

**HUBUNGAN STRATEGI *OUTSOURCING INFORMATION TECHNOLOGY*
DAN KEBERHASILAN *OUTSOURCING INFORMATION TECHNOLOGY*
(Studi Empiris Pada Perusahaan-Perusahaan yang Terdaftar di BEJ)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



**Nama : Antonius Singgih Setiawan
NIM : C4C005123**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang diajukan adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi lainnya, sepanjang pengetahuan saya, tesis ini belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dan disebutkan pada daftar pustaka.

Semarang, April 2007

Antonius Singgih Setiawan

**HUBUNGAN STRATEGI *OUTSOURCING INFORMATION TECHNOLOGY*
DAN KEBERHASILAN *OUTSOURCING INFORMATION TECHNOLOGY*
(Studi Empiris Pada Perusahaan-Perusahaan yang Terdaftar di BEJ)**

Penelitian Tesis



Oleh :

Antonius Singgih Setiawan

C4C005123

Disetujui oleh :

Pembimbing I

Tanggal : 29 Maret 2007

Prof. Dr. Imam Ghozali, MCom, Akt

NIP. 131 620 152

Pembimbing II

Tanggal: 21 Maret 2007

Dr. Sudarno, MSi, Akt

NIP. 131 875 457

Tesis berjudul

**HUBUNGAN STRATEGI *OUTSOURCING INFORMATION TECHNOLOGY*
DAN KEBERHASILAN *OUTSOURCING INFORMATION TECHNOLOGY*
(Studi Empiris Pada Perusahaan-Perusahaan yang Terdaftar di BEJ)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh
Antonius Singgih Setiawan
Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal
11 April 2007
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Tim Penguji

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Imam Ghozali, MCom, Akt
NIP. 131 620 152

Dr. Sudarno, MSi, Akt
NIP. 131 875 457

Anggota Tim Penguji

Prof. Dr. Arifin. S, MCom.Hons, Akt
NIP. 131 696 214

Dr. M. Syafruddin, MSi, Akt
NIP. 131 764 486

Dra. Indira Januarti, MSi, Akt
NIP. 131 991 449

Semarang, 11 April 2007
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Sains Akuntansi
Ketua Program

Drs. H. Muhammad Nasir, MSi, Akt
NIP. 131 875 458

MOTTO :

1. *Orang yang berpengetahuan menahan perkataannya,
orang yang berpengertian berkepala dingin.*
(Amsal. 17:27)
2. *Seorang raja tidak akan selamat oleh besarnya kuasa,
seorang pahlawan tidak akan tertolong oleh besarnya kekuatan.*
(Masmur. 33:16)
3. *Kecongkakan mendahului kehancuran,
dan tingginya hati mendahului kejatuhan.*
(Amsal. 16:18)
4. *Apabila buah itu sudah cukup masak, orang itu segera menyabit,
sebab musim menuai sudah tiba.*
(Markus. 4:29)

KUPESEMBAHKAN KARYAKU INI UNTUK :

Istriku tercinta: Tanty Florencia & Buah Cinta kami kelak
Mendiang ayah terkasih: Bapak Ambrosius Suwanto
Ibuku yang menyayangiku: Ibu Christina Sugiarsih
Saudara-saudaraku: Kel. Agustinus Purna Irawan, Kel. Agnes Dewi Sumekar dan
Kel. Fransiska Rita Anggraeni
Sahabat-sahabatku yang memberikan semangat dalam perjuanganku

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine relationship dimensions of IT outsourcing strategic on dimension IT outsourcing success, beside that to exam what was firm kind variable, firm size and IT functional size can moderations relationship between relationship dimensions IT outsourcing strategic on dimension IT outsourcing success.

Data used for this study collected from Chief Information Officer (CIO) or manger of IT that completed and returned questionnaires. Data was colleted by mail survey. 330 questionnaires sent to CIO or manager of IT in companies at listing in Jakarta Stock Exchange 2005. Questionnaires used in this study were 43 (13,03%). Data analyzed by ANOVA in SPSS ver. 13 software.

The result shows that dimension IT outsourcing significantly linked on IT outsourcing success that shown by supported result study IT outsourcing strategic, selective degree of integration will be more successful in achieving IT outsourcing strategic than minimal degree of integration or comprehensive. IT outsourcing strategic to contract allocation of control by fee service will more successful in achieving IT outsourcing strategic than IT outsourcing strategic buy or partnership, IT outsourcing strategic to short-term performance period will more successful in achieving IT outsourcing strategic than IT outsourcing strategic medium or long term. Industry type, firm size and IT functional size have not effect moderation on linked dimension IT outsourcing strategic.

Keywords: IT Outsourcing, IT Outsourcing Strategic, IT Outsourcing Success, Industry Type, Firm Size, IT Functional Size.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT, selain itu juga menguji apakah variabel jenis industri, ukuran perusahaan dan ukuran fungsional IT dapat memoderasi hubungan antara hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

Data dari penelitian ini dikumpulkan dari *Chief Informaton Officer* (CIO) atau manajer IT yang melengkapi dan mengembalikan kuesioner. Data dikumpulkan melalui *mail survey*. Sebanyak 330 kuesioner telah dikirim kepada CIO atau manajer IT dalam perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta tahun 2005. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 43 (13,03%). Analisis data dengan ANOVA menggunakan SPSS ver. 13 *software*.

Hasil menunjukkan bahwa dimensi strategi *outsourcing* IT mempunyai hubungan signifikan terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT yang ditunjukkan dengan didukungnya hasil pengujian strategi *outsourcing* IT tingkat integrasi selektif akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT tingkat integrasi minimal atau komprehensif. Strategi *outsourcing* IT alokasi kendali kontrak dengan membayar jasa akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT alokasi kendali pembelian atau kemitraan/partnership. Strategi *outsourcing* IT periode kinerja jangka pendek akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT periode kinerja jangka menengah atau jangka panjang. Jenis industri, ukuran perusahaan dan ukuran fungsional IT tidak memberikan efek moderasi terhadap hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT.

Keywords: *Outsourcing* IT, Strategi *Outsourcing* IT, Keberhasilan *Outsourcing* IT, Jenis Industri, Ukuran Perusahaan, Ukuran Fungsional IT.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas karunia Tuhan Yang Maha Kuasa, sebab karena berkat dan kemurahan-Nya, saya bisa menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir dalam menempuh studi di Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro. Proses pencarian topik penelitian ini tidak terlepas dari diskusi dan masukan dari pihak antara lain dari Bapak Prof. Dr. Imam Ghozali, Mcom, Akt sebagai dosen pembimbing utama yang banyak memberikan masukan atas proposal, serta peranan Bapak Dr. Sudarno, MSi, Akt sebagai pembimbing anggota yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian mengarahkan, sungguh mendorong semangat saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Penyelesaian tesis ini telah melibatkan banyak pihak, untuk itu saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Mohammad Nasir, M.Si, Akt selaku Ketua Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP
2. Bapak Prof. Dr. Imam Ghozali, MCom, Akt sebagai pembimbing utama.
3. Bapak Dr. Sudarno, MSi, Akt sebagai pembimbing anggota.
4. Seluruh dosen pada Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP yang telah memberikan tambahan pengetahuan kepada saya selama mengikuti pendidikan.
5. Seluruh staf pengelola dan admisi Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP atas dukungannya sehingga proses belajar menjadi lebih menyenangkan.
6. Istriku tercinta, Tanty Frolencia atas segala kesabaran untuk berpisah dalam kurun waktu yang cukup lama, dan atas doa, kesetiaan serta dukungan yang selalu menguatkan.
7. Orang tuaku, Bapak Ambrosius Suwanto (Alm.) dan Ibu Christina Sugiarsih, Mertuaku, Bapak Thomas Eddy dan Ibu Theresia Mujiati, Saudara-saudaraku: kel. Mas Agus, kel. Mbak Dewi, kel. Mbak Rita, atas segala perhatian, dukungan, kasih sayang dan doa.
8. Pimpinan, Rekan-rekan Dosen dan Karyawan STIE Musi Palembang, atas segala dukungan selama menjalani proses studi ini.
9. Pengurus Yayasan Musi Palembang, yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikanku ke jenjang yang lebih tinggi.

10. Keluarga Gabriel Sri Santoso Nias Raya 10 Semarang yang telah memberikan tumpangan kepadaku selama menyelesaikan pendidikan magister.
11. Rekan-rekan seperjuangan MAKSI 13 PAGI : Marwanto, Mensi Tiwe, Pak Kasidi, Pak Abdon, Pak Agung, Pak Budi, Boni, Dandri, Ashari, Nassrulla, Ibu Londa, Willma, Novita, Heni, Provita, Dian Andika, Elvia, serta Kismindari.
12. Rekan-rekan MAKSI 12 & 14 PAGI : Lili Sugeng, Saiful, Dona, Anggun, Mbak Biana, Ewink et al.
13. Para responden di berbagai kota di Indonesia, atas partisipasi dan dukungannya.

Akhirnya kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, saya mengucapkan banyak terima kasih atas semua bantuan yang diberikan. Semoga Tuhan Yang Maha Kasih memberikan berkat melimpah bagi semua, Bapak, Ibu dan Saudara yang telah berbuat baik untuk saya.

Semarang, April 2007

Antonius Singgih Setiawan

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG DALAM	i
SURAT PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAKSI.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	
Latar Belakang Masalah.....	1
Rumusan Masalah	7
Tujuan Penelitian	8
Manfaat Penelitian	9
Sistematika Penelitian	9
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Telaah Teori	12
2.1.1. Perspektif Kontingensi	12
2.1.2. Definisi dan Alasan <i>Outsourcing</i> IT.....	15
2.1.3. Definisi Strategi	18
2.1.4. Dimensi Strategi <i>Outsourcing</i> IT	19
2.1.4.1. Tingkat Integrasi (<i>Degree of Integration</i>)	22
2.1.4.2. Alokasi Kendali (<i>Allocation of Control</i>)	22
2.1.4.3. Periode Kinerja (<i>Performance Period</i>)	26
2.1.5. Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	27
2.2. Kerangka Konseptual	30
2.3. Hipotesis Penelitian	30

2.3.1. Hubungan Tingkat Integrasi terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT.....	30
2.3.2. Hubungan Alokasi Kendali terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	31
2.3.3. Hubungan Periode Kinerja terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	32
2.3.4. Jenis Industri Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi <i>Outsourcing</i> IT Terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT..	32
2.3.5. Ukuran Perusahaan Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi <i>Outsourcing</i> IT Terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT..	33
2.3.6. Ukuran Fungsional IT Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi <i>Outsourcing</i> IT Terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT..	34

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Disain Penelitian	35
3.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	35
3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	36
3.3.1. Variabel Penelitian	36
3.3.2. Definisi Operasional	37
3.4. Instrumen Penelitian	40
3.5. Prosedur Pengumpulan Data	40
3.6. Teknik Analisis	40
3.6.1. Statistik Deskriptif	41
3.6.2. Uji Reliabilitas dan Validitas	41
3.6.2.1. Uji Reliabilitas	41
3.6.2.2. Uji Validitas	42
3.6.3. Uji Asumsi ANOVA	42
3.6.3.1. Uji <i>Homogeneity of Variance</i>	42
3.6.3.2. Uji Normalitas	
3.6.4. Uji Hipotesis	

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1. Data Penelitian	49
4.1.1. Statistik Deskriptif	50
4.1.2 Uji Reliabilitas	50
4.1.3 Uji Validitas	51
4.2. Hasil Penelitian	52
4.2.1. Uji <i>Homogeneity of Variance</i>	55
4.2.2. Uji Normalitas	
4.2.3. Pengujian Hipotesis	57
4.2.3.1. Pengujian Hipotesis Hubungan Tingkat Integrasi terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	59
4.2.3.2. Pengujian Hipotesis Hubungan Alokasi Kendali terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	62
4.2.3.3. Pengujian Hipotesis Hubungan Periode Kinerja terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	
4.2.3.4. Pengujian Hipotesis Jenis Industri Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi <i>Outsourcing</i> IT Terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	65
4.2.3.5. Pengujian Hipotesis Ukuran Perusahaan Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi <i>Outsourcing</i> IT Terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	67
4.2.3.6. Pengujian Hipotesis Ukuran Fungsional IT Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi <i>Outsourcing</i> IT Terhadap Dimensi Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	70
4.3. Pembahasan	73
4.3.1. Hubungan Strategi Tingkat Integrasi Terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	74
4.3.2. Hubungan Strategi Alokasi Kendali Terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	76
4.3.3. Hubungan Strategi Periode Kinerja Terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	77
4.3.4. Jenis Industri Memoderasi Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT	

Terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT.....	78
4.3.5. Ukuran Perusahaan Memoderasi Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT Terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT.....	78
4.3.6. Ukuran Fungsional IT Memoderasi Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT Terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT.....	80
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	81
5.1. Kesimpulan	82
5.2. Implikasi	82
5.3. Keterbatasan	
5.4. Saran	
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel. 2.1. Dimensi Strategi <i>Outsourcing</i> IT	21
Tabel. 2.2. Ringkasan Penelitian Terdahulu	29
Tabel. 4.1. Statistik Deskriptif Variabel Dependen	45
Tabel. 4.2. Tingkat Integrasi	46
Tabel. 4.3. Alokasi Kendali	46
Tabel. 4.4. Periode Kinerja	47
Tabel. 4.5. Jenis Industri	47
Tabel. 4.6. Ukuran Perusahaan	48
Tabel. 4.7. Ukuran Fungsional IT	48
Tabel. 4.8. Hasil Uji Reliabilitas	49
Tabel. 4.9. Hasil Uji Validitas	50
Tabel. 4.10. Hasil Uji <i>Homogeneity of Variances</i> Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	51
Tabel.4.11. Hasil Uji <i>Homogeneity of Variances</i> Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT dengan Tiga Variabel Moderating	53
Tabel.4.12.Hasil Uji Normalitas Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	54
Tabel.4.13.Hasil Uji Normalitas Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT dengan Tiga Variabel Moderating	55
Tabel.4.14.Hasil Uji ANOVA Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	56
Tabel.4.15.Hasil Uji Bonferroni Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT.....	56
Tabel.4.16.Hasil Uji ANOVA Jenis Industri Memoderasi Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	65
Tabel.4.17.Hasil Uji ANOVA Ukuran Perusahanan Memoderasi Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	67
Tabel.4.18.Hasil Uji ANOVA Ukuran Fungsional IT Memoderasi Hubungan Strategi <i>Outsourcing</i> IT terhadap Keberhasilan <i>Outsourcing</i> IT	70
Tabel.4.19. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 2.1. Kerangka Konseptual 30

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pengantar Kuesioner

Lampiran 2 Kuesioner

Lampiran 3 Data Penelitian

Lampiran 4 Statistik Deskriptif

Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Lampiran 6 Levene's test

Lampiran 7 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Lampiran 8 ANOVA Hubungan Strategi dan Keberhasilan *Outsourcing* IT

Lampiran 9 Uji Post Hoc Benferroni

Lampiran 10 Uji Efek Moderasi Jenis Industri

Lampiran 11 Uji Efek Moderasi Ukuran Perusahaan

Lampiran 12 Uji Efek Moderasi Ukuran Fungsional IT

Lampiran 13 Biodata Peneliti

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Menurut Budianto dan Murtanto (2000) kita saat ini berada dalam jaman *smart technology*, suatu masa dimana *information technology* (IT) telah memberikan keleluasaan luar biasa bagi organisasi untuk berkreasi dalam berbagai kegiatan, seperti transaksi bisnis, kemitraan bisnis, bahkan penciptaan bisnis baru. IT dapat digunakan untuk mengintegrasikan kerja, baik secara vertikal maupun horizontal, hal ini menunjukkan bahwa dengan pemanfaatan IT, setiap organisasi dapat menyajikan informasi secara tepat dan akurat.

Peningkatan kebutuhan IT telah merubah konsep tradisional menjadi konsep yang lebih modern. Konsep tradisional menyatakan, semua aktivitas perusahaan akan dikerjakan secara internal, sedangkan konsep modern menyatakan akan semakin sedikit operasional kerja yang dilakukan secara internal (Burn dan Ash, 2000; Georgantzas, 2001; Tetteh dan Burn, 2001). Konsep modern tersebut menggambarkan bahwa fungsi bisnis dalam perusahaan yang memberikan keunggulan bersaing saja yang harus dikerjakan secara internal, namun fungsi bisnis lainnya dalam perusahaan dapat dilakukan secara *outsourcing* (Ching *et al.* 1996). Beberapa aktivitas yang dapat dilakukan perusahaan secara *outsourcing* diantaranya adalah aktivitas bisnis yang berhubungan dengan sistem informasi manajemen (Reyes, *et al.* 2005).

Outsourcing IT saat ini sudah menjadi tren di dunia, dan *Outsourcing* IT sebetulnya bukan hal baru di Indonesia (*e-Enterprise*, 2003). Menurut King (2001) kebanyakan dari para peneliti menyatakan bahwa kita saat ini sudah berada dalam era

outsourcing. Hal ini didukung dengan gambaran analisa nilai transaksi pasar komputer dimasa yang akan datang, menunjukkan pertumbuhan strategi *outsourcing* yang sangat menjanjikan, setidaknya untuk beberapa tahun kedepan (Reyes *et al.* 2005).

Sehubungan dengan berkembangnya praktik *outsourcing* IT, riset tentang strategi *outsourcing* IT telah mengidentifikasi beberapa cara penting bagaimana menghubungkan pengaruh antara penerapan strategi *outsourcing* IT terhadap keberhasilan dari strategi *outsourcing* tersebut (Lee *et al.* 2004). Hal ini dilakukan untuk menentukan bagian dari fungsi IT mana saja yang akan diterapkan dengan strategi *outsourcing* dan bagian dari fungsi IT mana yang tidak dilakukan *outsourcing* (Lacity dan Willcocks, 1998).

Hubungan antara strategi dan keberhasilan *outsourcing* IT dalam bidang akuntansi, seringkali dikaitkan pada sudut pandang transaksi biaya ekonomis (*transaction cost economics* atau TCE) (Ang dan Straub 1998). TCE dipakai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan transaksi kepemilikan suatu aset dengan melakukan integrasi vertikal terhadap pihak luar perusahaan. Integrasi vertikal yang efektif antara suatu perusahaan terhadap pihak luar dapat meminimalkan biaya transaksi, sehingga salah satu tolok ukur keberhasilan *outsourcing* IT suatu perusahaan adalah nilai kinerja ekonomi yang dihasilkan.

Riset mengenai *outsourcing* IT berkembang dengan pesat dimulai dari penelitian yang dilakukan oleh Loh dan Venkatraman (1992) meneliti tentang faktor-faktor dari *outsourcing* IT, dalam penelitiannya Loh dan Venkatraman mengembangkan dan menguji model untuk faktor-faktor *outsourcing* IT berdasarkan integrasi konteks bisnis dan perspektif IT. Secara khusus Loh dan Venkatraman menjelaskan tingkat *outsourcing* IT dengan menggunakan konteks bisnis dan kompetensi IT sebagai

representasi dari struktur biaya dan kinerja ekonomi. Loh dan Venkatraman juga menambahkan bahwa *outsourcing* IT juga dipengaruhi oleh *business governance*.

Grover *et al.* (1996) meneliti tentang pengaruh dari kualitas jasa dan *partnership* dalam *outsourcing* fungsi sistem informasi. Temuan dari hasil penelitian tersebut memberikan pengetahuan mengenai sifat susunan dan hubungan *outsourcing* IT. Hasil penelitian mengindikasikan teori biaya transaksi memberikan kerangka kerja yang baik untuk *outsourcing* IT dan aset spesifik dari kebutuhan transaksi *outsourcing* menjadi pertimbangan dalam beberapa keputusan untuk *outsource*.

Lacity dan Willcocks (1998) melakukan investigasi empirik mengenai praktik *outsourcing* IT terhadap 40 organisasi yang berada di Amerika dan Inggris dengan mewawancarai 145 partisipan. Dari investigasi yang dilakukan oleh Lacity dan Willcocks dapat ditemukan lima praktek terbaik dalam kasus yang terjadi di perusahaan, yaitu:

1. Keputusan *outsourcing* selektif mempunyai rata-rata keberhasilan dalam pencapaian efektifitas fungsi IT yang lebih tinggi dibandingkan dengan *outsourcing* total atau keputusan *insourcing*.
2. Eksekutif Senior dan Manajer IT yang membuat keputusan bersama mempunyai rata-rata keberhasilan dalam pencapaian efektifitas fungsi IT yang lebih tinggi dibandingkan dengan salah satu kelompok *stakeholder* yang melakukan sendiri.
3. Organisasi yang memakai kombinasi antara pemenuhan kebutuhan akan fungsi IT secara internal, dan pemenuhan kebutuhan akan fungsi IT secara eksternal, akan mempunyai rata-rata keberhasilan dalam pencapaian efektifitas fungsi IT yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang hanya memakai penawaran eksternal saja.

4. Kontrak jangka pendek memperoleh rata-rata keberhasilan dalam pencapaian efektifitas fungsi IT yang lebih tinggi dibandingkan dengan kontrak jangka panjang.
5. Kontrak detail dengan membayar jasa *outsourcing* IT memperoleh rata-rata keberhasilan dalam pencapaian efektifitas fungsi IT yang lebih tinggi dibandingkan dengan membayar jasa tipe kontrak lainnya.

Lee *et al.* (2004) melakukan penelitian tentang hubungan strategi *outsourcing* IT dan keberhasilan strategi *outsourcing* IT yang dilihat dari perspektif universalistik, kontingensi dan konfigurasi. Lee *et al.* mengidentifikasi strategi *outsourcing* IT kedalam tiga dimensi, yaitu tingkat integrasi, alokasi kendali dan periode kinerja. Sedangkan keberhasilan strategi *outsourcing* TI diidentifikasi kedalam tiga dimensi yaitu kompetensi strategi, efisiensi biaya dan percepatan teknologi.

Berdasarkan tiga dimensi strategi *outsourcing* IT dan tiga dimensi keberhasilan *outsourcing* IT, Lee *et al.* (2004) menguji hipotesis mengenai strategi *outsourcing* selektif, pengendalian dengan kontrak dengan membayar jasa serta hubungan jangka pendek, akan memberikan keberhasilan *outsourcing* IT yang lebih baik. Hipotesis tersebut direplikasi dari temuan penelitian yang dilakukan oleh Lacity dan Willcocks (1998) sebagai perspektif universalistik.

Dalam perspektif kontingensi Lee *et al.* (2004) menguji variabel jenis industri, ukuran perusahaan dan ukuran fungsional IT memoderasi hubungan antara strategi *outsourcing* IT terhadap keberhasilan *outsourcing* IT. Untuk perspektif konfigurasi, Lee *et al.* menguji *fit gestalts* dan tiga kelompok konfigurasi *gestalts*. Temuan akhir yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* memberikan indikasi bahwa pendekatan konfigurasi dapat menjelaskan keberhasilan dari

penerapan strategi *outsourcing* IT dengan lebih baik dibandingkan perspektif universalistik dan perspektif kontingensi.

