

CAKRAWALA

JURNAL
MANAJEMEN DAN AKUNTANSI
STIE BISMA – LEPISI

Vol. 1 | No. 2 | Desember 2014

ISSN: 2443-3098

Penanggung Jawab : Suhadarliyah, S.E., S.S., M.M.
Ketua Dewan Redaksi : Gono Sutrisno, S.E., M.M.
Anggota : Sutarna, S.E., M.M.
Lindawati Widjaja, S.E., M.M.
Dasa Rahardjo Susanto, S.S., M.M.
Editor Pelaksana : Dwi Okty Utami, S.E., M.Akun.
Pelaksana Tata Usaha : Lidya Kartika, S.E.
Design dan Lay-Out : Angelina Jennifer

Alamat Penerbit/Redaksi:

STIE BISMA – LEPISI
Jl. KS. Tubun No. 11 Pasar Baru
Tangerang – Banten
Telp. (021) 5589161 – 62
Fax. (021) 5589163
Website: www.lepisi.ac.id
Email: stie@lepisi.ac.id

ANALISIS KEBANGKRUTAN MODEL ALTMAN PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN

Aris Nurhasan

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel rasio model Altman modifikasi adalah *Networking Capital to Total Assets*, *Retained Earnings to Total Assets*, *Earning Before Interest and Tax to Total Asset*, dan *Book Value of Equity to Total Debt* secara simultan maupun parsial terhadap prediksi financial distress pada perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2008-2011. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi logistik biner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada model terjadi multikolinieritas sehingga variabel *Retained Earnings to Total Assets* dihapus agar model bebas dari multikolinieritas. Secara simultan variabel *Networking Capital to Total Assets*, *Earning Before Interest and Tax to Total Asset*, dan *Book Value of Equity to Total Debt* berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* dengan tingkat signifikan $0.000 < 0,05$. Secara parsial *Networking Capital to Total Assets* dan *Earning Before Interest and Tax to Total Asset* tidak berpengaruh terhadap prediksi *financial distress*. Sedangkan secara parsial *Book Value of Equity to Total Debt* berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* dengan tingkat signifikan $0.033 < 0,05$. Nilai Nagelkerke R² menunjukkan hasil sebesar 0.694 yang artinya 69.4% financial distress dipengaruhi oleh variabel rasio model Altman modifikasi dan 30.6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel rasio model Altman modifikasi. Hasil perhitungan kemampuan memprediksi model menunjukkan nilai tingkat kebenaran klasifikasi untuk perusahaan *distress* maupun perusahaan *non distress* adalah sebesar 93.9%.

PENDAHULUAN

Laju pertumbuhan industri perdagangan terus mengalami perkembangan setiap tahunnya seiring dengan peningkatan jumlah penduduk dan pertumbuhan ekonomi dunia. Pertumbuhan bisnis yang pesat tentu akan menyebabkan persaingan antar perusahaan juga semakin ketat. Maka selain memperhatikan faktor-faktor yang dapat membuat perusahaan sukses, perusahaan juga perlu memahami tentang kegagalan bisnis, karena bisnis selalu

mempunyai kecenderungan untuk mengalami kesulitan bahkan kegagalan *financial*. Menurut Ramadhani dan Lukviarman (2009 : 16), financial distress merupakan tahapan penurunan kondisi keuangan suatu perusahaan sebelum terjadinya kebangkrutan ataupun likuidasi. Dengan mengetahui kondisi *financial distress* sejak dini diharapkan perusahaan dapat melakukan tindakan-tindakan untuk mengantisipasi kondisi yang mengarah pada

kebangkrutan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan berbagai analisis laporan keuangan perusahaan untuk mengetahui kondisi dan perkembangan financial perusahaan di masa yang akan datang. Salah satu analisis yang digunakan untuk mengukur *financial distress* adalah analisis diskriminan Altman *Z-score*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah variabel *net working capital to total asset, retained earning to total asset, EBIT to total asset* dan *book*

value of equity to book value of total debt secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia?

2. Apakah variabel *net working capital to total asset, retained earning to total asset, EBIT to total asset* dan *book value of equity to book value of total debt* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

LANDASAN TEORI

Financial Distress

Ramadhani dan Lukviarman (2009 : 17) menyimpulkan bahwa, kesulitan keuangan adalah suatu situasi di mana arus kas operasi perusahaan tidak memadai untuk melunasi kewajiban-kewajiban lancar (seperti hutang dagang atau beban bunga) dan perusahaan terpaksa melakukan tindakan perbaikan. Informasi *Financial distress* ini dapat dijadikan sebagai peringatan dini atas kebangkrutan sehingga manajemen dapat melakukan tindakan secara cepat untuk mencegah masalah sebelum terjadinya kebangkrutan. Menurut Kamal (2012:20-21), ada beberapa indikator untuk melihat tanda-tanda kesulitan keuangan yaitu:

1. Indikator yang harus diamati oleh pihak eksternal perusahaan, misalnya:
 - a. Penurunan jumlah deviden yang dibagikan kepada pemegang saham selama beberapa periode berturut-turut.
 - b. Penurunan laba secara terus-menerus bahkan perusahaan mengalami kerugian.
 - c. Ditutup atau dijualnya satu atau lebih unit usaha.
 - d. Pemecatan pegawai secara besar-besaran.

e. Harga di pasar mulai menurun terus-menerus.

2. Indikator yang harus diperhatikan oleh pihak internal perusahaan antara lain:
 - a. Turunnya volume penjualan karena ketidakmampuan manajemen dalam menerapkan kebijakan dan strategi.
 - b. Turunnya kemampuan perusahaan dalam mencetak keuntungan.
 - c. Ketergantungan terhadap utang. Utang perusahaan sangat besar, sehingga biaya modalnya juga membengkak.

Rasio Model Altman Modifikasi

Rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel rasio model Altman modifikasi karena sampel yang digunakan adalah perusahaan non manufaktur. Uraian untuk masing-masing variabel atau rasio keuangan yang digunakan dalam analisis diskriminan model Altman modifikasi adalah sebagai berikut:

Networking Capital to Total Asset

Modal kerja terhadap total aset (*working capital to total assets*) digunakan untuk mengukur likuiditas aktiva perusahaan relative terhadap total kapitalisasinya atau untuk mengukur kemampuan perusahaan

dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Indikator yang dapat digunakan untuk mendeteksi adanya masalah pada tingkat likuiditas perusahaan adalah indikator-indikator internal seperti ketidakcukupan kas, utang dagang membengkak, dan beberapa indikator lainnya (Kamal, 2012 : 31-32).

Retained Earnings to Total Asset

Laba ditahan terhadap total harta (*retained earning to total assets*) digunakan untuk mengukur profitabilitas kumulatif. Rasio ini mengukur akumulasi laba selama perusahaan beroperasi (Kamal, 2012 : 32). Menurut Maulana (2010:45), secara teori hubungan rasio laba ditahan terhadap total aktiva yang merupakan rasio profitabilitas dengan kondisi financial distress adalah negatif. Hal ini disebabkan semakin rendah rasio laba ditahan terhadap total aktiva menunjukkan semakin kecilnya peranan laba ditahan terhadap total aktiva menunjukkan semakin kecilnya peranan laba ditahan dalam membentuk dana perusahaan sehingga probabilitas perusahaan terhadap kondisi financial distress adalah semakin tinggi.

Earning Before Interest and Tax to Total Asset

Pendapatan sebelum pajak dan bunga terhadap total harta (*earnings before interest and taxes to total assets*) digunakan untuk mengukur produktivitas yang sebenarnya dari aktiva perusahaan. Rasio tersebut mengukur kemampuan

perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan (Kamal, 2012 : 32).

Berdasarkan teori, hubungan rasio EBIT terhadap total aktiva yang merupakan rasio profitabilitas dengan kondisi financial distress adalah negatif. Hal ini disebabkan semakin rendah rasio EBIT terhadap total aktiva menunjukkan semakin kecilnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba sebelum bunga dan pajak dari aktiva yang digunakan sehingga probabilitas perusahaan terhadap kondisi financial distress adalah semakin tinggi (Maulana, 2010:45).

Book Value of Equity to Book Value of Total Debt

Nilai buku perusahaan adalah jumlah saham yang beredar dikalikan dengan nilai pasarnya. Nilai buku hutang merupakan biaya historis dari aktiva fisik perusahaan. Semakin kecil hasil dari perhitungan rasio ini maka perusahaan akan dapat dikatakan semakin buruk kondisinya. Berdasarkan teori, hubungan rasio nilai buku modal terhadap nilai buku hutang yang merupakan aktivitas dengan kondisi finansial distress adalah negatif. Hal ini disebabkan semakin rendah rasio nilai buku modal terhadap nilai buku hutang menunjukkan semakin kecilnya kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya dari modal sendiri, di mana hutang mencakup hutang jangka pendek dan jangka panjang sehingga probabilitas perusahaan terhadap kondisi financial distress adalah semakin tinggi (Maulana, 2010).

HIPOTESIS

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dari penelitian ini, maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

- H1 : Rasio model Altman secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
- H2 : Variabel *net working capital to total assets* berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
- H3 : Variabel *retained earning to total assets* berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
- H4 : Variabel *EBIT to total assets* berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
- H5 : Variabel *book value of equity to book value of total debt* berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Populasi dan Sampel Penelitian

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di BEI sampai dengan akhir tahun 2011. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Kriteria yang penulis gunakan dalam proses pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

1. Seluruh perusahaan jasa perhotelan yang telah menerbitkan laporan keuangan lengkap yang berakhir 31 Desember dan telah diaudit, untuk periode 2008 – 2011.
2. Perusahaan sehat (*non financial distress*) jika, selama 2 tahun berturut-turut tidak mengalami kondisi laba bersih negatif (Almilia dan Silvy, 2003 : 13).
3. Perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan (*financial distress*) jika, selama 2 tahun berturut-turut mengalami kondisi laba bersih negatif (Almilia dan Silvy, 2003 : 13).
4. Data laporan keuangan tahun 2008 digunakan untuk memprediksi kondisi *financial distress* tahun 2009-2010, data laporan keuangan tahun 2009 digunakan untuk memprediksi kondisi *financial distress* tahun 2010-2011.

