

BAB II

IT / IS OUTSOURCING PADA UKM

2.1. Outsourcing

Outsourcing (alih daya) adalah salah satu pilihan strategis dalam mendukung proses bisnis di perusahaan. Selain dalam rangka efisiensi, perusahaan pengguna di mudahkan dengan beberapa keuntungan / manfaat dari kegiatan outsourcing. Satu yang terpenting diantaranya adalah perusahaan pengguna dapat lebih fokus pada strategi bisnis perusahaan, sehingga proses pencapaian tujuan perusahaan dapat terkontrol, terukur dan akhirnya tercapai. Dalam outsourcing, khususnya outsourcing tenaga kerja di Indonesia, dari sisi regulasi dan penerapannya selalu menjadi fenomena menarik. Isu outsourcing selalu hangat, dan bahkan menghangat. Hal ini terjadi karena dampak kehidupan ketenagakerjaan yang sangat dinamis. Di satu sisi, perusahaan ingin memberdayakan sumber daya dari luar (*outsourcing*), tetapi di sisi lain pekerja (buruh) keberatan dan menolak, karena praktiknya diduga merugikan pihak tertentu. Dalam UU No 13 Tahun 2003 yang menjadi kiblat ketentuan ketenagakerjaan, hanya memperkenankan praktek outsourcing pada *non core business*. Selain ketentuan ini tidak diterjemahkan secara jelas dalam peraturan pelaksanaan yang mengatur *core* dan *non core business*, ketentuan ini tidak mencerminkan visi atau komitmen

outsourcing, yang mampu memberikan nilai efisiensi bagi perusahaan pengguna

2.1.1 Praktek Outsourcing Di Negara Lain

Beberapa negara di Asia telah melakukan praktek *outsourcing*. Berikut ini praktek yang berlaku di beberapa negara :

a. Malaysia (www.portalhr.com)

Di Malaysia, praktek outsourcing telah dijalankan oleh berbagai perusahaan di Malaysia. Praktek *outsourcing* di Malaysia diatur sebagai berikut:

1. Sebuah Perusahaan dapat meng-*outsource*-kan fungsi di dalam perusahaannya kepada perusahaan lain yang disebut Penyedia Layanan (*Service Provider*), dengan ketentuan yang berlaku di peraturan ini, dengan tujuan mengurangi hambatan administrasi dan agar beroperasi dengan biaya yang lebih efisien.
2. Penyedia Layanan tersebut dapat merupakan perusahaan independen, dapat pula perusahaan dalam grup perusahaan dimana Perusahaan itu tergabung, namun harus berada di wilayah Malaysia.
3. Penyedia Layanan tidak boleh men-subkontrak-kan (meng-*outsourcing*-kan) lagi kepada pihak lain.

4. Perusahaan yang telah menandatangani perjanjian *outsourcing* harus menetapkan prosedur monitoring dan pemeliharaan seluruh kontrol atas ketentuan *outsourcing* yang sesuai dengan kebijakan manajemen perusahaan

b. Korea Selatan (www.portalhr.com)

Perusahaan-perusahaan di Korea Selatan juga sudah menjalankan praktek *outsourcing* bagi perusahaan-perusahaan. Peraturan / *guidelines* yang dibuat bersifat umum bagi semua perusahaan dan tidak ada peraturan khusus bagi perusahaan yang ingin melakukan *outsourcing*. Peraturan ini bertujuan menjelaskan lingkup yang diperbolehkan dan prosedur lengkap untuk serta aturan yang mengatur *outsourcing* tersebut. Prinsip-prinsip yang diatur dalam *Guidelines* tersebut:

1. Analisis biaya dan manfaat dari pendelegasian tugas kepada perusahaan *outsourcing*
2. Kerugian konsumen dan keselarasan *outsourcing* dan prinsip perusahaan.
3. Mampu atau tidaknya delegasi melakukan bisnis yang dialihkan secara memadai.

4. Bertentangan atau tidaknya pendelegasian tugas kepada perusahaan outsourcing dengan perundang-undangan yang berlaku.

c. Singapura (www.portalhr.com)

Perusahaan-perusahaan di Singapura telah melakukan praktek *outsourcing* untuk beberapa bagian di perusahaannya. Departemen tenaga kerja Singapura pada Oktober 2004 mengeluarkan *Guidelines on Outsourcing* sebagai panduan bagi segala praktek *outsourcing* yang dilakukan oleh perusahaan di Singapura. Ketentuan-ketentuan yang di atur dalam *Guidelines* tersebut adalah :

1. Kewajiban terhadap Undang-undang dan Peraturan
2. Pengurus dan manajemen perusahaan bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan *risk management* yang meningkat oleh *outsourcing*.
3. Evaluasi atas resiko
4. Kapabilitas Penyedia Layanan
5. Perjanjian *Outsourcing*
6. Kerahasiaan dan Keamanan
7. Manajemen Keberlangsungan Bisnis
8. Pengawasan dan kontrol terhadap aktifitas *Outsourcing*
9. Pemeriksaan (*Audit & Inspection*)

10. Rekanan *Outsourcing*

2.2. IT / IS *Outsourcing*

IT / IS *outsourcing* adalah penyediaan tenaga ahli yang profesional di bidang teknologi informasi untuk mendukung dan memberikan solusi guna meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi/institusi lainnya. Sering kali suatu perusahaan mengalami kesulitan untuk menyediakan tenaga IT yang berkompeten dalam mengatasi kendala-kendala IT maupun operasional kantor sehari-hari.

