

LATENT-PATH MODELING DALAM PENGUJIAN HUBUNGAN KAUSAL ATAS MEKANISME TATA KELOLA, KINERJA BUSINESS PROCESS OUTSOURCING, SERTA MANFAAT BAGI PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI PERBANKAN

Jenis Sesi Paper: Full Paper

F.X. KURNIAWAN TJAKRAWALA
Prodi S1 Akt FE Universitas Tarumanagara, Jkt
kurniawan@fe.untar.ac.id

JESSICA CANDRA
PT Lautan Luas, Tbk., Jkt

Abstract: *The problem statements of this study are such follow how much the predictive causal relationship of the governance mechanisms factors (formal contracts and relational governance) on the performance of business process outsourcing (BPO); how much the predictive causal relationship of the BPO's performance to provide benefit of the company (in the banking industry). The purpose of this study is to obtain empirical evidence that can predict the causal relationships that occurs from the governance mechanism such as the formal contract and relational governance factors that may influence the performance of Business Process Outsourcing (BPO) in order to provide benefit for the company. This study used primary data obtained through the survey method. The purposive sampling method applied through the distribution of 170 sets of questionnaires addressed to the respondents who occupied the managerial level in the foreign-exchange banking sector's companies located in Jakarta that listed on IDX Factbook 2013, as well as implemented the outsourcing policy. The Latent-Path Modeling applied to analyze the 41 units of valid questionnaires (usable response-rate=24,12%). The three hypotheses in this study were tested by implementing the technique of Partial Least Squares (PLS). The results of hypotheses test proved able to predict that either formal contract or relational governance significantly influenced the performance of BPO. Other evidence resulted from the hypothesis testing also proved able to predict that BPO performance significantly had positive impact in providing the benefit for the the banking sector's companies.*

Keywords: *Business process outsourcing, formal contract, relational governance, latent-path modeling*

1. PENDAHULUAN

Kegiatan *outsourcing* di Indonesia relatif telah banyak diadopsi perusahaan dalam industri manufaktur, perdagangan, maupun jasa. Regulasi mengenai kegiatan *outsourcing* di Indonesia dapat ditelusuri pada UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003 (pasal 64, 65 dan 66); Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No.Kep.101/Men/VI/2004 tentang Tata Cara Perjanjian Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/Buruh; Kepmenakertrans No. 220/Men/X/2004 tentang Syarat-syarat Penyerahan Sebagai Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan lain. Khusus pada sektor perbankan di Indonesia, peraturan mengenai alih-daya/*outsourcing* telah dirilis oleh Bank Indonesia yaitu PBI No. 13/25/PBI/2011. Regulasi ini mengatur bahwa bank dapat melakukan *outsourcing* atas pekerjaan penunjang pada alur kegiatan usaha bank termasuk di dalamnya pengelolaan teknologi informasi.

Business process outsourcing (BPO) menjadi fenomena yang terus berkembang yang berdampak utama pada fungsi keuangan di seluruh dunia. Kompetisi global mengarahkan perusahaan untuk memandang BPO sebagai peluang—tidak hanya mampu mereduksi biaya—dan juga melakukan transformasi bisnis secara utuh (Coghlan, 2007). Jiang, *et al.* (2006) menegaskan bahwa dengan meng-*outsourcing*-kan tugas/pekerjaan tertentu kepada pihak lain, maka perusahaan dapat lebih fokus pada kegiatan bisnis inti mereka, sehingga dapat memaksimalkan efektivitas kegiatan operasional. Selain itu, dengan melakukan *outsourcing*, perusahaan juga dapat menurunkan atau mengurangi biaya peralatan serta tenaga kerja.

Kinerja dari BPO tidak terlepas dari aturan formal yang mengikat pihak-pihak yang bekerjasama agar bertindak dalam koridor yang telah disepakati, serta pola interaksi antar pihak yang berhubungan. Selaras dengan itu, Leimester, *et al.* (2010) menekankan pentingnya mekanisme tata kelola/*governance mechanism* dalam ujud kontrak formal dan tata kelola relasional dalam menunjang kinerja BPO. Hasil penelitian sebelumnya oleh Miranda dan Kavan (2005) telah menunjukkan bahwa pendekatan tata kelola yang memadai tergantung pada maksud dari *outsourcing*. Namun, banyak kontrak yang tidak sesuai ekspektasi, dinegosiasi ulang, atau bahkan dihentikan. Dengan kegagalan untuk memenuhi harapan, tata kelola/*governance* usaha *outsourcing* tetap menjadi masalah serius yang memerlukan perhatian khusus. Mekanisme tata kelola, menurut Boulay (2013), memiliki dua hal kunci, yaitu kontrak dan norma-norma, dan hasil risetnya menunjukkan bahwa norma melampaui kontrak dalam hal mengurangi perilaku oportunistik.

Relatif sedikitnya penelitian bidang akuntansi manajemen di Indonesia yang mengangkat isu *governance mechanism* dalam penerapan BPO, **memotivasi** peneliti memberikan sumbangsih pemikiran kepada para akademisi akuntansi maupun praktisi (dalam hal ini adalah kalangan perbankan) melalui hasil penelitian ini. Penelitian ini mengangkat isu mekanisme tata kelola (kontrak formal dan tata kelola relasional) berkenaan dengan kinerja *business process outsourcing* yang pada akhirnya akan berdampak pada manfaat bagi perusahaan.

Adapun **rumusan masalah/pertanyaan penelitian**: a)seberapa besar *causal-predictive* dari faktor kontrak formal dan tata kelola relasional terhadap kinerja *business process outsourcing* (BPO); b)seberapa besar *causal-predictive* kinerja BPO terhadap manfaat bagi perusahaan (dalam industri perbankan). **Tujuan penelitian** ini adalah: a) memperoleh bukti empiris guna memprediksi hubungan kausal yang terjadi dari faktor kontrak formal dan tata kelola relasional terhadap kinerja *business process outsourcing*; b) memperoleh bukti empiris guna memprediksi hubungan kausal yang terjadi dari kinerja *business process outsourcing* terhadap manfaat bagi perusahaan (dalam industri perbankan).

2. LANDASAN TEORI

Bersandar pada perspektif **Akuntansi Manajemen**, istilah *outsourcing* diartikan sebagai tindakan mengalihkan tanggungjawab untuk menyelenggarakan proses internal organisasi kepada pihak luar

yang bertindak selaku penyedia jasa tertentu. *Business process outsourcing* (BPO) bermakna sebagai kegiatan *outsourcing* atas proses bisnis pada dua fungsi perusahaan yaitu fungsi sumberdaya manusia serta fungsi keuangan dan akuntansi. Pengertian ini dimaksudkan untuk membedakan BPO dengan *Information Technology Outsourcing* (Krell, 2007). Seiring dengan perkembangan teknologi informasi terkini, pertumbuhan infrastruktur telekomunikasi global menjadi semakin kokoh dan terandalkan sehingga memungkinkan inisiatif BPO kepada penyedia jasa lintas negara (Duening dan Click, 2005).

2.1. Transaction-Cost Economic Theory

Transaction-cost economic (TCE) dicetuskan pertama kali oleh Coase pada tahun 1937, dan kemudian dikembangkan oleh Williamson pada tahun 1975 (Goles dan Chin, 2002). Dalam konteks BPO, TCE pada hakikatnya merupakan teori yang menjelaskan mengenai pengelolaan transaksi jual-beli barang dan/atau jasa sedemikian rupa sehingga meminimalkan biaya produksi dan biaya transaksi. Biaya produksi dalam konteks ini adalah semua biaya untuk menghasilkan barang dan/atau jasa secara internal, sedangkan biaya transaksi pada konteks ini menjelaskan semua biaya dalam penyusunan perjanjian kesepakatan jual-beli barang dan/atau jasa disertai dengan pemantauan kinerja dan juga pembaharuan klausul kontrak kesepakatan transaksi jual-beli tersebut (Joshi dan Stump, 1999 dalam Ahimbisibwe, *et al.* 2012).