Dari data laporan keuangan periode 2008-2011 yang dipublikasikan maka yang digunakan sebagai penentuan apakah suatu perusahaan mengalami *financial distress* atau tidak adalah data laporan keuangan tahun 2009-2011. Sedangkan laporan keuangan tahun 2008-2009 adalah data yang akan diolah.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data sekunder. Data-data yang akan diolah berasal dari situs resmi Bursa Efek Indonesia yaitu www.idx.co.id.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan:

1. Dokumentasi data
2. Penelitian kepustakaan

PEMBAHASAN

Hasil pengujian untuk masing-masing variabel bebas sesuai dengan hasil regresi logistik.

1. *Net working capital to total asset* (X1) terhadap prediksi *financial distress* (Y) Untuk variabel X1 mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 12.046, dan nilai tingkat signifikan sebesar $0.068 > 0.05$. Dengan demikian, H2 tidak dapat diterima dan H0 tidak dapat ditolak yang berarti *net working capital to total asset* tidak berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Archieliza Angelina (2008) dan Helmy Maulana (2010)
2. *Earning before interest and tax to total asset* (X3) terhadap prediksi *financial distress* (Y) Untuk variabel X3 mempunyai nilai koefisien regresi sebesar -14.543 dan nilai tingkat signifikan sebesar $0.513 > 0.05$.
3. *Book value of equity to book value of total debt* (X4) terhadap prediksi *financial distress* (Y). Untuk variabel X4 mempunyai nilai koefisien regresi sebesar -12.187 dan nilai tingkat signifikan sebesar $0.033 < 0.05$. Dengan demikian, H5 diterima dan H0 ditolak yang berarti *Book value of equity to book value of total debt* berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Archieliza Angelina (2008).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan uji hipotesis yang telah dilakukan dalam Penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Antara variabel retained earning dengan earning before interest and tax terdapat korelasi yang tinggi yaitu > 0.900 . Sehingga variabel retained earning dihapus dari penelitian agar model regresi bebas dari multikolinearitas.
2. Variabel *Net Working Capital to Total Assets*, *EBIT to Total assets*, dan *Book Value of Equity to Book Value of Total Debt* secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* perusahaan jasa perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode penelitian 2008-2011.
3. Variabel *net working capital to total asset* (NWC/TA) tidak berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan periode penelitian 2008-2011.
4. Variabel *earning before interest and tax to total asset* (EBIT/TA) tidak berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan periode penelitian 2008-2011.
5. Variabel *book value of equity to book value of total debt* (BVofE/BVofTD) tidak berpengaruh signifikan terhadap prediksi *financial distress* pada perusahaan jasa perhotelan periode penelitian 2008-2011.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, Semiu Babatunde & Temitope Olamide Fagbemi. 2010. *Audit Quality, Corporate Governance and Firm Characteristics in Nigeria*. International Journal of Business and Management. Vol. 5, No. 5; May 2010. Diunduh tanggal 15 Juni 2013
- Almilia, Luciana Spica dan Meliza Silvy. 2003. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Status Perusahaan Pasca IPO Dengan Menggunakan Teknik Analisis Multinomial Logit*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia Vol. 18 No. 4, Oktober 2003. Diunduh tanggal 15 november 2012
- Angelina, Archieliza. 2008. *Pengaruh Rasio Keuangan Dalam Memprediksi Kondisi Financial Distress Pada Perusahaan Manufaktur*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas. Surabaya. Diunduh tanggal 06 Maret 2013
- Atmaja, Khoirul Fariz. 2012. *Analisis Rasio Keuangan Untuk Memprediksi Kemungkinan Financial Distress*. Accounting Analysis Journal 1 (2) (2012). Diunduh tanggal 21 Maret 2013
- Darsono & Ashari. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Yogyakarta: ANDI
- Endri. 2009. *Prediksi Kebangkrutan Bank Untuk Menghadapi dan Mengelola Perubahan Lingkungan Bisnis : Analisis Model Altman's Z-Score*. Jurnal Perbanas Quarterly Review, Vol. 2 No. 1, Maret 2009. Diunduh tanggal 15 november 2012
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Kamal, S.T Ibrah Mustafa. 2012. *Analisis Prediksi Kebangkrutan Pada perusahaan Perbankan Go Public di Bursa Efek Indonesia*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin. Makassar. Diunduh tanggal 10 November 2012
- Maulana, Helmi. 2010. *Prediksi Financial Distress Pada Perusahaan Manufaktur Menggunakan Rasio Altman*. STIE Perbanas Surabaya. Diunduh tanggal 10 November 2012
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA
- Uyanto, Stanislaus S. 2009. *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Edisi 3. Yogyakarta: Graha Ilmu

*_) Artikel Riset

*_) Aris Nurhasan adalah Dosen Tetap pada STIE Bisma Lepisi

JAMINAN MUTU DALAM PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI

Nugraheni Retno Susilowati dan Amir Hamzah

Abstrak

Komitmen pemerintah di bidang pendidikan, khususnya perguruan tinggi, yang dituangkan dalam berbagai dokumen pemerintah seperti GBHN, Repelita, SPMI, dan Renstra adalah perbaikan mutu dalam pengelolaan perguruan tinggi. Sistem akreditasi program studi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN PT) dan sistem pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Jenederal (Itjen), yang fokusnya pada pengawasan fungsional, terasa kurang tepat untuk dijadikan jaminan bahwa perguruan tinggi sudah memberikan pendidikan yang bermutu bagi mahasiswa. Sejalan dengan makin meningkatnya tuntutan akuntabilitas perguruan tinggi dalam era otonomi di perguruan tinggi, kebutuhan masyarakat luas untuk mengetahui seberapa besar mutu yang sudah dicapai oleh perguruan tinggi meningkat. Selain itu, pengaruh globalisasi tidak dapat mencegah timbulnya orientasi internasional pada perguruan tinggi sehingga cepat atau lambat kebutuhan akan mekanisme yang menyeluruh mengenai jaminan mutu (quality assurance) harus dipenuhi. Hal-hal tersebut merupakan faktor pendorong yang kuat bagi perlunya mekanisme atau sistem yang efektif dan transparan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu.

Kata-kata Kunci: *quality assurance; quality control; quality assessment; quality audit; quality improvement dan total quality management (TQM).*

PENDAHULUAN

Di negara-negara yang relatif mapan (misalnya Australia) di mana pengaruh globalisasi sangat kuat, institusi pendidikan tinggi sudah berubah menjadi lembaga internasional. Dalam konteks seperti itu, di mana selain adanya standar bagi penyelenggaraan *international education*, dalam rangka perbaikan mutu, manajemen mutu sangat berorientasi pada konsumen baik di pasar lokal maupun dunia yang terdesentralisir dan sangat kompetitif. Sehubungan dengan pendekatan strategi tentang mutu, perguruan tinggi menjadi lebih serius menangani hal-hal yang berhubungan dengan pengukuran unjuk kerja dan *market share* serta isu *value for money*. Perbaikan mutu yang berorientasi

pada konsumen sangat penting demi kelangsungan perguruan tinggi tersebut dalam kondisi yang dinamis dan terus berubah. Selain itu, kebijakan mengenai strategi manajemen mutu dari suatu perguruan tinggi dapat merupakan cermin bagi pihak luar terutama mahasiswa dan calon mahasiswa bahwa mutu pendidikan merupakan prioritas utama.

Di Indonesia, dengan mencermati kondisi dan situasi yang ada, tampaknya konteks perguruan tinggi yang berbeda menyebabkan pusat perhatian mengenai mutu juga berbeda. Perhatian utama tentang mutu masih berkisar sebatas bagaimana usaha yang perlu dilakukan untuk meningkatkan mutu. Pada

kenyataannya, ada tiga faktor yang dapat dilihat sebagai pendorong perlunya memperluas ruang lingkup perhatian dalam rangka peningkatan mutu.

Melalui berbagai kebijaksanaan baik yang tertuang dalam GBHN dan peraturan pemerintah, pemerintah telah menunjukkan perlunya perbaikan mutu yang di jabarkan dalam program-program pendidikan tinggi (Dikti, 2000). Hasil evaluasi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti, 2012) menunjukkan bahwa waktu rata-rata mahasiswa menyelesaikan studinya masih terlalu panjang dibandingkan dengan waktu acara program studi. Sebagai contoh untuk tahun akademik 2011/2012, hanya 47% mahasiswa program DIII dan 51% mahasiswa program S1 yang dapat menyelesaikan studinya seperti yang diharapkan. Selain itu, produktivitas lulusan, yaitu perbandingan antara jumlah lulusan dan jumlah mahasiswa, belum memuaskan, terutama untuk program S1 di perguruan tinggi negeri (PTN) di mana terlihat adanya kecenderungan yang menurun. Meskipun banyak faktor yang berpengaruh, misalnya faktor mahasiswa itu sendiri, fakta tersebut merupakan salah satu indikasi adanya pencapaian mutu yang rendah pada sistim pendidikan tinggi.

Faktor kedua berkaitan dengan *issue value for money*, yaitu sehubungan dengan adanya fakta makin merosotnya perekonomian, kenaikan harga BBM yang berakibat langsung pada menurunnya kemampuan masyarakat termasuk orang tua mahasiswa untuk membiayai pendidikan anaknya. Apakah benar perguruan tinggi sudah memberikan pendidikan yang bermutu? Di lain pihak, adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan di mana penggunaan dana pendidikan perlu diusahakan seefisien dan seefektif mungkin, maka kebutuhan sistim jaminan mutu

(*quality assurance*) di perguruan tinggi menjadi sangat penting, karena *quality assurance* merupakan salah satu usaha untuk penyelenggaraan pendidikan yang menerapkan prinsip penggunaan sumber daya secara efisien. Dalam hal ini, prinsip *value for money* dapat dianggap sebagai faktor *eksternal* bagi perguruan tinggi, dan mendorong pelaksanaan prosedur untuk menjamin mutu pendidikan tinggi.

