UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

SKRIPSI

PENGARUH KONTRAK FORMAL DAN TATA KELOLA RELASIONAL TERHADAP KINERJA *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)* GUNA MEMBERIKAN MANFAAT TERHADAP PERUSAHAAN (Uji Empiris Menggunakan *Partial Least Square* pada Bank Umum dan Devisa)

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : JESIKA CANDRA CUACA

NIM : 125100782

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT – SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR SARJANA

SARJANA EKONOMI

2014

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA	:	JESIKA CANDRA CUACA
NO. MAHASISWA	:	125100782
PROGRAM/JURUSAN	:	S-1 AKUNTANSI
JUDUL SKRIPSI	:	PENGARUH KONTRAK FORMAL DAN TATA KELOLA RELASIONAL TERHADAP KINERJA *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)* GUNA MEMBERIKAN MANFAAT TERHADAP PERUSAHAAN (Uji Empiris Menggunakan *Partial Least Square* pada Bank Umum dan Devisa)

Jakarta, Januari 2014

Dosen Pembimbing,

(F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak. CA.)

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

SETELAH LULUS UJIAN KOMPREHENSIF / SKRIPSI

NAMA	: JESIKA CANDRA CUACA
NIM	: 125100782
PROGRAM/JURUSAN	: S1 / AKUNTANSI
MATA KULIAH POKOK	: AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI	: PENGARUH KONTRAK FORMAL DAN TATA KELOLA RELASIONAL TERHADAP KINERJA *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)* GUNA MEMBERIKAN MANFAAT TERHADAP PERUSAHAAN (Uji Empiris Menggunakan *Partial Least Square* pada Bank Umum dan Devisa)

TANGGAL: KETUA PENGUJI:

( )

TANGGAL: ANGGOTA PENGUJI:

( )

TANGGAL: ANGGOTA PENGUJI:

( )

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

PENGARUH KONTRAK FORMAL DAN TATA KELOLA RELASIONAL TERHADAP KINERJA *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)* GUNA MEMBERIKAN MANFAAT TERHADAP PERUSAHAAN (Uji Empiris Menggunakan *Partial Least Square* pada Bank Umum dan Devisa)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kontrak formal dan tata kelola relasional yang ada terhadap kinerja *Business Process Outsourcing (BPO)* dalam perusahaan serta untuk mengetahui apakah *BPO* tersebut memberikan manfaat bagi perusahaan. Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada perusahaan perbankan yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia yang ditujukan kepada responden pada level manajerial dengan menggunakan purposive sampling. Metode yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS 2*. Dari hasil olah data diperoleh bahwa baik kontrak formal maupun tata kelola relasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja *BPO* dan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap manfaat *BPO* bagi perusahaan serta kinerja *BPO* memiliki pengaruh positif terhadap manfaat *BPO* bagi perusahaan.

The purpose of this research is to determine the effect of formal contracts and relational governance that exist on the performance of Business Process Outsourcing (BPO) in the company and to determine the benefit of BPO for companies. The research is conducted by distributing questionnaires to banking companies listed in Indonesia Stock Exchange addressed at the managerial level of respondents by using purposive sampling. The method used to test the hypothesis in this study is the Partial Least Square (PLS) using SmartPLS 2 application. The results obtained are that both formal contracts and relational governance have a positive influence on the performance of BPO and have an indirect effect on the benefits for the company and BPO's performance has a positive influence on BPO benefits for the company.

Key word : Business Process Outsourcing (BPO), Formal Contracts, Relational Governance, BPO's Benefit

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kesehatan, kemampuan dan bimbingan baik materi maupun spiritual sehingga penyusunan skripsi dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi disusun sebagai salah satu syarat akademik dalam menempuh ujian akhir sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.

Kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam skripsi ini disadari sepenuhnya baik materi maupun penyajiannya. Akan tetapi berkat ketekunan dan dorongan semangat serta bantuan dari berbagai pihak, maka pada akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis dengan segala kerendahan dan ketulisan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak F.X. Kurniawan Tjakrawala S.E., M.Si., Ak. CA., selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya yang sangat berharga dan atas segala kesibukannya untuk memberikan pengarahan, pengetahuan, bimbingan, serta motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan penuh kesabaran dan kebijaksanaan hingga terselesaikannya skripsi ini.
2. Bapak Dr. Sawidji Widoatmodjo, SE., MM., MBA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.