2.2. Relational Exchange Theory

Relational Exchange Theory dicetuskan oleh Macneil pada tahun 1980 (Goles dan Chin, 2002). Berkenaan dengan BPO, *relational exchange theory* mengembangkan argumen bahwa norma-norma relasional menjadi suatu jenis mekanisme pengaturan/tata kelola yang bersifat unik dan merupakan ujud kontrol endogen yang dipengaruhi oleh faktor lain. Perilaku dari pihak-pihak (*client-service provider*) yang melakukan perikatan berbasis norma relasional tidak dikendalikan melalui insentif ataupun perintah, melainkan lebih kepada moral pribadi masing-masing pihak (Joshi dan Stump, 1999 dalam Ahimbisibwe, *et al.* 2012).

2.3. Resources-based View Theory

Resources-based view (RBV) dicetuskan oleh Penrose pada tahun 1959 (Bolumolu, *et al.* 2007). Teori RBV berargumen bahwa perusahaan pada hakikatnya dapat dipandang sebagai sekumpulan (*bundle*) sumberdaya. Berkenaan dengan BPO, Rungtusanatham, *et al.* 2003 menyatakan bahwa *outsourcing* menjadi cara bagi perusahaan (klien) untuk dapat memastikan keamanan sumberdayanya dari beragam kemungkinan yang bisa terjadi pada lingkungan bisnisnya supaya perusahaan tetap dapat bertahan (*survive*) dan memperbaiki kinerja operasionalnya. Bolumolu *et al.* (2007) dan Marshall, *et al.* (2007) menegaskan bahwa dari perspektif teori RBV, aktivitas *outsourcing* cocok dipilih sebagai strategi bersaing bagi perusahaan pada saat *in-house* kompetensi dan kapabilitas tidak tersedia secara memadai. RBV menekankan pada upaya perusahaan untuk fokus pada *core-competence* demi mendapatkan keunggulan kompetitif melalui analisis sumberdaya.

2.4. Agency Theory

Manakala perusahaan (klien) pengguna jasa BPO dari *service-provider* telah semakin erat berhubungan, maka hal ini cenderung meningkatkan resiko *opportunism* (Häkansson & Lind, 2007). Isu *opportunism* dalam aktivitas BPO, dapat dikaji secara lugas dari perspektif *Agency theory* yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling tahun 1976 (Lambert, 2007). Teori ini mengembangkan argumen bahwa dalam kondisi ketidakpastian dan informasi yang tidak lengkap (asimetri informasi) memunculkan dua masalah antara *principal* (perusahaan klien) dan *agent* (*outsourcing service-provider*) yaitu *adverse selection* dan *moral hazard*. *Adverse selection* mengacu pada masalah dimana pihak *principal* tidak mampu memastikan bahwa pihak *agent* telah secara akurat memenuhi kewajibannya untuk melakukan sesuatu yang mana karena hal inilah pihak *agent* dibayar oleh *principal*. Sedangkan *moral hazard* dalam konteks ini dimaknai sebagai masalah dimana *agent* yang menerima penugasan dari *principal* merasa tidak menerima insentif yang sepadan dengan tugas yang diberikan oleh *principal* kendati *agent* telah bekerja keras dan/atau teliti sekalipun (Bolumolu, et al. 2007).

2.5. Kausalitas Mekanisme Tata Kelola dan Kinerja BPO

Mekanisme tata kelola (*governance mechanism*) mencakup semua isu yang bersifat kompleks tentang pengukuran kinerja, *staffing* and *talent-management*, serta upaya membangun hubungan dengan pihak lain (Leimeister, et al. 2010). Lebih lanjut, Miranda dan Kavan (2005) memilah mekanisme tata kelola dalam aktivitas *outsourcing* menjadi dua jenis yaitu *arm's length governance* dan *embedded governance*. *Arm's length governance* berupa pola aturan formal yang tercermin dalam kontrak kerjasama. Sedangkan *embedded governance* menekankan pada aspek sosial yang terujud dalam jalinan hubungan antara pihak perusahaan (klien) dengan *service-provider* yang disebut *relational governance*.

Kontrak formal dimaknai sebagai suatu mekanisme terstruktur yang bersifat resmi yang mengatur perikatan antar pihak-pihak tertentu yang merepresentasikan adanya janji dan kewajiban dari pihak tertentu untuk melakukan suatu tindakan di kemudian hari. Pada hakikatnya, kontrak formal mencakup penugasan legal yang berfokus pada hasil terstruktur dan secara eksplisit menggunakan beragam kebijakan untuk memantau dan memberi ganjaran atas perilaku tertentu yang disepakati (Leimeister, et al. 2010). Kontrak formal yang dirancang dengan baik akan membantu untuk mengembangkan kepercayaan antar organisasi dengan meningkatkan komunikasi terbuka, pemecahan masalah bersama dan saling mendukung antara pihak (Ahimbisibwe, et al. 2012).

Vendor dan klien dapat membangun ikatan sosial dan pribadi sambil membahas kewajiban kontraktual. Kewajiban ini akan membantu selama kontrak *outsourcing*, terutama apabila terjadinya konflik. Ini mendorong perilaku berbasis kepercayaan dan mengurangi frekuensi situasi konflik. Selama negosiasi dan implementasi kontrak, selanjutnya pihak saling mengenal satu sama lain dan membangun struktur tata kelola relasional, yang mendukung kinerja BPO tinggi (Jyoti dan Aurora,

2013). Kontrak Formal sangat penting untuk keberhasilan kinerja BPO, dan penegakan kontrak akan berdampak positif terhadap keberhasilan BPO (Leimeister, *et al.* (2010); Du dan Liao (2010); Rai, *et al.* (2010); Wullenweber, *et al.* (2008) serta Fritsch, *et al.* (2007).

Tata kelola relasional dapat dimaknai sebagai pendekatan norma informal yang berfokus pada hubungan sosial dan antar-personal dari pihak-pihak yang terkait untuk memantau dan mendorong perilaku yang dikehendaki. Pada mekanisme ini, aturan dan harapan tidaklah berlaku secara eksplisit/formal (Lee, *et al.* 2004). Lingkungan yang kooperatif dibentuk oleh kepercayaan, fleksibilitas, komitmen, komunikasi dan atribut relasional lainnya. Durasi dan karakter berkelanjutan menciptakan ikatan pribadi dan ikatan antara pihak-pihak. (Leimester *et al.*, 2010). Hasil penelitian Ahimbisibwe, *et al.* (2012); Leimeister, *et al.* (2010); Rai *et al.*, (2010); Swar, *et al.*(2010); Fritsch, *et al.*, (2007) telah membuktikan secara empiris bahwa faktor tata kelola relasional berpengaruh positif terhadap kinerja BPO.

Berdasarkan uraian landasan teori yang telah disajikan, maka diajukanlah hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁. Kontrak formal berpengaruh positif terhadap kinerja BPO.
- H₂. Tata Kelola Relasional berpengaruh positif terhadap kinerja BPO.