Faktor ketiga yang dapat dipandang sebagai pendorong bagi penyelenggaraan sistem *quality assurance* di perguruan tinggi yaitu sejalan dengan makin meningkatnya tuntutan tentang akuntabilitas dari perguruan tinggi terutama menjelang era otonomi yang diawali dengan perubahan beberapa PTN menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN) dari 4 (empat) universitas (IU, ITB, IPB dan UGM). Dalam kaitan ini, masyarakat mempunyai hak untuk mengetahui bagaimana perguruan tinggi mempertahankan dan memonitor mutu dari kegiatannya, apa ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kemungkinan inefisiensi, serta sejauh mana perguruan tinggi dapat memberikan respon mengenai kebutuhan masyarakat yang dinamis dan berubah-ubah.

Kondisi-kondisi tersebut di atas merupakan faktor pendorong bagi perlunya mekanisme untuk *quality assurance*. Kehadiran mekanisme tersebut dipandang dapat mengakomodasi pelaksanaan evaluasi diri dari setiap perguruan tinggi secara efektif. Oleh karena itu, dalam manajemen mutu perhatian tidak hanya sebatas perbaikan mutu, tetapi yang juga tidak kalah penting adalah mengusahakan adanya mekanisme yang tepat, baik dari dalam maupun luar perguruan tinggi untuk menjamin tercapainya mutu yang tinggi.

KERANGKA PEMIKIRAN

Sebelum membahas tentang kebutuhan *quality assurance* (QA) di dalam perguruan tinggi, persepsi tentang mutu di perguruan tinggi dan bagaimana kita mengukurnya perlu disamakan.

Mutu di Perguruan Tinggi

Menurut Harvey dan Green (1993) dalam Porter (1994) mutu diartikan sebagai *a relative concept which changed with the context and mean different things to different people*. Hal ini terjadi, karena pada kenyataannya orang yang sama mungkin akan menerapkan konsep yang berbeda pada saat yang lain. Secara teoritis, ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami arti mutu. Pertama, mutu mencerminkan suatu karakteristik yang dimiliki. Dalam sudut pandang ini, sesuatu yang bermutu dipandang sebagai sesuatu yang *excellence/valuable* dan mutu sama sekali tidak mempunyai apa yang disebut evaluatif sense (Margetson, 1994).

Dalam pendekatan kedua yang disebut pendekatan metafisik (*metaphysical belief*), mutu dipandang sebagai sesuatu yang tidak hanya bisa dianalisis secara deskriptif tapi juga dianalisis secara evaluatif atau sesuatu yang bisa diukur. Hal ini karena, dalam memandang mutu bisa dibedakan secara absolut antara fakta-fakta yang dikaitkan dengan analisis secara deskriptif dan nilai-nilai yang dikaitkan dengan analisis secara evaluatif. Lebih lanjut, perbedaan antara *evaluative and descriptive senses* dari mutu diperkuat oleh adanya fenomena yang *continues dan discrete*.

Dalam kaitannya dengan QA, tampak bahwa mutu di perguruan tinggi dipandang dengan pendekatan metafisik. Adapun alasan utamanya, yaitu bahwa jika mutu didekati dengan pendekatan deskriptif semata dengan alasan untuk menghindari "*value judgment*" yang sifatnya subjektif dan individual, adalah sangat *absurd*. Hal ini disebabkan karena mutu sangat berkaitan erat dengan nilai itu sendiri.

Lebih lanjut, setelah kita tahu bahwa mutu bisa didekati dengan pendekatan metafisik, untuk mengukurnya, perlu dibuat terlebih dahulu persamaan persepsi tentang apa yang dimaksud dengan mutu di dalam perguruan tinggi. Pertama, kita bisa melihat mutu sebagai mutu dari pengadaan pendidikan atau mutu pendidikan itu sendiri. Burge dan Tannock dalam Rowley (1995), mengartikan mutu pendidikan sebagai *the success with which an institution provides educational environments which enable students effectively to achieve worthwhile learning goals including appropriate academic standards*.

Selanjutnya, the *Higher Educational Council* (HEC) Australia melihat mutu dalam konteks sebagai berikut: *the council sees the focus on outcome, the fitness for purpose, as fundamental to understanding how each of the processes within institutions are organized and evaluated in order to ensure the quality of outcome* (Linke, 1992). Sama seperti Burge dan Tannock, di sini prinsip utama adalah bahwa mutu di perguruan diukur dengan pendekatan *fitness for purpose*.

Melihat dua definisi tersebut perlu dikaji arti dari tujuan, yaitu tujuan siapa, apakah tujuan tersebut sudah tepat dan bagaimana menilai pencapaian tujuan tersebut. Pada umumnya, tujuan perguruan tinggi meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian atau yang dikenal sebagai tridarma perguruan tinggi. Sehubungan dengan hal ini, Porter (1994) mengindikasikan akan adanya kesulitan dalam mengukur mutu perguruan tinggi hanya dengan menggunakan pendekatan *fitness for purpose*. Porter (1994) menambahkan

pendekatan lain yang sifatnya *interrelated* dengan pendekatan *fitness for purpose*, yaitu konsep *exceptional* dimana mutu dapat dipandang sebagai *passing a set of requirement or minimum standard*, atau yang kita kenal dengan istilah *passing grade*.

Dalam konteks pendidikan internasional, *Global Alliance for Transnational Education* (GATE) mendefinisikan mutu sebagai *as meeting or fulfilling requirements, often referred to as fitness for purpose* (GATE, 1998). Dan dalam hubungannya dengan pendekatan pemenuhan standar minimum, standar diartikan sebagai *a level or grade of goodness of something, and in an education context may be defined as an explicit level of academic attainment*. Jelaslah, bahwa fungsi standar antara lain *as a means of measurements of the criteria by which quality may be judged* (GATE, 1998).

Uraian tersebut di muka, dapat disimpulkan bahwa mutu perguruan tinggi diartikan sebagai pencapaian tujuan dari suatu perguruan tinggi yang umumnya mencakup tri darma perguruan tinggi dan pengukurannya dilakukan dengan pendekatan *exceptional* dimana menurut Porter (1994) memiliki tiga variasi, yaitu 1) mutu sebagai sesuatu yang *distinctive*, 2) mutu sebagai sesuatu yang *excellence*, dan 3) mutu sebagai sesuatu yang memenuhi batas standar minimum atau *conformance to standard*.

Jaminan mutu, pemeriksaan mutu, dan penilaian Mutu

Dalam kenyataannya, mekanisme dan kerangka kerja untuk mencapai mutu bervariasi dari suatu sistem pendidikan di suatu negara dengan negara lainnya, tetapi pada prinsipnya mempunyai beberapa kesamaan. Dalam kerangka yang lebih luas, konsep mutu berkaitan dengan jaminan mutu (*quality assurance*), pemeriksaan mutu (*quality audit*) dan penilaian mutu (*quality assessment*).

Dikaitkan dengan sistem pendidikan tinggi di Indonesia, dalam PP No 30 tahun 1990, dijelaskan bahwa senat perguruan tinggi bertanggung-jawab untuk melakukan monitoring dan evaluasi dari pelaksanaan kegiatan fungsi perguruan tinggi. Selain itu, dekan dan ketua jurusan/departemen bertanggung-jawab langsung terhadap pelaksanaan pengajaran, pembelajaran, penelitian dalam fakultas dan departemen.

Khusus PTN, dalam sistem perencanaan program dan anggaran, maka tiap unit menyusun laporan tahunan yang diserahkan ke Dirjen Dikti yang selanjutnya dijadikan bahan masukan bagi Dirjen Dikti untuk mengadakan evaluasi pelaksanaan program-program pembangunan tahunan. Laporan Hasil Evaluasi Dirjen Dikti (Dirjen Dikti, 2012) selanjutnya menyebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan mutu akan ditempuh format manajemen baru. Di mana, dalam format manajemen yang baru, peningkatan mutu secara berkelanjutan dengan memasukkan azas otonomi sebagai daya gerak untuk membuat sistem lebih dinamis, akuntabilitas atau tanggung jawab agar otonomi terselenggara secara bertanggung-jawab, akreditasi untuk menjamin mutu lulusan dan evaluasi diri agar proses pengambilan keputusan dalam perencanaan didasarkan atas data dan informasi nyata.

Dalam konteks yang lebih luas di mana mutu di lihat sebagai mutu suatu perguruan tinggi, Piper (1993) mendefinisikan *Quality Assurance* sebagai *the total of those mechanism and procedures adopted to assure a given quality or the continued improvement of quality, which embodies the planning, defining, encouraging, assessing and control of quality*. Tujuannya adalah untuk mengembangkan praktik-praktik yang berkelanjutan untuk memperbaiki unjuk kerja baik individual atau institusional di semua bidang.

Dalam praktiknya, penerapan jaminan mutu di suatu perguruan tinggi diawali dengan mengidentifikasi ruang lingkup manajemen yang umumnya mencakup pengelolaan program-program studi, penelitian, pengabdian pada masyarakat, *staff*, mahasiswa, *academic support services, resources, assets* dan *general governance of university*. Dalam setiap bidang tersebut, prosedur yang akan ditempuh untuk pencapaian mutu ditetapkan. Dalam hal ini termasuk juga mengevaluasi kegiatan-kegiatan untuk mencapai mutu dan kriteria apa saja yang ditetapkan untuk menilai pencapaian mutu tersebut (Piper, 1992). Sehubungan dengan hal ini, dalam melaksanakan evaluasi ada enam prinsip yang utama, meliputi:

- Apakah tujuan yang ditetapkan sudah tepat?
- Apakah standar yang ditetapkan sudah tepat?
- Penggunaan *management map* yang meliputi tujuan perguruan tinggi.
- Keefektifan prosedur yang digunakan untuk jaminan mutu.
- Manfaat dari evaluasi mutu.
- Efisiensi keseluruhan sistem: *quality assurance, quality assessment, quality audit* dalam usaha meningkatkan mutu atau memperbaiki kondisi yang ada.

