



**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

**SKRIPSI**

**PERSEPSI RISIKO SEBAGAI BAHAN PERTIMBANGAN MANAJER  
BANK UNTUK MENERAPKAN *BUSINESS PROCESSES OUTSOURCING*  
(*BPO*) (Studi Empiris Menggunakan *Partial Least Square* pada Bank Umum  
dan Devisa)**

**DIAJUKAN OLEH :**

**NAMA : MARGARETH SUGANDA**

**NIM : 125100573**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT**

**GUNA MENCAPAI GELAR**

**SARJANA EKONOMI**

**2014**

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

NAMA : MARGARETH SUGANDA  
NIM : 125100573  
PROGRAM/JURUSAN : S-1 AKUNTANSI  
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN  
JUDUL SKRIPSI : PERSEPSI RISIKO SEBAGAI BAHAN  
PERTIMBANGAN MANAJER BANK  
UNTUK MENERAPKAN *BUSINESS  
PROCESSES OUTSOURCING (BPO)* (Studi  
Empiris Menggunakan *Partial Least Square*  
pada Bank Umum dan Devisa)

Jakarta, 23 Januari 2014

Dosen Pembimbing,

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

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

- (A) Margareth Suganda (125100573)
- (B) PERSEPSI RISIKO SEBAGAI BAHAN PERTIMBANGAN MANAJER BANK UNTUK MENERAPKAN *BUSINESS PROCESSES OUTSOURCING (BPO)* (Studi Empiris Menggunakan *Partial Least Square* pada Bank Umum dan Devisa)
- (C) xi + 108 hlm; 2014, gambar 21, tabel 41, lampiran 15
- (D) *Business Processes Outsourcing (BPO)*
- (E) Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh persepsi risiko-risiko atas *BPO (financial risk, performance risk, time risk, strategic risk, dan psychosocial risk)* terhadap sikap atas *BPO*; menguji pengaruh sikap atas *BPO* terhadap dukungan untuk menerapkan *BPO*. Penelitian ini merupakan adaptasi dari penelitian yang dilakukan Featherman dan Pavlou (2003) & Gewald, *et al.* (2006). Pengumpulan data primer dilakukan dengan penyebaran kuesioner sebanyak 111 set dan ditujukan pada responden di level manajerial yang bekerja pada 9 perusahaan perbankan yang dipilih dengan metode *purposive sampling*, dengan tingkat pengembalian sebesar 50,45%. Metode yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah *structural equation modelling (SEM)* dengan pendekatan *partial least square (PLS)* dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS 2*. Hasil penelitian yang diperoleh adalah persepsi risiko seperti *performance risk* dan *strategic risk* memiliki pengaruh negatif terhadap sikap atas *BPO* serta memiliki pengaruh tidak langsung terhadap dukungan untuk menerapkan *BPO* dan sikap atas *BPO* memiliki pengaruh positif terhadap dukungan untuk menerapkan *BPO*. Akan tetapi persepsi risiko lainnya yaitu *financial risk* memiliki pengaruh negatif tapi tidak signifikan terhadap sikap atas *BPO*, sedangkan *time risk* dan *psychosocial risk* tidak memiliki pengaruh negatif terhadap sikap atas *BPO*.
- (F) Daftar Acuan: buku 9, jurnal 31 (1973 – 2013)
- (G) F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., C.A.