3. Ibu Sri Wahyuni, S.E., M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
4. Segenap staf pengajar, petugas administrasi, dan petugas perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pelayanan selama penulis menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
5. Keluarga tercinta (Papa, Mama, Ce Serly dan Ko Andry serta *my lovely brother* Alfine) yang telah memberikan doa, perhatian, cinta, pengorbanan, dukungan, dan semangat yang tulus kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
6. *My Best Partner Ever* 'Ferdinal' yang selalu memberikan semangat dan menemani begadang dalam penyusunan skripsi ini serta atas semua saran-saran yang telah diberikan.
7. Sahabat penulis, diantaranya : Sandra, Emilia, Sisil, Beatrice, Stefanie yang telah menjadi sahabat terbaik yang pernah penulis miliki.
8. Teman seperjuangan (Devi, Christine, Hendry, Fandi, Fendi, Gunawan, Johan, Thomas, Ferdinandus, Verdy) yang telah memberikan kenangan terindah dan tak terlupakan semasa kuliah.
9. Teman-teman bimbingan (Margareth, Rika, Metta, Arvan, Tika) yang telah memberikan masukan-masukan selama bimbingan sampai terselesaikannya skripsi ini.

10. Para Direktur, Manajer dan Supervisoer perusahaan-perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner.
11. Seluruh pihak yang tidak disebutkan satu per satu oleh penulis yang telah membantu kelancaran proses penyususnan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih belum begitu sempurna karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan data yang dimiliki peneliti. Oleh sebab itu, dengan kerendahan hati peneliti membuka diri atas kritik dan saran yang bersifat membangun dan evaluatif agar peneliti dapat memperbaiki diri di lain kesempatan.

Semoga hasil penelitian ini dapat berguna bagi seluruh pihak yang membutuhkannya. Peneliti mohon maaf yang sebesar - besarnya apabila ada kata yang kurang berkenan, terima kasih.

Jakarta , Januari 2014

Penulis,

Jesika Candra Cuaca

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i

DAFTAR ISI iv

DAFTAR TABEL vii

DAFTAR GAMBAR x

DAFTAR LAMPIRAN xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Identifikasi Masalah 8

C. Ruang Lingkup 8

D. Perumusan Masalah 8

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian 9

F. Sistematika Pembahasan 9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka 11

1. Landasan Teori 11

2. Manfaat dan Resiko *Business Process Outsourcing (BPO)* 13

3. Norma dan Aturan *Business Process Outsourcing (BPO)* 17

4. Tata Kelola Relasional 17

5. Kontrak Formal 18

6. Manfaat Kinerja *BPO* bagi Perusahaan 19

B. Penelitian Terdahulu 23
C. Kerangka Pemikiran 27
D. Hipotesis 28
BAB III METODE PENELITIAN
A. Pemilihan Objek Penelitian 29
B. Metode Penarikan Sampel 29
1. Populasi dan Teknik Pemilihan Sampel 29
2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 30
C. Metode Pengumpulan Data 37
D. Teknik Pengolahan Data dan Pengujian Hipotesis 37
1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*) 39
a. Uji Validitas 39
b. Uji Reliabilitas 40
c. Uji Signifikansi 41
2. Uji Model Struktural (*Inner Model*) 42
BAB IV HASIL PENELITIAN
A. Gambaran Umum Unit Observasi 47
1. Karakteristik Responden 48
2. Statistik Deskriptif 52
B. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model) 56
1. Uji validitas 56
2. Uji reliabilitas 69