2.6. Kausalitas Kinerja BPO dan Manfaat bagi Perusahaan

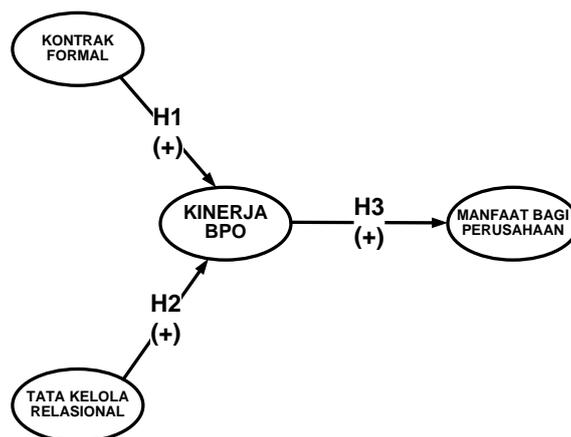
BPO dilaksanakan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kinerja perusahaan. Meskipun jenis *outsourcing* memberikan keuntungan bagi organisasi, namun demikian hal tersebut tidak membantu perusahaan dalam mempengaruhi posisi kompetitifnya. Akan tetapi, hal ini telah memberikan kesempatan bagi vendor untuk mengembangkan kemampuan yang berhubungan dengan kompetensi. BPO akan meningkatkan produktivitas dan kualitas organisasi klien dan membuat organisasi lebih kompetitif. BPO menjadi sarana peningkatan kinerja bisnis organisasi dan memajukan tujuan strategis (Bharadwaj, *et al.* 2010).

Efek BPO terhadap profitabilitas dan efisiensi biaya dapat diukur dari sudut pandang akuntansi dapat berupa peningkatan profitabilitas yang disebabkan oleh pengurangan biaya atau oleh peningkatan pendapatan. BPO berdampak pada segi efisiensi biaya yang lebih tinggi dengan menghasilkan output yang sama namun dengan biaya lebih rendah. (Fritsch, *et al.* 2007).

Berdasarkan uraian landasan teori yang telah disajikan, maka diajukanlah hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₃. Kinerja BPO berpengaruh positif terhadap manfaat bagi perusahaan.

Adapun hubungan kausal dari setiap konstruk sebagaimana dinyatakan dalam hipotesis di atas dapat disimak pada **Model Penelitian** dalam **Gambar 1**.



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian dan Teknik Sampling

Penelitian ini menerapkan metode survei untuk mendapatkan data primer. Populasi dalam penelitian ini adalah personil jenjang manajerial pada perusahaan di sektor perbankan. Pemilihan sampel berlangsung dengan menerapkan teknik *purposive sampling*. Adapun kriteria penarikan sampel yang menjadi subyek penelitian ini yaitu: a) responden berada pada jabatan supervisor, manajer/kabag dan direktur; b) responden bekerja pada sektor perbankan yang berlokasi di Jakarta dan terdaftar di IDX Factbook 2013; c) responden bekerja pada sektor perbankan yang menerapkan kebijakan alih-daya (*outsourcing*); d) responden bekerja pada sektor perbankan yang berstatus bank devisa sebagaimana tercantum dalam direktori perbankan indonesia.

Penelitian ini menggunakan indikator reflektif yaitu indikator yang dianggap merepresentasikan konstruk/variabel laten (Ghozali, 2011). Adapun jumlah sampel yang seyogyanya dipilih pada penelitian yang menerapkan indikator reflektif yaitu minimal lima hingga 10 kali jumlah indikatornya (Ferdinand, 2014). Oleh karena seluruh indikator dalam penelitian ini berjumlah 33, maka ditetapkanlah sampel sejumlah 170 yang disebar melalui pos, *email*, maupun pengiriman langsung.

3.2. Operasionalisasi dan Pengukuran Konstruk

Indikator reflektif dipakai untuk menjelaskan konstruk eksogen maupun endogen. Indikator reflektif dalam penelitian ini diukur melalui instrumen **Skala Likert** dengan rentang satu hingga lima, dimana angka 1= Sangat Tidak Setuju; 2= Tidak Setuju; 3= Netral; 4= Setuju; 5= Sangat Setuju. Penelitian ini memposisikan skala Likert ke dalam kategori **Skala Interval** dengan merujuk pada pendapat Hair, *et al.* (2014), McBride (2010), Jogiyanto (2010), Lyons (2009), maupun Vander stoep & Johnston (2009).

Dalam menentukan item-item indikator reflektif atas konstruk eksogen maupun endogen, penelitian ini mengacu pada hasil penelitian Ahimbisibwe, *et al.* (2012); Leimeister, *et al.*(2010); Wullenweber, *et al.* (2008); Daityari, *et al.*(2008); Fritsch, *et al.* (2007); serta Sen dan Shiel (2006). Penelitian ini memuat dua konstruk eksogen yaitu konstruk Kontrak Formal (KF) yang

direpresentasikan melalui enam indikator dan konstruk Tata Kelola Relasional (TKR) yang direpresentasikan dengan 14 indikator. Selain itu, penelitian ini juga memuat dua konstruk endogen yaitu konstruk Kinerja *Business Process Outsourcing* (BPO) yang direpresentasikan melalui tujuh indikator serta enam indikator reflektif untuk menjelaskan konstruk Manfaat Bagi Perusahaan (MBP). Operasionalisasi konstruk dalam penelitian ini ditampilkan pada **Lampiran 1** dalam **Appendiks**.

3.3. Teknik Pengolahan Data dan Pengujian Hipotesis.

Penelitian ini menerapkan *latent-path modeling* yang akan dianalisis dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Ghazali (2011) menyatakan bahwa Metode PLS cocok untuk *causal-predictive analysis*, dan oleh karena metode ini tidak mengasumsikan data normal maka tidak mensyaratkan uji normalitas. Pengolahan data untuk keperluan pengujian hipotesis dilakukan dengan aplikasi SmartPLS-v.2. Aplikasi tersebut memiliki tiga piranti pokok yang relevan dalam penelitian ini yaitu menu **PLS Algoritma**; **Bootstrapping**; serta **Blindfolding**.

Output dari PLS Algoritma yang dipakai dalam penelitian ini berupa nilai *loading-factor* dari indikator konstruk; nilai *composite reliability*; *path-coefficient* (disebut juga *original sample*); serta koefisien determinasi (R^2). *Path coefficient* mencerminkan pola asosiasi kausal prediktif antar konstruk terkait (Ghozali, 2011). Sedangkan teknik *Bootstrapping* digunakan untuk mengetahui signifikansi parameter hasil olahan PLS Algoritma, yang ditampilkan melalui *t-value*, dengan *cut-off*—menurut Ghazali (2011)—yaitu lebih besar dari t -tabel/1,64 (*p-value* lebih kecil dari 0,10); lebih besar dari t -tabel/1,96 (*p-value* lebih kecil dari 0,05); atau lebih besar dari t -tabel/2,58 (*p-value* lebih kecil dari 0,01).

Pengujian hipotesis berlangsung melalui dua tahap yaitu Uji Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Uji Model Struktural (*Inner Model*). **Uji Validitas** dan **Reliabilitas** berlangsung pada *Outer Model Test*. Uji Validitas menggunakan kriteria *Convergent Validity*, dimana indikator reflektif dianggap valid menjelaskan suatu konstruk jika memiliki nilai *loading-factor* lebih besar dari 0,50, kendati ambang nilai idealnya adalah 0,70. Disamping *Convergent Validity*, juga terdapat kriteria *Discriminant Validity* dengan mengamati besaran nilai AVE/*Average Variance Extracted* dengan ambang nilai lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2011). Adapun Uji Reliabilitas berlangsung dengan menggunakan kriteria *Composite Reliability*, dimana suatu konstruk dikatakan bernilai baik bila nilai *Composite Reliability* lebih besar atau sama dengan 0,70 (Ghozali 2011).

Sedangkan Uji Model Struktural/*Inner Model Test*, menurut Hair, *et al.* (2014) dievaluasi dengan mengamati nilai Koefisien Determinasi/ R^2 (ambang nilai 0,75; 0,50; 0,25 yang masing-masing mengindikasikan bahwa proporsi varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen bersifat substansial, moderat, lemah); signifikansi t -statistik dari nilai *Path Coefficient/Original Sample*; f^2 *effect size* (dengan ambang nilai 0,35; 0,15; 0,02 yang masing-masing mengindikasikan bahwa konstruk eksogen memiliki *effect* besar, medium, kecil terhadap konstruk

endogen); Stone-Geisser's Q^2 value yang digunakan untuk menilai relevansi prediktif konstruk eksogen terhadap suatu konstruk endogen.