**TARUMANAGARA UNIVERSITY**

**FACULTY OF ECONOMIC**

**JAKARTA**

- (A) Margareth Suganda (125100573)
- (B) PERCEIVED RISKS ON BANKING MANAGERS' INTENTION TO IMPLEMENT BUSINESS PROCESSES OUTSOURCING (BPO) (Empirical Study Using Partial Least Square in State Owned Banks and Foreign Exchange Banks)
- (C) xi + 108 hlm; 2014, figures 21, tables 41, appendixes 15
- (D) Business Processes Outsourcing (BPO)
- (E) The purpose of this research is to examine the effect of perceived risks of BPO (financial risk, performance risk, time risk, strategic risk, and psychosocial risk) to attitude towards BPO; to examine attitude towards BPO to intention to increase the level of BPO. This study is an adaptation of the research conducted by Featherman and Pavlou (2003) & Gewald, et al. (2006). Primary data collection is done by distributing 111 sets of questionnaires and addressed at the managerial level of respondents who work in banking companies which chosen by purposive sampling method with the response rate of 50,45%. The method used to test the hypothesis in this study are structural equation modelling (SEM) with partial least square (PLS) approach and using SmartPLS 2 application. The results obtained are perceived risk such as performance risk and strategic risk have a negative effect on attitude towards BPO and have an indirect effect on intention to increase the level of BPO and attitude towards BPO have a positive effect on intention to increase the level of BPO. However other perceived risk such as financial risk have negative effect but not significant on attitude towards BPO, whereas time risk and psychosocial risk have no negative effect on attitude towards BPO.
- (F) References; books 9, journals 31 (1973 – 2013)
- (G) F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., C.A.

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya selama penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Tarumanagara.

Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya petunjuk, bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak yang telah membantu, membimbing dan mengarahkan penelitian dalam menyusun skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., C.A. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Sawidji Widodoatmodjo, S.E., M.M., 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. Keluarga terkasih (papa, mama, cici, dan carol) serta segenap keluarga lainnya yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan dorongan baik moriil maupun materiil kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

5. Sahabat penulis, Deboy, Leahy, Ngelala Genk, PP dan KK Gereja Karunia yang telah memberikan dukungan dan doa, serta kenangan tak terlupakan selama ini, baik suka maupun duka.
6. Teman satu bimbingan, diantaranya Metta, Jesika, Rika, Tika, dan Arvan.
7. Para Direktur, Manajer, dan Supervisor perusahaan-perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner.
8. Para pihak yang telah memberikan koneksi untuk mendukung pengisian kuesioner, Pak Joseph, Bu Ardelia, Pak Muliato, Bu Dian, Pak Fajar, Ci Mega, Mba Ajeng, Bu Eni, dan Ci Welni.
9. Seluruh pihak lain yang tidak disebutkan satu per satu yang telah membantu kelancaran proses penyusunan skripsi ini.

Penulis sadar bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, hal tersebut semata-mata karena keterbatasan pengetahuan penulis.

Akhir kata, penulis mengharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca khususnya rekan-rekan Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta.

Jakarta, Januari 2014

Penulis

(Margareth Suganda)

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I	
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	4
C. Ruang Lingkup.....	5
D. Perumusan Masalah .....	5
E. Tujuan dan Manfaat .....	6
F. Sistematika Pembahasan .....	7
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
A. Tinjauan Pustaka.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. <i>Business Processes Outsourcing (BPO)</i> ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. <i>Perceived Risk Theory (PRT)</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. <i>Transaction Economic Cost (TCE)</i> ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

	4. <i>Agency Theory (AT)</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	5. <i>Resource Dependency Theory (RDT)</i>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	6. <i>Theory of Reasoned Action (TRA)</i> ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	B. Kajian Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	C. Kerangka Pemikiran.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	D. Hipotesis .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB III	METODE PENELITIAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	A. Pemilihan Objek Penelitian ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	B. Metode Penarikan Sampel .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	1. Populasi dan Teknik Pemilihan Sampel ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	2. Operasionalisasi Variabel ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	C. Teknik Pengumpulan Data.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	D. Teknik Pengolahan Data dan Pengujian Hipotesis.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	1. Uji Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	2. Uji Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB IV	HASIL PENELITIAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



A. Gambaran Umum Unit Observasi ..... **Error! Bookmark not defined.**

1. Karakteristik Responden.....**Error! Bookmark not defined.**

2. Statistik Deskriptif.....**Error! Bookmark not defined.**

B. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)..... **Error! Bookmark not defined.**

1. Uji Validitas.....**Error! Bookmark not defined.**

2. Uji Reliabilitas.....**Error! Bookmark not defined.**

3. Uji Signifikansi.....**Error! Bookmark not defined.**

C. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)..**Error! Bookmark not defined.**