Hal ini berarti perlu dilakukan pengendalian mutu. Pengendalian mutu (*Quality contro*) menunjuk pada *the mechanism, processes, techniques and activities necessary to ascertain whether a*

specified standard is being achieve. It is related to performance indicator which are the things one checks (GATE, 1998).

Bagaimana mutu dikendalikan? Piper (1993) menyarankan perlunya *quality audit* oleh badan di luar institusi dan juga dari dalam institusi tersebut. Dalam menetapkan kriteria penilaian:

- Pertama, perlu adanya penetapan parameter untuk menilai mutu dari setiap bidang manajemen dalam bentuk model, kebijakan, atau falsafah.
- Yang kedua, perlu ditetapkan *Critical point* pada setiap parameter yang merupakan standar yang dapat diterima.

Oleh karenanya, dalam *quality audit* yang dilihat adalah keberadaan prosedur; bagaimana pelaksanaannya dibandingkan dengan standar; dan hasil atau akibat dari pelaksanaan prosedur tersebut. Menurut GATE (1998), *quality audit* adalah *the process of ensuring that the arrangements within institution are satisfactory and effective*. Jadi, dalam *quality audit*, titik beratnya adalah mengecek keberadaan prosedur dalam pencapaian tujuan atau target, dan fakta/data untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan.

Selanjutnya, diperlukan penilaian mutu (*Quality assessment*). Penilaian mutu didefinisikan oleh GATE (1998) sebagai *an evaluation of the extent to which an organization is achieving its objective (ex. criterion-referenced), although it may instead be norm-referenced (across institute or dicipline)*. Terlihat, bahwa *quality assessment* mencakup peninjauan atau penilaian dari luar perguruan tinggi mengenai mutu dari *teaching and learning* (belajar mengajar) suatu perguruan tinggi, fakultas, dan bahkan setiap program studi untuk setiap mata kuliah.

Uraian tersebut di muka, dapat disimpulkan bahwa ***quality assurance dan quality control merupakan prosedur di dalam suatu perguruan tinggi***, sedangkan ***quality audit dan***

quality assessment merupakan prosedur yang dilakukan oleh badan atau institusi dari luar perguruan tinggi. *Quality audit* bertujuan untuk mengecek pencapaian prosedur sedangkan *quality assessment* merupakan penilaian dari pihak luar khusus mengenai mutu dari belajar-mengajar untuk setiap mata kuliah di suatu perguruan tinggi.

Oleh karenanya, **tanggung jawab untuk menjamin dan memonitor serta memperbaiki mutu sepenuhnya berada dalam wewenang perguruan tinggi dan staffnya.**Sehubungan dengan hal ini, suatu perguruan tinggi harus mempunyai sistem untuk mengontrol mutu yang jelas dimana dalam pengembangannya kontribusi dari staff sangat penting.

Peningkatan Mutu

Kebijaksanaan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi ditempuh dengan berbagai cara, yaitu dilakukan dengan meningkatkan mutu tenaga akademik secara berkelanjutan, penataan program studi, peningkatan proporsi mahasiswa bidang sains dan keteknikan, pengembangan kurikulum yang fleksibel dan terkendali, peningkatan mutu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, pengadaan sarana/prasarana dan fasilitas penunjang, peningkatan kerjasama dengan pemerintah daerah, dunia usaha, kalangan industri dan lembaga dalam dan luar negeri (Dirjen Dikti, 2010).Sehubungan dengan adanya usaha perbaikan mutu tersebut, telah ditetapkan indikator kinerja (Propenas, 2000), yang antara lain mencakup program studi sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional, peningkatan mutu dosen S2/S3, kurikulum yang sempurna sesuai dengan kebutuhan pembangunan, peningkatan mutu penelitian, dan peningkatan hasil penelitian yang berdaya guna untuk masyarakat dan kalangan dunia usaha dan industri.

Selain itu, peningkatan mutu juga dilakukan pada usaha peningkatan mutu proses pendidikan. Laporan Dirjen Dikti (2010) menunjukkan, bahwa peningkatan mutu pendidikan melalui optimalisasi proses belajar mengajar serta pengembangan metodologi pendidikan dilakukan dengan pemantapan prinsip manajemen terpadu. Hal ini meliputi Program QA dan TQM dalam

proses pembelajaran. Dari laporan tersebut dapat diidentifikasi, bahwa:

- Peningkatan mutu dosen dan tenaga penunjang akademik dilakukan melalui peningkatan kesempatan melanjutkan pendidikan, seminar, lokakarya dsb..
- Peningkatan mutu dan tenaga peneliti dan pengabdian kepada masyarakat melalui penataran dan seleksi.
- Peningkatan jumlah dan mutu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dilakukan melalui sistem kompetitif berjenjang, monitoring, seminar, dan publikasi.

Untuk lima tahun kedepan (2014 – 2018), dalam upaya peningkatan mutu berkelanjutan Dirjen Dikti masih menitikberatkan pada program-program misalnya peningkatan kualifikasi dosen, termasuk program sertifikasi dosen yang mempersyaratkan TOEFL dan TPA, penataan evaluasi dan akreditasi. Dalam hal peningkatan mutu perencanaan dan penganggaran(khusus PTN), Dirjen Dikti masih melakukan penyempurnaan antara lain standar evaluasi diri yang juga meliputi evaluasi hasil pembelajaran. Dirjen Dikti juga sedang melakukan sosialisasi akan pentingnya evaluasi diri dalam rangka QA (Evaluasi Dirjen Dikti, 2012).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam rangka usaha perbaikan mutu, evaluasi program yang dilakukan sudah mencakup evaluasi terhadap tujuan-tujuan dari perguruan tinggi atau tridarma perguruan tinggi.Bahkan adanya

pengembangan Dokumen Perencanaan (DP) dan evaluasi diri setiap perguruan tinggi menunjukkan bahwa alokasi anggaran dilakukan melalui mekanisme *blockgrant* yang berasaskan mutu sebagai acuan. Akan tetapi, sampai sejauh ini, belum bisa disimpulkan bagaimana pencapaian mutu suatu perguruan tinggi atau mutu sistem pendidikan tinggi secara keseluruhan. Hal ini diduga antara lain karena praktek-praktek penjaminan mutu yang ada saat ini belum dikembangkan dengan optimal, kurangnya dukungan pejabat struktural dan *foundation* (khusus PTS). Misalnya, tidak pernah diadakan peninjauan terhadap struktural dan staf akademiknya dan apakah umpan balik dari mahasiswa dan *stakeholders* lainnya sudah dimasukkan sebagai dasar acuan dalam pelaksanaan evaluasi.

Alasan utama lainnya sehingga belum dapat dikatakan praktek penjaminan mutu perguruan tinggi, fakultas, program studi yang ada belum dikembangkan secara optimal adalah karena prinsip-prinsip penjaminan mutu yang lain, yaitu penilaian tentang pencapaian mutu tidak dilakukan. Dalam hal ini, Dirjen Dikti belum mengembangkan sistem maupun kriteria

khusus yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi termasuk penilaian mengenai mutu, yang ada hanya sistem penjaminan mutu internal (SPMI, 2010) yang kalau dikaji hanya berupa pedoman penyusunan standar. Sampai saat ini belum ada laporan dari Dirjen Dikti yang menyinggung evaluasi mutu kecuali laporan dari BAN mengenai hasil akreditasi. Meskipun sudah dibuat sasaran/target dan juga indikator keberhasilan di lingkungan Dirjen Dikti, akan tetapi hal tersebut dirasa belum memadai untuk digunakan dalam evaluasi mutu. Indikator kinerja yang sifatnya baku/standar dari Dirjen Dikti perlu dikembangkan agar dapat dijadikan pedoman bagi setiap perguruan tinggi dalam melakukan evaluasi diri ataupun menyusun laporan tahunan. Selanjutnya, laporan tahunan yang dibuat oleh perguruan tinggi, meskipun ada yang sudah menunjukkan komitmennya untuk bermutu tinggi dalam segala hal, tetapi tidak menguraikan atau memuat prosedur/praktek yang sudah ditempuh oleh perguruan tinggi tersebut untuk melakukan evaluasi ataupun penilaian terhadap mutu. Laporan tahunan tersebut hanya memuat pencapaian target semata.

Peranan BAN dalam Pengendalian Mutu

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, BAN PT, berfungsi untuk mengakreditasi program-program studi baik perguruan tinggi negeri atau swasta yang dimaksudkan sebagai salah satu usaha untuk mengontrol mutu pendidikan tinggi. BAN didirikan oleh pemerintah tahun 1996 sehubungan dengan adanya hak masyarakat untuk mengetahui operasionalisasi dan hasil dari suatu perguruan tinggi. *Fungsi utama BAN adalah untuk menilai dan memberikan akreditasi program studi baik untuk universitas negeri maupun swasta. Penilaian umumnya berfokus pada manajemen program studi yang meliputi kurikulum, staf akademik, mahasiswa, dan kegiatan manajerial lainnya*

seperti kepegawaian, fasilitas, keuangan, dan good governance. Menurut Dirjen Dikti, BAN telah mengakreditasi 6000 program studi dari 700 perguruan tinggi.

Melihat kegiatan yang dilakukan oleh BAN, meskipun semuanya ditujukan untuk pencapaian mutu, akan tetapi hasil akreditasi BAN belum dapat dijadikan jaminan tingginya mutu suatu perguruan tinggi. Hal ini antara lain karena BAN hanya melakukan akreditasi sebatas pada pencapaian mutu dari suatu program studi sehingga tidaklah mencerminkan mutu dari suatu perguruan tinggi secara keseluruhan yang tujuannya mencakup pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

PEMBAHASAN

Dari paparan sebelumnya, dapat diidentifikasi bahwa masih diperlukan adanya upaya yang lebih lanjut untuk menyempurnakan sistem atau mekanisme manajemen mutu khususnya penjaminan mutu. Demikian pula halnya dengan audit mutu, meskipun telah diselenggarakan pengawasan-pengawasan misalnya operasional dan substansi oleh Itjen, BPKP, dan BPK (khusus PTN), tetapi pengawasan tersebut tidak sepenuhnya menjamin pencapaian mutu. Uraian berikutnya merupakan upaya-upaya dalam rangka perbaikan penjaminan mutu di suatu perguruan tinggi, serta alternatif lain dari penjaminan mutu.