Reyes *et al.* (2005) melakukan penelitian tentang faktor-faktor keberhasilan dari penerapan strategi *outsourcing* IT di Spanyol. Penelitian dilakukan dengan menghimpun data aktivitas-aktivitas strategi *outsourcing* yang seringkali diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Spanyol, data identifikasi faktor keberhasilan penerapan *outsourcing*, ukuran perusahaan, sektor (jenis industri), dan profil departemen *information system*.

Reyes *et al.* (2005) menyatakan bahwa perusahaan dengan ukuran besar dan dengan jumlah staf dalam departemen IS yang lebih banyak adalah perusahaan yang melihat kontrak secara tepat menjadi faktor yang paling relevan terhadap keberhasilan penerapan strategi *outsourcing* IT. Temuan akhir dari hasil penelitian Reyes *et al.* yang dilakukan di Spanyol menunjukkan bahwa, faktor-faktor keberhasilan dari strategi *outsourcing* terdiri dari:

1. Faktor pemahaman dari pihak penyedia jasa akan tujuan dari pihak klien.
2. Faktor pemilihan penyedia jasa yang tepat.
3. Faktor pemahaman yang jelas dari pihak klien tentang apa yang mereka cari dalam penerapan strategi *outsourcing* yang mereka lakukan.

Melihat dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu di atas, hasil dari setiap penelitian memberikan identifikasi yang beragam mengenai strategi dan keberhasilan praktek *outsourcing* IT. Setiap hasil penelitian dapat memberikan dukungan atau sanggahan terhadap penelitian yang lain. Selain melihat masalah strategi dan keberhasilan *outsourcing* IT, penelitian tersebut juga melihat faktor apa saja yang mungkin memberikan efek moderasi dari hubungan pengaruh strategi terhadap keberhasilan *outsourcing* IT.

Beragamnya hasil penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, antara lain dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2004) terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh Lacity dan Willcocks (1998). Penelitian Lacity dan Willcocks (1998) menunjukkan bahwa, strategi *outsourcing* selektif dan pengendalian dengan kontrak dan biaya jasa akan memberikan hasil yang lebih baik sehubungan dengan keberhasilan praktik *outsourcing* IT. Hal tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Lee *et al.* (2004) yang justru tidak mendukung hipotesis tersebut. Temuan lain dari penelitian Lacity dan Willcocks (1998), menyatakan hubungan jangka pendek akan memberikan hasil yang lebih baik sehubungan dengan keberhasilan praktik *outsourcing* IT. Hal tersebut ternyata bertentangan dengan temuan penelitian Lee *et al.* (2004) yang justru menyimpulkan bahwa hubungan jangka panjang akan memberikan hasil yang lebih baik.

Beragamnya hasil penelitian mengenai strategi *outsourcing* IT juga dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Reyes *et al.* (2005) terhadap penelitian Lee *et al.* (2004) mengenai ukuran perusahaan, dan ukuran fungsional IT, dimana menurut temuan Reyes *et al.* (2005) menyimpulkan bahwa ukuran perusahaan dan jumlah staf dalam departemen IT menjadi faktor yang paling relevan sehubungan dengan keberhasilan penerapan strategi *outsourcing* IT. Sedangkan temuan Lee *et al.* (2004) menyimpulkan bahwa ukuran perusahaan tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan strategi terhadap keberhasilan praktik *outsourcing* IT, sedangkan ukuran fungsional IT menurut hasil temuan Lee *et al.* (2004) tidak sepenuhnya memberikan efek moderasi dalam hubungan strategi terhadap keberhasilan dalam praktik *outsourcing* IT.

Berdasarkan pertentangan yang terjadi dari hasil penelitian terdahulu di atas, maka dalam penelitian ini akan menguji kembali hipotesis-hipotesis penelitian berdasarkan perspektif universalistik dan perspektif kontigensi seperti yang telah dilakukan oleh Lee *et al.* (2004) untuk memperoleh gambaran nyata mengenai praktik *outsourcing* IT di Indonesia. Penelitian ini akan menggunakan semua dimensi, baik dimensi strategi maupun dimensi keberhasilan dari praktek *outsourcing* IT yang mereka lakukan di Korea.

Penelitian ini tidak menguji hipotesis dari perspektif konfigurasional seperti yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2004). Tidak dimasukkannya hipotesis dari perspektif konfigurasional dikarenakan, di Indonesia belum terdapatnya literatur atau hasil penelitian yang menggambarkan pola *gestalts* strategi *outsourcing* IT yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam membentuk pola *gestalts* yang dapat diuji. Hal ini didukung oleh pendapat Lee *et al.* (2004) bahwa tidak semua perusahaan mempunyai pola *gestalts* independen yang nyata. Sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi temuan awal untuk mengetahui bentuk umum strategi *outsourcing* IT di Indonesia. Penelitian ini tidak menggunakan pola *gestalts* Lee *et al.* (2004) dikarenakan Lee *et al.* (2004) mengisyaratkan bahwa konfigurasional matrik tentang keberhasilan strategi *outsourcing* IT yang mereka buat masih mempunyai keterbatasan dan hasil penelitian mereka tidak dapat digeneralisasi, sehingga perlu penyesuaian pola konfigurasional strategi, terhadap lokasi penelitian yang berbeda.

Rumusan Masalah

Sudah diuraikan dalam latar belakang di atas, bahwa praktek *outsourcing* IT sudah berkembang dengan pesat, bahkan di Indonesia praktek *outsourcing* IT bukan lagi merupakan hal baru. Perkembangan praktik *outsourcing* IT tidak terlepas dari

kebutuhan yang timbul dari para pengguna jasa IT serta manfaat yang bisa mereka terima. Searah dengan perkembangan praktik *outsourcing* IT, riset tentang strategi dan keberhasilan *outsourcing* IT juga telah berkembang dengan pesat, diawali dengan penelitian yang dilakukan oleh Lacity dan Willcocks (1998) yang melakukan investigasi empirik mengenai praktek *sourcing* IT, hingga berkembang pada penelitian yang menjelaskan hubungan strategi dan keberhasilan *outsourcing* IT seperti yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2004), dan penelitian-penelitian lain yang juga menyoroti berbagai strategi dan tingkat keberhasilan dari praktik *outsourcing* IT, termasuk menyoroti berbagai resiko yang mungkin terjadi dari praktik *outsourcing* IT. Berdasarkan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, dan untuk menjawab permasalahan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.
2. Apakah jenis industri, ukuran perusahaan dan ukuran fungsional IT memoderasi hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

Tujuan Penelitian

Penelitian tentang hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan strategi *outsourcing* IT dengan jenis industri, ukuran perusahaan dan ukuran fungsional IT sebagai variabel moderating mempunyai beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Menguji dan memperoleh bukti empiris apakah dimensi strategi *outsourcing* IT mempunyai hubungan terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

2. Menguji dan memperoleh bukti empiris apakah jenis industri memoderasi hubungan dari dimensi strategi *outsourcing* IT atas dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.
3. Menguji dan memperoleh bukti empiris apakah ukuran perusahaan memoderasi hubungan dari dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.
4. Menguji dan memperoleh bukti empiris apakah ukuran fungsional IT memoderasi hubungan dari dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

Manfaat Penelitian

1. Pengembangan teoritis.

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan model strategi *outsourcing* IT yang tepat, khususnya untuk praktik *outsourcing* IT di Indonesia, dan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan untuk penelitian-penelitian mendatang.

2. Pengembangan praktik

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi setiap (*Chief Information Officer*) CIO atau Manajer IT serta pihak-pihak yang berkompeten dalam perusahaan dalam memperimbangkan strategi *outsourcing* IT yang akan mereka pilih.

Sistematika Penulisan

Tesis yang akan disusun akan mempunyai sistematika sebagai berikut:

- Bab I : Berisi pendahuluan yang mencakup; latar belakang yang meliputi permasalahan penelitian dan mengapa kasus ini penting untuk diteliti.

Permasalahan penelitian berasal dari beberapa sumber seperti fenomena yang terjadi di lapangan, hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil beragam dan beberapa teori yang berkaitan dengan kasus yang diteliti; rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang didasarkan pada kajian awal kasus, tujuan penelitian yang mengungkapkan hasil yang ingin dicapai melalui proses penelitian; serta manfaat penelitian mengungkapkan pihak atau orang yang akan memperoleh manfaat dari hasil penelitian.

- Bab II : Berisi telaah pustaka dan pengembangan hipotesis, yang akan mencakup; telaah pustaka yang memberikan penjelasan teori-teori seperti mengenai perspektif kontigensi yang mungkin memoderasi efek hubungan antara strategi terhadap keberhasilan *outsourcing* IT, definisi dan alasan *outsourcing* IT, dimensi strategi *outsourcing* yang berupa tingkat integrasi (*degree of integration*), alokasi kendali (*allocation of control*), periode kinerja (*performance period*); keberhasilan *outsourcing* IT berupa kompetensi strategis, efisiensi biaya dan percepatan teknologi. Kerangka pemikiran teoritis menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti seperti hubungan antara tingkat integrasi terhadap keberhasilan *outsourcing* IT, alokasi kendali terhadap keberhasilan *outsourcing* IT, periode kinerja terhadap keberhasilan *outsourcing* IT, dan efek moderasi dari jenis perusahaan, ukuran perusahaan dan ukuran fungsional IT dalam hubungan antara strategi terhadap keberhasilan *outsourcing* IT yang disertai dengan perumusan hipotesis.
- Bab III : Berisi metode penelitian yang akan menjelaskan mengenai; jenis dan sumber data, populasi dan teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel dan teknik analisis.

Bab IV : Pada bagian ini berisi pembahasan dan hasil penelitian yang meliputi; gambaran umum responden, profil responden, uji hipotesisi serta hasil dan intepretasi hasil penelitian.

Bab V : Merupakan bagian akhir yang akan berisi kesimpulan, implikasi, ungkapan keterbatasan penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Teori

2.1.1. Perspektif Kontingensi

Perpektif kontingensi menjelaskan bahwa keberhasilan suatu strategi akan bervariasi berdasarkan pada variabel kontekstual. Selain itu, jenis industri dan ukuran perusahaan, umumnya dipercaya sebagai variabel kontekstual yang penting dalam studi tentang strategi organisasi atau perusahaan (Pugh *et al.*, 1969), dan Lee *et al.* (2004) menganggap bahwa ukuran dari fungsi IT, akan dipandang sebagai hal penting dalam studi tentang praktek strategi *outsourcing*.

Jenis industri dikarakterisasikan dalam tipologi Thompson (1967) dalam Lee *et al.* 2004 berdasarkan pada tiga jenis teknologi yang mendasari. Teknologi dengan hubungan jangka panjang memfokuskan pada perintah sebuah tugas; seperti teknologi yang terlihat dalam suatu industri transportasi (Chatman dan Jehn 1994). Dalam industri semacam ini, pekerjaan akan cenderung menjadi rutinitas yang tinggi dan dihilangkan dari perpektif kontigensi lingkungan (Thompson 1967) dalam Lee *et al.* 2004. Dengan kata lain, bentuk alamiah dari suatu pekerjaan tidak akan bersifat spesifik dalam suatu organisasi. Jenis industri mediasi teknologi fokus pada kategorisasi klien dan input, dan melakukan standarisasi proses untuk setiap kategori yang ada. Pola industrial ini meliputi perusahaan yang menghasilkan produk mesin, bank, perusahaan asuransi, dan bidang akuntansi. Pekerja dalam jenis industri semacam ini cenderung tidak terlalu rutin dibandingkan industri yang memiliki kategori teknologi jangka panjang. Jenis industri teknologi intensif akan berusaha mendorong upaya yang mengarah pada tuntutan proyek secara spesifik, dan membutuhkan strategi kustomisasi

yang lebih luas dan adanya pemecahan suatu masalah. Model dari kelompok ini meliputi unit riset dan pengembangan, rumah sakit dan perusahaan konsultan.

Ketiga kategori industri ini menjelaskan sebuah skala yang berkisar dari hubungan jangka panjang melalui mediasi teknologi yang intensif (Chatman dan Jehn, 1994), industri dikarakterisasikan sebagai teknologi hubungan jangka panjang yang mampu menjelaskan kebutuhan IT secara lebih lengkap dibandingkan industri dengan teknologi mediasi dan teknologi intensif. Hal ini diharapkan dapat memberikan penjelasan yang lebih lengkap sehingga akan memberikan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi, hubungan jangka panjang dan kontrak strategi *outsourcing* dengan membayar jasa. Dalam industri semacam ini, kontrak strategi *outsourcing* dengan kendali yang rendah yang dimiliki pihak klien, memungkinkan pihak penyedia untuk mentransfer manfaat yang diperoleh dari skala ekonomi, dan pembelajaran pada pihak perusahaan klien. Dalam industri yang dikarakterisasikan dengan cara memediasi teknologi, maka rutinitas yang rendah dari suatu pekerjaan akan menyulitkan pihak perusahaan penyedia untuk mempengaruhi skala ekonomi dan pembelajaran pada klien. Kustomisasi kontrak atau kontrak yang dibuat sesuai dengan keinginan klien, dan pemecahan suatu masalah memerlukan industri dengan teknologi intensif yang akan mencegah keberhasilan strategi *outsourcing* secara komprehensif.

Ukuran perusahaan juga salah satu faktor kritis dalam riset tentang strategi, dan akan memediasi efek dari strategi *outsourcing* IT. Perusahaan dengan ukuran yang lebih besar cenderung memiliki akses sumber daya yang lebih banyak dan menghasilkan skala ekonomis sehubungan dengan diterapkannya strategi *outsourcing* (Lee *et al.* 2004) Hal ini memberikan fasilitas berupa terbentuknya keberhasilan strategi *outsourcing* secara komprehensif. Perusahaan dengan ukuran besar juga memiliki

pengaruh yang lebih banyak pada populasi eksternal dan memiliki legitimasi lebih tinggi serta mendapatkan perhatian yang lebih besar (Pfeffer dan Salancik 1978) dalam Lee *et al.* (2004)). Hal ini memberikan fasilitas untuk mencegah pihak perusahaan penyedia yang memiliki perilaku oportunistik atau mencari kesempatan dan memastikan keberhasilan manajemen kemitraan jangka panjang. Perusahaan yang lebih besar juga menghadapi ketidakpastian yang lebih besar (Penrose 1959, dalam Lee *et al.* 2004), dalam hal kompleksitas (Baker dan Cullen 1993) dan dalam tindakan untuk memonitor kesulitan yang muncul (Child, 1964), oleh karena itu akan mengalami biaya transaksi yang lebih tinggi dalam susunan strategi *outsourcing* dan kemitraan jangka panjang.

Ukuran perusahaan dapat dilihat dari segi pendapatan perusahaan dan jumlah pegawai yang dimiliki (Chatman dan Jehn, 1994), perusahaan dengan jumlah staf yang lebih sedikit adalah perusahaan yang memiliki nilai paling banyak pada faktor perhatian pihak penyedia jasa terhadap permasalahan spesifik yang dihadapi perusahaan klien (Reyes *et al.* 2005). Hal ini mungkin dikarenakan mereka membutuhkan staf untuk memenuhi kebutuhan departemen IT dalam perusahaan, dan karena staf internal perusahaan masih sangat terbatas, mereka mencari dukungan dan bantuan dari pihak eksternal perusahaan. Sebaliknya, pembentukan atau pembuatan kontrak yang tepat menjadi faktor yang paling penting bagi perusahaan dengan jumlah staf yang lebih banyak pada departemen IT, artinya mereka lebih mencemaskan hubungan kontraktual yang mereka buat dibandingkan hubungan personal.

Masih menurut Reyes *et al.* 2005, perusahaan dengan ukuran besar (dalam hal nilai penjualan dan jumlah pekerja) dengan jumlah staf dalam departemen IT yang lebih banyak adalah perusahaan yang melihat pembuatan kontrak secara tepat menjadi

faktor yang paling relevan terhadap keberhasilan penerapan strategi *outsourcing* dalam departemen IT perusahaan, sementara perusahaan dengan ukuran terkecil (dalam hal penjualan dan jumlah staf yang bekerja) lebih memfokuskan perhatiannya pada faktor perhatian dari pihak penyedia jasa terhadap permasalahan spesifik yang dihadapi oleh klien.

Ukuran fungsional dari IT juga merupakan faktor kontekstual yang penting dalam studi tentang strategi *outsourcing* IT. Fungsi strategi *outsourcing* IT yang besar memungkinkan skala ekonomi dalam perusahaan yang sama dengan pihak perusahaan penyedia (Lacity dan Willcocks 1998). Sebaliknya, perusahaan dengan fungsi IT yang lebih kecil perlu membentuk hubungan jangka panjang sehingga dapat mencapai skala ekonomi dari perusahaan penyedia dan memberikan motivasi kinerja pada perusahaan penyedia dengan tingkatan yang lebih tinggi.

2.1.2. Definisi dan Alasan *Outsourcing* IT

Strategi *outsourcing* IT didefinisikan sebagai pelayanan jasa yang dilakukan oleh perusahaan penyedia jasa kepada perusahaan klien (Klepper 1995), atau tindakan mendelegasikan sebagian atau keseluruhan dari teknologi perusahaan kepada pihak eksternal diluar perusahaan (Altinkemer, *et al.* 1994), atau *Outsourcing* IT adalah fenomena di mana sebuah organisasi (klien) menyerahkan properti atau pengambilan keputusan tentang infrastruktur IT pada organisasi eksternal (*vendor*) (Loh dan Venkatraman 1992).

Sedangkan menurut Reyes *et al.* (2005) penerapan strategi *outsourcing* IT mempunyai arti bahwa sumber daya fisik, baik dalam bentuk tenaga kerja, maupun sumber daya yang berkaitan dengan penerapan teknologi informasi perusahaan akan disediakan dan atau dikelola oleh pihak spesialis atau pihak yang ahli berasal dari

eksternal perusahaan. Situasi ini dapat bersifat sementara atau justru akan bersifat permanen, dan dapat mempengaruhi secara keseluruhan atau sebagian dari sistem informasi yang diterapkan perusahaan.

Outsourcing atau alih daya merupakan suatu tindakan mengalihkan suatu pekerjaan dalam suatu perusahaan untuk dikerjakan oleh pihak lain yang mempunyai kompetensi pada pekerjaan tersebut. *Outsourcing* IT saat ini dipandang sebagai suatu pilihan strategis manajemen dan bukan hanya sebagai suatu cara untuk memotong biaya (Pratiwi 2005). Penerapan *Outsourcing* IT juga diharapkan akan terjadinya perubahan-perubahan mendasar dalam melakukan bisnis, dan bisa melakukan bisnis dengan cara yang berbeda (*e-Enterprise*, 2003).

Hasil penerapan strategi *outsourcing* IT tergantung pada beragam faktor. Alasan yang mendasari perusahaan untuk melakukan strategi *outsourcing* IT adalah pemahaman akan manfaat dari penerapan strategi *outsourcing* IT, dan kemampuan perusahaan mengidentifikasi fungsi bisnis yang memberikan manfaat terbesar bagi perusahaan. Nilai mendasar yang harus diterapkan oleh perusahaan dari penerapan strategi *outsourcing* IT adalah dengan menentukan nilai penting dari strategi *outsourcing* IT yang menyatu dengan tujuan bisnis, dan secara efektif mengelola hubungan strategi *outsourcing* IT tersebut. (Jay, 2004).

Outsourcing IT dilakukan dengan alasan agar tujuan bisnis perusahaan bisa tercapai dengan cepat. Tercapainya tujuan dengan cepat dikarenakan operasional di dalam perusahaan tersebut dikerjakan oleh pihak-pihak yang berkompeten di bidangnya. Beberapa alasan strategis utama suatu perusahaan melakukan *outsourcing* IT (Pratiwi, 2005) adalah untuk:

1. Meningkatkan fokus bisnis. Dengan *outsourcing* IT maka perusahaan bisa lebih fokus pada bisnis utamanya dan membiarkan sebagian operasionalnya dikerjakan oleh pihak lain.
2. Membagi risiko operasional. Dengan *outsourcing* IT maka risiko operasional perusahaan bisa terbagi kepada pihak lain.
3. Sumber daya perusahaan yang ada bisa dimanfaatkan untuk kebutuhan yang lainnya. Dengan melakukan *outsourcing* IT, staf IT yang ada bisa dimanfaatkan untuk kebutuhan yang lebih strategis atau yang lain.

Selain beberapa alasan strategis diatas Pratiwi (2005) juga mengungkapkan beberapa alasan utama lainnya mengapa perusahaan melakukan *outsourcing* IT yaitu:

1. Mengurangi biaya. Dengan *outsourcing* maka biaya yang sebelumnya digunakan untuk investasi infrastruktur teknologi dapat diubah menjadi biaya operasional.
2. Mengubah aset yang tidak diperlukan. Misalnya suatu bank sebelumnya harus memiliki sendiri datacenter untuk menyimpan semua transaksinya, maka dengan *outsourcing*, bank tersebut bisa menggunakan jasa datacenter untuk melakukan proses penyimpanan data dan juga menyediakan datacenternya.
3. Perusahaan tidak memiliki sumber daya yang berkompeten. Seperti kasus bank tadi, jika perusahaan tidak melakukan *outsourcing* TI dan memilih melakukan investasi infrastruktur TI sendiri, maka secara otomatis bank tersebut harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan itu berarti suatu biaya yang tidak sedikit.
4. Kontrol yang lebih baik. Dengan adanya *outsourcing* maka perusahaan bisa lebih baik mengontrol operasional perusahaannya. Hasilnya akan membuat bisnis perusahaan menjadi berjalan lancar, efektif dan efisien.

Alasan perusahaan melakukan *outsourcing* IT juga di ungkapkan oleh Levina dan Jeanne (2003), yang mengungkapkan bahwa faktor pendorong utama *outsourcing* IT adalah timbulnya kebutuhan untuk mengurangi dan mengontrol biaya operasi IT dan kemudian berkembang menjadi kebutuhan untuk meningkatkan fokus manajemen dan mengakses bakat teknis yang tidak tersedia dalam internal perusahaan.

Gupta dan Gupta (1992) juga memberikan alasan mengapa perlu melakukan *outsourcing* IT, alasan tersebut adalah supaya perusahaan dapat lebih memfokuskan pada strategi perusahaan, perusahaan lebih dapat meningkatkan skala ekonomisnya, perusahaan lebih dapat meningkatkan kekuatan pasar, dan mendapatkan pertimbangan-pertimbangan teknikal sehubungan dengan sistem informasinya.

Keberhasilan dari penerapan strategi *outsourcing* dalam bidang sistem informasi menurut Grover *et al.* (1996) terletak pada kepuasan akan manfaat yang diperoleh dari penerapan strategi *outsourcing*, sebagai hasil akhir dari penerapan strategi *outsourcing* perusahaan. Umumnya, perusahaan mendapatkan manfaat lebih dari penerapan strategi *outsourcing* IT pada salah satu dari tiga hal yang utama, yaitu karena pihak penyedia jasa dapat memberikan pelayanan jasa yang lebih baik, lebih cepat, dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan jika dilakukan oleh perusahaan itu sendiri (Jay, 2004).