1. Analisa Pengaruh Antar Konstruksi.... **Error! Bookmark not defined.**

**defined.**

2. Variabilitas Model Penelitian ..... **Error! Bookmark not defined.**

**defined.**

3. Analisa Hipotesis Penelitian..... **Error! Bookmark not defined.**

**defined.**

4. Analisa Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) .. **Error!**

**Bookmark not defined.**

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN ...**Error! Bookmark not defined.**

A. Kesimpulan .....**Error! Bookmark not defined.**

B. Keterbatasan Penelitian.....**Error! Bookmark not defined.**

C. Saran .....**Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR PUSTAKA .....	9
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN	

#### DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tinjauan Umum <i>Agency Theory</i> .....	16
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel .....	32
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	45
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden.....	46

Tabel 4.3	Rentang Umur Responden.....	46
Tabel 4.4	Jumlah Karyawan di Tempat Responden Bekerja.....	47
Tabel 4.5	Lama Bekerja.....	47
Tabel 4.6	Jabatan Responden .....	48
Tabel 4.7	Responden per Departemen.....	48
Tabel 4.8	Jenjang Pendidikan Responden .....	49
Tabel 4.9	Status <i>BPO</i> Bank .....	49
Tabel 4.10	Statistik Deskriptif.....	50
Tabel 4.11	Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Financial Risk</i> .....	54
Tabel 4.12	Nilai <i>Cross Loading</i> (dicetak tebal) Konstruk Eksogen <i>Financial Risk</i> .....	56
Tabel 4.13	Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Performance Risk</i> .....	57
Tabel 4.14	Nilai <i>Cross Loading</i> (dicetak tebal) Konstruk Eksogen <i>Performance Risk</i> .....	58
Tabel 4.15	Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Time Risk</i> .....	59
Tabel 4.16	Nilai <i>Cross Loading</i> (dicetak tebal) Konstruk Eksogen <i>Time Risk</i> .....	60
Tabel 4.17	Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Strategic Risk</i> .....	61
Tabel 4.18	Nilai <i>Cross Loading</i> (dicetak tebal) Konstruk Eksogen <i>Strategic Risk</i> .....	62
Tabel 4.19	Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Psychosocial Risk</i> .....	63
Tabel 4.20	Nilai <i>Cross Loading</i> (dicetak tebal) Konstruk Eksogen <i>Psychosocial Risk</i> .....	65

Tabel 4.21	Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Endogen Sikap atas <i>BPO</i> .....	66
Tabel 4.22	Nilai <i>Cross Loading</i> (dicetak tebal) Konstruk Endogen Sikap atas <i>BPO</i> .....	67
Tabel 4.23	Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Endogen Dukungan untuk Menerapkan <i>BPO</i> .....	68
Tabel 4.24	Nilai <i>Cross Loading</i> (dicetak tebal) Konstruk Endogen Dukungan untuk Menerapkan <i>BPO</i> .....	69
Tabel 4.25	Nilai <i>AVE</i> dan <i>AVE</i> Setiap Konstruk.....	70
Tabel 4.26	Perbandingan <i>AVE</i> (diagonal dicetak tebal) Seluruh Konstruk dengan Nilai Korelasi Antar Konstruk .....	70
Tabel 4.27	Uji Reliabilitas.....	72
Tabel 4.28	Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Financial Risk</i> .....	73
Tabel 4.29	Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Performance Risk</i> .....	75
Tabel 4.30	Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Time Risk</i> .....	76
Tabel 4.31	Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Strategic Risk</i> .....	77
Tabel 4.32	Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Psychosocial Risk</i> .....	78
Tabel 4.33	Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruk Endogen Sikap atas <i>BPO</i> .....	79

Tabel 4.34	Nilai t-statistik Pengujian Signifikansi Indikator Konstruksi Endogen Dukungan untuk Menerapkan <i>BPO</i> .....	80
Tabel 4.35	Nilai <i>Path Coefficient</i> .....	81
Tabel 4.36	Nilai <i>R-Square</i> ( $R^2$ ).....	84
Tabel 4.37	Pengujian Hipotesis .....	86
Tabel 4.38	Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) .....	97
Tabel 4.39	Perbandingan Hasil Penelitian dengan Hasil Penelitian Featherman dan Pavlou (2003) serta Gewald, <i>et al.</i> (2006) .....	100