Perbaikan Sistem *Quality Assurance* (QA)

Melihat berbagai dokumen resmi terbitan Ditjen Dikti, meskipun tidak ada kebijaksanaan khusus tentang QA secara eksplisit atau tertulis, dapat disimpulkan bahwa kegiatan-kegiatan dalam rangka QA telah tampak. Sebagai contoh, laporan tahunan yang dilakukan setiap tahun merupakan salah satu bentuk mekanisme pelaksanaan QA. Berikut, pelaksanaan penganggaran berdasarkan sistem *blockgrant* yang beracuan pada mutu atau *merit based competition* juga merupakan bentuk QA yang lain. Usaha perbaikan terhadap sistem QA, lebih lanjut dapat ditempuh antara lain dengan mengembangkan indikator-indikator kinerja yang lebih spesifik sehingga ada ukuran-ukuran yang lebih jelas untuk menilai pencapaian strategi dari suatu tujuan tertentu.

Langkah penyempurnaan mekanisme QA di perguruan tinggi selanjutnya dapat ditempuh dengan mengidentifikasi *management map* sehingga dapat dikenali bidang apa saja yang masih perlu penyempurnaan sehingga dapat mencapai mutu yang tinggi. Sebagai contoh, Melbourne University (*Quality in University*, 1999) sebagai salah satu universitas

terkemuka di Australia, setiap tahunnya melakukan evaluasi berdasarkan umpan balik yang berasal dari berbagai *stakeholders* yang mencakup:

- Survei mahasiswa tentang mutu pengajaran dan fasilitas penunjang,
- Survei staf tentang mutu manajemen dan administrasi,
- Survei alumni,
- Survei *employer* tentang persepsi lulusan,
- Survei *research student* tentang supervisi dan *academic resources*.

Dalam konteks mutu pengajaran, penilaian mutunya dilakukan oleh fakultas atau departemen, antara lain *teaching quality assessment scheme* yang dapat diidentifikasi melalui survei terhadap *employer satisfaction*. Mekanisme yang lain adalah *comprehensive review* oleh *external peer* yang dilakukan di tingkat fakultas/departemen.

Peninjauan yang dilakukan setiap tahun ini mencakup rencana pengajaran, *professional representatif, employer, students, staff appraisal dan peer assessment tentang teaching and learning*. Meskipun kelima evaluasi umpan balik tersebut sudah dimasukkan BAN PT dalam penilaian akreditasi program studi.

Dalam bidang penelitian, dilakukan penyempurnaan indikator untuk mengevaluasi *research performance* misalnya indikator yang belum diterapkan oleh Dikti antara lain *industri-related research dan research infrastruktur*.

Dalam bidang manajemen, peninjauan antara lain mencakup:

- *Performance assessment* dari *senior* dan *middle management*
- Evaluasi tentang efektivitas program-program
- Survei untuk tujuan *bench marking*
- *Staff satisfaction* survei untuk memonitor efektivitas program
- *Refine reporting dan review mechanism*

Dalam rangka penyempurnaan sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi, maka perlu juga disempurnakannya *quality control* dari luar perguruan tinggi, yang ini menjadi kendala besar bagi PTS karena terkait dengan biaya. Oleh sebab itu, diharapkan Itjen dapat berperan aktif dalam rangka meningkatkan mutu perguruan tinggi dengan melaksanakan audit mutu. Hal ini dapat dilakukan dengan mengontrol tentang penyelenggaraan mekanisme penjaminan mutu di perguruan tinggi, tidak hanya PTN tetapi juga PTS, yaitu bahwa apakah perguruan tinggi sudah mempunyai suatu mekanisme tersendiri untuk menjamin tercapainya mutu. Selanjutnya, apakah mekanisme tersebut memang sudah tepat dikaitkan dengan SDM dan fakta serta bagaimana efektivitasnya untuk mencapai mutu yang diharapkan.

Kebijakan Mengenai *Quality Assurance* (QA)

Kebijakan tertulis baik di tingkat sistem pendidikan maupun perguruan tinggi tentang pentingnya penyelenggaraan sistem QA, tampaknya diperlukan bagi dasar penyempurnaan praktek-praktek QA yang ada saat ini. Hal ini juga ditujukan untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya perguruan tinggi untuk mengembangkan mekanisme QA lebih lanjut mengingat besarnya peranan QA dalam meningkatkan mutu baik mutu pendidikan maupun mutu perguruan tinggi secara keseluruhan. Lebih lanjut, kebijakan tertulis tentang QA juga dapat dijadikan bahan acuan untuk meningkatkan peran

Itjen dalam rangka menjamin pencapaian mutu dari suatu perguruan tinggi.

Kaitan yang lain bagi pentingnya kebijakan tertulis tentang QA adalah bahwa mekanisme atau sistem QA dari suatu perguruan tinggi dapat dipandang sebagai salah satu mekanisme untuk meningkatkan akuntabilitas perguruan tinggi dalam hal operasionalisasi perguruan tinggi.

Dalam pengembangan kebijakan tertulis tentang QA di perguruan tinggi, hendaknya diidentifikasi secara rinci mengenai *siapa harus melakukan praktek-praktek QA. Apakah kegiatan tersebut dilakukan oleh fakultas atau unit-unit administrasi tertentu atau dibentuk komite khusus seperti academic board, education committee, QA committee, committee of associate deans, postgraduate dan scholarship committee.* Selanjutnya, praktek-praktek apa saja yang dapat dikembangkan oleh suatu perguruan tinggi sehubungan dengan pentingnya memperhatikan prinsip-prinsip ekonomi seperti efisiensi dan efektifitas dalam penyelenggaraan QA. Yang lainnya, adalah faktor ketersediaan sumber daya manusia dan fasilitas lainnya juga perlu diperhatikan dalam rangka penyelenggaraan QA. Terakhir, kepada siapa kegiatan-kegiatan QA tersebut dipertanggung-jawabkan merupakan pertimbangan yang penting untuk menghindari adanya kenyataan tidak adanya tindak lanjut setelah QA dilaksanakan. *Return on quality* juga perlu diperhatikan mengingat adalah tidak bijaksana jika usaha-usaha QA ternyata tidak sepadan dengan hasil yang diperoleh.

Alternatif Lain

Total quality management (TQM) dapat dianggap sebagai metode alternatif dari QA. Rowley (2005) mengartikan TQM sebagai *a management philosophy embracing all activities through which the needs and expectations of the customers and the community, and the objective of the*

organization are satisfied in the most efficient and cost-effective way by maximising the potential of all employees in a continuing drive for improvement.

Pada prinsipnya TQM juga dapat dipandang sebagai *totally quality culture* mencakup:

- Komitmen dan contoh dari top manajemen tentang mutu
- Kesadaran akan *cost of quality*
- Pengetahuan tentang *tools* and teknik dari *total quality*
- Adanya pengertian tentang pentingnya spesifikasi dan kepuasan dari konsumen
- Adanya perbaikan yang berkesinambungan
- Setiap orang mempunyai tanggungjawab terhadap pencapaian mutu.
- Keberhasilan suatu program/mechanisme tentang mutu tidak cuma tergantung pada alat dan tekniknya tapi lebih pada program yang bisa mendorong semua staf agar bisa memberikan kontribusinya pada usaha mencapai mutu secara keseluruhan

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang perlunya pelaksanaan QA dan *quality audit* secara komprehensif untuk menjamin tercapainya mutu perguruan tinggi, maka kehadiran kebijakan yang spesifik dirasakan sangat penting. Studi pustaka mengungkapkan diperlukannya komitmen yang besar tentang QA di semua jenjang. Dalam lingkup perguruan tinggi, Kesimpulan pembahasan yang dapat disampaikan:

1. Komitmen tentang mutu perlu dituangkan dalam visi dan misi dari perguruan tinggi tersebut. Langkah berikutnya adalah perlunya teknis struktur untuk mengakomodasikan komitmen tersebut. Jika suatu perguruan tinggi dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk mengontrol mutu(intern), maka Dirjen Dikti dan Itjen dapat merumuskan mekanisme selanjutnya mengenai *quality audit*(Ekstern).
2. Melihat jumlah perguruan tinggi di Indonesia yang mencapai angka ratusan, setiap perguruan tinggi, khususnya PTS, pencapaian mutu yang dapat meningkatkan animo calon mahasiswa dan pengguna lulusan terhadap perguruan tinggi tersebut salah satunya adalah dengan mendapatkan minimal akreditasi B dari BAN PT.
3. Di masa datang, dimana pengaruh globalisasi sangat kuat pada perguruan tinggi sehingga orientasi global merupakan kewajiban, pencapaian mutu yang tinggi salah satunya dapat ditempuh dengan mendapatkan akreditasi dari badan akreditasi internasional. Dalam konteks seperti ini QA benar-benar harus berorientasi pada konsumen.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan pengembangan jaminan mutu pada perguruan tinggi di Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Memasukkan program penjaminan mutu dalam agenda Dikti, antara lain dengan menjabarkannya dalam bentuk

kebijaksanaan tertulis yang khusus tentang penjaminan mutu termasuk indikatornya secara jelas (selama ini yang ada baru pedoman tentang SPMI), dan juga hal-hal lainnya seperti komite khusus penjaminan mutu, anggaran, peraturan, sosialisasi penjaminan mutu di perguruan tinggi, dan *feed back*

- kepada komite nasional tentang penjaminan mutu.
2. Perlunya memasukkan komitmen tentang pencapaian mutu dalam renstra setiap perguruan tinggi dan memasukkan evaluasi tentang mutu dalam laporan tahunan. Selain merupakan salah satu cara untuk memperlihatkan pencapaian mutu perguruan tinggi tersebut, hal ini merupakan salah satu mekanisme untuk meningkatkan akuntabilitas perguruan tinggi.
 3. Perlu adanya peran aktif Itjen untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi dengan menyelenggarakan *quality audit*, baik pada PTN maupun PTS.
 4. Perlu adanya (Khusus PTS) peran aktif dari *foundation* dan pejabat struktural dalam menyelenggarakan penjaminan mutu dan pengendalian mutu.