3. Uji Signifikansi 70

C. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*) 77

1. Analisa Pengaruh Antar Konstruk 77

2. Variabilitas Model Penelitian..... 79

3. Analisis Hipotesis Penelitian 81

4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)..... 91

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 94

B. Keterbatasan Penelitian 96

C. Saran 97

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 28

Gambar 3.1 Model Penelitian..... 43

Gambar 4.1 Diagram Jalur Model Penelitian 55

Gambar 4.2 *Loading Factor* Konstruk Eksogen Kontrak Formal..... 56

Gambar 4.3 *Loading Factor* Konstruk Eksogen Tata Kelola Relasional..... 59

Gambar 4.4 *Loading Factor* Konstruk Endogen *Business Process Outsourcing* .. 62

Gambar 4.5 *Loading Factor* Konstruk Endogen Manfaat *BPO* Bagi Perusahaan . 65

Gambar 4.6 Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen Kontrak Formal 71

Gambar 4.7 Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen Tata Kelola Relasional 73

Gambar 4.8 Signifikansi Indikator Konstruk Endogen *Business Process Outsourcing* 75

Gambar 4.9 Signifikansi Indikator Konstruk Endogen Manfaat *BPO* Bagi Perusahaan 76

Gambar 4.10 Hasil *Bootstrapping* 78

Gambar 4.11 Hasil *PLS Algorithm* 80

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel 33

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner 47

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden 48

Tabel 4.3 Rentang Umur Responden 48

Tabel 4.4 Jumlah Karyawan di Tempat Responden Bekerja 49

Tabel 4.5 Lama Bekerja 50

Tabel 4.6 Jabatan Responden 50

Tabel 4.7 Responden per Departemen 51

Tabel 4.8 Jenjang Pendidikan Responden 52

Tabel 4.9 Statistik Deskripstif 53

Tabel 4.10 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Kontrak Formal 57

Tabel 4.11 Nilai *Cross Loading* (dicetak tebal) Konstruk Eksogen Kontrak Formal 58

Tabel 4.12 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Tata Kelola Relasional 60

Tabel 4.13 Nilai *Cross Loading* (dicetak tebal) Konstruk Eksogen Tata Kelola Relasional 61

Tabel 4.14 Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen *Business Process Outsourcing* 63

Tabel 4.15 Nilai *Cross Loading* (dicetak tebal) Konstruk Endogen *Business Process Outsourcing* 64
Tabel 4.16 Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen Manfaat *BPO* Bagi Perusahaan 65
Tabel 4.17 Nilai *Cross Loading* (dicetak tebal) Konstruk Endogen Manfaat *BPO* Bagi Perusahaan 66
Tabel 4.18 Nilai *AVE* dan √*AVE* Setiap Konstruk 67
Tabel 4.19 Perbandingan √*AVE* (diagonal dicetak tebal) Seluruh Konstruk dengan Nilai Korelasi Antar Konstruk 67
Tabel 4.20 Hasil Uji Reliabilitas 70
Tabel 4.21 Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen Kontrak Formal 71
Tabel 4.22 Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen Tata Kelola Relasional 74
Tabel 4.23 Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Endogen *Business Process Outsourcing* 75
Tabel 4.24 Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Endogen Manfaat *BPO* Bagi Perusahaan 77
Tabel 4.25 Nilai *Path Coefficient* 78
Tabel 4.26 Nilai *R-Square* (R^2) 80
Tabel 4.27 Pengujian Hipotesis 82

Tabel 4.28 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dan Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) 91

Tabel 4.29 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Hasil Penelitian Leimester, *et al*. (2010) serta Fritsch dan Wullenweber. (2008)..... 93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Daftar Perusahaan Sampel
Lampiran B	Surat Pengantar dan Kuesioner
Lampiran C	Matriks Penelitian Terdahulu
Lampiran D	Hasil Rekapitulasi Data Kuesioner
Lampiran 1	Hasil Uji *Convergent Validity*
Lampiran 2	Hasil Uji *Discriminant Validity*
Lampiran 3	*Overview*
Lampiran 4	*Latent Variable Corellations*
Lampiran 5	Hasil *Path Coefficients*
Lampiran 6	*Total Effect*
Lampiran 7A – 7C	*Output* Gambar Model Penelitian Hasil *PLS*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tuntutan persaingan dunia usaha yang ketat di era globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk berusaha meningkatkan kinerja usahanya melalui pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien.Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mempekerjakan tenaga kerja seminimal mungkin untuk dapat memberi kontribusi maksimal sesuai sasaran perusahaan. Untuk itu perusahaan dapat berfokus menangani pekerjaan yang menjadi bisnis inti (*core business*), sedangkan pekerjaan penunjang diserahkan kepada pihak lain. Proses kegiatan ini dikenal dengan istilah *Outsourcing*.