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Theory of Reasoned Action</i> .....	19
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran .....	25
Gambar 3.1	Model Penelitian.....	41
Gambar 4.1	Diagram Jalur Model Penelitian .....	53

Gambar 4.2	<i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Financial Risk</i> .....	54
Gambar 4.3	<i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Financial Risk</i> Setelah Eliminasi .....	55
Gambar 4.4	<i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Performance Risk</i> .....	57
Gambar 4.5	<i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Time Risk</i> .....	59
Gambar 4.6	<i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Strategic Risk</i> .....	61
Gambar 4.7	<i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Psychosocial Risk</i> .....	63
Gambar 4.8	<i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Psychosocial Risk</i> Setelah Eliminasi.....	64
Gambar 4.9	<i>Loading Factor</i> Konstruk Endogen Sikap atas <i>BPO</i> .....	66
Gambar 4.10	<i>Loading Factor</i> Konstruk Endogen Dukungan untuk Menerapkan <i>BPO</i> .....	68
Gambar 4.11	Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Financial Risk</i> .....	73
Gambar 4.12	Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Performance Risk</i> .....	74
Gambar 4.13	Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Time Risk</i> .....	75
Gambar 4.14	Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Strategic Risk</i> .....	76
Gambar 4.15	Signifikansi Indikator Konstruk Eksogen <i>Psychosocial Risk</i> .....	77
Gambar 4.16	Signifikansi Indikator Konstruk Endogen Sikap atas <i>BPO</i> .....	78
Gambar 4.17	Signifikansi Indikator Konstruk Endogen Dukungan untuk Menerapkan <i>BPO</i> .....	80
Gambar 4.18	Hasil <i>Bootstrapping</i> .....	82
Gambar 4.19	Hasil <i>PLS Algorithm</i> .....	84

## **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 1A – 1B	Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>

Lampiran 2	Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i>
Lampiran 3	<i>Overview</i>
Lampiran 4	<i>Latent Variable Corellations</i>
Lampiran 5	Hasil <i>Path Coefficients</i>
Lampiran 6	<i>Total Effect</i>
Lampiran 7A – 7D	<i>Output Gambar Model Penelitian Hasil PLS</i>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pemanfaatan *Information Technology (IT)* telah menjadi daya saing utama dan kompetensi strategi bagi banyak perusahaan saat ini (Bendoly *et al.*, Cheng *et al.*, dalam Ojiako, 2012). *IT* memegang peranan penting dalam banyak fungsi bisnis, seperti : promosi, distribusi, integrasi, *management control*, dan penyediaan produk dan layanan. *IT* juga berperan dalam manajemen rantai nilai perusahaan serta mengembangkan inovasi. Oleh karena itu, peningkatan penggunaan *IT* menjadi syarat mutlak dalam pembentukan strategi perusahaan. Kesalahan desain/penggunaan/implementasi *IT* dapat menyebabkan kerugian dalam operasi bisnis (Ojiako, 2012). *IT Outsourcing (ITO)* menjadi salah satu alternatif untuk mencegah kerugian operasi bisnis, yaitu dengan mendelegasikan sebagian atau seluruh fungsi *IT* perusahaan kepada pihak eksternal yang lebih kompeten dalam bidang *IT* (Benamati dan Rajkumar, 2008). Tahun 1989, kerjasama antara Kodak dengan IBM merupakan peristiwa penting yang menjadi titik awal maraknya penerapan *ITO* (Nielsen dan Yu, 2010).