Referensi

- Bourke, P. 2006. Quality measures in Universities. Commonwealth Tertiary Education Commission.
- Baldwin, Hon P. MP. 2007. Higher education: quality and diversity in the 1990s (Policy Statement). Canberra: Australia Government Service.
- Committee for Quality Assurance in Higher Education. 2005. Good practice in higher education. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 2012. Himpunan Perundang-undangan Republik Indonesia. Jakarta.
- Direktorat Akademik Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2010, Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi – Bahan Pelatihan, Kemdiknasbud
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2012. Hasil evaluasi pelaksanaan program Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi tahun 2011/12.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2012. Laporan tahunan Universitas Indonesia tahun anggaran 2012. Jakarta
- Global Alliance for Transnational Education (GATE). 2008. Manual Certification.
- Higher Education Council. 2007. Higher education: achieving quality. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Inspektorat Jenderal. 2011. Laporan hasil evaluasi pelaksanaan program Itjen tahun 2010. Jakarta.
- Piper, D.W. 1993. Quality management in universities. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Rowley, Jennifer. 2005. A new lecturer's simple guide to quality issues in higher education, *International Journal of Education Management*, 9(1), 1995, 24-27.
- Ruben, B.D., ed. 2005. Quality in higher education. New Jersey: Transaction Publisher.
- Sri Soejatminah Ekroman, Ir., M.Agr.Sc., M.Ed. 2005, *Quality Assurance* Dalam Sistem Pendidikan Tinggi, Biro Perencanaan, SETJEN, Depdiknas.

*_) Artikel Non Riset

*_) Amir Hamzah, SE., MM. adalah Ketua Program Studi Akuntansi STIE Bisma Lepisi Tangerang Tahun 2012 – 2016, Dosen Tetap STIE Bisma Lepisi Tangerang, Dosen Tetap Akademi Sekretari dan Manajemen Lepisi Tangerang.

*_) Nugraheni Retno Susilowati adalah dosen tetap pada STIE Bisma Lepisi Tangerang.

GLOBALISASI DAN PERUBAHAN PERAN AKUNTANSI MANAJEMEN

Origene Hia dan Amir Hamzah

ABSTRACT

Business environment changes would affect mindset of corporatemanagement. In the previous, accounting was used by management tocontrol subordinates. Performance evaluation emphasized more infinancial aspect. Today, in the globalization era, corporate would give theirbest efforts to win business competition related to economic environment, and not dictated by accounting numbers. Management shall not payattention only on accounting-based control – financial aspect, becauseaccounting has developed to embrace non financial aspect as well.

Kata Kunci: Lingkungan bisnis, globalisasi, akuntansi manajemen, keuangan, dan aspek non keuangan.

PENDAHULUAN

Informasi akuntansi manajemen tradisional, khususnya, tidaklah relevan untuk persaingan saat ini. Informasi akuntansi manajemen, yang didorong oleh prosedur dan siklus sistem pelaporan keuangan organisasi, ternyata terlalu lamban, agregat, dan menyimpang dari relevansinya untuk keputusan perencanaan dan pengendalian. Manajer puncak cenderung melakukan penilaian kinerja hanya terfokus pada hasil-hasil akuntansi semata.

Lingkungan di sekitar perusahaan selalu berubah secara kontinu. Perubahan ini telah memperluas aktivitas perusahaan. Para pemimpin perusahaan senantiasa berusaha mencari cara untuk mencapai kesuksesan, tidak hanya dalam pasar internal, tetapi juga eksternal. Perkembangan dan pertumbuhan perdagangan dunia dan peningkatan aktivitas perusahaan telah mengakibatkan masalah dan isu yang berbeda bagi manajer.

Belakangan ini tindakan-tindakan yang didorong oleh informasi akuntansi manajemen telah merusak daya saing

perusahaan. Pengambilan keputusan yang tepat pada era globalisasi harus didasarkan atas informasi yang benar-benar bermanfaat dan tidak hanya tergantung pada informasi akuntansi yang menyebabkan perusahaan tidak bertahan dari persaingan. Penggunaan informasi akuntansi semata untuk mengendalikan operasi (dikenal dengan istilah "*managing by remote control*") mengakibatkan perusahaan cenderung tidak memandang proses dan kepuasan pelanggan sebagai elemen kompetitif.

Perusahaan yang sukses di perekonomian global akan berusaha memenangkan persaingan yang berkaitan dengan lingkungan perekonomian, bukan persaingan yang didikte oleh hasil akuntansi. Pimpinan perusahaan tidak boleh hanya terfokus pada kontrol berbasis akuntansi dan pemikiran manajemen *remote-control* yang dianut.

Keberadaan perusahaan skala internasional berkaitan dengan pencapaian kemampuan yang diperlukan dan perolehan standar kinerja yang lebih tinggi untuk

memberikan apa yang diinginkan pelanggan. Selain itu, kesuksesan perusahaan berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan yang kontinu. Dengan cara ini, manajer dapat berharap untuk tetap eksis dalam perusahaan. Akuntansi manajemen merupakan sebuah operasi pemrograman, desain, pengukuran, dan penerapan sistem informasi finansial dan nonfinansial yang mengandung perbaikan bernilai tambah dan kontinu. Hal ini menuntun manajer untuk mencapai tujuan operasi, baik taktis maupun strategik.

Tulisan ini membahas perubahan peran akuntansi manajemen dalam menghadapi persaingan pada era globalisasi. Persaingan global saat ini telah mengubah cara perusahaan dalam memanfaatkan informasi. Dulu (bahkan sampai saat ini) hanya informasi akuntansi yang digunakan untuk mengendalikan operasi. Pimpinan perusahaan cenderung menilai kinerja hanya berdasarkan hasil-hasil akuntansi semata. Perusahaan tidak melihat bagaimana proses kerja, pekerja, dan pelanggan dapat membuat perusahaan lebih kompetitif dan profitabel.

TINJAUAN PUSTAKA

Evolusi Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi berkembang seiring dengan perkembangan perdagangan. Revolusi industri dicirikan dengan berkembangnya mekanisasi dan standardisasi. Hal ini tampak pada bergesernya produksi dari industri rumah tangga ke industri manufaktur (pabrik). Investasi dalam jumlah besar diperlukan oleh manufaktur, baik berasal dari bank maupun investor. Ini memicu pembentukan perusahaan bisnis di mana manajer dan pemilik merupakan pihak yang berbeda. Laporan keuangan yang konsisten dan audit independen menjadi penting dalam mengkomunikasikan informasi keuangan kepada pihak luar. Pembuatan laporan keuangan menjadi dorongan utama dalam perencanaan sistem akuntansi biaya.

Pertumbuhan ekonomi yang sangat cepat menyebabkan perusahaan tidak lagi memproduksi barang yang homogen. Di verifikasi produk membutuhkan perhitungan biaya yang lebih detail. Biaya produk dan persediaan yang ditunjukkan oleh akuntan pada masa tersebut cenderung untuk memenuhi kepentingan laporan keuangan. Resesi ekonomi tahun 1980-an dan 1990-an serta persaingan global mendorong diperlukannya informasi pembiayaan yang terperinci dan memperkuat peran pengendalian biaya

dalam pengambilan keputusan manajemen. Lingkungan ekonomi saat ini memerlukan restrukturisasi akuntansi biaya dan manajemen biaya. Persaingan menyebabkan operasi bisnis ikut berubah (Hansen dan Mowen, 2007: 10). Perubahan lingkungan menyebabkan pergeseran peran akuntansi manajemen.

Perilaku *remote control* mengasumsikan bahwa inti dari bisnis adalah keuangan. Operasi dituntun oleh hubungan matematika yang hampir selalu tetap sama dalam jangka pendek. Orang mempengaruhi biaya, pendapatan, dan laba khususnya dengan memvariasikan tingkat (*rate*) di mana sistem beroperasi, bukan dengan mencoba mengubah kendala, seperti *layout* pabrik, desain produk, aturan kerja, kebijakan pembelian, atau rencana *marketing*. Perilaku yang mendasari perilaku *remote control* adalah membujuk konsumen akan lebih mudah dibandingkan mengubah dinamika sistem operasi.

Proses Kerja

Dalam era informasi, perusahaan yang melakukan kegiatan penciptaan nilai menghadapi lingkungan yang dinamis. Perusahaan harus mencari-cari kesempatan untuk mempertahankan keunggulan bersaingnya. Pengelolaan informasi yang

diperoleh dari pertukaran dan ketersediaan informasi sebagai dampak dari perkembangan internet dan globalisasi membantu perusahaan mencapai keunggulan persaingan (Sudana & Adi Erawati, 2009).

Lingkungan persaingan yang keras menghendaki perusahaan harus mencari cara yang efisien untuk memproduksi produk berkualitas tinggi. Untuk memperoleh cara memperbaiki kinerja, perusahaan tidak hanya harus tahu tentang berapa biaya yang terjadi saat ini dalam melakukan "sesuatu", tetapi perusahaan juga harus mengevaluasi *mengapa* dan *bagaimana* mereka melakukan "sesuatu" tersebut (Guanet al., 2009: 429). Perbaikan kinerja berarti upaya pencarian secara kontinu cara-cara mengeliminasi segala sesuatu yang tidak berguna (*waste*). Proses ini dikenal dengan ***continuous improvement*** (perbaikan berkelanjutan).