Lebih lanjut, menurut Hair, *et al.* (2014) f^2 effect size maupun Q^2 value dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{➤ } f^2 \text{ effect size} = \frac{R^2_{Included} - R^2_{Excluded}}{1 - R^2_{Included}} \quad \dots(\text{Persamaan 1})$$

$$\text{➤ } Q^2 \text{ value} = 1 - \frac{\text{Sum of the Square Prediction Error (SSE)}}{\text{Sum of the Square Observation (SSO)}} \quad \dots(\text{Persamaan 2})$$

$R^2_{Included}$ merupakan nilai R^2 dari konstruk endogen manakala suatu konstruk eksogen diikutsertakan dalam model. $R^2_{Excluded}$ merupakan nilai R^2 dari konstruk endogen manakala suatu konstruk eksogen dikeluarkan dari model. Sementara itu, Stone-Geisser's Q^2 value pada *inner model test* diperoleh melalui fungsi menu **Blindfolding** dari aplikasi Smart-PLS, yang ditunjukkan oleh nilai estimasi dari *Construct Crossvalidated Redundancy* yang sejatinya identik dengan Persamaan 2. Ambang nilai untuk Q^2 adalah lebih besar dari nol untuk menyatakan bahwa terdapat relevansi prediktif dari konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. f^2 effect size adalah suatu ukuran untuk menilai besarnya dampak relatif dari konstruk eksogen terhadap konstruk endogen.

4. HASIL DAN DISKUSI

4.1. Hasil Statistik Deskriptif Responden Penelitian

Kuesioner yang diidtribusikan kepada responden dalam penelitian ini berjumlah 170 satuan. Sebanyak 70 satuan kuesioner berhasil diperoleh kembali dari para responden—yang bekerja pada tujuh bank yang *listed* di IDX Factbook 2013—namun hanya terdapat 41 satuan kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah (*usable response-rate* sebesar 24,12%). Tabulasi dari karakteristik responden yang menyangkut data jenis kelamin, rentang usia responden, jumlah karyawan di tempat kerja, masa kerja responden, posisi/jabatan responden, serta strata pendidikan responden dalam penelitian ini, yang dapat disimak dalam **Tabel 1**.

Tabel 1
Statistik Deskriptif Responden

Karakteristik Responden		Frequency	Valid Percent
Jenis Kelamin Responden	Laki-laki	19	46,34%
	Perempuan	22	53,66%
	Total	41	100,00%
Rentang Usia Responden	21-30	20	48,78%
	31-40	17	41,46%
	> 40	4	9,76%
	Total	41	100,00%
Jumlah Karyawan di tempat bekerja Responden	≤ 100	5	12,20%
	101 - 300	8	19,51%
	301 - 500	18	43,90%
	> 500	10	24,39%
Total		41	100,00%

Karakteristik Responden		Frequency	Valid Percent
Masa Kerja Responden	≤ 5 tahun	17	41,46%
	6-10 tahun	17	41,46%
	>10 tahun	7	17,08%
	Total	41	100,00%
Posisi/Jabatan Responden	Supervisor	32	78,05%
	Manajer	9	21,95%
	Total	41	100,00%
Unit Kerja (Departemen) Responden	Securities	9	21,96%
	Consumer Credits and Credit Cards	16	39,02%
	Domestic Payments	16	39,02%
	Total	41	100,00%
Strata Pendidikan Responden	S1	37	90,24%
	S2	4	9,76%
	S3	0	0,00%
	Total	41	100,00%

4.2. Hasil Statistik Deskriptif Konstruk Penelitian

Tabel 2 menyajikan hasil uji statistik deskriptif yang memuat kisaran teoretis; kisaran aktual; rerata; serta deviasi standar atas empat konstruk yaitu Kontrak Formal (KF), Tata Kelola Relasional (TKR), Kinerja *Business Process Outsourcing* (BPO), serta Manfaat bagi Perusahaan (MBP) yang menjadi obyek penelitian ini.

Tabel 2
Statistik Deskriptif Konstruk

Konstruk	Kisaran Teoretis	Kisaran Aktual	Mean	Std. Deviasi
KONTRAK FORMAL	6 - 30	6 - 30	3,99	0,94
TATA KELOLA RELASIONAL	14 - 70	14 - 70	4,09	0,81
KINERJA BPO	7 - 35	7 - 35	4,10	0,81
MANFAAT BAGI PERUSAHAAN	6 - 30	6 - 30	4,06	0,92

4.3. Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model Test*)

Outer Model Test dilaksanakan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil **Uji Validitas** melalui nilai *convergent validity* olahan PLS algoritma dari aplikasi SmartPLS-v.2 tercermin pada nilai *loading-factor* dari 33 indikator reflektif (KF1,KF2,...hingga MBP6). Seluruh nilai *loading-factor* indikator reflektif dari keempat konstruk menunjukkan hasil lebih besar dari ambang nilai 0,50. Dengan demikian semua indikator reflektif atas konstruk KF, TKR, BPO, dan MBP telah memiliki validitas yang baik.

Adapun nilai *discriminant validity* yang diwakili oleh AVE—dengan ambang nilai lebih besar dari 0,5—menunjukkan bahwa konstruk eksogen KF dan TKR masing-masing bernilai 0,7073 dan 0,5172, yang mengindikasikan bahwa indikator reflektif mampu merepresentasikan konstraknya. Selanjutnya nilai AVE pada konstruk endogen BPO dan MBP masing-masing sebesar 0,5423 dan 0,6746 yang bermakna bahwa indikator reflektif mampu merepresentasikan konstraknya. Hasil uji

validitas dengan *convergent validity* maupun *discriminant validity* ditampilkan dalam **Tabel 3** dan secara grafis pada **Gambar 2**.

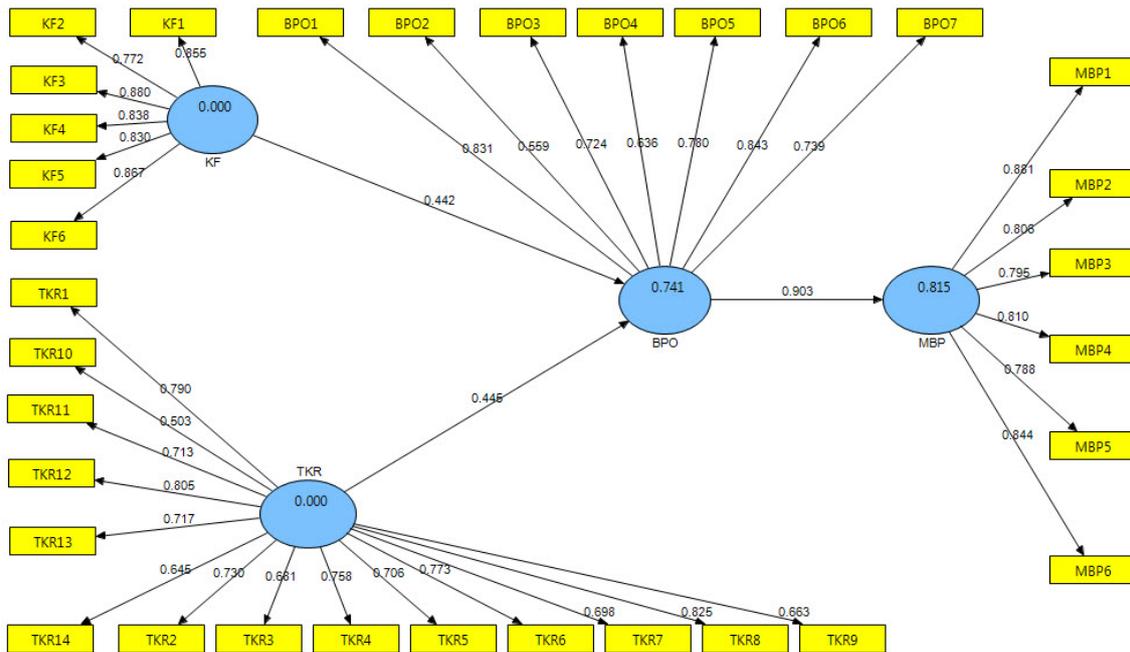
Setelah melalui teknik *bootstrapping*, secara empiris menunjukkan hasil bahwa seluruh indikator dapat merefleksikan konstruk terkait (KF, TKR, BPO, dan MBP) secara signifikan. Hal ini tercermin pada nilai t-statistik indikator reflektif yang menunjukkan angka lebih besar dari ambang nilai 2,58 (t-tabel), yang dapat disimak dalam **Tabel 3** dan pada **Gambar 3**.