2.1.3. Definisi Strategi

Pemahaman konvensional mendasari sebagian besar riset tentang strategi yang menyatakan bahwa strategi dapat memberikan panduan pada perusahaan atau organisasi dalam meraih suatu tujuan (Lee *et al.* 2004). Chandler (1963) dalam Lee *et al.* (2004) mendefinisikan strategi sebagai penentuan tujuan jangka panjang dan tujuan perusahaan, dan penerapan arah dari suatu tindakan dan alokasi sumber daya yang

dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan. Penjelasan tujuan, dan alokasi sumber daya akan berguna untuk mengkoordinasikan aktivitas dari anggota perusahaan.

Mintzberg (1978) mengemukakan bahwa strategi tidak selalu berifat intentional atau disengaja, yaitu adanya rencana untuk memandu suatu tindakan, strategi juga dapat direalisasikan, seperti pola yang tercermin dalam alur keputusan. Dengan konsep tentang strategi tersebut maka Lee *et al.* (2004) mendefinisikan strategi outsourcing IT sebagai logika yang terlihat dalam portofolio perusahaan atas keputusan perusahaan untuk melakukan strategi *outsourcing* IT.

Menurut Lee *et al.* (2004) logika ini mungkin akan berguna sebagai panduan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan strategi *outsourcing* atau fungsi khusus yang mungkin dijelaskan dalam bentuk pola kumulatif yang akan terlihat dalam keputusan perusahaan untuk melakukan strategi *outsourcing*. Sehingga, sebuah strategi tidak hanya membutuhkan keputusan tunggal yang memang dengan sengaja dibuat, tetapi lebih dari sekedar manifestasi atas keputusan yang beragam.

2.1.4. Dimensi Strategi *Outsourcing* IT

Dengan memiliki strategi yang telah terdefinsi sebagai suatu logika yang mendasari keputusan perusahaan untuk melakukan strategi *outsourcing*, Lee *et al.* (2004) mengidentifikasi strategi *outsourcing* IT kedalam tiga dimensi, yaitu: Tingkat Integrasi, Alokasi Kendali dan Periode Kinerja. Dalam literatur tentang IT, keputusan perusahaan untuk melakukan strategi *outsourcing* seringkali dipertimbangkan melalui sudut pandang transaksi biaya ekonomis (*transaction cost economics* atau TCE) (Ang dan Straub 1998). TCE dianggap sebagai biaya transaksi, yaitu biaya yang berhubungan dengan kepuasan atas transaksi yang telah lengkap. Pada formulasi awal, maka TCE memfokuskan hanya pada permasalahan kepemilikan, yaitu siapa yang

memiliki alat produksi, dan kondisi situasional serta perilaku apa yang dapat meningkatkan biaya transaksi atas kepemilikan eksternal (Williamson, 1985) dalam Lee *et al.* (2004).

Akibat yang terjadi dari fokus permasalahan pada kepemilikan tersebut, hanya menekankan pada satu elemen keputusan tunggal dalam sebuah transaksi, yaitu keputusan untuk melakukan integrasi vertikal atau keputusan untuk membuat atau membeli. Namun, Williamson menjelaskan bahwa kepemilikan sebuah asset dan pengendalian atas penerapannya, aset dipandang secara terpisah. Dengan memfokuskan pada kontrol atau pengendalian, maka teori yang ada menjadi pelengkap, yang berguna pada TCE.

Teori ini menjelaskan bahwa transaksi yang ada akan berintegrasi secara vertikal untuk meminimalkan biaya transaksi yang akan mendorong terbentuknya integrasi perusahaan untuk melakukan investasi transaksi, sementara itu pihak perusahaan integrator akan melakukan investasi secara berlebihan (Grossman dan Hart, 1986). Pada konteks tentang keputusan untuk melakukan strategi *outsourcing* IT, pihak yang melakukan penyatuan (perusahaan integrator) adalah perusahaan, dan pihak yang diintegrasikan adalah fungsi IT internal perusahaan tersebut. Implikasi dari logika Grossman dan Hart dalam konteks ini adalah, bahwa fungsi IT internal memiliki dorongan yang lebih sedikit untuk melakukan investasi dalam perkembangan IT dibandingkan pihak penyedia IT dari luar. Mereka menjelaskan bahwa pemahaman yang lebih jelas dari perbedaan antara keduanya akan menjadi keputusan untuk melakukan integrasi yang tepat.

Dalam melakukan kontrak maka hak khusus akan disebutkan secara spesifik dalam kontrak (Grossman dan Hart, 1986). Hak ekstra adalah hal yang tidak dapat

dijelaskan secara spesifik dengan segera dan tidak secara eksplisit ditunjukkan oleh kontrak, hak ekstra juga menjadi fungsi dari kepemilikan sebuah aset, pihak yang memiliki aset dan memiliki hak untuk melakukan kendali atas penerapan suatu strategi (Hart dan Moore, 1990). Hak ekstra mengacu pada alokasi kendali atas keputusan yang tidak dapat secara kontraktual dispesifikasi sebelum pelaksanaan, selain itu, kendali atas hak ekstra dipertimbangkan saat Periode Kinerja, saat aspek-aspek yang relevan dari alokasi produksi menjadi lebih jelas dan pihak yang melakukan negosiasi atau melakukan kontrak tidak dipungut biaya (Grossman dan Hart, 1986). Hal ini memungkinkan bagi seseorang untuk secara kontraktual menjelaskan keputusan yang sebelumnya tidak ada dalam kontrak. Dengan adanya beberapa transaksi, perusahaan yang mengambil keputusan atas suatu transaksi akan berintegrasi secara vertikal (tingkat integrasi), dimana mereka akan melepaskan kendali atas terpenuhinya sebuah transaksi (alokasi kendali) dan durasi dimana mereka melakukan keputusan transaksi (Periode Kinerja). Hal ini diringkas dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1
Dimensi Strategi *Outsourcing* IT

Kosa kata			Definisi
Transaksi biaya ekonomis	Teori	Riset strategi <i>outsourcing</i> IT	
Kepemilikan	Tingkat Integrasi	Skope Keputusan	Perbandingan fungsi IT baik dengan strategi <i>insourcing</i> ataupun <i>outsourcing</i> (berjumlah minimal, strategi <i>outsourcing</i> yang selektif, dan komprehensif)
Kendali	Alokasi Kendali	Tipe Kontrak	Siapa yang menguasai proses yang ditetapkan tidak secara kontraktual (beli, ongkos jasa, kemitraan)
-	Periode Kinerja	Durasi Kontrak	Periode waktu dimana kedua pihak berkomitmen untuk berinteraksi satu sama lain (jangka pendek, menengah, dan panjang)

Sumber: Lee *et al.* (2004)

2.1.4.1. Tingkat Integrasi (*Degree Of Integration*)

Tingkat Integrasi menjadi fokus utama dari kebanyakan riset tentang strategi *outsourcing* IT (Lee *et al.* 2004). Fokus atau perhatian ini berasal dari pengakuan adanya integrasi fungsi IT dan bukan aktivitas yang secara keseluruhan. Inisiatif untuk melakukan strategi *outsourcing* dapat dikategorisasikan sebagai strategi *outsourcing* yang bersifat komprehensif atau menyeluruh, secara selektif dan minimal (Lacity *et al.* 1996). Strategi tingkat integrasi diukur menggunakan jumlah aktual dari strategi *outsourcing* sebagai persentase total anggaran IT. Kategori yang ada sebagai berikut: strategi *outsourcing* komprehensif 80% atau lebih, strategi *outsourcing* selektif 20% hingga 80%, strategi *outsourcing* minimal kurang dari 20%.

Lacity dan Willcocks (1998) menemukan bahwa perusahaan secara utama terlibat dalam strategi *outsourcing* selektif, sehingga seleksi semacam ini akan menghasilkan skala ekonomi, penghematan biaya seperti eskpekstasi melebihi tingkat *outsourcing* minimal.

2.1.4.2. Alokasi Kendali (*Allocation of Control*)

Kontrak menjadi materi penting dalam hubungan *outsourcing*, inilah mengapa riset yang melakukan penelitian terhadap strategi *outsourcing* akhir-akhir ini menekankan pada relevansinya terhadap kontrak (Lacity dan Hirschheim, 1993). Seperti yang dikemukakan oleh beberapa peneliti, (Palvia, 1995), kontrak adalah hal yang sangat penting, nasib perusahaan tergantung pada kontrak yang telah mereka buat dengan pihak penyedia jasa *outsourcing*, perusahaan tentunya tidak akan berpegang pada kontrak yang dibuat secara lisan. Jika sebuah perusahaan menerapkan strategi *outsourcing* pada bidang teknologi informasi atau IT, maka kontrak tentang strategi *outsourcing* tersebut menjadi satu-satunya cara yang tepat untuk memastikan

ekspektasi perusahaan akan terpenuhi. Praktisnya, kontrak yang lemah dan berdasarkan penilaian yang kurang kuat dari pihak penyedia jasa *outsourcing* dengan didukung oleh sistem monitoring atau sistem pengawasan yang buruk, tidak hanya mengakibatkan tingginya biaya yang tidak dapat diantisipasi tetapi juga menciptakan permasalahan bagi klien (Willcocks *et al.* 1995). Inilah mengapa, jika kita mengakui kontrak ini bukan satu-satunya jawaban yang dapat menjamin keberhasilan sebuah hubungan, kontrak ini juga menjadi nilai inti yang tidak bisa dibantah lagi dalam keberhasilan penerapan strategi *outsourcing* (Kern dan Willcocks, 2002).

Alokasi kendali dikategorikan dalam kontrak dengan membayar jasa kontrak standard, kontrak yang mendetail, kontrak yang tidak terlalu ketat, atau kombinasi, kemitraan, dan kontrak pembelian (Lacity dan Wilcocks 1998). Dalam kontrak standar perusahaan yang melakukan *outsourcing* memiliki kontrak yang standar dengan perusahaan penyedia jasa, dalam kontrak yang mendetail isi kontrak meliputi klausal skope servis, tingkat servis, pengukuran kinerja dan sanksi. Untuk kontrak yang tidak terlalu ketat, kontrak yang ada tidak memberikan kinerja komprehensif, tetapi lebih menspesifikan pada kinerja perusahaan penyedia. Untuk kontrak kombinasi, kontrak untuk beberapa tahun awal akan dibuat kontrak mendetail, tetapi teknologi dan persyaratan bisnis jangka panjang tidak didefinisikan. Untuk kemitraan hubungan melibatkan pemakaian sumber daya secara signifikan dengan perusahaan penyedia untuk menciptakan dan memaksimalkan nilai gabungan. Selain itu, juga meliputi kontrak perjanjian yang menjadi bagian dari modal dan tenaga kerja untuk bisnis perusahaan dan pembagian manfaat dan resiko. Sedangkan kontrak pembelian, perusahaan akan membeli sumber daya untuk memberikan suplemen atau tambahan

pada kemampuan perusahaan, tetapi sumber daya ini dikelola oleh manajemen bisnis perusahaan dan manajemen IT.

Alokasi Kendali dalam hubungan strategi *outsourcing* mengacu pada perilaku dimana kompensasi atau struktur penghargaan akan terbentuk dan wewenang akan diterapkan dalam hubungan tersebut. Seseorang mengendalikan struktur yang ada dalam sebuah kontrak beli (Lacity dan Wilcocks 1998). Struktur kendali kedua adalah kontrak yang memberikan harga atas servis yang ada, dan menjelaskan dasar pemberian kompensasi. Dalam hal ini, hak kendali secara implisit dialokasikan pada perusahaan penyedia yang memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk melengkapi suatu hasil kerja akhir. Akhirnya, bentuk kemitraan bergantung pada sumber daya yang bersifat komplementer atau pelengkap (Dyer dan Singh 1998) dan alokasi sumber daya sukarela yang menjadi manfaat dari bentuk kemitraan tersebut (Khanna *et al.* 1995). Otoritas cenderung akan diinternalisasikan dalam sebuah hubungan. Hak kendali akan dibagikan pada klien dan perusahaan penyedia jasa. Dalam kondisi ideal, maka bentuk alamiah dari kemitraan berorientasi pada minimalisasi permasalahan yang berakar dari kontrak yang ambigu atau tidak pasti (Ang dan Beath 1993). Terdapat beberapa saran untuk membuat struktur kontrak yang tepat:

1. Kontrak harus bersifat komprehensif atau menyeluruh, sehingga dapat menjelaskan semua bagian yang relevan. Kontrak ini harus berisi diskusi yang membahas kewajiban dari setiap pihak, biaya, durasi, jangka waktu pembayaran dan kondisi kontrak (Judenberg, 1994). Kontrak yang tidak jelas tidak bisa memspesifikasi atau menjelaskan kebutuhan klien pada saat ini dan kebutuhan klien di masa mendatang yang dapat mengarah menuju munculnya perilaku oportunistik dari pihak penyedia jasa *outsourcing* (Willcocks *et al.* 1999).

2. Kontrak yang dibuat harus meliputi klausul-klausul atau pasal-pasal yang mengacu pada evolusi atau perkembangan, kontrak yang dapat digantikan, pembatalan kontrak dan penetapan sanksi. Evolusi atau perkembangan berhubungan dengan klausul yang akan membentuk perkembangan teknologi, harga dan skope kontrak yang akan berkembang sepanjang waktu. Klausul mengenai kontrak yang dapat digantikan mengacu pada material dan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diganti (Barthelemy, 2001). Seseorang memberikan pihak perusahaan pilihan untuk membeli kembali premis dan peralatan dari pihak penyedia jasa, sedangkan pihak lainnya mengizinkan perusahaan untuk menyewa pegawai dari pihak penyedia jasa lainnya. Dengan klausul semacam ini, maka pihak perusahaan atau pihak penyedia jasa yang masih baru mungkin harus membentuk kembali keseluruhan departemen teknologi informasi dalam perusahaan. Klausul mengenai pembatalan kontrak harus memuat spesifikasi dari kemungkinan untuk membtalkan kontrak saat beberapa tujuan dari perusahaan tidak tercapai, dan pemberian sanksi berupa kembalinya uang tunai untuk kinerja yang buruk sebaiknya juga tercakup dalam sebuah kontrak (Lacity dan Hirschheim, 1993; Ngwenyama dan Bryson, 1999).
3. Kontrak harus dibuat fleksibel untuk mencerminkan perkembangan teknologi dan kebutuhan bisnis yang sesuai dengan pelayanan jasa yang makin kompetitif (McFarlan dan Nolan, 1995). Kontrak dipandang sebagai seperangkat kondisi yang berisi penjelasan mendetail dari sebuah pekerjaan spesifik yang diperlukan oleh perusahaan klien dan kompensasi atas hasil kerja tersebut diperlakukan sebagai komponen tambahan (Judenberg, 1994).

2.1.4.3. Periode Kinerja (*Performance Period*)

Periode Kinerja diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: yaitu kurang dari empat tahun untuk hubungan jangka pendek, antara empat tahun sampai dengan tujuh tahun untuk hubungan menengah, dan lebih dari tujuh tahun untuk hubungan jangka panjang (Lacity dan Wilcocks 1998). Riset atas Periode Kinerja atau kinerja secara spesifik memberikan indikasi bahwa kontrak jangka pendek akan menghasilkan penghematan biaya yang lebih besar dibandingkan kontrak jangka panjang (Lacity dan Willcocks 1989).

Kontrak jangka pendek memotivasi pihak perusahaan penyedia untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan memungkinkan klien untuk dengan segera menyadari kesalahan kontraktual (Lacity dan Willcocks 1998). Terlebih lagi, sangatlah sulit bagi klien untuk melengkapi dan mengantisipasi bentuk persyaratan jangka panjang dan pihak perusahaan klien maupun perusahaan penyedia cenderung akan saling memisahkan diri seiring waktu (Klepper, 1995).

Pendapat lain tentang Periode Kinerja di ungkapkan oleh Kavan *et al.* (1999) yang menjelaskan bahwa kontrak jangka panjang lebih disenangi karena biaya permulaan bisa didistribusikan pada periode waktu yang lebih lama. Kontrak jangka panjang meningkatkan kemampuan prediksi finansial dan mengurangi resiko serta ketidakpastian yang berhubungan dengan fungsi bisnis yang penting (Martinson 1993). Waktu menjadi dimensi kritis dalam perkembangan sebuah hubungan. Sementara itu waktu juga mengenalkan adanya elemen resiko dalam suatu hubungan, waktu juga memberikan fasilitas kerja sama pada pihak yang tertarik dan perkembangan sebuah kepercayaan antar kedua belah pihak (Coleman, 1990) dalam Lee *et al.* (2004).

Interaksi yang terjadi berulang-ulang sepanjang waktu akan mengembangkan sebuah kumpulan informasi tentang perusahaan penyedia jasa, dan memungkinkan

adanya penilaian yang lebih akurat atas perilaku mendatang (Granovetter, 1985). Sepanjang waktu, ikatan sosial yang mendalam cenderung muncul dari ikatan antar pihak perusahaan yang tertarik dan meningkatkan kerja sama yang lebih kuat (Ring dan Van de Ven 1994). Hal ini diperkuat dengan riset tentang strategi *outsourcing* yang menjelaskan bahwa perusahaan klien akan berhubungan dalam kurun waktu jangka panjang dengan perusahaan penyedia yang memiliki pengalaman yang menyenangkan sebelumnya (Lee dan Kim 1999).

2.1.5. Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Beberapa manfaat dari *outsourcing* IT dikemukakan oleh Jay (2004) yang menyatakan bahwa Strategi *outsourcing* IT terhadap bisnis non inti perusahaan, memungkinkan perusahaan untuk selalu memfokuskan pada perkembangan teknologi dan pengelolaannya sepanjang waktu dan lebih memfokuskan pada kompetensi bisnis inti perusahaan sekaligus memfokuskan pada aktivitas bisnis. Ditambahkan oleh Jay (2004), bahwa kolaborasi manajemen yang efektif dengan pihak penyedia jasa IT dapat membantu perusahaan untuk mencapai manfaat yang meliputi penghematan biaya, peningkatan produktivitas, peningkatan hubungan antara konsumen dan penjual, peningkatan teknologi, memastikan kontinuitas bisnis perusahaan dan memperbaharui fokus perusahaan pada proses inovasi dan keahlian perusahaan. Sehingga ini semua dapat membantu perusahaan untuk mencapai keuntungan, mengelola pertumbuhan perusahaan, dan menangkap peluang yang dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Sehingga fungsi IT dapat ditransformasikan kedalam sebuah aset strategis inti perusahaan untuk meningkatkan laba jangka panjang dan mencapai keberhasilan bisnis.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Weil dan Broadbent dalam Lee *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa manfaat yang diperoleh dari strategi *outsourcing* IT dapat meningkatkan efisiensi dan penghematan biaya, penerimaan kas, pengeluaran modal yang makin berkurang, perkembangan aplikasi yang makin cepat, servis yang makin meningkat, akses menuju manajemen sumber daya IT terbaru dan fleksibilitas dan manajemen sumber daya IT.

Lee *et al.* (2004) membentuk dimensi keberhasilan kedalam tiga kelompok, yaitu kompetensi strategis, efisiensi biaya dan Katalisator Teknologi. Ketiga hal tersebut didasarkan pada strategi atau kompetensi inti mengacu pada upaya perusahaan untuk mengarahkan suatu bisnis dan menuju terciptanya kompetensi inti (Lacity dan Willcocks 2001), restrukturisasi finansial atau efisiensi biaya mengacu pada makin membaiknya posisi finansial suatu bisnis (Lacity dan Willcocks 2001), katalisator teknologi mengacu pada upaya untuk makin memperkuat sumber daya dan fleksibilitas dalam teknologi yang mendasari arah strategi suatu bisnis (Lacity dan Willcocks 2001).

Pencapaian efisiensi dari penerapan *outsourcing* IT menurut Jay (2004) dikarena pihak penyedia jasa teknologi informasi atau pihak *provider* adalah para ahli dibidang teknologi dan prosesnya, sehingga mereka umumnya sudah memiliki persediaan yang lebih besar dalam bidang pengetahuan akan teknologi informasi dan para profesional teknologi informasi yang lebih terampil dibandingkan pihak perusahaan itu sendiri, maka pihak penyedia jasa teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas dari proses perusahaan sekaligus membantu perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya. Selain itu, pihak penyedia jasa IT secara komprehensif akan lebih memudahkan permasalahan manajemen yang dihadapi oleh perusahaan cukup dengan

memberikan satu titik tunggal untuk berhubungan langsung dengan seluruh fungsi teknologi informasi perusahaan.

Untuk memberikan gambaran terhadap arah penelitian yang akan dilakukan, maka pada tabel 2.2. berikut ini, akan ditampilkan ringkasan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian tentang strategi *outsourcing* IT.

Tabel. 2.2.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

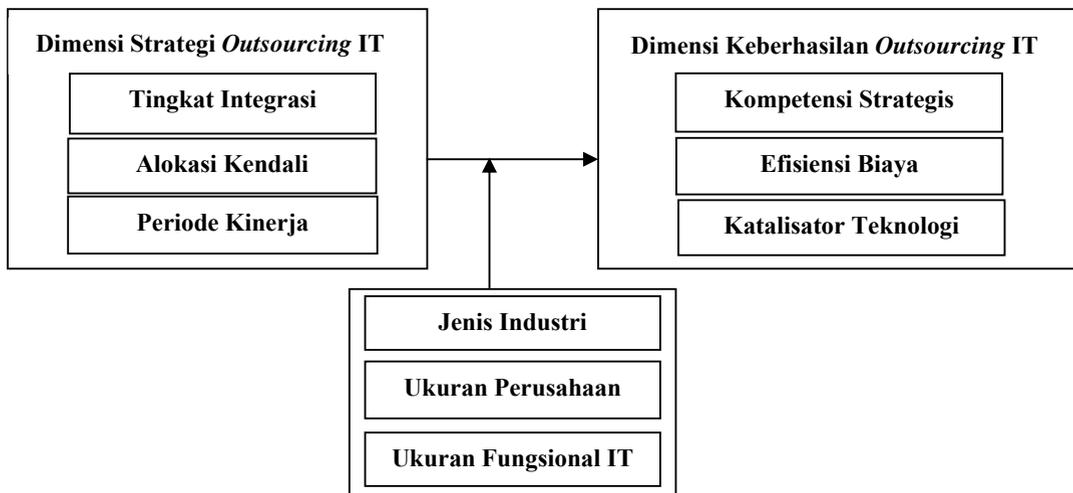
No	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil
1	Lawrence Loh & N. Venkrataman	1992	Determinan of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis	Tingkat <i>outsourcing</i> IT berhubungan positif terhadap bisnis perusahaan dan struktur biaya IT.
2	Varun Grover, Myun C. Cheon, & James T.C. Teng	1996	The Effect of Service Quality and Partnerships on the Outsourcing of Information Systems Functions	Hasil penelitian mengindikasikan teori biaya transaksi memberikan kerangka kerja yang baik untuk <i>outsourcing</i> IT dan aset spesifik dari kebutuhan transaksi <i>outsourcing</i> menjadi pertimbangan dalam beberapa keputusan untuk <i>outsource</i> .
3	Mary C. Lacity & Leslie P. Willcocks	1998	An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons From Experience	Keputusan <i>outsourcing</i> selektif, keputusan bersama eksekutif senior dan manajer IT, kontrak jangka pendek dan kontrak detail dengan membayar jasa memperoleh rata-rata keberhasilan yang lebih tinggi.
4	Jae N. Lee, Shaila M. Miranda, & Yong M. Kim	2004	IT Outsourcing Strategies: Universalistic, Contingency, and Configurational Explanations of Success	Hasil penelitian memberikan indikasi pendekatan konfigurasonal dapat menjelaskan keberhasilan dari penerapan <i>outsourcing</i> IT dengan lebih baik dibandingkan perspektif universalistik dan perspektif kontingensi.
5	Reyes Gonzales, Jose Gasco, & Juan Llopis	2005	Information Systems Outsourcing Success Factor: A Review and Some Results	Keberhasilan <i>outsourcing</i> IT ditentukan oleh faktor pemahaman dari penyedia jasa akan tujuan klien, pemilihan penyedia jasa yang tepat dan pemahaman klien terhadap penerapan <i>outsourcing</i> IT.