Teori tersebut didukung oleh Jiang dan Prater (2006), berdasarkan teori biaya transaksi apabila sebuah perusahaan telah mengintegrasikan fungsi operasionalnya, keputusan untuk melakukan *outsourcing* adalah salah satu hal yang patut dilakukan untuk menciptakan atau melindungi nilai perusahaan. Dengan meng-*outsourcing*-kan tugas kepada organisasi ahli, perusahaan dapat lebih fokus pada kegiatan bisnis inti mereka, sehingga dapat memaksimalkan efektivitas kegiatan operasional.Selain itu, dengan melakukan *outsourcing*, juga dapat menurunkan atau mengurangi biaya peralatan serta tenaga kerja.Alasan menggunakan *outsourcing* terlihat sangat sederhana dan menarik.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Jones (2008) menyatakan bahwa *Outsourcing*menghubungkan orangdari organisasidenganbahasa dan latar belakang budaya yang berbeda. Asumsinyaadalahorang-orangdapatbekerja sama secara efektif, tetapi mereka akan segeramulai menghadapimasalahkomunikasidan kesulitan.

Outsourcing, menurut Garaventadan Tellefsen (2001) adalah kontrak dengan pihak lain (di luar perusahaan) terhadap fungsi, tugas atau layanan organisasi dalam rangka mengurangi beban proses, memperoleh keahlian teknis maupun penghematan biaya.

Selama dekade terakhir ini, telah terjadi peningkatan minat dalam kesempatan yang diberikan oleh aliansi strategis, dan khususnya *outsourcing*.*Outsourcing* membawakan beberapa pengaruh penting untuk akuntansi manajemen.Pertama, bahwa kenisbian biaya adalah masalah mendasar dalam pengambilan keputusan *outsourcing* yang menyoroti peranan potensial untuk akuntansi manajemen dalam memfasilitasi pengambilan keputusan *outsourcing*.Kedua, keputusan untuk melakukan *outsource* memiliki pengaruh jangka panjang. Sebuah tantangan yang berkaitan dengan isu-isu dalam penganggaran modal, yang secara luas diakui sebagai pernyataan area pembuatan keputusan akuntansi manajemen.

*Business Process Outsourcing (BPO)*mengalami pertumbuhan yang signifikan dan terus menjadi isu penting dalam agenda eksekutif perusahaan *IT* (Luftman dan Kempaiah 2008).Pasar *outsourcing* telah dikembangkan dan terdiversifikasi dengan praktek mulai dari jangka pendek kontrak *outsourcing* selektif untuk jangka panjang

aliansi strategis, *Business Process Outsourcing (BPO),* dan transformasional *outsourcing*.

*Business Process Outsourcing (BPO)*juga dengan cepat muncul sebagai mekanisme penting untuk kesuksesan kompetitif diorganisasi modern, hal ini diyakini oleh Manil, Barua, dan Whinston (2007).Keuntungan utama dari *BPO* adalah dimana dapat membantu meningkatkan fleksibilitas perusahaan.Hal ini dapat membantu perusahaan untuk menjadi lebih fleksibel dengan mengubah biaya tetap menjadi biaya variable.Sebuah struktur biaya variabel membantu perusahaan menanggapi perubahan kapasitas yang diperlukan dan tidak memerlukan perusahaan untuk berinvestasi dalam aset, sehingga membuat perusahaan lebih fleksibel.