Lingkup dari IT *Outsourcing* sangat luas. Mulai dari *IT Infrastructure Management* (termasuk *Service Management*, *Data Center Management*, *Desktop & Distributed Computing Services* dan *Network Infrastructure services*) sampai ke *Application Management* (termasuk *Application Systems Maintenance* (seperti *ERP* dan *payroll processing*), *Resource Management*, *Users Support*, *Maintenance and Upgrade Systems*) serta *Business Process Outsourcing* (seperti *Customer Process Outsourcing*, *HR/Payroll Administration*, dan *Data Entry Processing*) yang banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar seperti industri perbankan dan telekomunikasi. Bentuk kontrak *outsourcing* ini sendiri dapat berupa:

- a. Menambahkan pengelolaan IT/IS dengan penambahan sumber daya dari pihak luar
- b. Mengkontrakkan sistem secara utuh pada pihak luar

- c. Mengkontrakkan hanya sistem operasional dan fasilitasnya.

Dari bentuk bentuk kontrak di atas outsourcing dapat dikategorikan menjadi 4 macam yang menurut *The Computer Sciences Corporation (CSC)*

Index adalah sebagai berikut:

- a. *Total outsourcing*, outsourcing secara total pada seluruh komponen IT
- b. *Selective outsourcing*, outsourcing hanya pada komponen-komponen tertentu
- c. *Transitional outsourcing*, outsourcing yang fokusnya pada pembuatan sistem baru
- d. *Transformational outsourcing*, outsourcing yang fokusnya pada pembangunan dan operasional dari sistem baru

Ada banyak pertimbangan dan alasan sebuah perusahaan mengambil outsourcing sebagai strategi untuk operasional IT yang efektif. Selain pertimbangan biaya tentunya, terdapat pertimbangan lain yang menjadi faktor pendorong terbesar seperti penyesuaian antara strategi IT dan strategi bisnis perusahaan.

2.2.1. Risiko IT Outsourcing

Sejak IT outsourcing menjadi trend pada tahun 1990-an, itu bukan merupakan sebuah fenomena baru. Sebagai contohnya, pembangunan sistem telah di *outsource* kan dari pihak luar ataupun *software house*. Obyektivitas

dari IT outsourcing adalah pengurangan biaya perusahaan, salah satunya adalah fokus kepada bisnis, tidak pada IT (dalam “inti sistem”, tidak hanya pada aplikasi total), atau tanggung jawab sub-kontrak operasi dan pemeliharaan sistem yang sudah ada. Walaupun obyektif, kemungkinan outsourcing untuk menghasilkan emosi yang kuat antara semua IS yang professional dan manajer. Riset sebelumnya yang berhubungan dengan mitos dan realitas atas IT outsourcing diikuti dengan literatur “bagaimana melakukan itu” yang menghubungkan antara implementasi outsourcing, tidak hanya mengatur kontrak dan hubungannya dengan kebijaksanaan perusahaan tetapi juga bagaimana cara memilih IT outsourcing yang tepat untuk perusahaan. Pertimbangan ini membantu perusahaan yang dianggap sebagai pelaku utama dalam melakukan IT outsourcing dan perusahaan berpikir untuk melakukan beberapa outsourcing dan menghargai peraturan untuk menjadi selektif.

Saat ini merupakan suatu kecenderungan mengikuti secara selektif atau “pintar” dalam memilih sumber daya dan mengenalkan alternatif pemilihan strategi outsourcing secara obyektif. Beberapa hal yang mempengaruhi pemilihan strategi adalah, melakukan IT outsourcing kedalam bisnis merupakan pengalihan yang berbahaya khususnya bila bagian IT di dalam perusahaan telah berjalan dengan baik dan efisien, dalam hal ini penggunaan sumber daya IT dari dalam perusahaan merupakan pilihan yang

tepat. Jika nilai bisnis perusahaan tinggi tetapi hasil operasional perusahaan lemah dan perusahaan dapat melihat kinerjanya meningkat maka perusahaan dapat menggunakan sumber daya dari luar dan dari dalam perusahaan. Akan tetapi jika hasil operasional lemah dan nilai bisnis terhadap teknologi dan aplikasi rendah, IT / IS outsourcing secara jelas dan nyata merupakan jalan yang terbaik untuk peningkatan yang berkelanjutan. Akhirnya pemilihan sumber daya IT yang tepat merupakan jalan yang tepat untuk membuat bagian IT menjadi lebih sederhana di mana elemen tersebut memuaskan kinerja operasional perusahaan tetapi tidak dalam kapasitas dan strategi bisnis perusahaan.

Terdapat beberapa risiko dalam praktek penerapan IT / IS Outsourcing yang merupakan batas dilakukannya IT / IS outsourcing. Perusahaan yang telah melakukan outsourcing mengakui adanya penyesalan karena adanya kesalahan dalam memilih strategi outsourcing yang sesuai dengan perusahaan mereka. CIO di dalam perusahaan merupakan orang yang berada di titik puncak yang mempunyai naluri yang mampu menasehati perusahaan untuk melakukan outsourcing. Pemilihan strategi IT / IS outsourcing yang tepat akan dapat meminimalkan resiko yang terjadi bila mempertimbangkan IT / IS yang sesuai dengan perusahaan. Seperti dibahas di atas, pemilihan strategi IT / IS outsourcing yang tepat dapat meminimalkan resiko yang terjadi. Michael