Saat ini, *ITO* telah menjadi cara yang umum untuk mengolah proses bisnis (Parkhe, 2007). Dalam *Banking and Finance Industry (BFI)*, hampir seluruh layanan dapat dilakukan secara *digital*, karena itu bank sangat bergantung pada *IT* dalam menjalankan proses bisnisnya. Fungsi *IT* yang baik memungkinkan terlaksananya transaksi dalam jumlah banyak melalui *ATM*, *e-commerce*, dan

layanan *online banking* lainnya (Azzam, 2013). *ITO* atas proses-proses bisnis memberikan peluang bagi bank untuk meminimalisasi biaya, fokus pada kompetensi utama, dan menata kembali rantai nilai, sehingga dapat meningkatkan daya saing bank (Gewald *et al.*, 2006).

Beberapa tahun terakhir, jumlah perusahaan yang melakukan *outsource* untuk memfasilitasi proses-proses utama bisnis (*Business Process Outsourcing/BPO*) meningkat secara signifikan. Saat ini, manajemen mengharapkan kinerja yang lebih baik dari *BPO service providers*, bukan hanya untuk menunjang kegiatan operasional, minimalisasi biaya jangka pendek, dan pemenuhan kontraktual. Perusahaan ingin *BPO service providers* terus berinovasi dalam proyeknya untuk perkembangan jangka panjang bagi efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan (Lacity dan Willcocks, 2013). Jedrassczyk dan Stauss (2008) berpendapat bahwa *BPO service providers* berperan efektif sebagai agen perubahan dan memperkuat nilai kompetitif perusahaan.

Menurut survey yang dilakukan oleh Wahrenburg *et al.*, 90% bank-bank terbesar di German berharap dengan diterapkannya *BPO* akan membantu bank untuk lebih fokus pada kompetensi utama dan minimalisasi biaya. Manfaat *BPO* bagi industri bank diakui para akademis dan praktisi, namun kepastian risiko yang terkandung dalam penerapan *BPO* masih dalam penelitian (Gewald *et al.*, 2006), padahal keputusan untuk menerapkan *BPO* merupakan keputusan yang sangat melekat dengan risiko (Balakrishnan dan Dhar, 2006).

Sejauh ini, penelitian tentang sikap dan dukungan terhadap penerapan *BPO* telah dilakukan. Sikap terhadap penerapan *BPO* dipengaruhi oleh persepsi

manajemen atas manfaat dan risiko penerapan *BPO*. Persepsi manfaat berpengaruh positif dan sebaliknya persepsi risiko berpengaruh negatif. Gewald *et al.*, (2006) mengidentifikasi persepsi risiko yang mempengaruhi sikap manajemen terhadap penerapan *BPO*, yakni *financial risk*, *performance risk*, *strategic risk*, dan *psychosocial risk*. Weitzel dan Wüllenweber (2007) mendapatkan *performance risk*, *financial risk*, dan *security risk* sebagai persepsi risiko yang mempengaruhi. Sedangkan penelitian Kim *et al.* (2007) mengemukakan persepsi risiko yang mempengaruhi penerapan *BPO* antara lain *financial risk*, *strategic risk*, *performance risk*, *psychosocial risk*, dan *security risk*. Featherman dan Pavlou (2003) menyatakan bahwa *performance risk*, *financial risk*, *privacy risk*, *time risk*, *psychological risk*, dan *social risk* merupakan persepsi risiko yang mempengaruhi sikap atas *BPO*. Penelitian lain oleh Azzam (2013) menyatakan sikap manajemen ditentukan oleh persepsi risiko yang terdiri dari *financial risk*, *performance risk*, *strategic risk*, *psychological risk*, *social risk*, *time risk*, *technical risk*, dan *safety risk*. Dibbern dan Gewald (2005) juga menemukan *performance risk*, *financial risk*, *strategic risk*, *psychosocial risk*, dan *privacy risk* sebagai risiko yang mempengaruhi persepsi risiko atas *BPO* dan selanjutnya mempengaruhi sikap dan dukungan terhadap *BPO*. Meskipun *BFI* merupakan sektor industri yang selalu berhubungan dengan risiko sebagai fungsi utamanya dalam mengembangkan perekonomian, model logis untuk mengukur risiko bawaan *outsourcing* masih belum dipublikasikan (Gewald *et al.*, 2006).