Leimester, Bohmann, dan Krcmar (2009) berpendapatbanyak penelitimenekankanpentingnya kontrak dantata kelolarelasional. Miranda danKavan(2005) menunjukkan bahwapendekatantata kelolayang memadaitergantung padamaksud dari*outsourcing*.Namun, banyak kontrak terus gagal serah pada ekspektasi, dinegosiasi ulang, atau bahkan dihentikan.Dengan kegagalan ini untuk memenuhi harapan, tata kelola usaha outsourcing tetap menjadi masalah yang belum terselesaikan (Cohen dan Young 2006).Berikut penelitian difokuskan pada efek pada kinerja faktor pasca - kontrak, termasuk kepercayaan dan lainnya mekanisme berbasis hubungan.Penelitian terbaru tentang pemerintahan telah menggabungkan pemerintahan formal, berdasarkan kontrak yang sah, dan tata kelola relasional, berdasarkan kontrak psikologis (Miranda/Kavan 2005).

Menurut Leimester, *et al.*(2010), *outsourcing*memiliki dua mode, yaitu pemerintahan formal berdasarkan kontrak yang mengikat secara hukum, dan tata kelola relasional berdasarkan kontrak psikologis antara hubungan manager pemasok dengan manajer proyek klien.

Kontrak formal menurut Leimester, *et al.* (2010) adalah platform awal dan diperlukan untuk hubungan *outsourcing*. Jika terstruktur dengan baik, maka akan membentuk suatu hubungan *outsourcing* yang baik dan yang akhirnya akan mendukung kinerja *BPO* tinggi. Meskipunkontrak formaldipandangsebagai sarana utamauntuk melindungitransaksi,implikasi daritata kelolarelasionaltermasuk asethubunganspesifikyang signifikan, dikombinasikan dengantingkat kepercayaan yang tinggiantarorganisasi (Yu, Liao, dan Lin, 2005). Tata kelola relasional, menurut Boulay (2013),mempunyai dua mekanisme kunci, yaitu kontrak dan norma-norma, dan menunjukkan bahwa norma melampaui kontrak mempunyai kemampuan dalam mengurangi perilaku oportunistik.

Menurut penelitian Wullenweber, Beimborn, dan Weitzel (2008) dengan adanya kontrak formal dan tata kelola relasional, diharapkan adanya efek tidak langsung dan positif yang memungkinkan adanya penetapan tujuan dan output yang jelas dan tepat yang harus dipenuhi oleh penyedia jasa *outsourcing*.

Rai, *et al.* (2010: 214) telah meneliti 335 *Business Process Outsourcing (BPO)* untuk memahami pengaruh dari kontraktual dan faktor tata kelola relasional pada kepuasan klien terhadap *BPO*.Sementara keduanya, kontrak formal dan faktor relasional, menjelaskan terdapat pentingnya perbedaan pada kepuasan *BPO*.Dengan

meneliti interaksi antara kunci kontraktual dan mekanisme relasional, ditemukan bahwa kedua pendekatan pemerintahan tersebut beroperasi sebagai pengganti untuk memenuhi kepuasan *BPO*. Baik kontrak maupuntata kelola relasional beroperasi sebagai pelengkap sehubungan dengan satu hasil dan sebagai pengganti dengan menghormati yang lain. Penggunaanmekanismekontrak formal akan mengurangioportunisme pemasokdan secara signifikanmeningkatkan kinerja outsourcing (Ahimbisibwe danNangoli, 2012). Mengambil pendekatan granular serupa, terdapat interaksi efek di mana faktor-faktor relasional tertentu berfungsi sebagai pengganti untuk faktor kontrak formal sehubungan dengan kepuasan *BPO* klien.

Bebeda dengan pendapat Ahimbisibwe, Nangoli, Tusiime (2012) dengan memperluas paradigma yang kontrak formal dan fungsi mekanisme tata kelola relasional sebagai pelengkap daripada pengganti. Menggunakan data *cross sectional* dengan melakukan survei ke 612 staf yang terlibat dalam mengelola kontrak *outsourcing* di sektor publik Uganda, hasil dari *Structural Equation Modelling* 10 dari 14 hipotesis menunjukkan preposisi dasar saling melengkapi antara kontrak formal dan tata kelola relasional. Juga, temuan mengungkapkan bahwa baikstruktur kontrak resmi outsourcing memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepercayaan pembeli-pemasok dan kinerja pemasok pengiriman.