J.Earl (*The Risk Of Outsourcing IT*, tahun 1996) menjabarkan 11 risiko yang terjadi dalam IT / IS outsourcing, yaitu :

1. Kemungkinan Lemahnya Manajemen IT

Jika suatu layanan nilai IT dalam suatu dimensi kinerja operasi lemah, perusahaan akan tertarik untuk melakukan outsourcing kepada pihak ketiga (pihak yang berada di luar perusahaan). Ini menjadi benar bila kinerja yang buruk adalah nyata atau hanya prediksi atau apakah pandangan manajemen adalah emosional ataukah secara rasional. Jika aktivitas IT buruk dalam satu tempat maka pengelolaan IT dapat dilakukan oleh pihak dari luar perusahaan. Tentu saja manajemen mempertimbangkan keuntungannya. Untuk mengurangi risiko ini, perusahaan harus mampu mengatur layanan IT-nya. Jika perusahaan melakukan IT / IS outsourcing, perusahaan harus meningkatkan kemampuan dan membuat aturan mengenai bagian IT mereka.

2. Staff Yang Kurang Berpengalaman

Saat kontrak outsourcing yang bernilai besar dimulai untuk mengubah sesuatu yang menentang dan fungsi IT yang lemah maka risiko menjadi semakin besar saat perusahaan mencoba untuk memindahkan IT staff mereka kepada vendor untuk memastikan layanan dan pengetahuan IT untuk sementara waktu.

Dan risiko terbesar terjadi pada saat kontrak outsourcing diberikan kepada vendor yang besar. Kebijakan kepada staff yang berpengalaman dapat mengurangi resiko yang terjadi pada saat kontrak outsourcing di tanda tangani.

3. Ketidakpastian Bisnis

Jika perusahaan memutuskan untuk melakukan IT / IS outsourcing karena fokus dan biaya, maka diasumsikan bahwa arah ke depan dan kebutuhan dari perusahaan sudah jelas. Pasar tentu akan menawarkan variasi di dalam layanan dan supplier yang dibutuhkan oleh perusahaan. Akhirnya, masa depan bisnis yang belum diketahui sangat diperlukan untuk dapat diprediksi pada saat perusahaan itu berdiri. Mungkin biaya kesempatan dalam jangka panjang dapat meningkat seiring ketidakpastian bisnis

4. Kemampuan Teknologi Yang Usang

Saat perusahaan melakukan outsourcing IT pada pihak ketiga, perusahaan dapat memastikan kemampuan IT dari vendor tetap bertahan sampai dengan waktu yang diperlukan oleh perusahaan. Masalah yang dihadapi adalah kemampuan IT yang diwariskan dan perusahaan pesaing memiliki teknologi yang selangkah lebih maju. Jika pengurangan biaya merupakan objek dalam perundingan outsourcing diharapkan biaya saat ini yang

ditanggung perusahaan dapat berkurang. Seiring waktu, terdapat pengurangan biaya lebih lanjut karena pembelajaran dan perubahan teknologi.

5. Ketidakpastian Yang Terjadi Di Dalam Perusahaan

Pembangunan dan operasi IT selalu diikuti dengan ketidakpastian inheren yaitu, pengguna tidak memastikan yang apa yang mereka butuhkan, perubahan kebutuhan bisnis, implementasi yang tidak sesuai. Permintaan sistem manajemen untuk tidak merubah spesifikasi dan waktu yang kaku dan pengawasan anggaran dapat menghasilkan aplikasi yang tidak tercapai dan itu dapat membuat konflik diantara pengguna.

6. Biaya Tersembunyi

Jika pengurangan biaya merupakan objek dari outsourcing, biasanya terdapat perjanjian diawal mengenai keuntungan aliran kas dan tabungan jangka panjang. Biasanya perusahaan membandingkan biaya vendor dengan biaya yang terjadi dan membuat teknologi dan kurva ke dalam jadwal biaya masa depan. Sebaliknya perusahaan mengetahui mengenai biaya simpanan atau meramalkan ketidaklanjutan teknologi. Terdapat dua kecenderungan, pertama, perusahaan meremehkan biaya awal termasuk penarikan biaya, relokasi biaya, menahan lebih lama

yang diharapkan atau biaya paralel. Kedua, perusahaan meremahkan biaya manajemen.

7. Kurangnya Pembelajaran Organisasi

Banyak pembelajaran tentang IT yang berdasarkan pengalaman, organisasi cenderung belajar mengelola IT dengan praktek. Organisasi tidak menghargai tantangan sampai organisasi itu berpengalaman. Fenomena pembelajaran organisasi menjadi penting di dalam aplikasi di dunia nyata. Manajemen cenderung belajar mengenai nilai dari aplikasi IT dari aplikasi IT mereka sendiri dan melihat lebih jauh kesempatan untuk pengembangannya. Banyak yang mengatakan hal seperti ini disebut sebagai sistem informasi ditemukan dalam evolusi.

8. Hilangnya Kemampuan Inovatif

Dalam jangka panjang perusahaan ingin mengelola kapasitas IT yang inovatif karena itu adalah cara baru untuk menyediakan layanan IT dan mengeksploitasi IT untuk bisnis, jika perusahaan telah melakukan outsourcing untuk bagian layanan IT-nya dan ukuran ke bawah maka kemampuan untuk berinovasi mungkin akan hilang. Inovasi membutuhkan sumber daya yang pengawasannya agak longgar, proses organisasi yang alami, kompetensi yang

eksperimental dan intrapreneurial. Semua hal yang di outsourcing tidak memiliki garansi.