Pemberdayaan Pekerja

Pekerja yang memiliki motivasi memainkan peran kunci dalam kesuksesan organisasi jangka panjang. Sehubungan dengan itu, akuntan menjadi sangat tertarik dalam meneliti bagaimana elemen sistem pengendalian mempengaruhi motivasi pekerja di seluruh level organisasi. Penelitian yang ada menunjukkan bahwa pemberdayaan pekerja dapat meningkatkan motivasi pekerja. Misalnya Kaplan dan Norton dengan konsep *Balanced Scorecard*-nya yang menekankan pentingnya pemberdayaan pekerja untuk meningkatkan motivasi, pembelajaran, dan pertumbuhan

pekerja. Studi manajemen oleh Thomas and Velthouse dan Koberg telah menunjukkan bahwa pekerja yang merasa dirinya diberdayakan dengan baik oleh perusahaan akan memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Hal ini selanjutnya berkaitan erat dengan efektivitas dan kinerja perusahaan yang lebih baik (Drake et al., 2007: 72).

Customer Value

Pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap posisi strategi perusahaan. Nilai pelanggan (*customer value*) sangat berperan dalam membantu perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar dan mengoptimalkan laba. Nilai pelanggan yang kuat dan berkelanjutan dapat membangun loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Sebuah analisis mengenai struktur pasar produk baru berdasarkan *customer value* dapat dikembangkan dengan baik dalam kerangka mikro perusahaan. Ukuran *customer value* sebagai alat ukur efisiensi suatu produk baru dapat dilakukan melalui perbandingan *output* yang diperoleh pelanggan dari sebuah produk (misalnya nilai guna yang dirasakan pelanggan, nilai jual kembali, keandalan, keamanan, dan kenyamanan) terhadap *input* yang diberikan pelanggan dalam pertukaran (harga dan biaya pemakaian). Sebaliknya, hasil keseluruhan *customer value* atas produk baru dari sisi perusahaan dapat dilihat dari peningkatan pangsa pasar, ukuran pangsa pasar, cakupan pasar (*market coverage*), dan laba dalam pasar tertentu.

PEMBAHASAN

Upaya-upaya memanipulasi hasil proses usaha dalam upaya mencapai target akuntansi tidak akan menyebabkan perusahaan mencapai *competitive advantage*. Pimpinan perusahaan harus memahami dengan baik bahwa terdapat perbedaan yang sangat mendasar antara perilaku yang dikendalikan oleh akuntansi dengan perilaku yang mengarah pada fleksibilitas dan kepuasan pelanggan.

Perilaku yang dikendalikan oleh akuntansi dapat menurunkan unit *cost* dan memperbaiki *profit* dalam jangka pendek, namun jarang sekali mendatangkan keunggulan bersaing. Sementara keunggulan bersaing mengasumsikan bahwa satu-satunya operasi yang tepat adalah yang memuaskan pelanggan. Pemimpin berupaya mempengaruhi orang-orang untuk memperbaiki proses secara berkelanjutan dengan menghilangkan kendala dan menyesuaikan sistem operasi seperti yang ingin dikembangkan oleh pelanggan baru. Pengurangan kendala secara kontinu untuk memuaskan pelanggan secara fleksibel merupakan kunci mencapai daya saing dan profitabilitas.

Perusahaan pada era global seharusnya berkeyakinan bahwa laba dapat dicapai melalui hubungan manusia, bukan hanya sekadar hubungan matematika. Pada era sebelumnya perusahaan memandang pelanggan dan pekerja hanya sebagai pihak yang membeli produk dan mengonsumsi sumber daya secara ketat sesuai dengan angka akuntansi. Sebaliknya, perusahaan pada era saat ini memandang pekerja sebagai sumber pembelajaran, bukan sebagai *cost*.

Agar kelangsungan hidup perusahaan langgeng, perusahaan harus membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pelanggan. Perusahaan harus membangun loyalitas pelanggan. Hal itu berarti bahwa setiap proses dalam perusahaan diarahkan untuk mencapai tujuan dan menanamkan pada tiap

pekerjanya sebuah obsesi untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini menghendaki agar kita fokus pada hubungan pelanggan jangka panjang. Selain untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang, bagian *marketing* juga harus memahami ekspektasi pelanggan, mengenali pelanggan, mengevaluasi proses *services*, meningkatkan kualitas *service*, dan secara tepat mengelola hubungan pelanggan.

Untuk mempertahankan pelanggan, perusahaan harus mengelola pelanggan yang ada dengan menganalisis dan bertindak berdasarkan informasi yang tersedia. Manajer harus meyakinkan keseluruhan organisasi untuk memahami pentingnya mempertahankan pelanggan dan mendorong pekerjanya mencapai cacat nihil dengan *incentives*, *planning*, dan *budgeting* atas target cacat nihil. Manajer menggunakan kecacatan sebagai sarana untuk perbaikan berkelanjutan, baik dalam hal kualitas maupun nilai jasa yang diberikan pada pelanggan (Danciu, NY).

Analisis kecacatan (*defection*) merupakan cara penting dalam mengidentifikasi jumlah, tingkat, dan alasan perginya pelanggan dari perusahaan. Hilangnya pelanggan dapat digunakan sebagai sinyal *warning* awal nasib perusahaan dan menggunakan informasi tersebut untuk memperbaiki bisnis. Mencoba mempertahankan semua *profitable customers* merupakan hal yang sangat mendasar. Mengelola ke arah *zero defections* adalah revolusioner. Pengelolaan ini menghendaki agar sistem informasi mengukur hasil kinerja setiap saat dan dibandingkan dengan pesaing serta pemahaman yang jelas atas *defection*. *Defections* harus menjadi komponen fundamental dari sistem insentif. Manajer perlu mengetahui informasi mengenai *defection rate*. Apa yang akan terjadi pada laba saat *rate* ini dinaikkan atau diturunkan dan mengapa *defections* terjadi.

Perekonomian global menghendaki perusahaan untuk menyadari bahwa aset terpenting mereka ada pada kekuatan orang—pekerja, manajer, *supplier*, dan pelanggan—untuk menghilangkan kendala yang menghambat fleksibilitas—termasuk *defection*. Pekerja tidak dipandang sebagai sumber energi dan biaya, tetapi merupakan sumber ide, yaitu sama halnya dengan pelanggan. Pekerja tidak lagi semata-mata bekerja mengikuti *order*, dimonitor oleh sistem kontrol *top-down*, dan dimotivasi oleh prosedur insentif berorientasi *output*.

Pekerja yang memiliki motivasi kuat merupakan faktor kritical dalam kesuksesan jangka panjang perusahaan. Berdasarkan hal ini, akuntan harus mampu memahami bagaimana elemen sistem kontrol mempengaruhi motivasi pekerja pada semua level organisasi. Pemberdayaan pekerja telah diadvokasi oleh peneliti akuntansi dan manajemen sebagai suatu cara meningkatkan motivasi pekerja. Salah satunya oleh Kaplan dan Norton dengan konsep *balanced scorecard*, yang menekankan pentingnya pemberdayaan pekerja untuk meningkatkan motivasi, pembelajaran dan pertumbuhan. Studi manajemen yang dilakukan oleh Thomas and Velthouse juga menunjukkan bahwa pekerja yang merasa diberdayakan memiliki motivasi tugas yang lebih tinggi, yang selanjutnya terkait dengan efektivitas organisasi dan kinerja perusahaan yang lebih.

Mengikuti persaingan global tidak berarti bahwa perusahaan tidak lagi membuat laporan akuntansi dan keuangan. Perusahaan tetap harus menyusun informasi tersebut untuk pelaporan publik dan mengambil keputusan. Informasi akuntansi telah memenuhi tujuan tersebut selama hampir dua abad sejarah industri dan ini akan berlanjut selama bertahun-tahun yang akan datang. Namun, informasi akuntansi dan keuangan semata tidak dapat digunakan sebagai dasar mengatur bagaimana orang menjalankan proses dalam tempat kerjanya.

Menangkap peluang dengan menghilangkan kendala dan mengeliminasi pekerjaan merupakan strategi yang tidak dapat didukung oleh informasi akuntansi manajemen tradisional. Dukungan atas strategi ini menghendaki informasi manajemen baru yang *real time* dan berorientasi pada masalah. Memiliki pekerja yang dapat mengendalikan proses dan informasi pelanggan juga sangat relevan dengan pencapaian peningkatan *profit* dalam jangka pendek.

Penerapan metode perhitungan biaya kontemporer, ABC, tidak akan berhasil mencapai keunggulan bersaing jika sebuah perusahaan tidak mengubah keyakinan lamanya. Keyakinan ini berupa mengendalikan biaya dengan mendorong pekerja memanipulasi proses dan membujuk pelanggan untuk membeli *output* perusahaan yang dihasilkan untuk menutupi *cost*-nya. Tidak ada informasi biaya, bahkan informasi ABC sekalipun, yang dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan.

Kaplan dan Cooper menekankan bahwa sebuah sistem manajemen bukanlah sebuah sistem akuntansi. Sistem ABC memperoleh kekuatan dari bagaimana cara *output* ABC digunakan untuk mengelola biaya. Informasi ABC tidak meminta tindakan dan keputusan yang mengarah pada perbaikan laba dan kinerja operasi. Manajemen harus memasukkan proses dari perubahan organisasional dan mengimplementasikannya jika ingin menerima manfaat dari perbaikan pengetahuan yang dihasilkan dari analisis ABC.

Pengenalan sistem ABC secara langsung mempengaruhi prosedur kerja atau operasi dalam organisasi. Hal ini mencakup prosedur kerja akuntan manajemen, perilaku dan struktur dalam fungsi keuangan, hubungan antara departemen keuangan dan operasi, serta perilaku dan struktur organisasi secara keseluruhan dan bagaimana organisasi distrukturisasi. Perubahan cara orang

berpikir dan berinteraksi akan mempengaruhi efektivitas perubahan prosedur dan teknik bekerja.

Dalam beberapa perusahaan, inisiatif pengenalan sistem ABC dipandang sebagai bagian dari perubahan budaya secara luas. Sistem ABC memperbaiki *cost awareness* di antara manajer dan staf. Agar lebih bermanfaat, sistem *Activity-Based Costing Management* (ABCM)-lah yang sebaiknya diterapkan. ABCM lebih spesifik ditujukan pada perubahan struktural unit bisnis.