Penelitian juga dilakukan oleh Leimester, *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa hubungan antara kontrak formal dan tata kelola relasional memperluas teori

dan penelitian sebelumnya, yang berfokus pada baik substitusi atau hubungan saling melengkapi antara dua bentuk pemerintahan.

Semua penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dalam posisi yang lemah berjuang dengan biaya tinggi dan kinerja yang buruk cenderung untuk melakukan *outsourcing*untuk mendapatkan kembali posisi yang lebih baik di pasar. Fritsch dan Wullenweber (2007), menganalisis faktor-faktor penentu *Business Process Outsourcing (BPO)* di pasar perbankan Jerman, menarik kesimpulan yang berbeda berdasarkan temuan mereka. Mereka mampu menunjukkan bahwa *BPO*dimana masih merupakan elemen strategi pemotongan biaya itu juga dikejar oleh bank berkinerja baik dengan diversifikasi pendapatan yang tinggi. Dengan demikian mereka menyimpulkan bahwa *BPO*digunakan sebagai elemen strategis dalam strategi diferensiasi pasar untuk mendapatkan keuntungan lebih kompetitif bagi perusahaan (Fritsch dan Wullenweber, 2008).

Jiang , Frazier dan Prater (2006) mempelajari efek *outsourcing* pada ukuran kinerja tingkat perusahaan dari 51 perusahaan besar AS berdasarkan data akuntansi diaudit dalam periode 1990-2002 untuk mengukur efisiensi biaya, produktivitas, dan profitabilitas dari perusahaan yang terlibat dalam satu tahun setelah *outsourcing*berdasarkan data akuntansi triwulanan.Mengamati perubahan mutlak dari pengukuran kinerja dan pengembangan relatif tanpa melakukan *outsourcing*, adanya efisiensi biaya yang membaik tapi tidak ada perubahan dalam produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Para penulis menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan melakukan *outsourcing* untuk lebih meningkatkan kompetensi inti.

Perusahaanmemanfaatkan penghematan biaya harga yang lebih rendah dari pada biaya keuntungan yang lebih tinggi untuk mendapatkan daya saing di pasar.

Dari penelitian yang dijelaskan di atas, menurut Fritsch dan Wullenweber (2008) tidak ada kesimpulan yang jelas tentang dampak outsourcing terhadap kinerja perusahaan yang dapat ditarik. Di sisi lain, beberapa penulis bahkan menemukan hasil yang berbeda dalam studi mereka tergantung pada pengukuran kinerja, jenis outsourcing, dan sektor industri. Temuan ini cenderung menunjukkan bahwa dampak *outsourcing* terhadap kinerja perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Menanggapi banyaknya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja *BPO* serta masih terbatasnya penelitian mengenai hal ini khususnya di Indonesia dan maka peneliti melakukan adaptasi atas penelitian Leimester *et al.* (2010) serta Fritsch dan Wullenweber (2008) guna mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor penentu kinerja *BPO* yang jika sukses diimplementasikan secara baik di perusahaan-perusahaan akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Dalam penelitian ini pengaruh tersebut dianalisis melalui beberapa variabel, yaitu: kontrak formal, tata kelola relasional, kinerja *BPO* serta manfaat bagi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas judul skripsi yang akan diangkat adalah "**PENGARUH KONTRAK FORMAL DAN TATA KELOLA RELASIONALTERHADAPKINERJA*BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)*GUNA MEMBERIKAN MANFAAT TERHADAP PERUSAHAAN (Uji Empiris Menggunakan *Partial Least Square*pada Bank Umum dan Devisa)"**

B. Identifikasi Masalah

Perkembangan yang pesat dalam *Business Process Outsourcing (BPO)* saat ini banyak memberikan dampak terhadap efektivitas dan efisensi kinerja perusahaan, maka penulis meneliti pengaruh kontrak formal dan tata kelola relasional terhadap kinerja *BPO*dan manfaatnya bagi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut peneliti melakukan adaptasi dari penelitian Leimester, *et al.* (2010) serta Fritsch dan Wullenweber (2008) sehingga baik kontrak formal maupun tata kelola relasional yang telah diuraikan oleh peneliti sebelumnya dapat dikonfirmasi serta mengidentifikasi manfaat kinerja *BPO* bagi perusahaan.