9. Bahaya Segitiga Yang Kekal

Beberapa tahun yang lalu sistem dan penggunanya tidak bisa mengerti satu dengan lainnya, beberapa perusahaan membuat peran untuk perantara antara dua pihak yang berkepentingan. Maka dari itu yang dikatakan segitiga yang kekal adalah perusahaan, sistem, dan pengguna sistem itu sendiri, sering dikatakan analisis bisnis karena klien manajer atau petugas sistem penghubung, mereka mencari dalam teori untuk mengertikan kebutuhan dari pengguna dan menyampaikan kebutuhan itu kepada hal yang sesuai.

10. Teknologi Dapat Di Bagi

IT / IS outsourcing mungkin saja menarik dan bisa diterapkan saat IT outsourcing itu melibatkan manajemen, kegiatan yang terpisah seperti, menjalankan pusat data dan jaringan luas perusahaan atau mengkomunikasikan pembangunan aplikasi secara terpisah. Perbandingannya, perjanjian tingkat layanan, efisiensi insentif, review tahunan, dan seterusnya dapat membantu mengurangi resiko dalam bagian ini, akan tetapi banyak IT yang tidak dapat dibagi. Sistem informasi saat ini semakin terpadu dan masalah

dapat terjadi antara vendor yang berbeda atau vendor dengan customer. Secara umum dan kontemporer, isu mengenai IT / IS outsourcing adalah *desktop*, berbagai komputer pribadi, perawatan software, *local area network*, dan dukungan pengguna.

11. Fokus Yang Samar

Outsourcing pada dasarnya berkaitan dengan bagian persediaan IT.

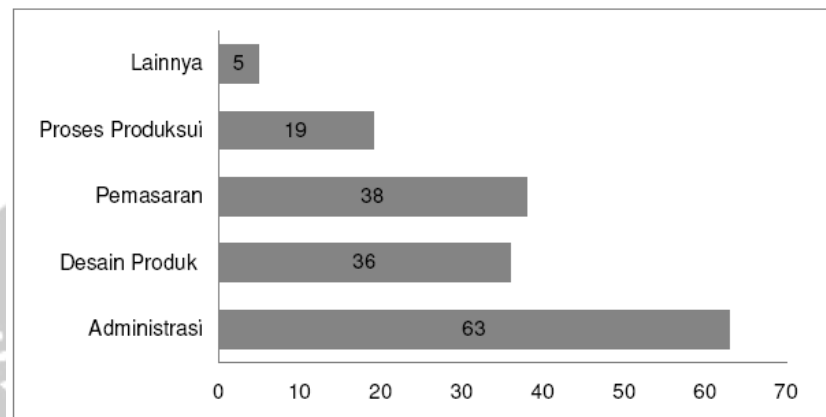
Pada prinsipnya pasar dapat menyediakan operasi, pembangunan, layanan jasa, dan pelatihan IT. Tetapi kenyataannya, pasar tidak mampu menyediakan aplikasi ide yang inovatif, usaha yang menantang, keuntungan dari IT. Masalah yang sebenarnya yang terjadi adalah sudut pandang outsourcing yang seharusnya berkonsentrasi pada “bagaimana IT” bukan “apa IT”. Seharusnya IT berfokus pada sisi persediaan bukan pada sisi permintaan. Dan karena itu juga IT menduduki manajemen sumber daya yang substansial dan waktu yang penting, dan tanpa disadari itu berasal dari format hitungan manajemen yang lebih baik dari pendapatan.

Sebelas risiko outsourcing ini tidak terjadi pada setiap keputusan outsourcing. Sebaliknya, risiko ini tidak biasa atau rahasia, beberapa dapat di hindari atau bisa juga di kurangi dengan cara pemilihan strategi yang tepat dengan perusahaan. Pemilihan strategi IT outsourcing secara selektif dan pintar merupakan sebuah norma. Alasan umum perusahaan melakukan

outsourcing pada bagian IT adalah, pengurangan biaya, fokus perusahaan, sistem kontrak tambahan, tercapainya tujuan perusahaan yang masuk akal.

2.3. IT / IS Outsourcing Pada UKM

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak perhatian ditujukan untuk pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) oleh berbagai pihak, baik pemerintah maupun lembaga swasta, termasuk perbankan. Peran UKM dalam perekonomian sebuah negara termasuk Indonesia. Di Indonesia, sebagian besar UKM menjalankan usahanya dengan cara-cara tradisional, termasuk dalam produksi dan pemasaran. Namun demikian, masalah yang dihadapi oleh UKM di negara-negara berkembang sebenarnya bukanlah karena ukurannya, tetapi lebih karena isolasi yang menghambat akses UKM kepada pasar, informasi, modal, keahlian, dan dukungan institusional. Teknologi informasi (TI) yang berkembang sangat pesat datang dengan peluang-peluang baru yang dapat mengatasi sebagian masalah UKM tersebut. Bidang penggunaan IT untuk UKM cukup bervariasi, beberapa contoh penggunaan IT: administrasi, untuk desain produk, pemasaran, sedangkan penggunaannya untuk proses produksi masih terbilang rendah dibanding bidang lainnya. Klasifikasi bidang yang menggunakan IT di UKM dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.3.1 Bidang penggunaan TI di UKM

UKM secara tradisional telah terlayani oleh IT, akan tetapi secara umum UKM tidak memiliki anggaran untuk mendukung model klasik IT. Untuk itu UKM sering mempekerjakan karyawan *freelance* sebagai konsultan IT untuk menangani segala macam masalah IT yang terjadi. Penerapan teknologi di perusahaan akan diawali oleh penggunaan jenis teknologi tersebut oleh individu. Mengingat salah satu individu kunci pada UKM adalah pemilik UKM, intensitas penggunaan teknologi informasi oleh pemilik UKM tersebut diduga akan memberikan pengaruh terhadap intensitas penggunaan teknologi komputer oleh organisasi atau perusahaan. Muara akhir dari rangkaian pengaruh tersebut adalah pengaruh intensitas penggunaan teknologi terhadap kinerja perusahaan UKM.