Di Indonesia, *ITO* juga telah diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 13/25/PBI/2011, yaitu bank dapat melakukan *outsourcing* atas pekerjaan

penunjang pada alur kegiatan usaha bank dan pada alur kegiatan pendukung usaha bank, termasuk di dalamnya pengelolaan *IT*. Menanggapi banyaknya risiko-risiko yang berpengaruh dalam penerapan *BPO* serta masih terbatasnya penelitian mengenai hal ini khususnya di Indonesia, maka peneliti melakukan adaptasi atas penelitian yang dilakukan oleh Featherman dan Pavlou (2003) serta Gewald *et al.* (2006) guna mengetahui bagaimana pengaruh persepsi risiko manajemen terhadap sikap dan dukungan penerapan *BPO*. Dalam penelitian ini, pengaruh tersebut dianalisis melalui beberapa variabel, yaitu: *financial risk*, *performance risk*, *time risk*, *strategic risk*, *psychosocial risk*, sikap atas *BPO*, dan dukungan untuk menerapkan *BPO*.

Berdasarkan uraian di atas, maka topik ini mengangkat judul :

**“PERSEPSI RISIKO SEBAGAI BAHAN PERTIMBANGAN MANAJER BANK UNTUK MENERAPKAN *BUSINESS PROCESSES OUTSOURCING (BPO)* (Studi Empiris Menggunakan *Partial Least Square* pada Bank Umum dan Devisa).”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa persepsi risiko merupakan hal yang penting ketika manajer menentukan penerapan *BPO*, maka penulis akan meneliti pengaruh persepsi risiko *BPO* terhadap sikap atas *BPO* dan dukungan untuk menerapkan *BPO*. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melakukan adaptasi dari penelitian Featherman dan Pavlou (2003) serta Gewald *et al.* (2006) sehingga diharapkan banyaknya persepsi risiko

yang telah diuraikan oleh para peneliti sebelumnya dapat dikonfirmasi dan melengkapi penelitian tentang persepsi risiko dalam menerapkan *BPO* di Indonesia.

### **C. Ruang Lingkup**

Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan perbankan khususnya bank umum dan devisa yang tercatat pada Bursa Efek Indonesia pada tahun 2012, baik swasta maupun milik pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan diwakili oleh para direktur, manajer atau setara, dan *supervisor* dari masing-masing bank. Variable-variabel yang diteliti meliputi: *financial risk*, *performance risk*, *time risk*, *strategic risk*, *psychosocial risk*, sikap atas *BPO*, dan dukungan untuk menerapkan *BPO*. Penelitian dilakukan menggunakan *Component Based Structural Equation Modeling (SEM)* dengan metode alternatif *Partial Least Square (PLS)*.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas adalah 1. Bagaimana pengaruh persepsi *financial risk* terhadap sikap atas *BPO*; 2. Bagaimana pengaruh persepsi *performance risk* terhadap sikap atas *BPO*; 3. Bagaimana pengaruh persepsi *time risk* terhadap sikap atas *BPO*; 4. Bagaimana pengaruh persepsi *strategic risk* terhadap sikap atas *BPO*; 5. Bagaimana pengaruh persepsi *psychosocial risk* terhadap sikap atas *BPO*;

6. Bagaimana pengaruh sikap atas *BPO* terhadap dukungan untuk menerapkan *BPO*.

## **E. Tujuan dan Manfaat**

### 1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh persepsi risiko BPO (*financial risk, performance risk, time risk, strategic risk, dan psychosocial risk*) terhadap sikap atas *BPO*, serta untuk mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh sikap atas *BPO* dalam menentukan dukungan untuk menerapkan *BPO*.

### 2. Manfaat Penelitian

Penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak :

- a. Bagi peneliti, penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman teori dalam akuntansi manajemen, khususnya tentang pertimbangan risiko oleh manajer dalam memutuskan kebijakan yang akan digunakan untuk mengolah proses bisnis perusahaan.
- b. Bagi akademis, penelitian ini dimaksudkan untuk menambah kepustakaan dalam ilmu pengetahuan dan memberikan kontribusi yang berharga bagi penelitian-penelitian akuntansi manajemen dewasa ini.
- c. Bagi perusahaan perbankan, penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan sumbangan pemikiran tentang risiko-risiko yang melekat pada penerapan *BPO*.