Sumber: Beberapa Jurnal.

2.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini didasarkan pada pemikiran logis bahwa, akan terdapat hubungan dari penerapan strategi yang tepat terhadap keberhasilan yang akan dicapai, dan aspek kontinjen akan memberikan efek moderasi terhadap hubungan antara strategi dan keberhasilan *outsourcing* IT. Berdasarkan pemikiran logis tersebut maka kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada gambar.2.1. berikut:

Gambar.2.1
Kerangka Konseptual



2.3. Hipotesis Penelitian

2.3.1. Hubungan Tingkat Integrasi terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Tingkat Integrasi (*degree of integration*) menurut Lacity dan Willcocks (1998) dikategorikan kedalam strategi yang bersifat komprehensif, selektif dan minimal, namun dari ketiga strategi *outsourcing* IT berdasarkan tingkat integrasi ini, strategi yang bersifat selektif akan menghasilkan skala ekonomi dan penghematan biaya yang lebih baik dibandingkan dengan dua katagori tingkat integrasi lainnya. Keputusan *outsourcing* selektif mempunyai rata-rata keberhasilan lebih tinggi dibandingkan

dengan *outsourcing* total atau keputusan *insourcing* (Lacity dan Willcocks, 1998). Berdasarkan temuan tersebut, penelitian akan menguji kembali hubungan tingkat integrasi terhadap keberhasilan *outsourcing* IT kedalam hipotesisi berikut berikut:

H1 : Strategi *outsourcing* IT tingkat integrasi selektif akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT tingkat integrasi minimal atau komprehensif.

2.3.2. Hubungan Alokasi Kendali terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Alokasi kendali berhubungan dengan kontrak *outsourcing* IT yang didasarkan pada kontrak dengan membayar jasa kontrak standard, kontrak yang mendetail, kontrak yang tidak terlalu ketat, atau kombinasi, kemitraan, dan kontrak pembelian (Lacity dan Wilcocks 1998). Menurut temuan empiris Lacity dan Willcocks (1998) kontrak detail dengan membayar jasa memperoleh rata-rata keberhasilan lebih tinggi dibandingkan dengan membayar jasa pada tipe kontrak lainnya. Dengan melakukan kontrak detail, perusahaan klien dapat mempertahankan hak kendali, sedangkan bentuk kemitraan bergantung pada sumber daya yang bersifat komplementer atau pelengkap (Dyer dan Singh, 1998), dan alokasi sumber daya sukarela yang menjadi manfaat dari bentuk kemitraan tersebut (Khanna *et al.* 1995). Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini akan menguji kembali hipotesis mengenai alokasi kendali ini sebagai berikut:

H2 : Strategi *outsourcing* IT alokasi kendali kontrak dengan membayar jasa akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT alokasi kendali pembelian atau kemitraan/partnership.

Hubungan Periode Kinerja terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Periode Kinerja berhubungan dengan jangka waktu kontrak *outsourcing* IT. Menurut temuan empiris Lacity dan Willcocks (1998) Kontrak jangka pendek memperoleh rata-rata keberhasilan lebih tinggi dibandingkan dengan kontrak jangka panjang. Hal ini disebabkan karena kontrak jangka pendek memotivasi pihak perusahaan penyedia untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan memungkinkan klien untuk dengan segera menyadari kesalahan kontraktual. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini akan menguji kembali hipotesis mengenai Periode Kinerja ini sebagai berikut:

H3 : Strategi *outsourcing* IT Periode Kinerja jangka pendek akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT Periode Kinerja jangka menengah atau jangka panjang.

2.3.4. Jenis Industri Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Perspektif kontingensi menjelaskan bahwa keberhasilan suatu strategi akan bervariasi berdasarkan pada variabel kontekstual. Jenis industri dan ukuran perusahaan umumnya dipercaya sebagai variabel kontekstual yang penting dalam studi strategi organisasi atau perusahaan (Pugh, *at al*, 1996). Dan dalam penelitian Lee *et al.* 2004, variabel kontigensi yang dipakai adalah jenis industri, ukuran perusahaan dan ukuran fungsional IT.

Seperti telah dijelaskan pada bagian telaah teori di atas, jenis industri menurut Tompson (1967) dalam Lee *et al.* 2004 dikategorikan kedalam tiga jenis teknologi, teknologi dengan hubungan jangka panjang memfokuskan pada perintah sebuah tugas,

seperti teknologi yang terlihat dalam suatu industri transportasi (Chatman dan Jehn 1994), pola industri yang melakukan mediasi terhadap fokus teknologi seperti perbankan dan perusahaan asuransi akan berbeda dengan industri dengan katagori jangka panjang. Industri dikarakterisasikan sebagai teknologi hubungan jangka panjang yang mampu menjelaskan kebutuhan IT secara lebih lengkap dibandingkan industri dengan teknologi mediasi dan teknologi intensif (Chatman dan Jehn 1994). Sedangkan hasil temuan Lee *et al.* (2004) menyatakan bahwa jenis industri memberikan efek moderasi yang lemah atas tingkat penerapan strategi *outsourcing* atas keberhasilan strategi *outsourcing*. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, penelitian ini akan menguji kembali hipotesis mengenai moderasi jenis industri ini sebagai berikut:

H4 : Jenis industri memoderasi hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

2.3.5. Ukuran Perusahaan Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Telah diuraikan pada telaah teori di atas bahwa ukuran perusahaan juga salah satu faktor kritis dalam riset tentang strategi, dan akan memediasi efek dari strategi *outsourcing* IT, menurut Reyes *et al.* 2005, perusahaan dengan ukuran besar adalah perusahaan yang melihat pembuatan kontrak secara tepat menjadi faktor yang paling relevan terhadap keberhasilan penerapan strategi *outsourcing*. Perusahaan yang lebih besar juga menghadapi ketidakpastian yang lebih besar (Penrose 1959) dalam Lee *et al.* 2004, kompleksitas (Baker dan Cullen 1993) dan dalam tindakan untuk memonitor kesulitan yang muncul (Child 1964), oleh karena itu akan mengalami biaya transaksi yang lebih tinggi dalam susunan strategi *outsourcing* dan kemitraan jangka panjang.

Berdasarkan beberapa pendapat dan temuan tersebut, penelitian ini akan menguji kembali hipotesis mengenai moderasi ukuran perusahaan ini sebagai berikut:

H5 : Ukuran perusahaan memoderasi hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

2.3.6. Ukuran Fungsional IT Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Menurut Lacity dan Willcocks (1998) Fungsi strategi *outsourcing* IT yang besar memungkinkan skala ekonomi dalam perusahaan yang sama dengan pihak perusahaan penyedia, sedangkan perusahaan dengan fungsi IT yang lebih kecil perlu membentuk hubungan jangka panjang. Sedangkan temuan penelitian yang dilakukan Lee *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa adanya efek moderasi dari ukuran fungsional IT yang didasarkan pada anggaran IT terhadap hubungan strategi dan keberhasilan *outsourcing* IT. Temuan lain mengenai ukuran fungsional IT dikemukakan oleh Reyes *et al.* (2005) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan jumlah staf dalam departemen IT yang lebih banyak adalah perusahaan yang melihat kontrak secara tepat menjadi faktor yang paling relevan terhadap keberhasilan penerapan strategi *outsourcing* IT. Maka atas dasar pendapat-pendapat di atas, penelitian ini akan menguji kembali hipotesis mengenai moderasi ukuran fungsional IT ini sebagai berikut:

H6a : Ukuran fungsional IT memoderasi hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Disain Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data subjek yaitu data yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden), sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya (tidak melalui media perantara) (Indriantoro dan Supomo, 1999).

3.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah para *Chief Informaton Officer* (CIO) atau Manajer IT perusahaan-perusahaan *go-public* yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ) pada tahun 2005 dengan jumlah 330 perusahaan (*Indonesian Capital Market Directory*, 2005). Pertimbangan pemilihan perusahaan *go-public* adalah berdasarkan asumsi bahwa setiap perusahaan yang telah *go-public* telah menerapkan sistem informasi teknologi modern, sedangkan pertimbangan pemilihan para CIO atau Manajer IT sebagai sampel dikarenakan para CIO atau Manajer IT dianggap sebagai pihak yang paling berkompeten terhadap permasalahan IT di perusahaannya, sehingga diharapkan dapat memberikan informasi yang valid sebagai data penelitian.

Rencana kuesioner yang akan disebar sebanyak 330. Respon rate diharapkan minimal 20%, karena pertimbangan rata-rata tingkat pengembalian koesioner di Indonesia berkisar 10% hingga 20% (Indriantoro dan Supomo, 1999). Besarnya sampel

yang diharapkan dalam penelitian ini minimal sebanyak 66 sampel. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak, yaitu memberikan kesempatan yang sama pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel (Indriantoro dan Supomo, 1999).

3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1. Variabel Penelitian

1. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah: Kompetensi Strategis (*Strategic Competence*), Efisiensi Biaya (*Cost Efeciency*), Katalisator Teknologi (*Technology Catalysis*)
2. Variabel independen dalam penelitian ini adalah:
 - a. Variabel prediktor: Tingkat Integrasi (*Degree of Integration*), Alokasi Kendali (*Allocation of Control*), Periode Kinerja (*Performance Period*).
 - b. Variabel Moderating: Jenis Industri, Ukuran Perusahaan, Ukuran Fungsional IT.

3.3.2. Definisi Operasional

1. Kompetensi Strategis (*Strategic Competence*): didefinisikan sebagai peningkatan kemampuan memfokuskan pada bisnis inti, peningkatan kompetensi IT dan peningkatan kemampuan akses menuju tenaga kerja yang trampil. (Lee *et al.* 2004).
2. Efisiensi Biaya (*Cost Efficiency*) didefinisikan sebagai peningkatan skala ekonomis sumber daya manusia, peningkatan skala ekonomis sumber daya teknologi, dan peningkatan kendali atas pengeluaran IT. (Lee *et al.* 2004).
3. Katalisator Teknologi (*Technology Catalysis*): didefinisikan sebagai pengurangan resiko keusangan teknologi dan meningkatkan akses menuju informasi teknologi. (Lee *et al.* 2004).

4. Tingkat Integrasi (*Degree of Integration*): perbandingan prosentase antara strategi *insourcing* terhadap *outsourcing* (Lee *et al.* 2004).
5. Alokasi Kendali (*Allocation of Control*): siapa yang menguasai proses yang ditetapkan tidak secara kontraktual (Lee *et al.* 2004).
6. Periode Kinerja (*Performance Period*): periode waktu dimana kedua pihak berkomitmen untuk berinteraksi satu sama lain (Lee *et al.* 2004).
7. Jenis Industri: didefinisikan sebagai cara perusahaan memandang tipe teknologi yang dipakai, apakah perusahaan memandang teknologi sebagai teknologi yang bertipe jangka panjang, perusahaan yang memandang teknologi sebagai mediasi atau perusahaan yang memandang tipe teknologi sebagai teknologi intensif (Chtaman dan Jehn, 1994)
8. Ukuran Perusahaan : besarnya jumlah pegawai dari perusahaan (Reyes *et al.* 2005).
9. Ukuran Fungsional IT: besarnya jumlah staf IT yang bekerja pada perusahaan (Reyes *et al.* 2005).

3.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang akan dipakai sebagai alat ukur untuk menilai tingkat integrasi, alokasi kendali, Periode Kinerja, dan keberhasilan penerapan strategi *outsourcing* IT memakai instrumen yang dikembangkan sebagai berikut:

1. Tingkat integrasi didasarkan pada jumlah aktual dari strategi *outsourcing* sebagai persentase total anggaran IT. Dalam penelitian ini identifikasi tingkat integrasi menggunakan skala pengukuran nominal (*non metrik*). Dengan mengikuti studi dari Lacity dan Willcocks (1998), tingkat integrasi dikategorikan sebagai berikut:
 - (1). Strategi *outsourcing* komprehensif dengan anggaran lebih dari 80%.
 - (2). Strategi *outsourcing* selektif dengan anggaran 20% hingga 80%.

- (3). Strategi *outsourcing* minimal dengan anggaran kurang dari 20%.
2. Alokasi kendali didasarkan pada kontrak dengan membayar jasa kontrak standard, kontrak yang mendetail, kontrak yang tidak terlalu ketat, kontrak kombinasi, kemitraan, dan kontrak pembelian (Lacity dan Wilcocks 1998). Dalam penelitian ini identifikasi alokasi kendali menggunakan skala pengukuran nominal (*non metrik*) dengan katagori alokasi kendali sebagai berikut:
 - (1). Kontrak dengan membayar jasa
 - (2). Kemitraan/partnership
 - (3). Pembelian
3. Periode Kinerja akan diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: yaitu kurang dari empat tahun untuk hubungan jangka pendek, antara empat tahun sampai dengan tujuh tahun untuk hubungan menengah, dan lebih dari tujuh tahun untuk hubungan jangka panjang (Lacity dan Wilcocks 1998). Dalam penelitian ini identifikasi Periode Kinerja menggunakan skala pengukuran nominal (*non metrik*), dengan katagori Periode Kinerja sebagai berikut:
 - (1). Jangka Pendek dengan waktu kurang dari 4 tahun.
 - (2). Jangka Menengah dengan waktu antara 4 sampai 7 tahun.
 - (3). Jangka Panjang dengan waktu lebih dari 7 tahun.
4. Tingkat keberhasilan *outsourcing* TI dimana perusahaan mencapai manfaat kompetensi strategis, efisiensi biaya dan atalisator teknologi dari penerapan strategi *outsourcing* akan dinilai dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Groover (1996) dengan dengan skala pengukuran interval (matrik), 1 = sangat tidak setuju yang berarti tingkat keberhasilan dari praktik *outsourcing* IT sangat rendah

sekali dan 7 = sangat setuju yang berarti tingkat keberhasilan dari praktik *outsourcing* IT sangat tinggi sekali. Dengan rincian:

- a. Indikator Kompetensi Strategi terdiri dari 3 item pernyataan.
 - b. Indikator Efisiensi Biaya terdiri dari 3 item pernyataan.
 - c. Indikator Katalisator Teknologi terdiri dari 2 item pernyataan.
5. Dengan mengikuti studi dari Chtaman dan Jehn (1994), jenis industri dalam penelitian ini diidentifikasi menggunakan skala pengukuran nominal (*non metrik*), dengan katagori sebagai:
- (1). Teknologi jangka panjang untuk perusahaan manufaktur, distribusi, konstruksi dan transportasi/penyimpanan dan perusahaan komunikasi.
 - (2). Mediasi teknologi untuk usaha perbankan/keuangan dan perusahaan asuransi.
 - (3). Teknologi intensif untuk usaha teknologi informasi.
6. Ukuran perusahaan dilihat dari jumlah pegawai dari perusahaan (Reyes *et al.* 2005). Dalam penelitian ini identifikasi ukuran perusahaan menggunakan skala pengukuran nominal (*non metrik*), dengan katagori:
- (1). Kurang dari 500 orang.
 - (2). Antara 500 hingga 1.000 orang.
 - (3). Lebih dari 1.000 orang.
7. Ukuran dari fungsional IT diukur dengan menggunakan jumlah staf IT (Reyes *et al.* 2005). Dalam penelitian ini identifikasi ukuran fungsional IT menggunakan skala pengukuran nominal (*non metrik*), dengan katagori:
- (1). Kurang dari 10 orang.
 - (2). Antara 10 hingga 20 orang.
 - (3). Lebih dari 20 orang.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dalam penelitian ini nantinya akan menggunakan metode survey dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui pos (*mail survey*), serta untuk memudahkan responden dalam mengembalikan kuesioner, direncanakan untuk melampirkan amplop yang sudah ditemplei dengan prangko dan alamat peneliti.

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Statistik Deskriptif

Penggunaan statistik deskriptif adalah untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden yang meliputi umur, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, jenis kelamin, dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian. Penelitian ini menggunakan total deskriptif absolut yang menunjukkan angka maksimum, minimum, rata-rata, median dan standar deviasi.

3.6.2. Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dan validitas hanya dilakukan untuk instrumen variabel dependen saja, hal ini dilakukan karena dalam penelitian ini hanya variabel dependen saja yang merupakan variabel *latent* yaitu variabel yang dibentuk melalui indikator-indikator yang diamati (Ghozali, 2005), sedangkan variabel independen tidak perlu dilakukan uji reliabilitas dan validitas, karena sifat alamiah data (Lee *et al*, 2004) dimana data yang dikumpulkan adalah data kategorial yang dijelaskan dalam literatur dan pengujian para ahli di bidang *outsourcing* (Kerlinger, 1986) dalam Lee *et al*. 2004.

3.6.2.1. Uji Reliabilitas

Alat ukur atau instrumen berupa kuesioner dikatakan memberikan hasil akurat yang stabil dan jika alat ukur itu dapat diandalkan (*reliable*). Untuk itu perlu dilakukan uji reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada umumnya suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,06 (Nunnally, 1969 dalam Ghazali, 2005).

3.6.2.2. Uji Validitas

Kesahihan (*validity*) suatu alat ukur adalah kemampuan alat ukur untuk mengukur apa yang sebenarnya harus diukur, atau dengan perkataan lain alat ukur dapat mengukur indikator-indikator suatu objek pengukuran. Kesahihan itu diperlukan sebab pemrosesan data yang tidak sah atau bias akan menghasilkan kesimpulan yang salah. Pengujian validitas dapat dilakukan dengan melihat *Corrected Item-Total Correlation* dengan kriteria sebagai berikut: jika r hitung $>$ r tabel, maka pernyataan tersebut dapat dikatakan "valid", namun jika nilai r hitung $<$ r tabel, maka pernyataan tersebut dapat dikatakan "tidak valid".

3.6.3. Uji Asumsi ANOVA

Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan menggunakan uji ANOVA hal ini dilakukan karena dalam penelitian ini menggunakan variabel dependen skala metrik, dan variabel independen lebih dari satu dengan skala non-metrik (Ghozali, 2005). Sebelum dilakukan uji ANOVA terlebih dahulu dilakukan uji asumsi ANOVA menggunakan uji *Homogeneity of Variance* dan uji Normalitas.

3.6.3.1. Uji Homogeneity of Variance

Uji *Homogeneity of Variance* dilakukan untuk melihat bahwa variabel dependen memiliki varian yang sama dalam setiap katagori variabel independen. Jika terdapat lebih dari satu variabel independen, maka harus ada *homogeneity of variance* di dalam *cell* yang dibentuk oleh variabel independen kategorial. Pengujian *homogeneity of variance* dilakukan dengan menggunakan uji *Levene's test of homogeneity of variance* dengan kriteria jika $p\text{-value} < 0,05$ maka hipotesis nol akan ditolak yang berarti *group* memiliki *variance* yang berbeda dan hal ini menyalahi asumsi, sedangkan yang diharapkan adalah $p\text{-value} > 0,05$ sehingga setiap *group* memiliki *variance* yang sama. (Ghozali, 2005).

3.6.3.2. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji data variabel dependen terdistribusi normal dalam setiap katagori variabel independen. Uji normalitas menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov dengan kriteria jika $p\text{-value} < 0,05$ maka hipotesis nol akan ditolak yang berarti data tidak terdistribusi secara normal dan hal ini menyalahi asumsi, sedangkan yang diharapkan adalah $p\text{-value} > 0,05$ sehingga data terdistribusi secara normal. (Ghozali, 2005).

3.6.4. Uji Hipotesis

Hipotesis diuji menggunakan uji statistik ANOVA. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis didasarkan pada nilai $p\text{-value}$. Jika $p\text{-value}$ F hitung $< 0,05$ maka hipotesis (H_A) diterima, yang berarti dimensi strategi *outsourcing* IT mempunyai hubungan signifikan terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT. Sedangkan untuk menentukan salah satu katagori dimensi strategi memberikan keberhasilan *outsourcing*

IT lebih baik dibandingkan dengan katagori lainnya, maka ditentukan berdasarkan hasil uji *Post Hoc* menggunakan uji *Bonferroni*.

Untuk menguji efek moderasi dari setiap variabel moderating dilakukan dengan cara yang sama, yaitu melihat tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$). Apabila *p-value* F hitung dari setiap interaksi variabel independen (dimensi strategi) dan variabel moderating $< 0,05$ maka hipotesis (HA) diterima, yang berarti prediksi efek moderasi dari variabel moderating diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Data Penelitian

Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan sebanyak 330 kuesioner kepada para *Chief Information Officer* (CIO) atau Manajer IT perusahaan-perusahaan *go-public* yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta berdasarkan *Indonesian Capital Market Directory* 2005. Penyebaran kuesioner dilakukan pada minggu pertama bulan Januari 2007, batas akhir kuesioner harus kembali ditetapkan dua bulan dari waktu penyebaran dilakukan atau minggu terakhir bulan Pebruari 2007. Total kuesioner yang kembali sampai dengan batas waktu yang telah ditentukan sebanyak 43 kuesioner (respon rate sebesar 13,03%), kuesioner yang tidak sampai ke alamat karena alasan alamat responden sudah berpindah sebanyak 22 kuesioner (6,67%), sedangkan 265 kuesioner (80,3%) lainnya tidak kembali tanpa alasan yang jelas.

4.1.1. Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran deskriptif mengenai demografi responden dan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka berikut ini akan diuraikan karakteristik demografi responden, distribusi kisaran teoritis dan kisaran aktual serta rata-rata aktual dan standar deviasi dari data variabel dependen. Untuk data variabel independen akan diuraikan berdasarkan persentase frekuensi kategorial yang dipilih.

Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sejumlah 43 responden, dengan usia rata-rata 41,21 tahun atau berkisar antara usia 29 – 55 tahun. Responden berjenis kelamin laki-laki 34 orang atau 79,1%, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 9 orang atau 20,9%, dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 72,1% dan sisanya 27,9% memiliki tingkat pendidikan S2. Pengalaman kerja yang dimiliki para responden sampai saat ini rata-rata 5,72 tahun .