Pada tahun 2000, industri teknologi informasi mengalami peningkatan yang signifikan, untuk pertama kalinya lebih dari setengah perusahaan kecil menengah di Amerika Utara melakukan outsourcing untuk layanan teknologi

informasinya, sejak itu juga IT outsourcing menjadi salah satu pilihan untuk perusahaan kecil dan menengah. Salah satu aspek yang berbeda dari IT outsourcing pada UKM adalah kemampuan IT Outsourcing menjadi lebih menarik pada situasi tergantung pada situasi ekonomi, tetapi alasan-alasan dasar yang mendorong UKM untuk melakukan *outsource* untuk layanan IT-nya adalah :

- a. menghemat biaya
- b. memastikan akses yang tepat waktu kepada berbagai keahlian IT
- c. memaksimalkan nilai bisnis ke dalam pasar

IT outsourcing merupakan salah satu pilihan yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan IT pada UKM, karena IT outsourcing masuk akal untuk semua perusahaan jika dilihat dari ukuran perusahaan.

2.3.1. Dasar Dilakukannya IT / IS Outsourcing

Terlepas dari ukuran, semua perusahaan memiliki tujuan dan sasaran. Untuk mencapai tujuan ini, sumber daya perlu diperoleh. Strategi organisasi dari suatu perusahaan menentukan cara sumber daya tersebut akan diperoleh dan digunakan. Banyak dari sumber ini terletak internal organisasi atau, akuisisi sumber daya dapat melalui sarana eksternal yaitu outsourcing. Karena sifat strategis inheren, keputusan outsourcing harus memberikan pertimbangan apakah sumber daya disediakan secara internal atau eksternal.

Isu kunci dalam kaitannya dengan menentukan pencarian sumber barang atau jasa adalah apakah organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif (lebih disukai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan) oleh melakukan suatu kegiatan internal. Sebuah komoditas memiliki nilai aset pada neraca dari sebuah organisasi, namun tidak mempengaruhi posisi strategis organisasi. Komoditi aset dapat mudah direplikasi dan, karenanya, sedikit memberikan keunggulan kompetitif. Sebuah aset yang strategis menambahkan nilai bisnis, maka tidak dapat dengan mudah direplikasi dan karenanya dapat memberikan keunggulan kompetitif. Teknologi informasi dan sistem informasi (IT / IS), tergantung pada aspek yang dipertimbangkan, dapat berupa suatu komoditi aset atau aset strategis. Fungsi komoditi IT / IS fungsi lebih cenderung menjadi outsourcing dan fungsi strategis lebih cenderung dilakukan inhouse (Hormozi et al., 2003). Sejak ditemukannya komputer diawal tahun 1950-an, perusahaan telah mempertimbangkan apakah akan menggunakan sumber daya internal untuk memenuhi sistem informasinya atau melakukan jasa yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan jasa untuk melakukan outsourcing. Dalam beberapa cara, praktek outsourcing pada tahun1990-an berbeda dengan praktek outsourcing pada tahun 1960-an dan tahun 1970-an. Saat ini banyak perusahaan besar lebih memilih melakukan outsourcing karena pelayanan jasa yang lebih mendalam. Inovasi yang baru misalnya penyedia layanan jasa aplikasi, menyediakan kesempatan kepada fungsi outsourcing yang

sebelumnya mereka belum pernah pikirkan (e.g., Kern et al., 2002; Currie, 2003). Selain itu banyak perusahaan yang melakukan outsourcing secara selektif yaitu memilih perusahaan outsourcing yang memiliki fungsi IT. Pemilihan outsourcing secara selektif cenderung memiliki keberhasilan yang lebih tinggi daripada perusahaan yang melakukan outsourcing pada semua fungsi atau tidak sesuai dengan fungsi mereka. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang besarlah yang terlebih dahulu melakukan outsourcing (Brown and Lockett, 2001) dan outsourcing ini terlihat lebih efektif didalam organisasi-organisasi ini. Pada saat pasar berkembang kesempatan yang didasarkan pada pemikiran tradisional mengenai outsourcing, yaitu skala ekonomis dan cakupan, yang bisa mengurangi nilai. Sekarang perusahaan besar melakukan outsourcing dan mengangkat keuntungan dari IT / IS (DiRomualdo and Gurbaxani, 1998). Pengaturan outsourcing juga telah berubah sepanjang waktu. Kontrak cenderung berubah dari perjanjian yang rumit untuk mengantisipasi setiap kontigensi menjadi lebih fleksibel berdasarkan pendekatan kemitraan. Hubungan dengan penyedia layanan juga berubah, yaitu, mereka sering menerima manajemen tanggung jawab atau mempertimbangkan cara untuk mengurangi resiko (Willcocks et al., 1999). Beberapa penelitian sebelumnya mengenai outsourcing berisi pendapat perusahaan yang puas maupun yang tidak puas dengan pengaturan outsourcing. Perusahaan pada umumnya

menganggap diri mereka berhasil didalam melakukan outsourcing, walaupun perusahaan tidak menyediakan antisipasi keuntungannya. Untuk menjadi lebih sukses, hubungan dengan vendor harus selaras dengan inisiatif outsourcing, oleh karena itu penentu keberhasilan yang paling penting adalah pemilihan vendor yang tepat.