- d. Bagi *BPO service providers*, penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pertimbangan risiko dan kebutuhan klien.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dibuat untuk memberikan gambaran umum secara singkat dan jelas pokok-pokok materi dalam skripsi ini. Skripsi ini terdiri dari lima bab yang saling berhubungan satu sama lain. Secara garis besar setiap bab memberikan gambaran umum sebagai berikut :

### **BAB I            PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, ruang lingkup masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

### **BAB II           LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

Bab ini berisi teori dan konsep yang mendasari penelitian ini, meliputi: pengertian, tujuan, bentuk, sifat, dan unsur terkait serta kerangka pemikiran penelitian terkait variabel yang akan diteliti dan sifat hubungan yang akan diuji. Sebagian besar bab ini akan membahas mengenai perumusan hipotesis yang akan diakutkan dengan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dan pembanding penelitian yang dilakukan.

### **BAB III        METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam penelitian, yaitu pemilihan variabel penelitian, penarikan sampel, teknik pengumpulan data, pengolahan data, pengukuran variabel dan teknik pengujian hipotesis.

### **BAB IV        HASIL PENELITIAN**

Bab ini menguraikan gambaran umum tentang objek penelitian dan hasil pengolahan data dengan model persamaan struktural.

### **BAB V        KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini mengemukakan kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran-saran sebagai pertimbangan untuk pihak-pihak yang berkepentingan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, *et al.* (1992). A Theory of Perceived Risk and Attractiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 52. hal 492-523.
- Aubert, *et al.* (1998). Assessing the Risk of IT Outsourcing. Scientific Series.
- Azzam, Zakaria Ahmad. (2013). Managers' Perspective towards Perceived Risks Associated with Technology Based Self Services A case of-Jordan Banks. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4 (11). hal 46-64.
- Baker, C.B. dan Stephen C. Gabriel. (1980). Concepts of Business and Financial Risk. *American Agriculture Economics Association*.
- Balakrishnan, *et al.* (2009). Business Process Outsourcing: An event Study on the Nature of Processes and Firm Valuation. *European Journal of Information Systems* 18. hal 442-457.
- Balakrishnan, Bindu dan Subhankar Dhar. (2006). Risks, Benefits, Challenges in Global IT Outsourcing: Perspectives and Practices. *Journal of Global Information Management* 14(3). hal 39-69.
- Benamati, John dan T. M. Rajkumar. (2008). An Outsourcing Acceptance Model: An Application of TAM to Application Development Outsourcing Decisions. *Information Resources Management Journal* 4 (2). hal 81-102.
- Bryant, Phil dan Davis, Charlotte. (2012). Regulated Change Effects on Boards of Directors: A Look at Agency Theory and Resource Dependency Theory. *Academy of Strategic Management Journal* 11(2). hal 1-15.
- Chang, Man Kit (1998). Predicting Unethical Behavior: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Business Ethics* 17. hal 1825-1834.
- Click, Rick L. dan Thomas N. Duening. (2005). Business Processes Outsourcing The Competitive Advantage.
- Cobb, J. Adam dan Gerald F. Davis (2009). Resource Dependence Theory: Past and Future. *Research in Sociology Of Organizations*.