C. Ruang Lingkup

Untuk menghindari ketidakteraturan masalah dalam pembahasan masalah, maka ruang lingkup pembahasan masalah dilakukan terhadap Bank umumdan devisayang tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan diwakili oleh *settlement of securities, consumer credits and credit cards, and domestic payments* dari masing-masing Bank. Penelitian ini meliputi variabel berikut: kontrak formal, tata kelola relasional, kinerja BPO serta manfaat bagi perusahaan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan dan pembatasan ruang lingkup yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah: 1. Bagaimana pengaruh kontrak formal terhadap kinerja *BPO*; 2. Bagaimana pengaruh

tata kelola relasional terhadap kinerja *BPO*; 3. Bagaimana pengaruh kinerja *BPO* guna memberikan manfaat bagi perusahaan yang menggunakan jasa *outsourcing*.

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untukmengetahui apakah ada pengaruh dari kontrak formal dantata kelola relasional terhadap kinerja *BPO*serta untuk megetahui pengaruh kinerja *BPO* memberikan manfaat bagi perusahaan.

Manfaat dilakukan penelitian adalah untuk penulis, pengguna, dan pembaca.Bagi penulis, dapat memperoleh gambaran lebih lanjut mengenai pengaruh kontrak formal dan tata kelola relasional serta memperoleh beberapa pengetahuan mengenai bisnis *outsourcing*.Bagi pengguna, diharapkan dapat menggunakannya sebagai penambah wawasan atau dapat digunakan sebagai referensi apabila ingin melakukan penelitian selanjutnya.Bagi pembaca, diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan, khususnya dalam kinerja *BPO*serta kontrak formal dan tata kelola relasional yang mempengaruhinya.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang sistematis sehingga mempermudah pembaca memahami masalah-masalah yang disajikan dalam skripsi ini, maka pembagian sistematika skripsi ini menjadi lima bab sebagai berikut:

BAB I:PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan tentang latar belakang permasalahan dan pemilihan judul, perumusan dan pembatasan masalah yang terkait didalamnya, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan yang berisi gambaran singkat skripsi.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Pada bab ini diuraikan secara singkat beberapa teori yang melandasi penulisan penelitian yang dapat memperkuat argumen dalam penelitian serta diuraikan kerangka pemikiran dan hipotesis yang mendasari penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai pemilihan objek penelitian, metode penarikan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV: HASIL PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan gambaran umum tentang objek penelitian dan hasil pengolahan data dengan model persamaan struktural.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini ditarik kesimpulan secara garis besar dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya dan saran yang mungkin berguna bagi perusahaan khususnya dan untuk masyarakat pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Ahimbisibwe, Arthur, Sudi Nangoli dan Wilson Tusiime. 2012. Formal contractual Governance Mechanisms, Contract Contingencies, Inter-Organizational Trust, Supplier Opportunism and Outsourcing performance. *International Journal of Business and Behavioral Sciences vol 2*. hal 7-20.

_____. 2012. Moderating Effect of Buyer-Supplier Trust on The Relationship between Outsourced Formal Contract and Supplier Delivery Performance: An Empirical Study of Public Sector Procurement. *International Journal of Business and Social Science vol 3*. hal 50-71.

Bharadwaj, Sangeeta S, Kul Bhushan C. Saxena dan Murthy D. Halemane. 2010. Building Successful Relationship in Business Process Outsourcing: An Exploratory Study. *European Journal of Information System vol 19*. hal 168-180.

Bonazzi, Livia. 2011. An Empirical Analysis of The Contractual and Information Structure of Business Process Outsourcing Relationships. *International Journal of Governance vol 1*.

Boulay, Jacques. 2013. Contractual Governance, Relational Governance: Why do Firms continue Drafting?. *Journal of Applied Business Research vol 29.* hal 863-869.

Cohen, Linda dan Allie Young. 2006. Multisourcing : Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility. Harvard Business School Press : USA.