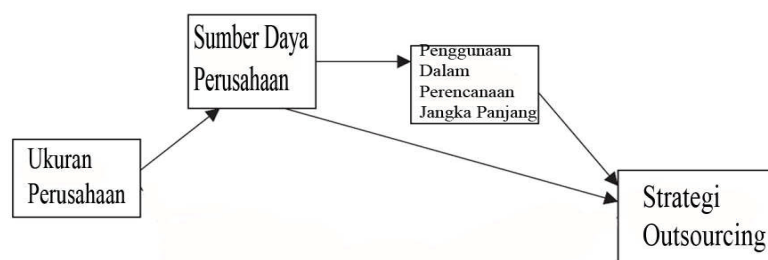
Meskipun telah banyak penelitian yang membahas mengenai outsourcing (seperti Al Qirim NAY et al ,2003, Barthelemy J,2001) fokus utama penelitian tersebut masih berada di organisasi-organisasi besar atau perjanjian kontrak besar. Penelitian sebelumnya telah menggunakan berbagai teknik pengumpulan informasi untuk memperoleh informasi tentang perusahaan yang menggunakan praktek outsourcing, Dalam studi yang dilakukan oleh Fiona H. Rohde,2004, rincian yang dikumpulkan berasal dari CIO atau manajer TI. Semua studi ini cenderung untuk menunjukkan berbagai fungsi outsourcing di berbagai industri. Industri yang berbeda mungkin telah motif yang berbeda mengenai outsourcing.

2.4. Efek Ukuran Perusahaan Pada Keputusan Outsourcing

Ukuran perusahaan dapat mempengaruhi ketersediaan sumber daya, misalnya, kemampuan IT dalam organisasi. Ketersediaan sumber daya mempengaruhi darimana sumber daya akhirnya diperoleh. Banyak perusahaan-perusahaan kecil tidak memiliki departemen IT dan oleh sebab itu mereka tidak mempunyai CIO (chief information officer). Banyak dari

perusahaan kecil tersebut yang berhubungan dengan fungsi IT adalah suatu keharusan, keputusan outsourcing dibuat berdasarkan pada ad hoc dan bukan sebagai bagian dari rencana strategis jangka panjang. Dengan demikian, outsourcing di UKM biasanya bukan fenomena strategis. Secara umum, organisasi kecil tidaklah rumit, organisasi tersebut menjadi kurang rumit karena banyak dari organisasi kecil tersebut mengaitkan isu IT yang biasanya dianggap kurang kompleks oleh perusahaan besar. Rendahnya kompleksitas ini mengindikasikan bahwa perusahaan-perusahaan kecil dapat lebih mudah membedakan antara fungsi IT / IS sebagai komoditi atau sebagai strategi. Fokus UKM pada fungsi inti dan non-inti mungkin tidak eksplisit, yaitu kurangnya aktivitas IT / IS dan kurangnya sumber daya IT / IS didalam perusahaan. Perusahaan-perusahaan ini memiliki lebih sedikit kesempatan untuk melakukan fungsi non-inti dalam internal perusahaan mereka. Dengan demikian UKM melakukan outsourcing pada fungsi non inti mereka, fungsi-fungsi ini mirip dengan *outsourc* oleh organisasi yang lebih besar. Bagaimanapun UKM sering melakukan outsourcing karena kurangnya sumber daya menggunakan keputusan *ad hoc* dan tidak menggunakan fungsi *outsourc* sebagai bagian dari eksplisit jangka panjang rencana strategis. Ukuran perusahaan mempengaruhi sumber daya di dalam perusahaan itu sendiri, dalam hal ini adalah kemampuan sumber daya di dalam perusahaan untuk dapat menerapkan IT / IS outsourcing jika mampu untuk

menerapkannya maka perusahaan dapat langsung memilih strategi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jika sumber daya di dalam perusahaan belum dapat menerapkannya, maka perusahaan dapat memasukkan sumber daya tersebut ke dalam perencanaan jangka panjang perusahaan sehingga strategi outsourcing yang dipilih sesuai dengan perencanaan jangka panjang perusahaan. Gambar 2.4.1 menunjukkan hubungan antara ukuran perusahaan, sumber daya, perencanaan jangka panjang, dan strategi outsourcing.