Tabel. 4.1.
Statistik Deskriptif Dimensi Variabel Dependen

Dimensi Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean Aktual	Std. Deviasi
Kompetensi Strategi	3 – 21	11 – 21	17,07	3,267
Efisiensi Biaya	3 – 21	10 – 21	16,95	3,295
Katalisator Teknologi	2 – 14	8 – 14	11,51	2,354

Sumber: Lampiran 4.1

Pada tabel. 4.1 dapat dilihat statistik deskriptif untuk data variabel dependen. Untuk dimensi kompetensi strategi kisaran aktual jawaban responden terletak diatas kisaran teoritis, yaitu antara 11 – 21 dengan rata-rata kisaran aktual 17,07, hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan *outsourcing* IT melalui pencapaian kompetensi strategi relatif tinggi. Kisaran aktual dimensi efisiensi biaya terletak antara 10 – 21 dengan rata-rata aktual 16,95, hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan *outsourcing* IT melalui pencapaian efisiensi biaya relatif tinggi. Untuk dimensi Katalisator Teknologi, kisaran aktual jawaban responden terletak antara 8 – 14 dengan rata-rata aktual 11,51, hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan *outsourcing* IT melalui pencapaian katalisator teknologi juga relatif tinggi.

Pada tabel 4.2. menunjukkan bahwa strategi *outsourcing* IT tingkat integrasi katagori selektif lebih banyak dipilih oleh perusahaan-perusahaan *go public* yang terdaftar di BEJ. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya persentase pilihan tingkat integrasi selektif sebesar 55,8%, sedangkan katagori tingkat integrasi yang paling sedikit dipilih adalah katagori komprehensif dengan persentase sebesar 14,0%, sedangkan 30,2% perusahaan memilih tingkat integrasi minimal. Hal tersebut menunjukan bahwa sebagian besar perusahaan membuat anggaran *outsourcing* IT antara 20% hingga 80% dari total anggaran IT perusahaan.

Tabel. 4.2.
Tingkat Integrasi

Katagori	Frekuensi	Persentase
Komprehensif	6	14,0
Selektif	24	55,8
Minimal	13	30,2
Total	43	100,0

Sumber: Lampiran 4.1

Pada tabel 4.3. menunjukkan bahwa strategi *outsourcing* IT alokasi kendali katagori kontrak membayar jasa lebih banyak dipilih oleh perusahaan-perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya persentase pilihan alokasi kendali kontrak membayar jasa sebesar 60,5%, sedangkan katagori alokasi kendali yang paling sedikit dipilih adalah katagori kemitraan/partnership dengan persentase sebesar 11,6%, 27,9% perusahaan memilih katagori alokasi kendali pembelian. Hal tersebut menunjukan bahwa katagori alokasi kendali yang banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan *go public* yang terdaftar di BEJ, yaitu katagori alokasi kendali kontrak membayar jasa.

Tabel. 4.3.
Alokasi Kendali

Kategori	Frekuensi	Persentase
Kontrak membayar jasa	26	60,5
Kemitraan/partnership	5	11,6
Pembelian	12	27,9
Total	43	100,0

Sumber: Lampiran 4.2

Tabel. 4. 4.
Periode Kinerja

Kategori	Frekuensi	Persentase
Jangka Pendek	31	72,1
Jangka Menengah	6	14,0
Jangka Panjang	6	14,0
Total	43	100,0

Sumber: Lampiran 4.2

Pada tabel 4.4. menunjukkan bahwa strategi *outsourcing* IT periode kinerja kategori jangka pendek atau kurang dari 4 tahun lebih banyak dipilih oleh perusahaan-perusahaan *go public* yang terdaftar di BEJ. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya persentase pilihan periode kinerja kurang dari 4 tahun sebesar 72,1%, sedangkan perusahaan-perusahaan yang memilih kategori Periode Kinerja jangka menengah dan jangka panjang masing-masing berjumlah 14,0%.

Tabel. 4.5.
Jenis Industri

Kategori	Frekuensi	Persentase
Teknologi Jangka Panjang	24	55,8
Mediasi teknologi	17	39,5
Teknologi intensif	2	4,7
Total	43	100,0

Sumber: Lampiran 4.2

Pada tabel 4.5. menunjukkan jenis-jenis industri yang berpartisipasi dalam penelitian ini, jenis industri yang paling banyak berpartisipasi adalah jenis industri yang dikategorikan sebagai industri teknologi jangka panjang sebanyak 55,8%, sedangkan jenis industri yang sedikit memberikan partisipasi dalam penelitian ini adalah jenis industri berkategori industri teknologi intensif sebanyak 4,7%. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan yang dipakai dalam penelitian ini adalah perusahaan dengan kegiatan usaha manufaktur / distribusi / konstruksi / transportasi / penyimpanan / komunikasi.

Tabel. 4.6.
Ukuran Perusahaan

Kategori	Frekuensi	Persentase
< 500	15	34,9
500 - 1000	12	27,9
> 1000	16	37,2
Total	43	100,0

Sumber: Lampiran 4.2

Tabel. 4.6. menunjukkan besarnya ukuran perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini. 34,9% perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah perusahaan yang berukuran dengan kategori memiliki karyawan kurang dari 500 orang. Sedangkan perusahaan dengan kategori ukuran karyawan lebih dari 1.000 orang hanya 37,2%, 27,9% lainnya adalah perusahaan dengan kategori ukuran karyawan antara 500 hingga 1.000 orang.

Tabel. 4.7.
Ukuran Fungsional IT

Kategori	Frekuensi	Persentase
----------	-----------	------------

< 10	18	41,9
10 - 20	10	23,3
> 20	15	34,9
Total	43	100,0

Sumber: Lampiran 4.2

Tabel. 4.7. menunjukkan besarnya ukuran fungsional IT perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini. 41,9% perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah perusahaan dengan katagori ukuran fungsional IT kurang dari 10 orang. Sedangkan perusahaan dengan katagori ukuran fungsional IT lebih dari 20 orang hanya 34,9%, 23,3% lainnya adalah perusahaan dengan katagori ukuran fungsional IT antara 10 hingga 20 orang.

4.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini hanya dilakukan untuk variabel dependen saja, karena dalam penelitian ini hanya variabel dependen saja yang merupakan variabel *latent*. Sedangkan variabel independen dalam penelitian ini tidak memerlukan pengujian reliabilitas, karena dalam penelitian ini variabel independen berupa data yang bersifat kategorial.

Berdasarkan pengujian menggunakan *Crombach's Alpha*, alat ukur variabel dependen dalam penelitian ini, yang terdiri dari variabel kompetensi strategi memiliki nilai *Crombach's Alpha* sebesar 0,961, efisiensi biaya memiliki nilai *Crombach's Alpha* sebesar 0,956 dan Katalisator Teknologi memiliki nilai *Crombach's Alpha* sebesar 0,849. Semua alat ukur variabel dependen dalam penelitian ini mempunyai nilai *Crombach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur yang dipakai dalam penelitian ini adalah realibel atau handal. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel. 4.8.

Tabel. 4.8.
Hasil Uji Reliabilitas

Dimensi Variabel Penelitian	<i>Crombach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Kompetensi Strategi	0,961	0,6	Reliabel
Efisiensi Biaya	0,956	0,6	Reliabel
Katalisator Teknologi	0,849	0,6	Reliabel

Sumber: Lampiran 5.1 – 5.3

4.1.3. Uji Validitas

Seperti halnya uji reliabilitas, uji validitas juga hanya dilakukan untuk alat ukur variabel dependen saja. Hasil dari uji validitas menunjukkan bahwa semua nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel, dimana r tabel pada taraf signifikansi 5% untuk n 43 adalah 0,301. Hal tersebut ditunjukkan berdasarkan hasil uji validitas item pertanyaan KS1 yang memiliki hasil r hitung 0,881, KS2 memiliki hasil r hitung 0,930, KS3 memiliki hasil r hitung 0,942, EB1 memiliki hasil r hitung 0,895, EB2 memiliki hasil r hitung 0,969, EB3 memiliki hasil r hitung 0,863, KT1 memiliki hasil r hitung 0,745 dan KT2 memiliki hasil r hitung 0,75. Sehingga dapat disimpulkan semua item pernyataan yang digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini adalah valid. Hasil uji validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel. 4.9.

Tabel. 4.9.
Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
KS1	0,881	0,301	Valid
KS2	0,930	0,301	Valid
KS3	0,942	0,301	Valid
EB1	0,895	0,301	Valid
EB2	0,969	0,301	Valid
EB3	0,863	0,301	Valid

KT1	0,745	0,301	Valid
KT2	0,745	0,301	Valid

Sumber: Lampiran 5.1 – 5.3

4.2. Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan hasil penelitian berdasarkan hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini. Sebelum dilakukan analisis pengujian hipotesis, peneliti akan terlebih dahulu melakukan uji asumsi ANOVA.

4.2.1. Uji *Homogeneity of Variance*

Pada tabel. 4.10. adalah hasil uji *Homogeneity of Variances* pada uji ANOVA hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap tiga dimensi keberhasilan *outsourcing* IT, dapat dilihat hasil pengujian *Homogeneity of Variances* untuk dimensi variabel dependen kompetensi strategi menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 0,741 dengan *p-value* 0,725 untuk dimensi variabel dependen efisiensi biaya menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 0,581 dengan *p-value* 0,864 dan untuk dimensi variabel dependen katalisator teknologi menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 0,782 dengan *p-value* 0,685. Ketiga hasil uji *Lavene* menunjukkan *p-value* > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa, asumsi varian untuk variabel dependen untuk setiap katagori adalah homogin dapat diterima.

Tabel. 4.10.
Uji *Lavene Statistic*
Hubungan Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Dimensi Variabel Dependen	Lavene Statistic	<i>p-value</i>
Kompetensi Strategi (KS)	0,741	0,725
Efisiensi Biaya (EB)	0,581	0,864
Katalisator Teknologi (KT)	0,782	0,685

Sumber: Lampiran 6.1

Pada tabel. 4.11. adalah hasil uji *Homogeneity of Variances* pada uji ANOVA hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap tiga dimensi keberhasilan *outsourcing* IT dengan jenis perusahaan, ukuran perusahaan dan ukuran fungsional IT sebagai variabel moderating. Pada pengujian ANOVA jenis industri sebagai variabel moderating, dapat dilihat hasil pengujian *Homogeneity of Variances* untuk dimensi variabel dependen kompetensi strategi menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 0,577 dengan *p-value* 0,890, untuk dimensi variabel dependen efisiensi biaya menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 0,518 dengan *p-value* 0,928 dan untuk dimensi variabel dependen katalisator teknologi menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 0,454 dengan *p-value* 0,595. Ketiga hasil uji *Lavene* menunjukkan *p-value* > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa, asumsi varian untuk variabel dependen untuk setiap katagori adalah homogin dapat diterima.

Pada pengujian ANOVA ukuran perusahaan sebagai variabel moderating, dapat dilihat hasil pengujian *Homogeneity of Variances* untuk dimensi variabel dependen kompetensi strategi menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 0,909 dengan *p-value* 0,586, untuk dimensi variabel dependen efisiensi biaya menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 1,130 dengan *p-value* 0,391, kedua hasil uji *Lavene* tersebut menunjukkan *p-value* > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa, asumsi varian untuk variabel dependen untuk setiap katagori adalah homogin dapat diterima. Sedangkan untuk dimensi variabel dependen katalisator teknologi menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 2,134 dengan *p-value* 0,045 atau menunjukkan *p-value* < 0,05, tetapi karena ANOVA masih *robust* maka analisis masih bisa dilanjutkan Ghozali (2005).

Pada pengujian ANOVA ukuran fungsional IT sebagai variabel moderating, dapat dilihat hasil pengujian *Homogeneity of Variances* untuk dimensi variabel dependen kompetensi strategi menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 0,787 dengan *p-value* 0,710, untuk dimensi variabel dependen efisiensi biaya menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 1,994 dengan *p-value* 0,065 dan untuk dimensi variabel dependen katalisator teknologi menunjukkan nilai *Lavene Statistik* 1,970 dengan *p-value* 0,069. Ketiga hasil uji *Lavene* menunjukkan *p-value* > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa, asumsi varian untuk variabel dependen untuk setiap katagori adalah homogin dapat diterima.

Tabel. 4.11.
Uji *Lavene Statistic*
Hubungan Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT
dengan Tiga Variabel Moderating

Dimensi Variabel Dependen	Jenis Industri		Ukuran Perusahaan		Ukuran Fungsional IT	
	Lavene Statistic	<i>p-value</i>	Lavene Statistic	<i>p-value</i>	Lavene Statistic	<i>p-value</i>
Kompetensi Strategi (KS)	0,577	0,890	0,909	0,586	0,787	0,710
Efisiensi Biaya (EB)	0,518	0,928	1,130	0,391	1,994	0,065
Katalisator Teknologi (KT)	0,454	0,959	2,134	0,045	1,970	0,069

Sumber: Lampiran 6.2 – 6.3

4.2.2. Uji Normalitas

Tabel. 4. 12. menunjukkan hasil pengujian asumsi normalitas pada uji ANOVA hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap tiga dimensi keberhasilan *outsourcing* IT, yang dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Pengujian hubungan terhadap dimensi variabel dependen kompetensi strategi menunjukkan nilai K-S 0,812 dengan *p-value* 0,525, untuk

dimensi variabel dependen efisiensi biaya menunjukkan nilai K-S 0,879 dengan *p-value* 0,423, dan untuk dimensi variabel dependen katalisator teknologi menunjukkan nilai K-S 1,327 dengan *p-value* 0,058. Ketiga hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan *p-value* > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas dalam pengujian ANOVA ini dapat diterima.

Tabel. 4.12.
Uji *Kolmogorov-Smirnov*
Hubungan Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Dimensi Variabel Dependen	K-S	<i>p-value</i>
Kompetensi Strategi (KS)	0,812	0,525
Efisiensi Biaya (EB)	0,879	0,423
Katalisator Teknologi (KT)	1,327	0,059

Sumber: Lampiran 7.1

Tabel. 4. 13. menunjukkan hasil pengujian asumsi normalitas uji ANOVA hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap tiga dimensi keberhasilan *outsourcing* IT dengan jenis perusahaan, ukuran perusahaan dan ukuran fungsional IT sebagai variabel moderating dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Pada pengujian ANOVA jenis industri sebagai variabel moderating, hasil pengujian normalitas untuk dimensi variabel dependen kompetensi strategi menunjukkan nilai K-S 0,812 dengan *p-value* 0,525, untuk dimensi variabel dependen efisiensi biaya menunjukkan nilai K-S 0,879 dengan *p-value* 0,423, dan untuk dimensi variabel dependen katalisator teknologi menunjukkan nilai K-S 1,327 dengan *p-value* 0,059. Ketiga hasil uji *Kolmogorov-*

Smirnov menunjukkan $p\text{-value} > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas dalam pengujian ANOVA ini dapat diterima.

Pada pengujian ANOVA ukuran perusahaan sebagai variabel moderating. Pengujian hubungan terhadap dimensi variabel dependen kompetensi strategi menunjukkan nilai K-S 0,764 dengan $p\text{-value}$ 0,604, untuk dimensi variabel dependen efisiensi biaya menunjukkan nilai K-S 0,743 dengan $p\text{-value}$ 0,0839, dan untuk dimensi variabel dependen katalisator teknologi menunjukkan nilai K-S 0,146 dengan $p\text{-value}$ 0,146. Ketiga hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan $p\text{-value} > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas dalam pengujian ANOVA ini dapat diterima.

Pada pengujian ANOVA ukuran fungsional IT sebagai variabel moderating. Pengujian hubungan terhadap dimensi variabel dependen kompetensi strategi menunjukkan nilai K-S 0,857 dengan $p\text{-value}$ 0,455, untuk dimensi variabel dependen efisiensi biaya menunjukkan nilai K-S 0,839 dengan $p\text{-value}$ 0,485, kedua hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan $p\text{-value} > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas dalam pengujian ANOVA ini dapat diterima, sedangkan untuk dimensi variabel dependen katalisator teknologi menunjukkan nilai K-S 2,059 dengan $p\text{-value}$ 0,000 atau menunjukkan $p\text{-value} < 0,05$, tetapi karena ANOVA masih *robust* maka analisis masih bisa dilanjutkan Ghazali (2005).

Tabel. 4.13.
Uji *Kolmogorov-Smirnov*
Hubungan Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT
dengan Tiga Variabel Moderating

Dimensi Variabel Dependen	Jenis Industri		Ukuran Perusahaan		Ukuran Fungsional IT	
	K-S	<i>p-value</i>	K-S	<i>p-value</i>	K-S	<i>p-value</i>
Kompetensi Strategi (KS)	0,812	0,525	0,764	0,604	0,857	0,455
Efisiensi Biaya (EB)	0,879	0,423	0,686	0,743	0,839	0,485
Katalisator Teknologi (KT)	1,327	0,059	1,144	0,146	2,059	0,000

Sumber: Lampiran 7.2

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pada tabel 4.14. berikut akan ditampilkan hasil uji ANOVA untuk melihat hubungan antara variabel independen dimensi tingkat integrasi, alokasi kendali dan periode kinerja terhadap variabel dependen dimensi kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi.

Tabel. 4.14.
Pengujian Hubungan Strategi *Outsourcing* IT terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Source	KS		EB		KT	
	F	<i>p-value</i>	F	<i>p-value</i>	F	<i>p-value</i>
InterceK T	1171,465	0,000	1149,271	0,000	1228,271	0,000
TI	3,311	0,048	3,554	0,039	7,190	0,002
AK	5,065	0,012	6,999	0,003	4,857	0,014
PK	6,023	0,006	3,356	0,046	7,855	0,001
	R ² = 0,702 (Adj. R ² =0,652)		R ² = 0,696 (Adj. R ² =0,645)		R ² = 0,764 (Adj. R ² =0,725)	

Sumber: Lampiran 8.1

Pada tabel 4.15 berikut ini akan ditampilkan uji beda untuk melihat perbedaan dari masing-masing katagori dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT yang menggunakan uji *Bonferroni*.

Tabel. 4.15.
Uji Beda Katagori Dimensi Strategi *Outsourcing* IT

	KS		EB		KT	
	MD (I-J)	<i>p-value</i>	MD (I-J)	<i>p-value</i>	MD (I-J)	<i>p-value</i>
(I) TI	(J) TI					

Komprehensif	Selektif	-4,71*	0,000	-4,33*	0,000	-3,58*	0,000
	Minimal	-0,91	1,000	-0,12	1,000	-0,59	1,000
Selektif	Komprehensif	4,71*	0,000	4,33*	0,000	3,58*	0,000
	Minimal	3,80*	0,000	4,22*	0,000	2,99*	0,000
Minimal	Komprehensif	0,81	1,000	0,12	1,000	0,59	1,000
	Selektif	-3,80*	0,000	-4,22*	0,000	-2,99*	0,000
(I) AK	(J) AK						
KBJ	KP	3,08*	0,007	3,25*	0,005	2,88*	0,000
	B	5,22*	0,000	5,43*	0,000	3,72*	0,000
KP	KBJ	-3,08*	0,007	-3,25	0,005	-2,88*	0,000
	B	2,13	0,134	2,18	0,131	0,83	1,000
B	KBJ	-5,22*	0,000	-5,43*	0,000	-3,72*	0,000
	KP	-2,13	0,134	-2,18	0,131	-0,83	1,000
(I) PK	(J) PK						
JPndk	JM	5,25*	0,000	5,03*	0,000	3,18*	0,000
	JPjg	4,42*	0,000	3,86*	0,000	4,20*	0,000
JM	JPndk	-5,25	0,000	-5,03*	0,000	-3,18	0,000
	JPjg	-0,83	1,000	-1,17	0,930	0,83	1,000
JPjg	JPndk	-4,42	0,000	-3,86*	0,000	-4,20*	0,000
	JM	0,83	1,000	1,17	0,930	-0,83	1,000

* The mean difference is significant at the ,05 level.

Sumber: Lampiran 9.1 – 9.5

4.2.3.1. Pengujian Hipotesis Hubungan Tingkat Integrasi terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Berdasarkan hasil uji ANOVA seperti dapat dilihat pada tabel. 4.14 bahwa dimensi tingkat integrasi (TI) secara statistik memiliki hubungan signifikan terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT kompetensi strategi (KS). Hubungan signifikan secara statistik ini dapat dilihat berdasarkan nilai F sebesar 3,311 dengan *p-value* 0,048 atau dibawah signifikansi 0,05. Dimensi tingkat integrasi terhadap dimensi keberhasilan efisiensi biaya (EB), ternyata juga memiliki hubungan signifikan. Hal tersebut ditunjukkan berdasarkan nilai F sebesar 3,554 dengan *p-value* sebesar 0,039 atau lebih besar dari signifikansi 0,05. Untuk dimensi tingkat integrasi terhadap dimensi keberhasilan katalisator teknologi (KT) secara statistik juga memiliki hubungan signifikan. Hubungan signifikan secara

statistik ini dapat dilihat berdasarkan nilai F sebesar 7,190 dengan *p-value* 0,002 atau dibawah signifikansi 0,05

Hasil uji *Benferroni* pada tabel. 4.15. menunjukkan nilai rata-rata perbedaan antar katagori dimensi tingkat integrasi (komprehensif, selektif dan minimal) dalam hubungan pencapaian keberhasilan *outsourcing* IT dimensi kompetensi strategi (KS), efisiensi biaya (EB) maupun keberhasilan katalisator teknologi (KT). Untuk melihat katagori mana yang lebih baik diantara ketiga kategori dimensi tingkat integrasi dalam hubungan pencapaian keberhasilan *outsourcing* IT, maka dapat lihat pada nilai *mean difference* (MD) pada tingkat signifikansi 0,05.

Pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi terhadap dimensi keberhasilan kompetensi strategi, katagori selektif secara statistik berbeda secara signifikan terhadap katagori komprehensif, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 4,71 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Untuk katagori selektif terhadap katagori minimal juga memiliki perbedaan signifikan, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 3,80 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan katagori minimal terhadap katagori komprehensif berdasarkan MD sebesar 0,81 dengan *p-value* 1,000 disimpulkan tidak terdapat perbedaan, sehingga berdasarkan hasil uji *Benferroni* ini, dapat disimpulkan bahwa dimensi tingkat integrasi kategori selektif mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian keberhasilan kompetensi strategi.

Pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi terhadap keberhasilan efisiensi biaya, antar ketiga katagori secara statistik juga menunjukkan perbedaan yang signifikan, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 4,33 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 untuk kategori selektif terhadap kategori komprehensif. Untuk katagori selektif terhadap katagori minimal nilai MD sebesar 4,22 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari signifikansi 0,05. Sedangkan katagori minimal terhadap katagori komprehensif nilai MD sebesar 0,12 dengan *p-value* 1,000 atau lebih besar dari signifikansi 0,05, disimpulkan tidak terdapat perbedaan, sehingga berdasarkan hasil uji *Benferroni* ini, dapat disimpulkan bahwa antara ketiga kategori dimensi tingkat integrasi kategori selektif mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian keberhasilan efisiensi biaya.

Pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi terhadap keberhasilan katalisator teknologi, antara ketiga katagori secara statistik juga menunjukkan perbedaan yang signifikan, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 3,58 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 untuk kategori selektif terhadap kategori komprehensif. Untuk katagori selektif terhadap katagori minimal nilai MD sebesar 2,99 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari signifikansi 0,05. Sedangkan katagori minimal terhadap katagori komprehensif nilai MD sebesar 0,59 dengan *p-value* 1,000 atau lebih besar dari signifikansi 0,05, disimpulkan tidak terdapat perbedaan, sehingga berdasarkan hasil uji *Benferroni* ini, dapat disimpulkan bahwa antara ketiga kategori dimensi tingkat integrasi, tingkat integrasi kategori selektif mempunyai

rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian keberhasilan katalisator teknologi.

Berdasarkan hasil pengujian ANOVA dan Benfferoni, maka H1 yang menyatakan strategi *outsourcing* IT tingkat integrasi selektif akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT tingkat integrasi minimal atau komprehensif dapat didukung.

4.2.3.2. Pengujian Hipotesis Hubungan Alokasi Kendali terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Berdasarkan hasil uji ANOVA seperti dapat dilihat pada tabel. 4.14 menunjukkan dimensi alokasi kendali (AK) secara statistik juga memiliki hubungan signifikan terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT kompetensi strategi (KS). Hubungan signifikan secara statistik ini dapat dilihat berdasarkan nilai F sebesar 5,065 dengan *p-value* 0,012 atau lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Untuk dimensi alokasi kendali (AK) terhadap dimensi keberhasilan efisiensi biaya (EB) secara statistik juga memiliki hubungan signifikan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai F sebesar 6,999 dengan *p-value* 0,003 atau lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Begitu juga antara dimensi alokasi kendali terhadap dimensi keberhasilan katalisator teknologi (KT) secara statistik memiliki hubungan signifikan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai F sebesar 4,857 dengan *p-value* 0,014 atau lebih kecil dari signifikansi 0,05.

Hasil uji *Benferroni* pada tabel. 4.15. menunjukkan nilai rata-rata perbedaan antara katagori dimensi alokasi kendali (kontrak membayar jasa,

kemitraan/partnership dan pembelian) dalam hubungan pencapaian dimensi keberhasilan *outsourcing* IT kompetensi strategi (KS), efisiensi biaya (EB) maupun keberhasilan katalisator teknologi (KT) dapat diuraikan sebagai berikut.

Pada hubungan antara dimensi alokasi kendali terhadap keberhasilan kompetensi strategi, katagori kontrak membayar jasa secara statistik memiliki perbedaan signifikan terhadap katagori kemitraan/partnership, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 3,08 dengan nilai *p-value* sebesar 0,007 atau lebih kecil dari signifikan 0,05. untuk katagori kontrak membayar jasa terhadap katagori pembelian juga terdapat perbedaan signifikan, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 5,22 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Untuk katagori kemitraan/partnership terhadap katagori pembelian berdasarkan MD sebesar 2,13 dengan *p-value* 0,134 disimpulkan tidak terdapat perbedaan signifikan, sehingga berdasarkan hasil uji Benferroni ini, dapat disimpulkan bahwa dimensi alokasi kendali kategori kontrak membayar jasa mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian dimensi keberhasilan kompetensi strategi dibandingkan dua katagori alokasi kendali lainnya.

Pada hubungan antara dimensi alokasi kendali terhadap dimensi keberhasilan efisiensi biaya, katagori kontrak membayar jasa secara statistik juga terdapat perbedaan signifikan terhadap katagori kemitraan/partnership, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 3,25 dengan nilai *p-value* sebesar 0,005 atau lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Untuk katagori kontrak membayar jasa terhadap katagori pembelian juga terdapat perbedaan signifikan, hal ini didasarkan

pada nilai MD sebesar 5,43 dengan nilai *p-value* sebesar 0,001 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan katagori kemitraan/partnership terhadap katagori pembelian berdasarkan MD sebesar 2,18 dengan *p-value* 0,131 disimpulkan tidak terdapat perbedaan, sehingga berdasarkan hasil uji Benferroni ini, dapat disimpulkan bahwa dimensi alokasi kendali kategori kontrak membayar jasa mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian dimensi keberhasilan efisiensi biaya.

Pada hubungan antara dimensi alokasi kendali terhadap dimensi keberhasilan katalisator teknologi, katagori kontrak membayar jasa secara statistik berbeda signifikan terhadap katagori kemitraan/partnership, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 2,88 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Untuk katagori kontrak membayar jasa terhadap katagori pembelian juga terjadi perbedaan signifikan, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 3,72 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan katagori kemitraan/partnership terhadap katagori pembelian secara statistik juga tidak memilk perbedaan signifikan, hal ini dapat dilihat berdasarkan MD sebesar 0,83 dengan *p-value* 1,000, disimpulkan tidak terdapat perbedaan, sehingga berdasarkan hasil uji Benferroni ini, dapat disimpulkan bahwa dimensi alokasi kendali kategori kontrak membayar jasa mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian dimensi keberhasilan katalisator teknologi.

Berdasarkan hasil pengujian ANOVA dan Benfferoni, maka H2 yang menyatakan strategi *outsourcing* IT alokasi kendali kontrak dengan membayar

jasa akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT alokasi kendali pembelian atau kemitraan/partnership dapat didukung.

4.2.3.3. Pengujian Hipotesis Hubungan Periode Kinerja terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Berdasarkan hasil uji ANOVA seperti dapat dilihat pada tabel. 4.14 bahwa dimensi periode kinerja (PK) secara statistik memiliki hubungan signifikan terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT kompetensi strategi (KS). Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai F sebesar 6,023 dengan *p-value* 0,006 atau lebih kecil dari signifikansi 0,05. Untuk dimensi periode kinerja (PK) terhadap dimensi keberhasilan efisiensi biaya (EB) secara statistik juga memiliki hubungan signifikan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai F sebesar 3,356 dengan *p-value* 0,046 atau lebih kecil dari signifikansi 0,05. Antara dimensi alokasi kendali terhadap dimensi keberhasilan katalisator teknologi (KT) secara statistik juga memiliki hubungan signifikan. Hubungan signifikan secara statistik ini dapat dilihat berdasarkan nilai F sebesar 7,855 dengan *p-value* 0,001 atau lebih kecil dari signifikansi 0,05.

Hasil uji *Benferroni* pada tabel. 4.15. menunjukkan nilai rata-rata perbedaan antar katagori dimensi periode kinerja jangka pendek (kurang dari 4 tahun), jangka menengah (antara 4 tahun hingga 7 tahun), dan jangka panjang (lebih dari 7 tahun) dalam hubungan pencapaian dimensi keberhasilan *outsourcing* IT kompetensi strategi (KS), efisiensi biaya (EB) maupun keberhasilan katalisator teknologi (KT) dapat diuraikan sebagai berikut.

Pada hubungan antara dimensi periode kinerja terhadap dimensi keberhasilan efisiensi biaya, katagori jangka pendek secara statistik berbeda signifikan terhadap katagori jangka menengah, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 5,25 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Untuk katagori pendek terhadap katagori jangka panjang juga terdapat perbedaan signifikan, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 4,42 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan katagori jangka panjang terhadap katagori jangka menengah berdasarkan MD sebesar 0,83 dengan *p-value* 1,000 disimpulkan tidak terdapat perbedaan, sehingga berdasarkan hasil uji Benferroni ini, dapat disimpulkan bahwa dimensi periode kinerja kategori jangka pendek mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian dimensi keberhasilan kompetensi strategi.

Pada hubungan antara dimensi periode kinerja terhadap dimensi keberhasilan kompetensi strategi, katagori jangka pendek secara statistik terdapat perbedaan signifikan terhadap katagori jangka menengah, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 5,03 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Untuk katagori jangka pendek terhadap katagori jangka panjang juga terdapat perbedaan signifikan, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 3,86 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan katagori jangka panjang terhadap katagori jangka menengah berdasarkan MD sebesar 1,17 dengan *p-value* 1,930 disimpulkan tidak terdapat perbedaan, sehingga berdasarkan hasil uji Benferroni ini, dapat

disimpulkan bahwa dari ketiga katagori dimensi periode kinerja, katagori periode kinerja jangka pendek (kurang dari 4 tahun) memiliki rata-rata perbedaan yang lebih baik dalam pencapaian dimensi keberhasilan efisiensi biaya.

Pada hubungan antara dimensi Periode Kinerja terhadap dimensi keberhasilan Katalisator Teknologi, katagori jangka pendek secara statistik berbeda signifikan terhadap katagori jangka menengah, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 3,18 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Untuk katagori jangka pendek terhadap katagori jangka panjang juga terdapat perbedaan signifikan, hal ini didasarkan pada nilai MD sebesar 4,20 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan katagori jangka menengah terhadap katagori jangka panjang berdasarkan MD sebesar 0,83 dengan *p-value* 0,750 disimpulkan tidak terdapat perbedaan, sehingga berdasarkan hasil uji Benfferoni ini, dapat disimpulkan bahwa dari ketiga katagori dimensi periode kinerja, katagori jangka pendek mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian dimensi keberhasilan katalisator teknologi.

Berdasarkan hasil pengujian ANOVA dan Benfferoni, maka H3 yang menyatakan strategi *outsourcing* IT periode kinerja jangka pendek akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT periode kinerja jangka menengah atau jangka panjang dapat didukung.

4.2.3.4. Pengujian Hipotesis Jenis Industri Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Tabel 4.16 berikut ini menunjukkan hasil uji ANOVA untuk melihat efek moderasi jenis industri dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

Tabel. 4.16.
Jenis Industri Memoderasi Hubungan Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Source	Kompetensi Strategi		Efisiensi Biaya		Katalisator Teknologi	
	F	<i>p-value</i>	F	<i>p-value</i>	F	<i>p-value</i>
InterceK T	634,481	0,000	641,498	0,000	740,843	0,000
TI	2,405	0,109	0,812	0,454	6,569	0,005
AK	1,552	0,229	3,725	0,037	2,811	0,077
PK	4,668	0,018	2,748	0,081	6,833	0,004
JI	0,553	0,582	0,587	0,563	0,749	0,482
TI * JI	0,292	0,749	0,085	0,919	1,309	0,286
AK * JI	0,251	0,620	0,030	0,864	2,336	0,138
PK * JI	0,027	0,930	0,263	0,771	0,464	0,634
	R ² = 0,726 (Adj. R ² =0,590)		R ² = 0,734 (Adj. R ² =0,601)		R ² = 0,821 (Adj. R ² =0,731)	

Sumber: Lampiran 10.1 – 10.2

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada tabel. 4.16 dapat dilihat bahwa, efek moderasi jenis industri pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi (TI*JI) terhadap dimensi kompetensi strategi menunjukkan nilai F sebesar 0,292 dengan *p-value* 0,749. Efek moderasi jenis industri pada hubungan antara dimensi alokasi kendali (AK*JI) terhadap dimensi kompetensi strategi menunjukkan dengan nilai F sebesar 0,251 dengan *p-value* 0,620. Efek moderasi jenis industri pada hubungan antara dimensi periode kinerja (PK*JI) terhadap dimensi kompetensi strategi menunjukkan nilai F sebesar 0,027 dengan *p-value* 0,930. Dari ketiga pengujian

efek moderasi jenis industri pada hubungan antara ketiga dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan kompetensi strategi menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis industri tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap keberhasilan kompetensi strategi.

Analisis selanjutnya menunjukkan efek moderasi jenis industri pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi (TI*JI) terhadap dimensi efisiensi biaya menunjukkan nilai F sebesar 0,085 dengan *p-value* 0,919. Efek moderasi jenis industri pada hubungan antara dimensi alokasi kendali (AK*JI) terhadap dimensi efisiensi biaya menunjukkan dengan nilai F sebesar 0,030 dan *p-value* 0,864. Efek moderasi jenis industri pada hubungan antara dimensi periode kinerja (PK*JI) terhadap dimensi efisiensi biaya menunjukkan nilai F sebesar 0,263 dengan *p-value* 0,771. Dari ketiga pengujian efek moderasi jenis industri pada hubungan antara ketiga dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan efisiensi biaya menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis industri tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap keberhasilan efisiensi biaya.

Analisis selanjutnya menunjukkan efek moderasi jenis industri pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi (TI*JI) terhadap katalisator teknologi menunjukkan nilai F sebesar 1,309 dengan *p-value* 0,286. Efek moderasi jenis industri pada hubungan antara dimensi alokasi kendali (AK*JI) terhadap dimensi

Katalisator Teknologi menunjukkan dengan nilai F sebesar 2,336 dan *p-value* 0,138. Efek moderasi jenis industri pada hubungan antara dimensi Periode Kinerja (PK*JI) terhadap dimensi katalisator teknologi menunjukkan nilai F sebesar 0,464 dengan *p-value* 0,634. Dari ketiga pengujian efek moderasi jenis industri pada hubungan antara ketiga dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan Katalisator Teknologi menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis industri tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap keberhasilan katalisator teknologi. Berdasarkan pengujian-pengujian diatas, maka hipotesis 4 yang menyatakan jenis industri memoderasi hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT tidak dapat didukung.

4.2.3.5. Pengujian Hipotesis Ukuran Perusahaan Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Tabel 4.17 berikut ini menunjukkan hasil uji ANOVA untuk melihat efek moderasi ukuran perusahaan dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

Tabel. 4.17.
Ukuran Perusahaan Memoderasi Hubungan Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Source	Kompetensi Strategi		Efisiensi Biaya		Katalisator Teknologi	
	F	<i>p-value</i>	F	<i>p-value</i>	F	<i>p-value</i>
InterceK T	881,412	0,000	806,129	0,000	1219,321	0,000
TI	0,235	0,792	0,389	0,682	1,691	0,206

AK	5,875	0,008	5,249	0,013	10,778	0,000
PK	4,154	0,028	1,821	0,184	6,406	0,006
UP	1,398	0,267	1,297	0,292	0,242	0,787
TI * UP	0,994	0,413	1,013	0,404	3,566	0,029
AK * UP	1,081	0,355	0,492	0,618	1,113	0,345
PK * UP	0,258	0,855	1,236	0,318	0,726	0,547
	R ² = 0,824 (Adj. R ² =0,693)		R ² = 0,805 (Adj.R ² =0,659)		R ² = 0,898 (Adj. R ² =0,822)	

Sumber: Lampiran 11.1 – 11.2

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada tabel 4.17. dapat dilihat bahwa, efek moderasi dari ukuran perusahaan hanya terjadi pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi (TI*UP) terhadap dimensi keberhasilan katalisator teknologi, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai F sebesar 3,566 dan *p-value* 0,029 dibawah signifikansi 0,05, sedangkan untuk efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi (TI*UP) terhadap dimensi kompetensi strategi menunjukkan nilai F sebesar 0,994 dengan *p-value* 0,413. Efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara dimensi alokasi kendali (AK*UP) terhadap dimensi kompetensi strategi menunjukkan dengan nilai F sebesar 1,081 dan *p-value* 0,355. Efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara dimensi periode kinerja (PK*UP) terhadap dimensi kompetensi strategi menunjukkan nilai F sebesar 0,258 dengan *p-value* 0,855. Dari ketiga pengujian efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara ketiga dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan kompetensi strategi menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ukuran perusahaan tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap keberhasilan kompetensi strategi.

Analisis selanjutnya menunjukkan efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi (TI*UP) terhadap dimensi efisiensi biaya menunjukkan nilai F sebesar 1,013 dengan *p-value* 0,404. Efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara dimensi alokasi kendali (AK*UP) terhadap dimensi efisiensi biaya menunjukkan dengan nilai F sebesar 0,492 dan *p-value* 0,618. Efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara dimensi periode kinerja (PK*UP) terhadap dimensi efisiensi biaya menunjukkan nilai F sebesar 1,236 dengan *p-value* 0,318. Dari ketiga pengujian efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara ketiga dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan efisiensi biaya menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ukuran perusahaan tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap keberhasilan efisiensi biaya.

Untuk hubungan terhadap keberhasilan katalisator teknologi, terdapat dua interaksi efek moderasi ukuran perusahaan terhadap dimensi strategi *outsourcing* IT yang tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara dimensi alokasi kendali (AK*UP) terhadap dimensi katalisator teknologi menunjukkan dengan nilai F sebesar 1,113 dengan *p-value* 0,345. Efek moderasi ukuran perusahaan pada hubungan antara dimensi periode kinerja (PK*UP) terhadap dimensi katalisator teknologi menunjukkan nilai F sebesar 0,726 dengan *p-value* 0,547. Dari kedua pengujian dapat disimpulkan bahwa ukuran perusahaan tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan antara dimensi strategi alokasi kendali dan dimensi periode pelaksanaan

terhadap keberhasilan katalisator teknologi, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan ukuran perusahaan memoderasi hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT tidak dapat didukung.

4.2.3.6. Pengujian Hipotesis Ukuran Fungsional IT Memoderasi Hubungan Dimensi Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Dimensi Keberhasilan *Outsourcing* IT

Tabel 4.18 berikut ini menunjukkan hasil uji ANOVA untuk melihat efek moderasi ukuran fungsional IT dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT.

Tabel. 4.18.
Ukuran Fungsional IT Memoderasi Hubungan Strategi *Outsourcing* IT Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Source	Kompetens Strategi		Efisiensi Biaya		Katalisator Teknologi	
	F	<i>p-value</i>	F	<i>p-value</i>	F	<i>p-value</i>
InterceK T	955,091	0,000	831,747	0,000	1486,422	0,000
TI	1,422	0,261	1,250	0,304	2,739	0,085
AK	2,709	0,087	3,167	0,060	2,791	0,081
PK	5,142	0,014	2,791	0,081	9,711	0,001
UF	2,172	0,136	1,363	0,275	0,276	0,761
TI * UF	0,811	0,456	0,265	0,770	2,014	0,155
AK * UF	0,783	0,547	0,889	0,486	2,908	0,043
PK * UF	0,192	0,827	0,665	0,524	1,594	0,224
	R ² = 0,794 (Adj. R ² =0,640)		R ² = 0,767 (Adj.R ² =0,593)		R ² = 0,891 (Adj. R ² =0,810)	

Sumber: Lampiran 12.1 – 12.2

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada tabel 4.18. dapat dilihat bahwa, efek moderasi dari ukuran fungsional IT hanya terjadi pada hubungan antara dimensi alokasi kendali (AK*UF) terhadap dimensi keberhasilan katalisator teknologi, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai F sebesar 2,908 dan *p-value* 0,043 dibawah

signifikansi 0,05, sedangkan untuk efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi (TI*UF) terhadap dimensi kompetensi strategi menunjukkan nilai F sebesar 0,811 dengan *p-value* 0,456. Efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara dimensi alokasi kendali (AK*UF) terhadap dimensi kompetensi strategi menunjukkan dengan nilai F sebesar 0,783 dan *p-value* 0,547. Efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara dimensi Periode Kinerja (PK*UF) terhadap dimensi kompetensi strategi menunjukkan nilai F sebesar 0,192 dengan *p-value* 0,827. Dari ketiga pengujian efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara ketiga dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan kompetensi strategi menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ukuran fungsional IT tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap keberhasilan kompetensi strategi.

Analisis selanjutnya menunjukkan efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi (TI*UF) terhadap dimensi efisiensi biaya menunjukkan nilai F sebesar 0,265 dengan *p-value* 0,770. Efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara dimensi alokasi kendali (AK*UF) terhadap dimensi efisiensi biaya menunjukkan dengan nilai F sebesar 0,889 dan *p-value* 0,486. Efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara dimensi periode kinerja (PK*UF) terhadap dimensi efisiensi biaya menunjukkan nilai F sebesar 1,665 dengan *p-value* 0,524. Dari ketiga pengujian efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara ketiga dimensi strategi

outsourcing IT terhadap dimensi keberhasilan efisiensi biaya menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ukuran fungsional IT tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan antara dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap keberhasilan efisiensi biaya.

Untuk hubungan terhadap keberhasilan katalisator teknologi, terdapat dua interaksi efek moderasi ukuran fungsional IT terhadap dimensi strategi *outsourcing* IT yang tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara dimensi tingkat integrasi (TI*UF) terhadap dimensi katalisator teknologi menunjukkan dengan nilai F sebesar 2,014 dengan *p-value* 0,155. Efek moderasi ukuran fungsional IT pada hubungan antara dimensi Periode Kinerja (PK*UP) terhadap dimensi katalisator teknologi menunjukkan nilai F sebesar 1,594 dengan *p-value* 0,224. Dari kedua pengujian dapat disimpulkan bahwa ukuran fungsional IT tidak memberikan efek moderasi dalam hubungan antara dimensi strategi tingkat integrasi dan dimensi periode kinerja terhadap keberhasilan katalisator teknologi, sehingga hipotesis 6 yang menyatakan ukuran fungsional IT memoderasi hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT tidak dapat didukung.

4.3. Pembahasan

Berdasarkan pengujian data empiris menggunakan statistik ANOVA di atas, pada tabel 4. 19 akan ditampilkan ringkasan hasil akhir dari pengujian hipotesis.

Tabel 4. 19.
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Hasil akhir
1	Strategi <i>outsourcing</i> IT tingkat integrasi selektif akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi <i>outsourcing</i> IT, dibandingkan dengan strategi <i>outsourcing</i> IT tingkat integrasi minimal atau komprehensif.	Didukung
2	Strategi <i>outsourcing</i> IT alokasi kendali kontrak dengan membayar jasa akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi <i>outsourcing</i> IT, dibandingkan dengan strategi <i>outsourcing</i> IT alokasi kendali pembelian atau kemitraan/partnership.	Didukung
3	Strategi <i>outsourcing</i> IT periode kinerja jangka pendek akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi <i>outsourcing</i> IT, dibandingkan dengan strategi <i>outsourcing</i> IT periode kinerja jangka menengah atau jangka panjang.	Didukung
4	Jenis industri memoderasi hubungan dimensi strategi <i>outsourcing</i> IT terhadap dimensi keberhasilan <i>outsourcing</i> IT tidak didukung sepenuhnya.	Tidak didukung
5	Ukuran perusahaan memoderasi hubungan dimensi strategi <i>outsourcing</i> IT terhadap dimensi keberhasilan <i>outsourcing</i> IT tidak didukung sepenuhnya.	Tidak didukung
6	Ukuran fungsional IT memoderasi hubungan dimensi strategi <i>outsourcing</i> IT terhadap dimensi keberhasilan <i>outsourcing</i> IT.	Tidak didukung

4.3.1. Hubungan Strategi Tingkat Integrasi Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Seperti telah diuraikan pada bagian pengujian hipotesis 1 di atas, penelitian ini berhasil menerima hipotesis yang menyatakan tingkat integrasi selektif akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan *outsourcing* IT dibandingkan tingkat integrasi komprehensif atau minimal. Temuan ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh Lacity dan Willcocks (1998), tetapi hasil tersebut tidak memberikan dukungan terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2004). Keberhasilan tingkat integrasi selektif dalam pencapaian kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator

teknologi ini dimungkinkan, karena perusahaan telah melakukan *outsourcing* IT dengan memfokuskan pada fungsi-fungsi vital sehubungan dengan pemenuhan fungsi IT perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Lacity dan Wilcocks (1998) yang menyatakan bahwa keberhasilan *outsourcing* IT ditentukan berdasarkan strategi *outsourcing* dan fungsi IT mana saja yang perlu dilakukan secara *outsourcing* dan strategi dan fungsi IT mana saja yang tidak perlu dilakukan secara *outsourcing*. Perusahaan yang telah menyerahkan pengelolaan fungsi IT sesuai dengan kebutuhan perusahaan kepada pihak yang memiliki kompetensi, memungkinkan perusahaan untuk lebih meningkatkan kontrol terhadap pelaksanaan operasional perusahaan, dan akhirnya perusahaan dapat lebih memfokus pada bisnis inti perusahaan.

