + bakteri probiotik
 - b. Tumpuklah jerami secara belapis, setiap lapisan setebal 10-20 cm
 - c. Siramkan campuran air tadi pada lapisan pertama kemudian diinjak-injak (padatkan), kemudian dilanjutkan penumpukkan jerami dengan tebal yang sama, selanjutnya disiramkan kembali campuran untuk fermentasi dan diinjak-injak (dipadatkan), diulangi hingga jerami habis.
 - d. Tutup tumpukkan jerami ini dengan terpal

2.7. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu tentang membuat keputusan dan melakukan minimalisasi biaya yang dapat menjadi acuan bagi penulis yaitu yang pertama: penelitian yang dilakukan Moschuris (2015). Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mencari dampak dari sejumlah kriteria membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah taktis *make-or-buy* pada perusahaan-perusahaan di Yunani. Selain itu juga menyoroti hubungan antara dampak dari setiap kriteria dan sejumlah variable independen.

Metode yang dipakai yaitu melakukan wawancara mendalam dengan manajer pembelian dalam sepuluh perusahaan industri yang beroperasi di Yunani. Temuan wawancara dan tinjauan pustaka yang bersangkutan memberikan dasar untuk desain kuisisioner. Kemudian, salinan kuisisioner disebarkan kepada sampel sebanyak 300 perusahaan industri yang beroperasi di Yunani. Pada akhirnya hanya

85 kuisisioner yang kembali, yang merepresentasikan 28,3% *respon rate*. Hasil menunjukkan biaya dan kualitas muncul sebagai kriteria yang paling berpengaruh, yang menunjukkan bahwa perusahaan biasanya menyelesaikan masalah taktis membuat atau membeli dengan mempertimbangkan untuk mendapatkan penghematan biaya jangka pendek atau keuntungan operasional. Penekanan yang ditempatkan pada kriteria lain cenderung bervariasi bergantung pada situasi dimana masalah membuat atau membeli dapat teratasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Fill & Elke (2000) yang bermula dengan melihat tren yang semakin menguat selama 10 tahun belakangan ini. Dengan meningkatnya semangat dan keyakinan, membangun fleksibilitas, dan mengurangi biaya dengan melakukan subkontrak jasa atau aktivitas yang secara tradisional akan dilakukan oleh perusahaan sendiri. Rasionalitas dari keputusan tersebut sederhana dan menarik. Jika melakukan subkontrak beberapa bagian dari operasional maka akan lebih murah daripada melakukannya di dalam perusahaan. Hal ini juga tidak hanya membuat perusahaan mendapatkan efisiensi tetapi juga membuat perusahaan dapat lebih fokus kepada aktivitas yang utama didalam perusahaan.

Tujuan dari artikel tersebut adalah mempertimbangkan faktor prinsipal yang berhubungan dengan keputusan untuk melakukan subkontrak dan membawa mereka bersama-sama kedalam perilaku yang kompak. Penulis artikel tersebut melakukan *review* terhadap literatur yang fokus terhadap keputusan untuk melihat apakah aktivitas subkontrak dan dikarenakan perkembangan *composite outsourcing decision framework* (CODF) yang memunculkan kunci kriteria

keputusan yang manajer butuhkan untuk dipertimbangkan ketika membuat keputusan subkontrak.

Hasil penelitian tersebut memperlihatkan kumpulan kerangka kerja keputusan subkontrak (CODF) digunakan sebagai tujuan untuk mendorong manajer dalam menilai kompleksitas dari masalah yang butuh untuk dipertimbangkan ketika membuat keputusan tentang subkontrak.

Penelitian yang dilakukan oleh Bartel *et al.*, (2014) mengangkat pendekatan yang berbeda pada *make-or-buy decision* dan mempertimbangkan bagaimana perubahan teknologi dalam produksi akan mempengaruhi keputusan subkontrak perusahaan. Menggunakan data panel dari perusahaan manufaktur di Spanyol, untuk periode 1990 sampai 2002, mereka mempelajari hubungan antara keputusan subkontrak perusahaan dan perubahan teknologi.

Hasil penelitian tersebut menyebutkan kecepatan untuk bergantinya teknologi baru akan mempengaruhi keputusan untuk melakukan subkontrak dengan menentukan lama waktu investasi teknologi baru dapat dirasakan manfaatnya. Ketika teknologi produksi yang baru terlihat seperti akan segera muncul di masa yang akan datang, perusahaan akan enggan untuk mengadopsi teknologi baru yang tersedia saat ini dan memproduksi di dalam perusahaan dikarenakan teknologi yang baru saja diadopsi oleh perusahaan akan segera usang. Hasil empiris mendukung prediksi bahwa subkontrak atau membeli produk jadi, bagian atau komponen akan meningkat sejalan dengan kecepatan perubahan teknologi.

Penelitian yang dilakukan oleh Brierley *et al*, (2006) menyebutkan bahwa secara umum, *direct manufacturing* atau total biaya atau beberapa kombinasi digunakan dalam membuat keputusan *make-or-buy*. Dalam beberapa kasus biaya mungkin digunakan secara tidak tepat ketika biaya juga menyertakan alokasi *overheads* dan hal ini memungkinkan untuk menggiring ke arah keputusan yang kurang optimal. Penelitian tersebut merepresentasikan hasil survei dengan 256 akuntan manajemen di Inggris dan wawancara dengan 55 orang diantara mereka. Hal ini dilakukan untuk menggabungkan bukti tentang penerapan biaya pada keputusan *make-or-buy*.