Gambar 2.4.1 Hubungan Antara Ukuran Perusahaan, Sumber daya, Perencanaan Jangka Panjang, dan Strategi Outsourcing

2.5. Efek Ukuran Perusahaan Pada Pengaturan Outsourcing

Untuk fungsi-fungsi perusahaan di mana perusahaan itu memutuskan untuk melakukan outsourcing, keputusan harus dibuat tentang jenis pengaturan untuk masuk misalnya, perjanjian vendor atau kontrak yang dinegosiasikan. Ukuran perusahaan dapat mempengaruhi jenis pengaturan masuk karena berbeda kemampuan negosiasi dan kemampuan untuk

mengelola hubungan kontraktual. Untuk perusahaan besar dan kontrak jangka panjang, keberhasilan penataan sering mengandalkan keterampilan pada saat kontrak tersebut dinegosiasikan. Kekuatan dan keterampilan UKM untuk menegosiasikan kontrak kecil dengan besar vendor outsourcing terbatas, kekuatan dan keahlian UKM untuk mengelola kontrak hubungan dengan vendor outsourcing yang besar juga terbatas. Hasil outsourcing yang buruk sering disebabkan oleh kegagalan untuk membuat kontrak yang cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan dalam bisnis dan teknologi. UKM tidak memiliki kekuatan negosiasi dan kemampuan untuk menggabungkan fleksibilitas dalam pengaturan ini. Masalah-masalah kompleksitas fungsional TI mungkin juga memainkan peran dalam syarat-syarat pengaturan kontrak. Kompleksitas penurunan fungsi TI juga cenderung menghasilkan kontraktor langsung. Selain itu, proses negosiasi kontrak itu mahal dan memerlukan penasihat hukum. Biaya ini menjadi penghalang bagi organisasi kecil. Kompleksitas yang lebih kecil dengan struktur organisasi juga mensyaratkan bahwa mereka mungkin kurang perlu pendapat ahli hukum. Dengan kemampuan terbatas untuk menegosiasikan kembali syarat dan kondisi, usaha kecil akan mencari nasihat hukum independen dan lebih mungkin untuk menandatangani perjanjian vendor

2.6. Efek Dari Jenis Perusahaan Pada Strategi Outsourcing

Produsen kecil memiliki pertimbangan menambahkan pembuatan produk dan dengan demikian dapat ditetapkan biaya produk. Bagi UKM yang membeli dan menjual barang, biaya barang tersebut dengan mudah ditentukan dan perusahaan dapat melakukan markup yang sesuai. Bagi UKM yang membuat suatu produk, sebagai langkah tambahan, secara akurat menentukan biaya manufaktur produk yang diperlukan. Untuk melakukan langkah ini, produsen harus menetapkan sistem biaya, sistem penetapan biaya produk ini seperti produk dan spesifik dari perusahaan. Agar outsource dapat mengetahui pengolahan transaksi, mereka membutuhkan pengetahuan akuntansi dari sistem biaya. Sementara banyak UKM dari sektor non manufaktur telah banyak menggunakan outsourcing untuk transaksi mereka seperti, penyedia jasa aplikasi. Produsen mungkin menemukan langkah ini lebih sulit untuk karena dua alasan. Pertama, karena karakteristik unik dari sistem penetapan biaya yang berbeda, mereka kurang memiliki kemampuan untuk bernegosiasi dengan vendor. Kedua, mereka menganggap bahwa mempertahankan kendali atas biaya akurat memberi mereka keunggulan kompetitif. Secara umum perusahaan besar akan melakukan outsourcing secara keseluruhan pada bagian IT-nya, berbeda halnya dengan perusahaan kecil dan menengah. Perusahaan kecil dan menengah mempertimbangkan biaya dan kemampuan negosiasi yang dimiliki, perusahaan kecil dan menengah ini biasanya akan

memilih strategi yang sesuai dengan kebutuhannya sehingga investasi untuk bagian IT-nya tepat.

2.7. Keselarasan Antara Strategi IT dan Strategi Bisnis Perusahaan

Penyelarasan Strategi IT dan Strategi Bisnis Perusahaan merupakan permasalahan yang kompleks dan bersifat multidimensi. Seringkali keputusan untuk melakukan pengembangan dibidang teknologi informasi hanya didasarkan pada kemampuan sebuah perangkat lunak yang canggih tanpa melihat lebih jauh apakah perangkat lunak tersebut telah sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam jangka panjang. Tentu penggunaan aplikasi yang canggih dapat memberikan keuntungan dalam bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Tetapi keuntungan yang diberikan dengan cara ini tidak akan dapat berlangsung lama. Apabila ternyata ada perangkat lunak baru dengan kemampuan yang lebih canggih, maka keuntungan yang dimiliki tentu akan ikut hilang bersamaan dengan munculnya perangkat lunak yang baru tersebut.

Perusahaan yang berhasil melakukan integrasi antar teknologi dengan strategi bisnis menunjukkan peningkatan pendapatan yang signifikan. IT telah menjadi *sesuatu* yang penting bagi strategi bisnis dalam hal peningkatan kualitas, dan peningkatan dan otomatisasi proses. Penyelarasan strategi bisnis dan IT digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, menciptakan hambatan untuk pendatang baru, meningkatkan hubungan

dengan konsumen dan supplier, dan menciptakan produk dan solusi bisnis baru. Kegagalan dalam melakukan penyelarasan ini dapat mengakibatkan peningkatan biaya dan kehilangan kesempatan.

Strategi bisnis sangat penting bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan pasar. Strategi itu sendiri merupakan arahan dan ruang lingkup dari perusahaan dalam jangka panjang yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan melalui penggunaan sumber daya yang ada dalam lingkungan yang mendukung untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan dari para stakeholder.

Dalam strategi bisnis ada aspek arahan (*direction*) yang menunjukkan kemana tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang, keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang menunjukkan bagaimana perusahaan akan dapat melakukan kegiatannya dengan lebih baik dari para kompetitornya yang berada dalam pasar yang sama, sumber daya (*resource*) yang menunjukkan sumber daya apa saja yang ada dan dibutuhkan untuk dapat bersaing, lingkungan (*environment*) yang menunjukkan keadaan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kemampuan untuk dapat bersaing, serta nilai dan ekspektasi yang dimiliki oleh orang – orang yang berada di lingkungan bisnis (*stakeholder*).