Tabel 3
Rangkuman Hasil Uji Validitas, Signifikansi Indikator, Uji Reliabilitas, R^2 , dan Stone-Geisser's Q^2

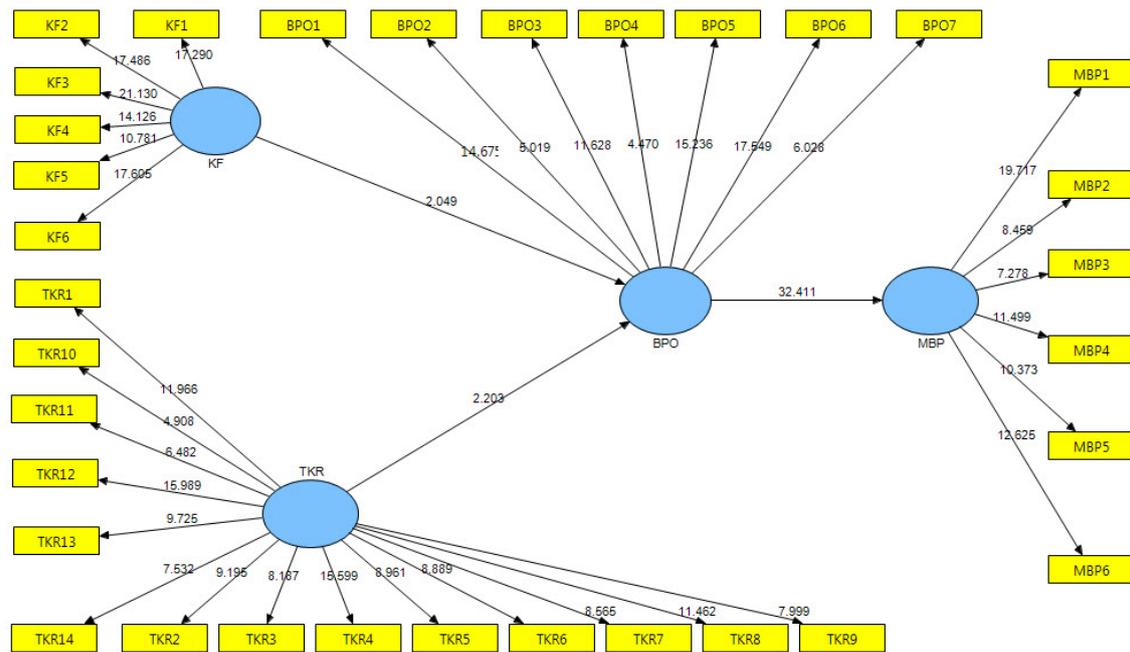
Konstruk (Variabel Laten)	Kode Indikator	Loading Factor	t-Stat * Indikator	AVE	Composite Reliability	Nilai R^2	Nilai Q^2
KONTRAK FORMAL (KF)	KF1	0,8552	17,2896	0,7073	0,9354	—	—
	KF2	0,7723	17,4861				
	KF3	0,8798	21,1299				
	KF4	0,8376	14,1257				
	KF5	0,8299	10,7808				
	KF6	0,8668	17,6049				
TATA KELOLA RELASIONAL (TKR)	TKR1	0,7896	11,9656	0,5172	0,9368	—	—
	TKR2	0,7298	9,1951				
	TKR3	0,6815	8,1870				
	TKR4	0,7583	15,5992				
	TKR5	0,7063	8,9612				
	TKR6	0,7734	8,8891				
	TKR7	0,6981	8,5650				
	TKR8	0,8254	11,4623				
	TKR9	0,6633	7,9995				
	TKR10	0,5034	4,9082				
	TKR11	0,7130	6,4819				
	TKR12	0,8048	15,9888				
	TKR13	0,7170	9,7251				
	TKR14	0,6445	7,5318				
KINERJA BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)	BPO1	0,8310	14,675	0,5423	0,8908	0,7407	0,3517
	BPO2	0,5593	5,0188				
	BPO3	0,7237	11,6284				
	BPO4	0,6358	4,4703				
	BPO5	0,7797	15,2361				
	BPO6	0,8426	17,5493				
	BPO7	0,7395	6,0283				
MANFAAT BAGI PERUSAHAAN (MBP)	MBP1	0,8812	19,7172	0,6746	0,9255	0,8149	0,5443
	MBP2	0,8059	8,4593				
	MBP3	0,7955	7,2784				
	MBP4	0,8097	11,4993				
	MBP5	0,7878	10,3732				
	MBP6	0,8441	12,6254				

Note: * t-stat > 2.58, sig. pada $p < 0.01$

Hasil **Uji Reliabilitas** menampilkan nilai *composite reliability* dari seluruh konstruk dalam penelitian ini (KF dengan nilai sebesar 0,9354; TKR dengan nilai 0,9368; BPO dengan nilai 0,8908; serta MBP dengan nilai 0,9255) yang menampilkan nilai lebih dari ambang nilai 0,70. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik. Hasil uji reliabilitas tersaji pada **Tabel 3**.



Gambar 2. Hasil Uji PLS Algoritma (dengan SmartPLS v.2)



Gambar 3. Hasil Uji Bootstrapping (dengan SmartPLS v.2)

4.4. Hasil Uji Model Struktural (Inner Model Test)

Tabel 3 dan Gambar 2 menampilkan nilai Koefisien Determinasi (R^2) dari konstruk KF, TKR, BPO, dan MBP. Olahan data dengan menu PLS Algoritma memberikan nilai R^2 untuk konstruk Kinerja *Business Process Outsourcing* (BPO) sebesar 74,07%, dan untuk konstruk Manfaat Bagi Perusahaan (MBP) sebesar 81,49%. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa: a) konstruk eksogen KF dan TKR mampu menjelaskan **secara moderat** dan cenderung ke substansial (R^2 melebihi ambang nilai 0,50 hampir mendekati ambang nilai 0,75) atas variabilitas konstruk endogen BPO; b) konstruk

BPO mampu menjelaskan **secara substansial** (R^2 sebesar 81,49% melebihi ambang nilai 0,75) terhadap variabilitas konstruk MBP.

Selanjutnya Persamaan 1 diterapkan saat menghitung f^2 effect size dari konstruk eksogen KF dan TKR terhadap BPO. Adapun hasil bahwa f^2 effect size dari konstruk KF terhadap konstruk BPO adalah sebesar 0,15—sama dengan ambang nilainya yaitu 0,15—yang mengindikasikan bahwa konstruk eksogen KF berpengaruh medium terhadap konstruk endogen BPO. Demikian halnya dengan f^2 effect size dari TKR terhadap BPO yang juga berpengaruh medium—telah melebihi ambang nilai 0,15—karena hanya sebesar 0,1712. Perhitungan Stone-Geisser's Q^2 value yang menggunakan Persamaan 2 dengan menu *blinifolding* pada aplikasi SmartPLS, menunjukkan bahwa konstruk endogen BPO memiliki Q^2 value sebesar 0,3517, dan 0,5443 untuk konstruk endogen MBP. Oleh karena Q^2 value lebih besar dari nol, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat relevansi prediktif dari konstruk eksogen KF dan TKR terhadap BPO serta antara konstruk BPO terhadap konstruk MBP. Hasil dari perhitungan Stone-Geisser's Q^2 value juga ditampilkan pada **Tabel 3**.