Penelitian yang dilakukan oleh Canez *et al*, (2000) membahas tentang pertanyaan yang muncul dari *make-or-buy* merepresentasikan dilema yang mendasar yang dihadapi oleh banyak perusahaan. Perusahaan memiliki keterbatasan sumberdaya dan tidak selalu mampu untuk memiliki semua teknologi produksi dalam perusahaannya. Hal ini menghasilkan peningkatan kesadaran tentang pentingnya keputusan *make-or-buy*. Penelitian ini melaporkan pengembangan dari kerangka kerja *make-or-buy* untuk mengarahkan keputusan *make-or-buy* antara bagian yang spesifik dan menyertainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Caine & Parker (1996) mendiskusikan kegunaan teknik optimasi seperti contohnya *linear programming* (LP) dalam membuat keputusan. Dikatakan bahwa LP selalu memberikan alternatif yang bagus untuk menyelesaikan masalah dengan tipe alokasi, tetapi teknik tersebut jarang digunakan kecuali pada organisasi yang besar. Ketidaktahuan dalam menggunakannya memiliki beberapa sebab, bukan dikarenakan keterbatasan atau

asumsi terkait dengan teknik, tetapi untuk menggunakannya ada biaya yang mahal dan bukan berdasarkan intuisi, tetapi software aplikasi yang membutuhkan pengetahuan luas dan pelatihan.

Menanggapi hal tersebut, *spreadsheet software* yang terbaru menawarkan membuat keputusan dengan baik yang mudah digunakan untuk menerapkan *linear programming* yang dapat dengan sangat baik memberikan sebuah keputusan yang efektif. Menggunakan contoh yang sederhana untuk membedakan pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan masalah dengan tipe alokasi dan dapat disimpulkan bahwa LP seharusnya saat ini menjadi alat yang memiliki esensi bagi pembuat keputusan sebagai teknik untuk menyelesaikan masalah.

Penelitian dari Moses dan Ahlstrom (2008) bertujuan untuk menentukan dimensi yang membuat proses keputusan *make-or-buy* selama ini selalu berubah. Temuan di dalam penelitian tersebut ada sembilan dimensi yang selama ini menjadi faktor perubahan. Sembilan dimensi tersebut adalah *cross-functionality, structure, regularity, formality, awareness, mandatory, information distribution and management, and flexibility*. Penyebab perubahan tersebut adalah hubungan kombinasi antara kejadian internal dan eksternal perusahaan dan berdasarkan konteks.

No	Peneliti	Judul	Jurnal	Metode	Variabel	Kesimpulan
1	Socrates John Moschuris (2015)	<i>Decision-making criteria in tactical make-or-buy issues: an empirical analysis</i>	EuroMed Journal of Business	<i>In-depth interview</i> dan kuisioner	Kriteria dalam membuat keputusan	Hasil menunjukkan biaya dan kualitas muncul sebagai kriteria yang paling berpengaruh
2	Chris Fill dan Elke Visser (2000)	<i>The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision</i>	Management Decision	<i>In-depth interview</i>	<i>Composite Outsourcing Decision Framework (CODF)</i>	Kumpulan kerangka kerja keputusan subkontrak (CODF) digunakan sebagai tujuan untuk mendorong manajer dalam menilai kompleksitas dari masalah yang butuh untuk dipertimbangkan ketika membuat keputusan tentang subkontrak
3	Ann Bartel, Saul Lach dan Nachum Sicherman (2014)	<i>Technological Change and The make-or-Buy Decision</i>	Journal of Law, Economics, and Organization	Mengukur korelasi menggunakan data panel dari tahun 1990-2002	Teknologi dan peningkatan keputusan <i>outsourcing</i>	Kecepatan untuk bergantinya teknologi baru akan mempengaruhi keputusan untuk melakukan subkontrak dengan menentukan lama waktu investasi teknologi baru dapat dirasakan manfaatnya
4	John A. Brierley, Christopher J. Cowton, dan Colin Drury (2006)	<i>The application of costs in make-or-buy decisions: An Analysis</i>	International Journal of Management	Kuisioner dan <i>in-depth interview</i>	Biaya dan keputusan <i>make-or-buy</i>	Secara umum dalam perusahaan, total biaya atau beberapa kombinasinya digunakan sebagai pertimbangan dalam membuat keputusan <i>make-or-buy</i>

No	Peneliti	Judul	Jurnal	Metode	Variabel	Kesimpulan
5	L. E. Canez, K. W. Platts, dan D. R. Probert (2000)	<i>Developing a framework for make-or-buy decisions</i>	International Journal of Operations & Production Management	<i>In-depth interview</i> , kemudian mengembangkan hasil temuan	Kerangka pemikiran tentang keputusan <i>make or buy</i>	Hasil pengembangan kerangka pemikiran yang digunakan dalam masalah keputusan <i>make-or-buy</i>
6	D.J Caine dan B.J. Parker (1996)	<i>Linear programming comes of age: a decision-support tool for every manager</i>	Management Decision	Membuktikan penyelesaian masalah menggunakan Linear Programming	<i>Linear Programming</i> dan alat pembantu membuat keputusan	<i>Linear programming</i> selalu memberikan alternatif yang bagus untuk menyelesaikan masalah alokasi, tetapi banyak yang belum menggunakannya dikarenakan ketidaktahuan dalam penerapan sebab membutuhkan pengetahuan luas dan pelatihan
7	Anna Moses dan Par Ahlstrom (2008)	<i>Dimension of change in make or buy decision processes</i>	Strategic Outsourcing: An International Journal	<i>Chronological patterns</i>	Dimensi yang merubah proses keputusan <i>make-or-buy</i>	Sembilan dimensi yang ditemukan adalah <i>cross-functionality, structure, regularity, formality, awareness, mandatory, information distribution and management, and flexibility</i>