Strategi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan akan membedakannya dengan perusahaan – perusahaan lain. Menurut Micheal E. Porter dalam

“*What is Strategy*”, *Harvard Business Review*, 1996. Menjalankan operasi dalam perusahaan secara efektif dan efisien tidak lagi mencukupi untuk disebut sebagai strategi perusahaan. Esensi dari sebuah strategi adalah memilih untuk melakukan aktifitas yang berbeda atau melakukan aktifitas yang sama dengan cara yang berbeda dan memberikan posisi strategis yang lebih baik dari pada para pesaing. Perusahaan dapat memberikan performa yang lebih baik dari para pesaing hanya jika perusahaan dapat menentukan perbedaan yang dimilikinya dan mempertahankannya. Perbedaan tersebut harus dapat memberikan nilai yang lebih baik bagi para konsumen atau menciptakan nilai yang hampir sama tetapi dengan biaya yang lebih murah atau bahkan keduanya. Karena perbedaan ini, maka setiap perusahaan tentunya akan memerlukan penggunaan IT secara berbeda sesuai dengan strategi yang diterapkan.

Sebuah organisasi yang telah mengadopsi teknologi informasi ke dalam proses bisnis yang dilakukannya, tentunya akan ikut memikirkan peranan yang akan dilakukan oleh IT. Beberapa perusahaan ada yang menggunakan IT untuk menjalankan operasi sehari – hari agar dapat berjalan dengan baik dan efisien. Ada juga perusahaan yang menggunakan IT sebagai enabler untuk menciptakan kesempatan – kesempatan baru yang mungkin tidak akan dapat dilakukan tanpa dukungan IT. Serta IT juga digunakan sebagai cara baru untuk mengatur fungsi – fungsi yang ada dalam organisasi.

Peranaan IT dalam organisasi ini juga akan mempengaruhi penyesuaian yang terjadi dalam perusahaan. Penetapan peran IT ini juga berpengaruh pada mengembangkan portfolio aplikasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Ada beberapa model yang digunakan untuk menyesuaikan strategi IT dan strategi bisnis perusahaan, yaitu :

1. *The Business System Planning (BSP)*

Sebuah model yang dikembangkan oleh IBM dan model ini yang memberikan pengaruh usaha seperti metode *Accenture*. BSP adalah pendekatan “top-down” yang dimulai dengan strategi bisnis. Model ini membagi dua hal yang terbagun yaitu : proses bisnis dan pengelompokan data, yang mana keduanya merupakan dasar dari arsitektur informasi. Dari arsitektur ini, pembuat rencana dapat menetapkan *database* organisasi dan mengidentifikasi aplikasi yang mendukung strategi bisnis.

2. *The Stages of IT Growth Model*

Sebuah model tentang perkembangan IT didalam bisnis yang dikemukakan oleh dikembangkan oleh Richard L. Nolan pada tahun 1979 dan dipublikasikan pada *Harvard Business Review*. Model yang di kembangkan oleh Richard L. Nolan memiliki enam tingkat yaitu :

a. *Initiation*

Pada tingkatan ini IT diperkenalkan pertama kali ke dalam organisasi. Berdasarkan artikel Richard L. Nolan pada tahun 1973, komputer yang diperkenalkan ke dalam perusahaan memiliki dua alasan, pertama karena proses administrasi yang tidak dapat diselesaikan tanpa komputer. Kedua alasan karena kebutuhan komputasional.

b. *Contagion*

Walaupun komputer sudah dikenali sebagai agen perubahan pada tahap 1, Nolan mengakui banyak pengguna yang menjauhi komputer, karena hal ini maka tahap ke 2 ini menggolongkan kebutuhan manajerial untuk menjelaskan aplikasi komputer.

c. *Control*

Tahap ini adalah reaksi pengeluaran biaya dan waktu yang berlebihan pada sistem komputer. Dan masalah yang utama adalah pengendalian pada biaya operasional komputer.

d. *Integration*

Tahap ini menonjolkan pada adopsi teknologi baru untuk mengintegrasikan sistem yang sebelumnya adalah entitas terpisah.

e. *Data Administration*

Nolan menentukan bahwa tahap ke 4 tidak cukup menguraikan perkembangan IT pada organisasi dan membuatkan tahap ini. Tahap ini adalah menunjukkan tekanan dalam mengelola data.

f. *Maturity*

Pada tahap ini menggambarkan secara nyata sistem informasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

3. *Critical Success Factors (CSFs)*

metodologi adalah pendekatan untuk perencanaan IT yang telah dibangun untuk mengidentifikasi informasi yang di dibutuhkan oleh manajer. Asumsi yang mendasarinya adalah setiap organisasi tiga dari enam faktor kunci diatas. Jika berhasil diterapkan, maka akan mengindikasikan kesuksesan organisasi.

4. *Scenario Planning*

Pendekatan ini digunakan dalam perencanaan situasi yang melibatkan banyak ketidakpastian, sama seperti IT secara umum dan e-commerce tertentu. Lima alasan untuk menerapkan *Scenario Planning* adalah :

- a. Menjamin bahwa tidak harus fokus ke dalam kesempatan

- b. Membantu mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijaksana.
- c. Untuk menjaga pilihan
- d. Untuk memastikan organisasi tidak hanya sebagai pengikut
- e. Memberikan kesempatan untuk melatih orang-orang untuk melewati proses.