Tabel 4
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Kausal Prediktif antar Konstruk	Original Sample	t – Stat	Hasil Uji Hipotesis
H_1	KF → BPO	0,4417	2,0487 *	Menolak H_0
H_2	TKR → BPO	0,4455	2,2031 *	Menolak H_0
H_3	BPO → MBP	0,9027	32,4108 **	Menolak H_0

Note: * t-stat > 1,96 sig. pada $p < 0,05$; ** t-stat > 2,58 sig. pada $p < 0,01$

4.5. Hasil Uji Hipotesis Satu (H_1)

Hipotesis satu (H_1) menyatakan Kontrak Formal (KF) berpengaruh positif terhadap kinerja *Business Process Outsourcing* (BPO). **Tabel 4** dan **Gambar 2** menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,4417 yang mencerminkan bahwa hubungan kausal prediktif antar konstruk bersifat positif. Signifikansi dari *path coefficient* ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2,0487 (lebih besar dari 1,96/t-tabel) yang signifikan pada *p-value* lebih kecil dari 0,05, yang dapat disimak pula pada **Gambar 3** maupun **Tabel 4**. Secara statistik, penelitian ini berhasil menolak H_0 . Dengan terdukungnya H_1 maka penelitian ini berhasil memprediksi bahwa Kontrak Formal (KF) berpengaruh positif terhadap Kinerja *Business Process Outsourcing* (BPO) secara signifikan. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Leimeister, *et al.* (2010); Du dan Liao (2010); Rai, *et al.* (2010); Wullenweber, *et al.* (2008) serta Fritsch, *et al.* (2007).

4.6. Hasil Uji Hipotesis Dua (H_2)

Hipotesis dua (H_2) menyatakan Tata Kelola Relasional (TKR) berpengaruh positif terhadap kinerja *Business Process Outsourcing* (BPO). **Tabel 4** dan **Gambar 2** menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,4455 yang mencerminkan bahwa hubungan kausal prediktif antar konstruk bersifat positif. Signifikansi dari *path coefficient* ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2,2031 (lebih besar dari 1,96/t-tabel) yang signifikan pada *p-value* lebih kecil dari 0,05, yang disajikan pula

pada **Tabel 4** maupun **Gambar 3**. Secara statistik, penelitian ini berhasil menolak H_0 . Dengan terdukungnya H_2 maka penelitian ini berhasil memprediksi bahwa Tata Kelola Relasional (TKR) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja BPO. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Ahimbisibwe, *et al.* (2012); Leimeister, *et al.* (2010); Rai *et al.*, (2010); Swar, *et al.*(2010); Fritsch, *et al.*, (2007).

4.7. Hasil Uji Hipotesis Tiga (H_3)

Hipotesis tiga (H_3) menyatakan kinerja *Business Process Outsourcing* (BPO) berpengaruh positif terhadap Manfaat Bagi Perusahaan (MBP). **Tabel 4** dan **Gambar 2** menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,9027 yang mencerminkan bahwa hubungan kausal prediktif antar konstruk bersifat positif. Signifikansi dari *path coefficient* ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 32,4108 (lebih besar dari 2,58/t-tabel) yang signifikan pada *p-value* lebih kecil dari 0,01, yang disajikan pula pada **Tabel 4** maupun **Gambar 3**. Secara statistik, penelitian ini berhasil menolak H_0 . Dengan terdukungnya H_3 maka penelitian ini berhasil memprediksi bahwa Kinerja BPO berpengaruh positif secara signifikan terhadap manfaat bagi perusahaan (MBP). Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Fritsch, *et al.*, (2007).

Apabila dikaji terhadap hubungan kausal tidak langsung, maka hasil uji dengan menu *bootstrapping*—dari aplikasi SmartPLS-v.2—menunjukkan bahwa konstruk KF berpengaruh secara tidak langsung terhadap konstruk MBP dengan *path-coefficient* bernilai positif sebesar 0,3987 dan signifikan pada *p-value* lebih kecil dari 0,05 (t-stat sebesar 2,015). Demikian halnya dengan konstruk TKR yang juga berpengaruh tidak langsung terhadap konstruk MBP secara positif dengan nilai *path-coefficient* sebesar 0,4022 dan signifikan pada *p-value* lebih kecil dari 0,05 (t-stat sebesar 2,2240).

4.8. Diskusi

Hasil uji H_1 menunjukkan bahwa kontrak formal memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja *Business Process Outsourcing* yang bermakna bahwa apabila kontrak formal dapat terstruktur dengan baik maka kinerja BPO juga akan memberikan hasil yang baik pula. Kontrak adalah salah satu kelengkapan dalam struktur hubungan bisnis dan memberikan dampak pada kinerja BPO. Oleh karena itu, ujud kontrak atas hubungan *outsourcing* sangat penting untuk diperhatikan mulai dari rincian, ruang lingkup dimana agar tidak terjadi perilaku oportunistik dari vendor serta harapan yang dikejar dari hasil kerjasama antara kedua pihak.

Kontrak formal menjadi *platform* awal dan diperlukan untuk hubungan *outsourcing*. Tujuan dari kontrak formal adalah untuk meminimalkan biaya proses sambil memastikan pengiriman kuantitas dan kualitas yang diinginkan serta mengurangi biaya layanan *outsourcing*. Ketika sebuah organisasi menggunakan jasa *vendor* eksternal, klien harus memastikan bahwa *vendor* bertindak dalam kepentingan terbaik klien. Oleh karena itu, kontrak formal tertulis untuk membatasi oportunistik perilaku *vendor* (Leimester, *et al.*, 2010). Dengan menetapkan tujuan tingkat pelayanan yang ketat dan negosiasi harga yang kompetitif, klien menentukan tingkat kualitas yang diinginkan dan

penghematan biaya. Kontrak juga memberikan perbaikan kualitas dan merangsang inovasi (Miranda dan Kavan, 2005). Jika kontrak terstruktur dengan baik, maka akan membentuk suatu hubungan *outsourcing* yang baik dan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja BPO (Leimester, *et al.*, 2010).

Hasil uji H_2 menunjukkan bahwa tata kelola relasional memberikan pengaruh yang positif terhadap *Business Process Outsourcing* yang bermakna bahwa apabila tata kelola relasional dapat dibangun dengan baik antara kedua pihak maka kinerja BPO juga akan memberikan hasil yang baik pula dan sesuai dengan harapan klien. Tata kelola relasional bermakna membangun hubungan yang baik antara kedua pihak yang terikat kontrak kerja. Hubungan yang dibangun disini berguna agar selama proses kerja tidak terjadi konflik yang dapat menghambat proses kerja sehingga dapat merugikan baik pihak klien maupun *vendor*. Oleh karena itu, hubungan relasional sangatlah penting dalam membangun hubungan bisnis karena merupakan kunci dalam kelancaran proyek yang akan dikerjakan.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa hubungan informal antara klien dan *vendor* yang baik menyebabkan keberhasilan *outsourcing*. Kerjasama dibentuk oleh kepercayaan, fleksibilitas, komitmen, komunikasi dan lainnya. Durasi dan karakter berkelanjutan menciptakan ikatan pribadi dan hubungan antara para pihak yang memiliki pengaruh yang signifikan pada pemberian manfaat *outsourcing*. Leimeister, *et al.* (2010). Kepercayaan telah menjadi berpengaruh dalam keberhasilan *outsourcing* dan hubungan BPO karena meredakan kekhawatiran tentang *oportunisme*, mengurangi beban *monitoring*, memberikan kepercayaan pada kompetensinya para mitra, dan berbagi risiko mitra pertukaran informasi. Hal ini dapat memberikan kesuksesan pada hubungan BPO karena pentingnya komunikasi dan berbagi informasi untuk mengembangkan pemahaman tentang kebutuhan, kemampuan, dan kinerja. Dengan demikian, kepercayaan merupakan kebutuhan untuk menentukan tujuan sepenuhnya.