Dautyari, Aparna, Prof A K Saini dan Romit Gupta. 2008. Antecedents od Success in Business Process Outsourcing: An Empirical Study of The Indian BPO Sector. *BVICAM's International Journal of Information Technology.* hal 27-36.

Du, Zhanhe dan Xiuwu Liao. 2010. Well-Defined Processes and Their effect on Business Process Outsourcing vendor's Success: An Integrated Framewrok. hal 27-36.

Fritsch, Markus dan Kim Wullenweber. 2008. The Impact of Business Process Outsourcing on Firm Performance and The Influence of Governance. A Long Term Study in German Banking Industry.

Garaventa, Eugene dan Thomas Tellefsen. 2001. Outsourcing: The Hidden Costs. *Review of Business 22 vol 1*. hal 28-32.

Ghozali, Imam. 2011. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square.* Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Jiang, Bin, Gregory V. Frazier dan Edmurd L Prater. 2006. Outsourcing Effect on Firm's Operational Performance: An Empirical Study. *International Journal of Operations & Production Management vol 26.* hal 1280-1300.

Kremic, Tibor, Oya Icmeli Tukel and Walter O. Rom. 2006. Outsourcing Decision Support : A Survey of Benefits, Risks, and Decision Factors. *Supply Chain Management : An International Journal vol 11 (6).* hal 467 – 482.

Leimeister, *et al*. 2010. Relational Governance Mediates The Effect of Formal Contracts on BPO Performance. *18th European conference Information Systems*. Hal1-13

Leimieister, Stefanie, Tilo Bohmann dan Helmut Krcman. 2009. Is Outsourcing Governance inInnovation – focused Relationship: An Empirical Investigation.

Luftman, Jerry dan Rajkumar Kempaiah. 2008. Key Issues for IT Executives 2007. *MIS Quarterly Executive 7(2)*. hal 99-112.

Manil, Deepa, Anitesh Barua dan Andrew Whinston. 2007. A Model of Contingent Governance Choice and Performance in Business Process Outsourcing: The Effect of Relational and Process Uncertainty. *International DSI.*

Miranda, Kavan. 2005. Moments of Governance in IS Outsourcing : Conceptualizing Effect of Contracts on Value and Creation. *Journal of Information Technology vol 20*. hal 152-159.

Poppo, Laura dan Todd Zenger. 2002. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?. *Strategic Management Journal*. hal 707-725.

Priambada, Komang dan Agus Eka Maharta. 2008. Outsourcing Versus Serikat Pekerja (An Introduction to Outsourcing). Alihdaya Publishing : Jakarta.

Rai, *et al*. 2012. Hybrid Relational – Contractual Governance for Business Process Outsourcing. *Journal of Management Information Systmes vol 29*. hal 213-256.

Rebernik, Miroslav dan Barbara Bradac. 2006. Cooperation and Opportunistic Behaviour in Transformational Outsourcing. Kybernetes: The International Journal of Systems, Cybernetics and Management Science.

Santoso, Singgih. 2011. *Structural Equation Modeling (SEM)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Sen, Falguni dan Michael Shiel. 2006. From BPO to KPO: Some Issues. *Human Systems Management vol 25*. hal 145-155.

Supranto, J. 1991. Statistik : Teori dan Aplikasi Jilid 2. Jakarta : Erlangga.

Swar, *et al*. 2012. Determinants of Relationship Quality for IS/IT Outsourcing in Public Sector. *Information System Front.* hal 457-475

TOPCO. 2011. The Role of Information Technology Governance Mechanisms in Achieving Organizational Golas. hal 1-36.

Wullenwebber, *et al.* 2008. The Impact of Process Standardization on Business Process Outsourcing Success. hal 211-224.

Wullenweber, Kim, Daniel Beimborn dan Tim Weitzel. 2008. The Impact of Process Standardization on Business Process Outsourcing Success. *Information System vol 10.* hal 211-224.

Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2011. Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling. Jakarta : SALEMBA INFOTEK.

Yu, Joseph Chwo-Ming, Tsai-Ju dan Zheng-Dao Lin. 2006. Formal Governance Mechanisms, Relational Governance mechanisms, and Transaction-Specific Investments in Supplier-Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing management vol 35.* hal 128-139.