Hasil temuan yang menunjukkan strategi selektif berhubungan dengan pencapaian kompetensi strategi, efisiensi biaya, dan katalisator teknologi, juga dimungkinkan karena perusahaan yang menyerahkan pemenuhan fungsi IT kepada pihak yang memiliki kompetensi akan memperoleh manfaat efisiensi dari penerapan IT yang berupa berkurangnya biaya untuk pengadaan investasi infrastruktur IT, serta memungkinkan perusahaan untuk selalu memfokuskan pada perkembangan teknologi melalui penyedia jasa, sehingga dari dua manfaat tersebut manajemen secara efektif dapat memfokuskan pada pencapaian kompetensi bisnis inti perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Jay (2005) yang menyatakan bahwa, kolaborasi manajemen yang efektif dengan pihak penyedia jasa IT dapat membantu perusahaan untuk mencapai manfaat yang meliputi penghematan biaya, peningkatan produktivitas, peningkatan hubungan

antara konsumen dan penjual, peningkatan teknologi, memastikan kontinuitas bisnis perusahaan dan memperbaharui fokus perusahaan pada proses inovasi dan keahlian perusahaan.

4.3.2. Hubungan Strategi Alokasi Kendali Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Temuan penelitian ini menerima hipotesis 2 yang menyatakan strategi *outsourcing* IT alokasi kendali kontrak dengan membayar jasa akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT alokasi kendali pembelian atau kemitraan/partnership. Temuan ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh Lacity dan Willcocks (1998) dan hasil tersebut tidak memberikan dukungan terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2004).

Alokasi kendali kontrak dengan membayar jasa memberikan hasil yang lebih baik dalam hubungan pencapaian keberhasilan kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi dikarenakan, dengan melakukan kontrak dengan membayar jasa suatu perusahaan dapat mempertahankan hak kendali terhadap perusahaan penyedia jasa, hal tersebut sesuai dengan pendapat Dyer dan Singh (1998). Dengan melakukan kendali melalui kontrak dengan membayar jasa, setiap hak dan kewajiban dari klien maupun penyedia jasa akan lebih jelas. Kontrak yang jelas dan komprehensif dapat menjelaskan bagian-bagian yang relevan seperti kewajiban dari setiap pihak, biaya, durasi, jenis jasa dan jangka waktu pembayaran. Dengan kondisi yang tergambar dalam sebuah kontrak yang

terkendali, maka perusahaan bisa mencapai keberhasilan dalam pemenuhan kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi perusahaan.

Dengan kontrak yang jelas perusahaan dapat menggambarkan kebutuhan akan perkembangan teknologi, sehingga dalam sebuah kontrak, perusahaan dapat membuat klausa yang mensyaratkan kepada penyedia jasa IT untuk memberikan layanan yang berkesinambungan dengan menyesuaikan pada setiap perkembangan teknologi yang terjadi, sehingga dengan demikian perusahaan dapat selalu meningkatkan kualitas teknologi yang dipakai dalam mencapai keberhasilan kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi. Hal ini sesuai dengan pendapat McFarlan dan Nolan, (1995) yang menyatakan kontrak dapat mencerminkan perkembangan teknologi dan kebutuhan bisnis yang sesuai dengan pelayanan jasa yang makin kompetitif.

4.3.3 Hubungan Strategi Periode Kinerja Terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Temuan dalam penelitian ini juga menerima hipotesis 3 yang menyatakan strategi *outsourcing* IT periode kinerja jangka pendek akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT periode kinerja jangka menengah atau jangka panjang. Temuan ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh Lacity dan Willcocks (1998) dan hasil tersebut tidak memberikan dukungan terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2004).

Periode kinerja jangka pendek lebih berhasil dalam mencapai hubungan pencapaian kompetensi strategi, efisiensi biaya dan Katalisator Teknologi

dimungkinkan karena, dengan jangka waktu kontrak yang pendek, perusahaan klien tidak perlu menunggu waktu yang lebih lama untuk berganti pada perusahaan penyedia jasa lainnya, yang dapat memberikan pelayanan jasa yang lebih kompetitif dibandingkan dengan perusahaan penyedia jasa sebelumnya. Disisi lain, perusahaan penyedia jasa akan lebih serius untuk memberikan pelayanan terbaiknya, sehingga kontrak layanan jasa yang mereka berikan tidak akan tergantikan oleh perusahaan palayan jasa lainnya.

Hal di atas sesuai dengan pendapat Lacity dan Wilcocks (1998) yang menyatakan, periode kinerja jangka pendek lebih berhasil, karena periode kinerja jangka pendek dapat memotivasi perusahaan penyedia jasa untuk memberikan kinerja yang lebih baik, dan perusahaan klien bisa segera mengambil suatu perubahan klausul kontrak jika terjadi perkembangan dan kebutuhan fungsi IT kearah yang lebih baik. Dengan kondisi yang tergambar pada periode kinerja jangka pendek tersebut, maka perusahaan klien dapat memperoleh keuntungan dari pelayanan yang lebih optimal dari perusahaan penyedia jasa, sehingga perusahaan klien bisa mencapai keberhasilan dalam pemenuhan kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi perusahaan.

4.3.4. Jenis Industri Memoderasi Hubungan Strategi *Outsourcing* IT terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 4 yang menyatakan jenis industri memoderasi hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT, dan tidak memberikan dukungan terhadap hasil penelitian Lee *et al.* (2004). Temuan akhir dari penelitian ini jenis industri tidak

memberikan efek moderasi terhadap hubungan antara tingkat integrasi, alokasi kendali serta periode kinerja terhadap kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi. Hal ini berarti jenis industri tidak mempengaruhi masing-masing hubungan tersebut.

Temuan ini menunjukkan bahwa untuk kasus di Indonesia, suatu jenis industri tidak mensyaratkan kepada perusahaan untuk membentuk suatu strategi tertentu yang berbeda dengan jenis industri lainnya. Dengan kata lain, setiap jenis industri tidak mempunyai perbedaan yang khusus dalam menentukan strategi *outsourcing* IT, hal ini juga menunjukkan tingkat keberhasilan yang dihasilkan juga relatif tidak berbeda.

4.3.5. Ukuran Perusahaan Memoderasi Hubungan Strategi *Outsourcing* IT terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan ukuran perusahaan mampu memberikan pengaruh terhadap hubungan antara tingkat integrasi dalam mencapai keberhasilan katalisator teknologi pada praktik *outsourcing* IT. Namun secara umum hipotesis 5 yang menyatakan ukuran perusahaan memoderasi hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT secara umum mendukung hasil penelitian Lee *et al.* (2004) dan menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Reyes *et al.* (2005).

Temuan lain pada bagian ini adalah ukuran perusahaan tidak memberikan efek moderasi terhadap hubungan antara tingkat integrasi terhadap kompetensi strategi, dan efisiensi biaya, alokasi kendali terhadap kompetensi strategi, efisiensi

biaya dan katalisator teknologi, serta hubungan antara periode kinerja terhadap kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi. Hal ini berarti ukuran perusahaan tidak membawa pengaruh terhadap masing-masing hubungan tersebut.

4.3.6. Ukuran Fungsional IT Memoderasi Hubungan Strategi *Outsourcing* IT terhadap Keberhasilan *Outsourcing* IT

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan ukuran fungsional IT memberikan efek moderasi terhadap hubungan antara alokasi kendali terhadap keberhasilan katalisator teknologi. Namun secara umum hipotesis 6 yang menyatakan ukuran fungsional IT memoderasi hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT tidak dapat dukung, hal tersebut tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2004).

Temuan lain pada bagian ini adalah ukuran fungsional IT tidak memberikan efek moderasi terhadap hubungan antara tingkat integrasi terhadap kompetensi strategi, dan efisiensi biaya, dan katalisator teknologi, alokasi kendali terhadap kompetensi strategi dan efisiensi biaya, serta hubungan antara periode kinerja terhadap kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi. Hal ini berarti ukuran perusahaan tidak membawa pengaruh terhadap masing-masing hubungan tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, maka kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Strategi *outsourcing* IT tingkat integrasi selektif akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT tingkat integrasi minimal atau komprehensif. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat integrasi kategori selektif mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian keberhasilan kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi dibandingkan dengan tingkat integrasi komprehensif atau minimal.
2. Strategi *outsourcing* IT alokasi kendali kontrak dengan membayar jasa akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT alokasi kendali pembelian atau kemitraan/partnership. Hal ini ditunjukkan dengan alokasi kendali kategori kontrak dengan membayar jasa mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian keberhasilan kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi dibandingkan dengan alokasi kendali kemitraan/partnership atau pembelian.
3. Strategi *outsourcing* IT periode kinerja jangka pendek akan lebih berhasil dalam hubungan pencapaian keberhasilan strategi *outsourcing* IT, dibandingkan dengan strategi *outsourcing* IT periode kinerja jangka menengah atau jangka panjang.

Hal ini ditunjukkan dengan periode kinerja kategori jangka pendek mempunyai rata-rata perbedaan yang lebih baik terhadap pencapaian keberhasilan kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi dibandingkan dengan periode kinerja kategori jangka menengah atau jangka panjang.

4. Jenis industri tidak memiliki efek memoderasi terhadap hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT. Hal ini ditunjukkan dengan tidak terdapatnya hubungan interaksi variabel jenis industri terhadap dimensi variabel strategi *outsourcing* IT yang mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05.
5. Ukuran perusahaan tidak memberikan efek memoderasi terhadap hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT, dimana hasil akhir dari penelitian ini menunjukkan hanya interaksi antara ukuran perusahaan dengan dimensi variabel strategi tingkat integrasi saja yang mempunyai hubungan signifikan terhadap dimensi variabel keberhasilan katalisator teknologi.
6. Ukuran fungsional IT tidak memberikan efek memoderasi terhadap hubungan dimensi strategi *outsourcing* IT terhadap dimensi keberhasilan *outsourcing* IT, dimana hasil akhir dari penelitian ini menunjukkan hanya interaksi antara ukuran fungsional IT dengan dimensi variabel strategi alokasi kendali saja yang mempunyai hubungan signifikan terhadap dimensi variabel keberhasilan katalisator teknologi.

5.2. Implikasi

Penelitian ini merupakan penelitian yang tergolong baru untuk di Indonesia, sehingga terlepas dari keterbatasan yang ada dari hasil penelitian ini, diharapkan hasil dari penelitian ini bisa menjadi penelitian awal yang nantinya dapat menjadi acuan bagi pengembangan penelitian-penelitian lanjutan yang berhubungan dengan praktik dan keberhasilan *outsourcing* IT di Indonesia.

Hasil penelitian ini menunjukkan strategi-strategi dalam praktik *outsourcing* IT yang mampu memberikan hasil terbaik terhadap pencapaian keberhasilan dari praktik *outsourcing* IT tersebut, sehingga dari hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para CIO atau Manajer IT serta pihak-pihak yang berkompeten dalam pengambilan kebijakan pengembangan fungsi IT bagi perusahaan masing-masing, dengan menerapkan strategi tingkat integrasi selektif, alokasi kendali kontrak dengan membayar jasa dan strategi periode kinerja jangka pendek yang terbukti dapat memberikan hasil yang lebih baik terhadap pencapaian kompetensi strategi, efisiensi biaya dan katalisator teknologi.

5.3. Keterbatasan

Peneliti menyadari, bahwa penelitian ini mempunyai keterbatasan dan kelemahan yang memerlukan penyempurnaan di masa yang akan datang, antara lain, terbatasnya jumlah sampel penelitian, sehingga sangat memungkinkan hasil penelitian ini belum mampu mengeneralisasi keadaan sesungguhnya. Serta teknik pengambilan data yang dipilih adalah dengan menggunakan teknik *mail survey*, sehingga sangat dimungkinkan, responden yang mengisi kuesioner penelitian, bukanlah pihak yang sebenarnya diharapkan dalam penelitian ini.

5.4. Saran

Berdasarkan beberapa keterbatasan diatas, maka saran yang bisa diberikan untuk penelitian mendatang adalah memperbanyak jumlah sampel sehingga data yang didapat bisa lebih kompleks, sehingga temuan yang dihasilkan bisa lebih baik dan dapat digeneralisasi untuk melihat keadaan sesungguhnya. Serta menggunakan teknik pengambilan data secara langsung kepada responden yang ditentukan, dengan cara mendatangi dan menemui secara langsung, sehingga data yang diperoleh adalah data yang didapat langsung dari pihak yang berkompeten untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Altinkemer, K., A. Chaturvendi, R. Gulati. 1994. Information Systems outsourcing: Issues and Evidence. *International Journal of Information Management*. Vol. 14 No. 4: 252-278
- Ang, S., C. Beath. 1993. Hierarchical Elements in Software Contracts. *Journal of Organizational Computer*. Vol. 3 No. 3: 329-361
- Ang, S., D. Straub. 1998. Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry. *MIS Quarterly*. 22 (December): 535-552
- Baker, D. D., J. B. Cullen. 1993. Administrative Reorganization and Configurational Context: The Contingency Effect of Age, Size, and Change in Size. *Academic Management Journal*. Vol. 36 No. 6: 1251-1277
- Barthelemy, J., 2001. The Hidden Cost of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 42 No. 3:60-69
- Budiarto, A., Murtanto, 2000, Aspek Budaya dalam Pengembangan Sistem Informasi Manajemen, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2 No. 3, Desember: 255-270
- Burn, J. M., Ash, C. 2000. Knowledge Management Strategies for Virtual Organizations. *Information Resources Management Journal*. Vol. 13 No. 1: 15-23
- Chatman, J. A., K. A. Jehn. 1994. Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different can you be? *Academic Management Journal*. No. 37 No.3: 522-554
- Ching, C. H., Holsapple, C. W., Whinston, A. B. 1996. Toward IT Support for Coordination in Network Organizations. *Information & Management*. Vol. 30 No. 4: 179-199
- Child, J. 1974. Predicting and Understanding Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*. 19: 168-185
- Dyer, J., H. Singh. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academic Management Review*. Vol. 23 No. 4: 660-679
- Kunci Keberhasilan Outsourcing. *e-Enterprise, Volume I Nomor 08 - Juni 2003*.
<http://www.ebizzasia.com>
- Georgantzias, N. C. 2001. Virtual Enterprise networks: The Fifth Element of Corporate Governance. *Human System Management*. Vol. 20 No. 3: 171-188

- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91 No. 3: 481-510
- Grossman, S. J., O. D. Hart. 1986. The Cost and Benefits of ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economic*. Vol. 94 No. 4: 691-719
- Grover, V., M. J. Cheon, J. T. Teng. 1996. The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 12 No.4: 89-116
- Gupta, G. Gupta, H. 1992. Outsourcing the IS Function. Is it Necessary for Your Organization? *Information Systems Management*. Vol. 9 N0.3: 44-50
- Hart, O., J. Moore. 1990. Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economic*. Vol. 98 No. 6: 1119-1158
- Indriantoro, N., Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edidi Pertama. BPFE. Yogyakarta
- Institute for Economic and Financial Research. (2005). *Indonesian Capital Market Directory*. Sixteenth Edition
- Jay, T. Y. 2004. Achieving Real Results from IT Outsourcing
www.perotsystems.com
- Jundenberg, J. 1994. Applications Maintenance Outsourcing, An alternative to Total Outsourcing. *Information Systems Management*. Vol. 11 No. 4: 34-38
- Kavan, C., C. Saunders, R. Nelson. 1999. virtual@Virtual.org. *Business Horizons*. Vol. 42 No. 5: 73-82
- Kern, T., Willcocks, L. 2002. Exploring Relationships in Information Tecnology Outsourcing: The Interaction Approach. *European Journal Of Information Systems*. Vol. 11 No.1:3-19
- Khanna, T., R. Gulati, N. Nohria. 1998. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. *Strategic Managemet Journal*. Vol. 19 No. 3: 193-210
- King, W. R. 2001. Developing a SourcingStrategy for IS: a Behavioral Decision Process and Framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 48 No. 1: 15-24

- Klepper, R. J. 1995. The Management of Partnering Development in IS Outsourcing. *Journal of Information Technology*. Vol. 10 No. 4: 249-258
- Lacity, M., L. Willcocks. 1998. An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practice: Lessons from Experience. *MIS Quarterly*. 22(September): 363-408
- Lacity, M., L. Willcocks, D. Feeny. 1996. The Value of Selective IT Sourcing. *Sloan Management Review*. Vol. 37 No. 3: 13-25
- Lacity, M., Hirschheim, R. 1993. The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*. Vol. 35 No. 1: 73-86
- Lee, J. N., Y. G. Kim. 1999. Effect Partnership Quality on IT Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 15 No. 4:29-61
- Lee, J. N., S. M. Miranda, Y. M. Kim. 2004. IT Outsourcing Strategies: Universalistic, Contingency, and Configurational Explanations of Success. *Information System Research*. Vol. 15 No. 2: 110-131
- Levina, N., Jeanne, W. R. 2003. From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing. *MIS Quarterly*. Vol. 27 No. 3: 331-364
- Loh, L., N. Venkatraman. 1992. Determinants of information Technology Outsourcing: A Cross-sectional Analysis. *Journal of Management Information System*. Vol. 9 No. 1: 7-24
- Martinsons, M. G. 1993. Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership With Risks. *Long Range Planning*, Vol. 26 No. 3: 18-25
- McFarlan, F. W., Nolan, R. L. 1995. How to Manage an IT Outsourcing Alliance. *Sloan Management Review*. Vol 36 No. 2: 8-23
- Minzberg, H., J. Lampel. 1999. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*. Vol. 40 No. 3: 21-30
- Ngwenyama, O. K., Bryson, N. 1999. Making the Information System Outsourcing decision: A Transaction Cost Approach to Analyzing Outsourcing Decision Problem. *European Journal of Operational Research*. Vol. 115 No. 2: 315-367
- Palvia, P. C. 1995. A Dialectic View of Information System Outsourcing: Pros and Cons. *Information & Management*. Vol. 29 No. 2: 265-275

- Pratiwi Mileniawati. 2005. Beberapa Alasan Mengapa Perusahaan Melakukan Outsourcing dalam Teknologi Informasi.
http://www.sony-ak.com/articles/5/it_outsourcing.php
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. Turner. 1969. The Contexts of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 14 No. 1: 91-112
- Reyes, G., Jose, G., Juan, L. 2005. Information Systems Outsourcing success Factors: A Review and Some Results. *Information Management & Computer Security*. Vol. 13 No. 5: 399-418
- Ring, P., A. Van de Ven. 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy Management Review*. Vol. 19 No. 1: 90-118
- Tetteh, E., Burn, J. 2001. Global Strategies for SME-business: Applying the SMALL Framework. *Logistic Information Management*. Vol. 14 Nos ½: 171-180
- Willcocks, L., Lacity, M., Fitzgerald, G. 1995. Information Technology Outsourcing in Europe and the USA: Assessment Issues. *International Journal Of Information Management*. Vol. 15 No. 5: 333-335
- Willcocks, L., Lacity, M. C. Kern, T. 1999. Risk Mitigation in IT Outsourcing Strategy Revisited: Longitudinal Case Research at LISA. *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 8 No. 3: 258-314



**Departemen Pendidikan Nasional
UNIVERSITAS DIPONEGORO
Program Studi
MAGISTER SAINS AKUNTANSI**

Hal : Permohonan Kesediaan Menjadi Responden

Kepada Yth.
Bapak/Ibu. CIO/Manajer IT
Di tempat

Dengan hormat,
Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Antonius Singgih Setiawan
NIM : C4C005123
Alamat : Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro
Jl. Hayam Wuruk No. 5 Lt. 1 Semarang, Jawa Tengah
Phone: +62248452274, +62248452273
Fax: +62-24-8452274
E-mail: maksi@fe.undip.ac.id
Status : Mahasiswa Pasca Sarjana Program Studi Magistes Sains Akuntansi
Universitas Diponegoro Semarang

Saat ini sedang melakukan penelitian Tesis untuk program S-2 dalam bidang akuntansi dengan judul ***“Hubungan Strategi Outsourcing IT Dan Keberhasilan Outsourcing IT (Studi Empiris Pada Perusahaan-Perusahaan Yang Terdaftar di BEJ)”***.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi dan menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini. Saya menyadari bahwa dalam pengisian kuesioner ini akan menyita waktu kerja Bapak/Ibu, akan tetapi keberhasilan dalam penelitian ini sangat tergantung dar kebaikan hati Bapak/Ibu atas kesediaannya untuk menjawab kuesioner dan mengirimkan kembali ke alamat saya.

Seluruh informasi yang Bapak/Ibu berikan akan saya rahasiakan, dan jawaban-jawaban tersebut hanya akan disajikan secara keseluruhan serta tidak sajikan secara persomal.

Demikian permohonan ini saya buat. Terima kasih atas kesediaan, partisipasi dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu sekalian.

Pembimbing

Hormat saya,

Prof. Dr. Imam Ghozali, Mcom, Akt.

AntoniusSinggih Setiawan
NIM. C4C005123

Lampiran 1.1

Bapak/Ibu/Sdr dapat menjawab pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban.

Pertanyaan berikut bertujuan untuk mengidentifikasi jumlah pengeluaran total strategi *outsourcing* IT berdasarkan anggaran setiap tahun. Jawaban dari pertanyaan ini akan menunjukkan jumlah pengeluaran sehubungan dengan kebutuhan IT pada tahun buku 2006, termasuk pembelian sumber daya teknik dan sumber daya manusia yang dikendalikan oleh perusahaan atau perusahaan penyedia jasa dan investasi modal untuk kepemilikan entitas gabungan dalam aktivitas IT

Berapakah jumlah pengeluaran Outsourcing IT berdasarkan anggaran total IT?

- lebih dari 80% dari anggaran IT*
- antara 20% hingga 80% dari anggaran IT*
- kurang dari 20% dari anggaran IT*

Pertanyaan berikut bertujuan untuk mengidentifikasi jenis kontrak antara perusahaan Bapak/Ibu dengan perusahaan penyedia jasa. Jawaban yang dari pertanyaan ini adalah untuk mengetahui hubungan kontrak dengan perusahaan penyedia jasa IT.

Jenis hubungan apa (kontrak apa) yang perusahaan Bapak/Ibu bentuk dengan perusahaan penyedia jasa?