Hasil uji H_3 menunjukkan bahwa Kinerja BPO memiliki pengaruh positif terhadap manfaat bagi perusahaan yang bermakna bahwa BPO memberikan banyak manfaat terhadap perusahaan atau organisasi yang menggunakan jasa provider *outsourcing*. Berbagai macam keuntungan serta manfaat yang dapat dirasakan misalnya efisiensi biaya, pengurangan biaya proses, penghematan sumber daya manusia, efisiensi waktu, dan pengurangan biaya *overhead*. Kinerja perusahaan klien menjadi lebih meningkat karena lebih dapat fokus dalam mengerjakan bisnis inti dari perusahaannya. *Vendor* pemasok tenaga ahli dapat membantu klien mengerjakan proyek yang membutuhkan tenaga ahli dalam pengerjaannya.

Keuntungan utama dari BPO adalah dapat membantu meningkatkan fleksibilitas perusahaan, khususnya dengan mengubah biaya tetap menjadi biaya variabel. Biaya variabel membantu perusahaan menanggapi perubahan kapasitas yang diperlukan dan perusahaan tidak perlu untuk berinvestasi dalam aset, sehingga membuat perusahaan lebih fleksibel.

5. SIMPULAN, LIMITASI, DAN IMPLIKASI

5.1. Simpulan

Hasil uji hipotesis H_1 , H_2 , serta H_3 menunjukkan bahwa **H_0 ditolak**, dengan demikian hasil penelitian ini secara empiris dapat memprediksi bahwa faktor Kontrak Formal dan Tata Kelola Relasional—masing-masing—memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja *Business Processes Outsourcing*; kemudian Kinerja *Business Processes Outsourcing* yang semakin baik memberikan manfaat yang semakin tinggi pula bagi perusahaan (dalam industri perbankan). Terdukungnya ketiga hipotesis ini sekaligus mengkonfirmasi **Masalah** maupun **Tujuan** penelitian ini. Seberapa kuat hubungan kausal antar konstruk eksogen terhadap konstruk endogen terjawab dengan perhitungan f^2 effect size dari konstruk KF dan TKR terhadap konstruk BPO yang berada pada kategori medium. Daya prediksi hubungan kausal tercermin dari nilai Stones-Geisser's Q^2 value yang lebih besar dari nol dan sekaligus mengindikasikan bahwa secara statistik terdapat relevansi prediktif antara konstruk KF dan TKR terhadap konstruk BPO, dan antara konstruk BPO terhadap konstruk MBP.

5.2. Limitasi

Sejumlah hal yang menjadi limitasi dalam penelitian ini adalah: a) penelitian ini tidak menerapkan *non response-bias test*; b) data sampel yang dapat digunakan relatif sedikit ($N= 41$, *useful response-rate* hanya 24,12%); c) oleh karena metode PLS tidak mensyaratkan dilakukannya uji normalitas, maka terdapat kemungkinan bahwa data tidak normal; d) tidak tertutup kemungkinan bahwa responden tidak mengisi kuesioner sebagaimana mestinya; e) responden semata berasal dari sektor perbankan dengan status bank devisa; f) penelitian ini tidak melibatkan responden dari sisi *vendor jasa outsourcing*; g) penelitian ini hanya menggunakan konstruk mekanisme tata kelola (*governance mechanism*) sebagai konstruk anteseden atas konstruk kinerja BPO.

5.3. Implikasi

Hasil penelitian ini setidaknya dapat menyuguhkan rujukan bagi praktisi sektor perbankan mengenai pentingnya kontrak formal atas kebijakan melakukan *outsourcing*, serta pentingnya pola pengaturan/governansi dalam hubungan informal yang terjalin antar pihak yang berinteraksi hingga membentuk suatu pola pengaturan/tata kelola yang memadai demi pencapaian kinerja yang optimal yang pada akhirnya akan memberikan manfaat ekonomi bagi industri perbankan.

Relatif sulitnya menemukan literatur penelitian bidang akuntansi manajemen di Indonesia yang mengulas hubungan kausal antara mekanisme tata kelola/*governance mechanism* dan BPO menjadikan hasil penelitian ini memiliki *state of art* karena setidaknya telah menyajikan hasil penelitian yang unik untuk kasus Indonesia dan berkontribusi memperkaya topik penelitian bagi para peneliti akuntansi di Indonesia, khususnya dalam bidang akuntansi manajemen dan berperilaku. Oleh karena itu untuk kasus di Indonesia—studi empiris dengan responden yang berasal dari industri jasa selain perbankan (seperti maskapai penerbangan; perhotelan; asuransi), manufaktur, serta

perdagangan—kiranya masih sangat dimungkinkan bagi para peneliti akuntansi di Indonesia untuk menindaklanjuti hasil penelitian ini melalui replikasi dan/atau adaptasi baik dengan menggunakan teknik PLS-SEM ataupun *Covariance-based SEM*. Bila para peneliti berikutnya berminat untuk menggunakan teknik *Covariance-based SEM*, maka perlu memperbanyak jumlah sampel hingga memenuhi persyaratan yang semestinya. Penelitian ini hanya mengkaji mekanisme tata kelola melalui faktor kontrak formal dan tata kelola relasional sebagai konstruk eksogen atas kinerja BPO, namun untuk penelitian selanjutnya dapat menyertakan dan/atau memodifikasi dengan konstruk-konstruk lain seperti: *trust*; perilaku oportunistik; faktor kontinjensi; *client-vendor relationship*, yang kemungkinan berimbas pada kinerja penerapan BPO dalam memberikan *benefit* bagi perusahaan. *Benefit* bagi perusahaan masih dapat difokuskan pada jenis-jenis *financial impacts*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahimbisibwe, A., Nangoli, S. dan Tusiime, W. 2012. Formal contractual governance mechanisms, contract contingencies, inter-organizational trust, supplier opportunism and outsourcing performance. *International journal of business and behavioral sciences*, (2): 7-20.
- Bolumole, Y. A., Frankel, R., dan Naslund, D. 2007. Developing a theoretical framework for logistics outsourcing. *Transportation journal*, 46 (2): 35-54.
- Boulay, J. 2013. Contractual governance, relational governance: why do firms continue drafting?. *Journal of applied business research*, 29: 863-869.
- Bharadwaj, S.S., Saxena, K.B.C. dan Halemane, M.D. 2010. Building successful relationship in business process outsourcing: an exploratory study. *European journal of information system* (19): 168-180.
- Coghlan, J. 2007. We must keep on our toes to counter the threats and exploit the opportunities of the BPO trend. *Financial management*, March:1
- Daityari, A., Saini, A.K., dan Gupta, R. 2008. Antecedents of success in business process outsourcing: an empirical study of the indian bpo sector. *BVICAM's International Journal of Information Technology*. 27-36.
- Duening, T.N. dan Click, R.L. 2005. *Essential of business process outsourcing*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Du, Z. dan Liao, X. 2010. Well-defined processes and their effect on business process outsourcing vendor's success: an integrated framework. *Proceeding of the 2010 international conference on e-business intelligence*. Atlantis Press. 27-36.
- Ferdinand, A. 2014. *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen: aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk skripsi, tesis, dan disertasi doktor (edisi 5)*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Fritsch, M., Wahrenburg, M., Hackethal, A., dan Wuellenweber, K. 2007. The impact of business process outsourcing on firm performance and the influence of governance: a long term study in the german banking industry. *Working paper*. (diakses pada laman <http://ssrn.com/abstract=1076422>)
- Ghozali, I. 2011. *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (edisi ketiga)*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Goles, T., dan Chin, W.W. 2002. Relational exchange theory and IS outsourcing: developing a scale to measure relationship factors. *Information systems outsourcing*. 222-250.

- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., dan Sarstedt, M. 2014. *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. SAGE Publication, Inc.
- Hakansson, H., dan Lind, J. 2007. Accounting in an interorganizational setting. *Handbook of management accounting research*. Elsevier Ltd. 1: 885-902.
- Jogiyanto. 2010. *Metodologi penelitian bisnis: salah kaprah dan pengalaman-pengalaman* (Edisi Pertama). Yogyakarta: BPFE.
- Jiang, B., Frazier, G.V. dan Prater, E.L. 2006. Outsourcing effect on firm's operational performance: an empirical study. *International journal of operations & production management*, 26:1280-1300.
- Jyoti, J., dan Aurora, H. 2013. Impact of client–vendor relationship on firm's financial performance: a study of outsourcing firms. *Global business review* 14(4): 691–709.
- Krell, E. 2007. *Management accounting guideline: outsourcing the finance and accounting function*. Canada: Society of CMA, AICPA, CIMA.
- Lambert, R.A. 2007. Agency theory and management accounting. *Handbook of management accounting research*, 1: 247-268.
- Lee, J-N., Miranda, S.M., dan Kim, Y-M. 2004. IT outsourcing strategies: universalistic, contingency, and configurational explanations of success. *Information system research*, 15 (2): 110-131.
- Leimester, S., Philip, Y., Kensington, W. dan Kremar, H. 2010. Relational governance mediates the effect of formal contracts on bpo performance. *European conference on information systems proceedings*. Paper 126. (diakses pada laman <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1121&context=ecis2010>)
- Lyons, J.S. 2009. *Communimetrics: A communication theory of measurement in human service settings*. New York: Springer.
- Marshall, D, McIvor, R. dan Lamming, R. 2007. Influences and outcomes of outsourcing: insights from the telecommunications industry. *Journal of purchasing and supply management*, 13: 245-260.
- McBride, D.M. 2010. *The process of research in psychology*. Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications.
- Miranda, S.M., dan Kavan., B.C. 2005. Moments of governance in information systems outsourcing: conceptualizing effect of contracts on value and creation. *Journal of information technology*, 20:152-159
- Rai, A., Keil, M. Hornyak, R. dan Wüllenweber, K. 2010. Hybrid relational-contractual governance for business process outsourcing. *Journal of management information systemes*, (29): 213-256.
- Rungtusanatham, M., Salvador, F., Forza, C. dan Choi, T.Y. 2003. Supply chain linkages and operational performance: a resource-based view perspective. *International journal of operations & production management*, 23 (9): 1084-1099.
- Sen, F. dan Shiel, M. 2006. From bpo to kpo: some issues. *Human systems management* (25):145-155.
- Swar, B., Moon, J., Oh, J., dan Rhee, C. 2012. Determinants of relationship quality for is/it outsourcing in public sector. *Information system front*. (14): 457-475.
- Vanderstoep, S.W. dan Johnston, D.D. 2009. *Research methods for everyday life: blending qualitative and quantitative approaches*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Wullenweber, K., Beimborn, D., dan Weitzel, T. 2008. The impact of process standardization on business process outsourcing success. *Information system* (10): 211-224.

APPENDIKS

Lampiran 1
Tabulasi Operasionalisasi Konstruk—Indikator Reflektif

Konstruk	Kode	Indikator Reflektif	Skala
KONTRAK FORMAL (KF)	KF1	Kontrak <i>outsourcing</i> mencakup semua persyaratan-persyaratan dan ekspektasi masa depan	Interval
	KF2	Kontrak <i>outsourcing</i> dibuat dengan sangat rinci dan didefinisikan secara tepat	Interval
	KF3	Melalui ukuran kinerja dan target kinerja perusahaan, perusahaan mampu mengklarifikasi harapan perusahaan kepada service provider	Interval
	KF4	Kontrak <i>outsourcing</i> menetapkan proses untuk inovasi termasuk implementasi	Interval
	KF5	Kontrak menetapkan peran, tanggung jawab dan prosedur pengambilan keputusan untuk setiap kategori perubahan	Interval
	KF6	Kontrak <i>outsourcing</i> mengatur semua tugas dan tanggung jawab terhadap proyek <i>outsourcing</i>	Interval
TATA KELOLA RELASIONAL (TKR)	TKR1	<i>Service provider</i> melakukan apa yang perusahaan harapkan	Interval
	TKR2	Perusahaan dapat percaya komitmen dari <i>service provider</i>	Interval
	TKR3	Perusahaan membangun hubungan baik dengan <i>service provider</i>	Interval
	TKR4	Hubungan antara perusahaan dengan <i>service provider</i> saling menguntungkan satu sama lain	Interval
	TKR5	Perusahaan selalu mengkoordinasikan pekerjaan dengan pemasok dan saling melengkapi satu sama lainnya	Interval
	TKR6	Adanya rapat secara berkala untuk membahas penyesuaian harapan	Interval
	TKR7	Para manajer perusahaan dan <i>service provider</i> saling bertukar informasi satu sama lain	Interval
	TKR8	<i>Service provider</i> dan perusahaan berusaha untuk menemukan solusi apabila terjadi masalah yang akan memuaskan kedua pihak	Interval
	TKR9	Setiap masalah yang ada dibahas secara terbuka dan berorientasi pada solusi	Interval
	TKR10	Selama berlangsungnya <i>outsourcing</i> , manajemen hubungan adalah yang utama	Interval
	TKR11	Sebuah kolaborasi kerja sama dengan <i>vendor</i> penting bagi hubungan	Interval
	TKR12	<i>Service provider</i> membuat keputusan yang menguntungkan bagi perusahaan dalam keadaan apapun	Interval
	TKR13	Perusahaan dan <i>service provider</i> selalu berusaha untuk memegang kesepakatan satu sama lain	Interval
	TKR14	<i>Service provider</i> memberitahukan resiko yang mungkin dapat terjadi	Interval
KINERJA BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)	BPO1	Proses dapat dipelajari dengan mudah melalui dokumentasi dan pelatihan	Interval
	BPO2	Kinerja <i>outsourcing</i> tergantung pada strategi perusahaan	Interval
	BPO3	Perusahaan puas dengan kinerja <i>service provider</i>	Interval

Konstruk	Kode	Indikator Reflektif	Skala
	BPO4	Perusahaan telah mencari tahu terlebih dahulu tentang perusahaan <i>service provider</i> yang akan dipakai	Interval
	BPO5	Setelah melakukan <i>outsourcing</i> , adanya peningkatan transparansi biaya pada perusahaan	Interval
	BPO6	Perusahaan menyediakan tim untuk mendukung <i>vendor</i> agar dapat berinteraksi secara intens	Interval
	BPO7	Perusahaan dapat mengakses karyawan-karyawan yang kompeten	Interval
MANFAAT BAGI PERUSAHAAN (MBP)	MBP1	Meningkatkan efisiensi biaya perusahaan	Interval
	MBP2	Perusahaan dapat lebih fokus terhadap bisnis inti	Interval
	MBP3	Perusahaan dapat mengurangi biaya proses	Interval
	MBP4	Adanya peningkatan kualitas pada perusahaan	Interval
	MBP5	Keuntungan menggunakan <i>outsourcing</i> lebih tinggi daripada biaya <i>outsourcing</i>	Interval
	MBP6	Minimalkan biaya overhead, memaksimalkan kemampuan	Interval

(Sumber: disarikan dari Kuesioner Penelitian ini)