- David, et al. (2008). The Aftermath of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study of Firm Performance Following Outsourcing Decisions. *Journal of Information Systems* 22(1). hal 125-159.
- Desai, et al. (2006). Employee Reactions to Outsourcing: Development of the Attitudes toward Outsourcing (ATO) Scale. *Competition Forum* 4(2). hal 405-413.
- Dibbern, Jens dan Gewald, Heiko. (2005). The Influential Role of Perceived Risks versus Perceived Benefits in the Acceptance of Business Process Outsourcing: An Empirical Evidence from the German Banking Industry. *E-Finance Lab Working Paper Nr. 2005-9*.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review* 14(1). hal 57-74.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2012). An analysis of the Findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. *Drivers and Barriers for Psychosocial Risk Management*.
- Everaert, et al. (2008). Using Transaction Cost Economics to Explain Outsourcing of Accounting. *Small Business Economics* 35. hal 93-112.
- Featherman, Mauricio S. dan Paul A. Pavlou. (2003). Predicting E-Services Adoption: A Perceived Risk Facets Perspective. *International Journal of Human-Computer Studies* (59). hal 451-474.
- Fitriyani, Nurul. (2011). Metode Bootstrap, *Gamatika Zone*, diakses pada tanggal 18/12/2013 di <http://gamatika.wordpress.com/2011/03/23/metode-bootstrap/>
- Gewald, et. al. (2006). The Influence of Perceived Risks on Banking Managers' Intention to Outsource Business Processes: A Study of the German Banking and Finance Industry. *Journal of Electronic Commerce Research* 7 (2). hal 78-96.
- Ghozali, Imam. (2008). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2011). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square Edisi 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Indonesia Stock Exchange Fact Book. (2013). diakses pada tanggal 20/10/2013 di [http://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/Publication/FactBook/FileDownload/Fact-Book\\_2013.zip](http://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/Publication/FactBook/FileDownload/Fact-Book_2013.zip)
- Jedrassczyk, Marcel dan Bernd Stauss. (2008). Business Process Outsourcing (BPO): Value Creation through External Service Providers. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 13 (3). hal 20-34.
- Kim, *et al.* (2007). The Effects of Trust on the Intention of Adopting Business Process Outsourcing: An Empirical Study. *International Journal of Computer Science and Network Security* 7 (10). hal 118-123.
- Lacity, Mary C. dan Leslie P. Willcocks. (2013). Outsourcing Business Processes for Innovation. *MIT Sloan Management Review* 54 (3). hal 63-69.
- Nielsen, Steen dan Ping Yu. (2010) Can IT Outsourcing Enhance Firm Performance of Banks: An Empirical Study of IT Outsourcing Impact on Banks' Performance. *Master Thesis of Science in Finance and International Business: Aarhus University*.
- Ojiako, Udechukwu (2011). Using IS/IT to Enhance Service Delivery. *Industrial Management & Data Systems* 112(4). hal 584-599.
- Parkhe, A. (2007). International Outsourcing of Services: Introduction to the Special Issue. *Journal of International Management* 13(1). hal 3-6.
- Peraturan Bank Indonesia No. 13/25/PBI/2011. (2011). *Prinsip Kehati-hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksana Pekerjaan kepada Pihak Lain*. diakses pada tanggal 03/11/2013 di [http://hukum.unsrat.ac.id/inst/pbi\\_132511.pdf](http://hukum.unsrat.ac.id/inst/pbi_132511.pdf)
- Pfeffer, Jeffrey dan Gerald R. Salancik. (1978). The External Control of Organizations: Resource Dependence Perspective.
- Ross, Stephen A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *Decision Making Under Uncertainty* 63(2). American Economic Association. hal 134-139.
- Santoso, Singgih. (2011). *Struktural Equation Modelling (SEM)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Strange, Roger. (2009). The Outsourcing of Primary Activities: Theoretical Analysis and Propositions. *Journal Management Governance* 15. hal 249-269.

- Supranto, J. (1991). *Statistik: Teori dan Aplikasi Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Weitzel, Tim dan Kim Wüllenweber. (2007). An Empirical Exploration of How Process Standardization Reduces Outsourcing Risks. *Proceedings of the 40<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Whitmore, Howard B. (2006). You've Outsourced the Operation, but Have You Outsourced the Risk. *Financial Executive* 22(9). hal 41-43.
- Williamson, Oliver E. (2010). Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *Journal of Retailing* 86(3). hal 215-226.
- Wixom, Barbara H dan Peter A. Todd (2005). A Theoretical Integration of User Satisfaction and Technology Acceptance. *Information Systems Research* 16(1). hal 85-102.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan PARTIAL LEAST SQUARE PATH MODELING: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.