- kontrak dengan membayar jasa*
- kemitraan/partnership*
- pembelian*

Pertanyaan berikut bertujuan untuk mengidentifikasi durasi lamanya kontrak antara perusahaan Bapak/Ibu/Sdr dengan perusahaan penyedia jasa. Jawaban dari pertanyaan ini adalah untuk mengetahui lamanya kontrak dengan perusahaan penyedia jasa IT

Berapa tahun perusahaan Bapak/Ibur membuat kontrak dengan perusahaan penyedia jasa?

- kurang dari 4 tahun*
- antara 4 tahun hingga 7 tahun*
- lebih dari 7 tahun*

Pertanyaan berikut bertujuan untuk mengidentifikasi jenis industri perusahaan Bapak/Ibu/. Jawaban dari pertanyaan ini akan digunakan untuk mengelompokkan jenis industri.

Termasuk kedalam kelompok industri yang mana perusahaan Bapak/Ibu?

- manufaktur/distribusi/konstruksi/transportasi/penyimpanan/komunikasi*
- perbankan/keuangan/asuransi*
- perusahaan teknologi informasi*

Pertanyaan berikut bertujuan untuk mengidentifikasi ukuran (besar) perusahaan Bapak/Ibu/Sdr. Jawaban dari pertanyaan ini akan berhubungan dengan jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan Bapak/Ibu.

Berapakah jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan Bapak/Ibu/Sdr saat ini?

- kurang dari 500 orang*
- antara 500 hingga 1000 orang*
- lebih dari 1000 orang*

Pertanyaan berikut bertujuan untuk mengidentifikasi ukuran fungsional IT perusahaan Bapak/Ibu/Sdr. Jawaban dari pertanyaan ini akan berhubungan dengan jumlah staf IT yang Bapak/Ibu pimpin.

Berapakah jumlah staf IT yang Bapak/Ibu pimpin saat ini?

- kurang dari 10 orang*
- antara 10 hingga 20 orang*
- lebih dari 20 orang*

Daftar pertanyaan berikut bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat keberhasilan dari strategi outsourcing IT. Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda silang (X) pada angka 1 sampai dengan 7 yang dianggap paling sesuai dengan jawaban pilihan Bapak/Ibu.

Keterangan:

1=Sangat Tidak Setuju Sekali, 2=Sangat Tidak Setuju, 3=Tidak Setuju, 4=Netral, 5=Setuju, 6=Sangat Setuju, 7=Sangat Setuju Sekali

1	<i>Kami sudah dapat memfokuskan pada bisnis intiperusahaan</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	<i>Kami sudah mampu meningkatkan kompetensi IT</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	<i>Kami sudah meningkatkan akse menuju tenaga kerja trampil</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	<i>Kami sudah meningkatkan skala ekonomis sumber daya anusia</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	<i>Kami sudah meningkatkan skala ekonomis sumber daya teknologi</i>	1	2	3	4	5	6	7
6	<i>Kami sudah meningkatkan kendali atas pengeluaran IT</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	<i>Kami sudah mengurangi resiko keusangan teknologi</i>	1	2	3	4	5	6	7
8	<i>Kami sudah meningkatkan akses menuju informasi teknologi</i>	1	2	3	4	5	6	7

Berikut ini adalah data demografi responden, Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi identitas responden sebagai berikut:

- a. Usia Responden : tahun
- b. Jenis Kelamin : (L/P)
- c. Pendidikan Terakhir :
 - D3 S1 S2 S3 Lainnya
- d. Lamanya Bapak/Ibu pada Jabatan sekarang : tahun

Apakah Bapak/Ibu berminat untuk mendapatkan abstraksi hasil penelitian ini? Apabila Ya, maka abstraksi dikirimkan kepada:

Nama :
Alamat:
E-mail :

Terima kasih atas Kesediaan Bapak/Ibu mengisi koesioner ini dan mengirimkan kembali ke alamat kami..

Mohon dimasukkan kedalam amplop tertutup yang sudah saya sediakan dan msukkan ke kotak pos terdekat.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Usia	43	29	55	41,21	7,220
Lama Kerja	43	1	25	5,72	4,871
Valid N (listwise)	43				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOMPETENSI STRATEGI	43	11	21	17,07	3,269
EFISIENSI BIAYA	43	10	21	16,95	3,295
KATALISATOR TEKNOLOGI	43	8	14	11,51	2,354
Valid N (listwise)	43				

Frequencies

Statistics

	Tingkat Integrasi	Alokasi Kendali	Periode Kinerja	Jenis Insudstri	Ukuran Perusahaan	Ukuran Fungsional IT
N Valid	43	43	43	43	43	43
Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Tingkat Integrasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Komprehensif	6	14,0	14,0	14,0
Selektif	24	55,8	55,8	69,8
Minimal	13	30,2	30,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Alokasi Kendali

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KBJ	26	60,5	60,5	60,5
	KP	5	11,6	11,6	72,1
	B	12	27,9	27,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Periode Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	JPndk	31	72,1	72,1	72,1
	JM	6	14,0	14,0	86,0
	JPjg	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Jenis Insudustri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TJP	24	55,8	55,8	55,8
	MT	17	39,5	39,5	95,3
	TI	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Ukuran Perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 500	15	34,9	34,9	34,9
	500 - 1000	12	27,9	27,9	62,8
	> 1000	16	37,2	37,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Ukuran Fungsional IT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 10	18	41,9	41,9	41,9
	10 - 20	10	23,3	23,3	65,1
	> 20	15	34,9	34,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kompetensi Strategi1	5,74	1,071	43
Kompetensi Strategi2	5,67	1,149	43
Kompetensi Strategi3	5,65	1,173	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kompetensi Strategi1	11,33	5,225	,881	,968
Kompetensi Strategi2	11,40	4,721	,930	,931
Kompetensi Strategi3	11,42	4,583	,942	,923

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17,07	10,685	3,269	3

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Efisiensi Biaya1	5,63	1,176	43
Efisiensi Biaya2	5,65	1,152	43
Efisiensi Biaya3	5,67	1,107	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Efisiensi Biaya1	11,33	4,844	,895	,946
Efisiensi Biaya2	11,30	4,692	,969	,889
Efisiensi Biaya3	11,28	5,254	,863	,968

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,95	10,855	3,295	3

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Katalisator Teknologi1	5,60	1,348	43
Katalisator Teknologi2	5,91	1,171	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Katalisator Teknologi1	5,91	1,372	,745	. ^a
Katalisator Teknologi2	5,60	1,816	,745	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,51	5,542	2,354	2

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

F	df1	df2	Sig.
,741	15	27	,725

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+TI+AK+PK

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: EFISENSI BIAYA

F	df1	df2	Sig.
,581	15	27	,864

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+TI+AK+PK

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

F	df1	df2	Sig.
,782	15	27	,685

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+TI+AK+PK

Levene's Test of Equality of Error Variances

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

F	df1	df2	Sig.
,577	20	22	,890

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+TI+AK+PK+JI+TI * JI+AK * JI+PK * JI

Levene's Test of Equality of Error Variances

Dependent Variable: EFISENSI BAIYA

F	df1	df2	Sig.
,518	20	22	,928

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+TI+AK+PK+JI+TI * JI+AK * JI+PK * JI

Levene's Test of Equality of Error Variances

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

F	df1	df2	Sig.
,454	20	22	,959

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+TI+AK+PK+JI+TI * JI+AK * JI+PK * JI

Levene's Test of Equality of Error Variances

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

F	df1	df2	Sig.
,909	21	21	,586

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+TI+AK+PK+UP+TI * UP+AK * UP+PK * UP

Levene's Test of Equality of Error Variances

Dependent Variable: EFISENSI BAIYA

F	df1	df2	Sig.
1,130	21	21	,391

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+TI+AK+PK+UP+TI * UP+AK * UP+PK * UP

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

F	df1	df2	Sig.
2,134	21	21	,045

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

- a. Design: Intercept+TI+AK+PK+UP+TI *
UP+AK * UP+PK * UP

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

F	df1	df2	Sig.
,787	23	19	,710

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

- a. Design: Intercept+TI+AK+PK+UF+TI *
UF+AK * UF+PK * UF

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

F	df1	df2	Sig.
1,970	23	19	,069

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

- a. Design: Intercept+TI+AK+PK+UF+TI *
UF+AK * UF+PK * UF

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: EFISENSI BIAYA

F	df1	df2	Sig.
1,994	23	19	,065

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

- a. Design: Intercept+TI+AK+PK+UF+TI *
UF+AK * UF+PK * UF

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Residual for KS	Residual for EB	Residual for KP
N		43	43	43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000	,0000	,0000
	Std. Deviation	1,78461	1,81728	1,14310
Most Extreme Differences	Absolute	,124	,134	,202
	Positive	,109	,112	,165
	Negative	-,124	-,134	-,202
Kolmogorov-Smirnov Z		,812	,879	1,327
Asymp. Sig. (2-tailed)		,525	,423	,059

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Residual for KS	Residual for EB	Residual for KP
N		43	43	43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000	,0000	,0000
	Std. Deviation	1,70975	1,70024	,99612
Most Extreme Differences	Absolute	,117	,105	,174
	Positive	,117	,089	,160
	Negative	-,095	-,105	-,174
Kolmogorov-Smirnov Z		,764	,686	1,144
Asymp. Sig. (2-tailed)		,604	,734	,146

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Residual for KS	Residual for EB	Residual for KP
N		43	43	43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000	,0000	,0000
	Std. Deviation	1,37013	1,45498	,75066
Most Extreme Differences	Absolute	,131	,128	,314
	Positive	,081	,109	,174
	Negative	-,131	-,128	-,314
Kolmogorov-Smirnov Z		,857	,839	2,059
Asymp. Sig. (2-tailed)		,455	,483	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Residual for KS	Residual for EB	Residual for KP
N		43	43	43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000	,0000	,0000
	Std. Deviation	1,48288	1,58877	,77633
Most Extreme Differences	Absolute	,133	,105	,244
	Positive	,070	,080	,236
	Negative	-,133	-,105	-,244
Kolmogorov-Smirnov Z		,873	,686	1,601
Asymp. Sig. (2-tailed)		,431	,734	,012

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	315,027 ^a	6	52,505	14,131	,000
Intercept	4352,754	1	4352,754	1171,465	,000
TI	24,603	2	12,301	3,311	,048
AK	37,637	2	18,819	5,065	,012
PK	44,759	2	22,379	6,023	,006
Error	133,763	36	3,716		
Total	12978,000	43			
Corrected Total	448,791	42			

a. R Squared = ,702 (Adjusted R Squared = ,652)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: EFISENSI BIAYA

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	317,202 ^a	6	52,867	13,721	,000
Intercept	4428,058	1	4428,058	1149,271	,000
TI	27,386	2	13,693	3,554	,039
AK	53,930	2	26,965	6,999	,003
PK	25,858	2	12,929	3,356	,046
Error	138,705	36	3,853		
Total	12815,000	43			
Corrected Total	455,907	42			

a. R Squared = ,696 (Adjusted R Squared = ,645)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	177,864 ^a	6	29,644	19,446	,000
Intercept	1872,432	1	1872,432	1228,271	,000
TI	21,921	2	10,960	7,190	,002
AK	14,808	2	7,404	4,857	,014
PK	23,950	2	11,975	7,855	,001
Error	54,880	36	1,524		
Total	5931,000	43			
Corrected Total	232,744	42			

a. R Squared = ,764 (Adjusted R Squared = ,725)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	326,015 ^a	14	23,287	5,311	,000
Intercept	2782,106	1	2782,106	634,481	,000
TI	21,090	2	10,545	2,405	,109
AK	13,614	2	6,807	1,552	,229
PK	40,936	2	20,468	4,668	,018
JI	4,848	2	2,424	,553	,582
TI * JI	2,558	2	1,279	,292	,749
AK * JI	1,103	1	1,103	,251	,620
PK * JI	,636	2	,318	,072	,930
Error	122,776	28	4,385		
Total	12978,000	43			
Corrected Total	448,791	42			

a. R Squared = ,726 (Adjusted R Squared = ,590)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: EFISENSI BIAYA

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	334,493 ^a	14	23,892	5,510	,000
Intercept	2781,673	1	2781,673	641,498	,000
TI	7,044	2	3,522	,812	,454
AK	32,306	2	16,153	3,725	,037
PK	23,830	2	11,915	2,748	,081
JI	5,093	2	2,547	,587	,563
TI * JI	,734	2	,367	,085	,919
AK * JI	,129	1	,129	,030	,864
PK * JI	2,278	2	1,139	,263	,771
Error	121,414	28	4,336		
Total	12815,000	43			
Corrected Total	455,907	42			

a. R Squared = ,734 (Adjusted R Squared = ,601)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	191,070 ^a	14	13,648	9,170	,000
Intercept	1102,655	1	1102,655	740,843	,000
TI	19,554	2	9,777	6,569	,005
AK	8,369	2	4,184	2,811	,077
PK	20,339	2	10,169	6,833	,004
JI	2,231	2	1,115	,749	,482
TI * JI	3,897	2	1,948	1,309	,286
AK * JI	3,477	1	3,477	2,336	,138
PK * JI	1,381	2	,691	,464	,634
Error	41,675	28	1,488		
Total	5931,000	43			
Corrected Total	232,744	42			

a. R Squared = ,821 (Adjusted R Squared = ,731)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	369,946 ^a	18	20,553	6,256	,000
Intercept	2895,598	1	2895,598	881,412	,000
TI	1,546	2	,773	,235	,792
AK	38,601	2	19,301	5,875	,008
PK	27,292	2	13,646	4,154	,028
UP	9,182	2	4,591	1,398	,267
TI * UP	9,792	3	3,264	,994	,413
AK * UP	7,103	2	3,551	1,081	,355
PK * UP	2,541	3	,847	,258	,855
Error	78,844	24	3,285		
Total	12978,000	43			
Corrected Total	448,791	42			

a. R Squared = ,824 (Adjusted R Squared = ,693)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: EFISENSI BIAYA

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	366,994 ^a	18	20,389	5,503	,000
Intercept	2986,705	1	2986,705	806,192	,000
TI	2,885	2	1,443	,389	,682
AK	38,894	2	19,447	5,249	,013
PK	13,492	2	6,746	1,821	,184
UP	9,612	2	4,806	1,297	,292
TI * UP	11,258	3	3,753	1,013	,404
AK * UP	3,643	2	1,821	,492	,618
PK * UP	13,736	3	4,579	1,236	,318
Error	88,913	24	3,705		
Total	12815,000	43			
Corrected Total	455,907	42			

a. R Squared = ,805 (Adjusted R Squared = ,659)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	209,078 ^a	18	11,615	11,779	,000
Intercept	1202,386	1	1202,386	1219,321	,000
TI	3,336	2	1,668	1,691	,206
AK	21,257	2	10,629	10,778	,000
PK	12,634	2	6,317	6,406	,006
UP	,478	2	,239	,242	,787
TI * UP	10,549	3	3,516	3,566	,029
AK * UP	2,195	2	1,098	1,113	,345
PK * UP	2,147	3	,716	,726	,547
Error	23,667	24	,986		
Total	5931,000	43			
Corrected Total	232,744	42			

a. R Squared = ,898 (Adjusted R Squared = ,822)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	356,436 ^a	18	19,802	5,146	,000
Intercept	3675,312	1	3675,312	955,091	,000
TI	10,944	2	5,472	1,422	,261
AK	20,852	2	10,426	2,709	,087
PK	39,575	2	19,787	5,142	,014
UF	16,728	2	8,364	2,174	,136
TI * UF	6,242	2	3,121	,811	,456
AK * UF	12,055	4	3,014	,783	,547
PK * UF	1,475	2	,737	,192	,827
Error	92,355	24	3,848		
Total	12978,000	43			
Corrected Total	448,791	42			

a. R Squared = ,794 (Adjusted R Squared = ,640)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: EFISENSI BIAYA

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	349,891 ^a	18	19,438	4,400	,000
Intercept	3674,096	1	3674,096	831,747	,000
TI	11,046	2	5,523	1,250	,304
AK	27,984	2	13,992	3,167	,060
PK	24,661	2	12,330	2,791	,081
UF	12,038	2	6,019	1,363	,275
TI * UF	2,338	2	1,169	,265	,770
AK * UF	15,707	4	3,927	,889	,486
PK * UF	5,873	2	2,937	,665	,524
Error	106,016	24	4,417		
Total	12815,000	43			
Corrected Total	455,907	42			

a. R Squared = ,767 (Adjusted R Squared = ,593)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	207,432 ^a	18	11,524	10,926	,000
Intercept	1567,722	1	1567,722	1486,422	,000
TI	5,777	2	2,889	2,739	,085
AK	5,886	2	2,943	2,791	,081
PK	20,485	2	10,242	9,711	,001
UF	,582	2	,291	,276	,761
TI * UF	4,249	2	2,124	2,014	,155
AK * UF	12,270	4	3,068	2,908	,043
PK * UF	3,363	2	1,681	1,594	,224
Error	25,313	24	1,055		
Total	5931,000	43			
Corrected Total	232,744	42			

a. R Squared = ,891 (Adjusted R Squared = ,810)

Post Hoc Tests

Tingkat Integrasi

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

Bonferroni

(I) Tingkat Integrasi	(J) Tingkat Integrasi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Komprehensif	Selektif	-4,71*	,880	,000	-6,92	-2,50
	Minimal	-,91	,951	1,000	-3,30	1,48
Selektif	Komprehensif	4,71*	,880	,000	2,50	6,92
	Minimal	3,80*	,664	,000	2,13	5,46
Minimal	Komprehensif	,91	,951	1,000	-1,48	3,30
	Selektif	-3,80*	,664	,000	-5,46	-2,13

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Alokasi Kendali

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

Bonferroni

(I) Alokasi Kendali	(J) Alokasi Kendali	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
KBJ	KP	3,08*	,941	,007	,72	5,45
	B	5,22*	,673	,000	3,53	6,91
KP	KBJ	-3,08*	,941	,007	-5,45	-,72
	B	2,13	1,026	,134	-,44	4,71
B	KBJ	-5,22*	,673	,000	-6,91	-3,53
	KP	-2,13	1,026	,134	-4,71	,44

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Periode Kinerja

Lampiran 9.1

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KOMPETENSI STRATEGI

Bonferroni

(I) Periode Kinerja	(J) Periode Kinerja	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
JPndk	JM	5,25*	,860	,000	3,09	7,41
	JPjg	4,42*	,860	,000	2,26	6,58
JM	JPndk	-5,25*	,860	,000	-7,41	-3,09
	JPjg	-,83	1,113	1,000	-3,63	1,96
JPjg	JPndk	-4,42*	,860	,000	-6,58	-2,26
	JM	,83	1,113	1,000	-1,96	3,63

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Post Hoc Tests

Tingkat Integrasi

Multiple Comparisons

Dependent Variable: EFISENSI BIAYA

Bonferroni

(I) Tingkat Integrasi	(J) Tingkat Integrasi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Komprehensif	Selektif	-4,33*	,896	,000	-6,58	-2,08
	Minimal	-,12	,969	1,000	-2,55	2,32
Selektif	Komprehensif	4,33*	,896	,000	2,08	6,58
	Minimal	4,22*	,676	,000	2,52	5,92
Minimal	Komprehensif	,12	,969	1,000	-2,32	2,55
	Selektif	-4,22*	,676	,000	-5,92	-2,52

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Alokasi Kendali

Lampiran 9.2

Multiple Comparisons

Dependent Variable: EFISENSI BIAYA

Bonferroni

(I) Alokasi Kendali	(J) Alokasi Kendali	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
KBJ	KP	3,25*	,959	,005	,84	5,65
	B	5,43*	,685	,000	3,71	7,15
KP	KBJ	-3,25*	,959	,005	-5,65	-,84
	B	2,18	1,045	,131	-,44	4,81
B	KBJ	-5,43*	,685	,000	-7,15	-3,71
	KP	-2,18	1,045	,131	-4,81	,44

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Periode Kinerja

Multiple Comparisons

Dependent Variable: EFISENSI BIAYA
Bonferroni

(I) Periode Kinerja	(J) Periode Kinerja	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
JPndk	JM	5,03*	,875	,000	2,83	7,23
	JPjg	3,86*	,875	,000	1,66	6,06
JM	JPndk	-5,03*	,875	,000	-7,23	-2,83
	JPjg	-1,17	1,133	,930	-4,01	1,68
JPjg	JPndk	-3,86*	,875	,000	-6,06	-1,66
	JM	1,17	1,133	,930	-1,68	4,01

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Post Hoc Tests

Tingkat Integrasi

Lampiran 9.3

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

Bonferroni

(I) Tingkat Integrasi	(J) Tingkat Integrasi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Komprehensif	Selektif	-3,58*	,564	,000	-5,00	-2,17
	Minimal	-,59	,609	1,000	-2,12	,94
Selektif	Komprehensif	3,58*	,564	,000	2,17	5,00
	Minimal	2,99*	,425	,000	1,93	4,06
Minimal	Komprehensif	,59	,609	1,000	-,94	2,12
	Selektif	-2,99*	,425	,000	-4,06	-1,93

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Alokasi Kendali

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

Bonferroni

(I) Alokasi Kendali	(J) Alokasi Kendali	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
KBJ	KP	2,88*	,603	,000	1,37	4,40
	B	3,72*	,431	,000	2,64	4,80
KP	KBJ	-2,88*	,603	,000	-4,40	-1,37
	B	,83	,657	,639	-,82	2,48
B	KBJ	-3,72*	,431	,000	-4,80	-2,64
	KP	-,83	,657	,639	-2,48	,82

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Periode Kinerja

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KATALISATOR TEKNOLOGI

Bonferroni

(I) Periode Kinerja	(J) Periode Kinerja	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
JPndk	JM	3,18*	,551	,000	1,80	4,57
	JPjg	4,02*	,551	,000	2,63	5,40
JM	JPndk	-3,18*	,551	,000	-4,57	-1,80
	JPjg	,83	,713	,750	-,96	2,62
JPjg	JPndk	-4,02*	,551	,000	-5,40	-2,63
	JM	-,83	,713	,750	-2,62	,96

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

BIODATA PENELITI

I. DATA PRIBADI

Nama : **ANTONIUS SINGGIH SETIAWAN**
Program Studi : Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro
NIM : C4C 005 123
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat / Tanggal Lahir : Mataram, 12 Agustus 1978
Agama : Katholik
Status : K/-
Nama Istri : Tanty Florencia
Alamat Rumah : Kompleks Sukarami Patra Permai IV Blok H-1 No.7
Kebun Bunga, Sukarami, Palembang
Telepon Rumah / HP : (0711) 742 2092 / 0812 7879 918
Instansi : STIE Musi Palembang
Jabatan : Dosen Jurusan Akuntansi
Alamat Kantor : Jl. Bangau No. 60 Palembang 30113
Telepon Kantor : (0711) 369 728
e-mail : ants_setiawan@yahoo.co.id

II. RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

S2	Program Magister Sains Akuntansi Undip Semarang	2005 – 2007
S1	Jurusan Akuntansi STIE “YO” Yogyakarta	1999 – 2001
D3	Jurusan Akuntansi STIE ”YO” Yogyakarta	1996 – 1999
SMA	Marsudi Luhur Yogyakarta	1993 – 1996
SMP	Xaverius Tugumulyo Musi Rawas	1990 – 1993
SD	Xaverius Tugumulyo Musi Rawas	1984 - 1990