Penelitian yang dilakukan oleh Viera et al. (2006) menelusuri perkembangan sistem akuntansi manajemen pada perbankan Portugis, di mana sistem ABC telah diterapkan selama beberapa tahun terakhir, sebagai suatu proses perbaikan ekonomi, efisiensi, dan efektivitas aktivitas pekerja. Penelitian ini menunjukkan peningkatan pentingnya visibilitas dan pentingnya akuntansi dalam sektor perbankan serta bagaimana akuntansi signifikan di luar peran teknisnya. Studi ini memberikan wawasan baru mengenai bagaimana praktik akuntansi manajemen sejalan dengan sistem organisasi, memainkan peran penting dalam mempertanyakan, memvisualisasi, menganalisis, dan mengukur strategi yang diterapkan. Seiring bahasa dan praktik manajemen bergeser ke arah strategi dan pemasaran, pola kerja, organisasi, dan karier menjadi terstrukturisasi, sering kali dalam cara-cara yang tidak diperkirakan oleh praktik akuntansi.

Anand et al. (2005) melakukan studi penerapan ABC *system* pada perusahaan di India. Studi ini mempelajari apakah perusahaan India mempraktikkan manajemen biaya dalam suatu kerangka analitik rantai nilai. Pengenalan sistem *activity based costing* (ABC) di perusahaan India membawa perubahan besar dan menyebabkan tambahan manfaat dalam area-area yang berbeda seperti fokus pada pelanggan yang profitabel, perubahan dalam strategi penetapan harga produk, eliminasi kegiatan yang berlebihan di

seluruh rantai nilai, serta keputusan bauran produk dan *outsourcing*. Hal ini mengarah pada fokus strategik. Perusahaan tersebut menggunakan *activity-based costing management* (ABCM) dalam kerangka rantai nilai. Motivasi utama penerapan *ABC system* pada perusahaan India adalah untuk memperoleh informasi yang terperinci mengenai aktivitas bernilai dan tidak bernilai tambah yang diperlukan dalam rangka persaingan industri khususnya harga dan kualitas kinerja. Kebutuhan analisis profitabilitas pelanggan dan penganggaran mengarahkan perusahaan India memperluas sistem ABCnya ke aktivitas level fasilitas dan level pelanggan.

Edwards Deming mengungkapkan bahwa jika kita mengelola proses, bukan hasil, maka hal ini berarti bahwa kita menghargai orang atas upaya-upaya mereka mengikuti proses, bukan hanya hasilnya. Untuk memperoleh hasil mendekati rata-rata yang diinginkan diperlukan upaya kelompok untuk memperbaiki proses, bukan upaya menekan individu untuk bekerja lebih. Berdasarkan pemikiran itu, perusahaan harus mengubah cara penilaian kinerjanya.

Akuntan manajemen selaku pihak penyedia informasi dalam rangka penilaian kinerja unit bisnis ikut terkena dampak dari ketatnya persaingan ini. Jika sebelumnya akuntan hanya menyediakan informasi keuangan yang berbasiskan *output* semata, maka sekarang akuntan harus mampu memfasilitasi perubahan cara pandang perusahaan dalam mengelola usahanya. Akuntan harus mampu menyediakan informasi yang berkaitan dengan kinerja suatu proses, bukan hanya kinerja hasil *output* semata. Tentu saja peran akuntan manajemen ini akan bermanfaat jika pimpinan perusahaan membuka peluang selebar-lebarnya bagi akuntan manajemen untuk turut serta mengelola perusahaan secara luas. Artinya, bukan semata-mata selaku staf yang bertugas di belakang meja sekadar untuk menghasilkan laporan yang bersifat keuangan semata.

KESIMPULAN

Penggunaan informasi akuntansi semata untuk mengendalikan operasi mengakibatkan kecenderungan perusahaan tidak memandang proses di mana orang dan pelanggan dapat membuat perusahaan menjadi kompetitif. Proses yang berjalan baik dan kepuasan pelanggan membuat perusahaan kompetitif dan profitabel.

Kegagalan memahami kompleksitas biaya dan manfaat fleksibilitas menyebabkan perusahaan kehilangan pangsa pasar dan profitabilitasnya. Pemimpin bisnis harus menyadari bahwa perubahan fundamental dalam mengelola proses berada di balik kesuksesan dramatis perusahaan kelas dunia. Perusahaan akan unggul jika hanya mengadopsi metode dan pemikiran baru.

Jika perusahaan dapat mengadopsi kondisi baru, maka akan dapat bertahan dan unggul dalam persaingan. Untuk mencapai keunggulan persaingan saat ini, perusahaan harus menghentikan upaya-upaya memanipulasi *output* proses dalam rangka mencapai target akuntansi. Praktik ini mendorong perilaku yang antipati terhadap persaingan dalam perekonomian global. Pemimpin perusahaan harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai perbedaan antara perilaku yang dikendalikan oleh akuntansi dengan perilaku yang mengarah pada fleksibilitas dan kepuasan pelanggan. Akuntan manajemen saat ini berusaha memfasilitasi hal ini dengan menyediakan informasi-informasi kinerja yang berfokus pada proses, bukan semata pada hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Anand, Manoj, B. S. Sahay, and Subhashish Saha. 2005. "Activity-Based Cost Management Practices in India: An Empirical Study". *Decision*. Vol. 32, No. 1, pp. 123—152. January – June. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=617721>
- Boned, Josep Luís, Llorenç Bagur, and Mike E. Tayles. 2006. *Cost System Design and Cost Management in the Spanish Public Sector*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1002304>
- Danciu, Victor. NY. *Performance in Service Marketing from Philosophy to Customer Relationship Management*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1000671>)
- Drake, Andrea E., Jeffrey Wong, and Stephen B. Salter. 2007. "Empowerment, Motivation, And Performance: Examining The Impact Of Feedback And Incentives On Nonmanagement Employees". *Behavioral Research In Accounting*. Volume 19. pp. 71–89.
- Guan, Liming, Don R. Hansen, and Maryanne M. Mowen. 2009. *Cost Management*. Sixth Edition. South Western Cengage Learning.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen. 2007. *Managerial Accounting*. Eight Edition. Thomson South-Western.

*_) Artikel Non Riset

*_) Amir Hamzah adalah Ketua Program Studi Akuntansi STIE Bisma Lepisi Tangerang Tahun 2012 – 2016, Dosen Tidak Tetap STIE Bisma Lepisi Tangerang, Dosen Tetap Akademi Sekretari dan Manajemen Lepisi Tangerang.

*_) Origene Hia adalah Dosen Tetap pada STIE Bisma Lepisi Tangerang.

PEMBERDAYAAN PEREKONOMIAN DAERAH MELALUI DESENTRALISASI DAN MOBILISASI PENDAPATAN ASLI DAERAH

Amir Hamzah

A B S T R A K

Misi sentral yang dapat kita maknai dalam otonomi luas berdasarkan UU No. 22/1999 dan UU No. 25/1999 adalah demi memberdayakan dan meningkatkan kemampuan perekonomian daerah itu sendiri. Dua UU tersebut kini telah diganti dengan UU No 32 dan 33 Tahun 2004, namun pada intinya misi yang diemban tetap belum bergeser dari Undang-Undang sebelumnya. Misi tersebut akan tercapai, apabila mobilisasi pendapatan daerah akan tetapi justru lebih pada kepentingan mendukung pemberdayaan dan penciptaan ruang yang lebih besar bagi peranserta masyarakat dan swasta dalam pengembangan ekonomi daerah itu sendiri.

Kata Kunci : Pemberdayaan, desentralisasi, dan mobilisasi pendapatan asli daerah (PAD)

P E N D A H U L U A N

Peningkatan transfer dana bantuan pusat yang tidak disertai penguatan demokrasi daerah, bukan hanya tidak efektif untuk mendorong pola-pola mobilisasi PAD yang bersifat membangun bagi pemberdayaan ekonomi daerah, tetapi juga akan sekedar memindahkan "ketidakberesan" dari pusat ke daerah itu sendiri. Agar demokrasi daerah yang efektif dapat tercipta, sesungguhnya dibutuhkan tingkat desentralisasi yang jauh lebih besar sari yang diperkirakan selama ini, yakni desentralisasi yang secara mendasar mampu mengubah tatanan kekuasaan politik dan manajemen pemerintahan di daerah.

Seiring diberlakukannya otonomi luas, telah diikuti maraknya gejala pelaksanaan otonomi yang lebih dimaknai sebagai 'mesin pencetak uang'. Berbagai daerah berlomba-lomba menciptakan pungutan baru yang makin memberatkan masyarakat dan pelaku dunia usaha. Sejak tahun 2001 hingga awal 2003 saja, pihak Dirjen Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah – Depkeu telah mengajukan usulan ke pihak Mendagri

untuk dilakukan pencabutan terhadap 206 Perda yang dinilai bermasalah. Di luar 206 perda tersebut, masih ada ratusan perda bermasalah yang masih dalam tahap pengkajian yang nantinya juga akan diusulkan untuk dicabut (Priadana: 13/07/2005).

Tulisan ini secara ringkas mencoba menggambarkan secara teori gejala mobilisasi PAD yang terjadi pada kurun pelaksanaan otonomi luas. Adapun argumen utama yang dikembangkan adalah mobilisasi PAD akan efektif mendukung pemberdayaan ekonomi daerah, apabila kebijakan transfer dana bantuan dari pusat dipadukan dengan penguatan demokrasi di daerah. Peningkatan transfer dana bantuan pusat yang tidak disertai penguatan demokrasi tingkat daerah, bukan hanya tidak efektif untuk mendorong pola-pola mobilisasi PAD yang bersifat membangun bagi pemberdayaan ekonomi daerah, tetapi akan juga sekedar menularkan wabah 'ketidakberesan' di pusat ke daerah itu sendiri.

Desentralisasi dan Mobilisasi PAD

Banyak studi dan seminar yang dilakukan para pakar yang menegaskan bahwa pelaksanaan desentralisasi yang efektif, akan tercapai apabila mobilisasi pendapatan daerah lebih menekankan pada sumber-sumber PAD daripada non-PAD. Demikian juga desentralisasi akan efektif bagi peningkatan pelayanan public, apabila mobilisasi PAD lebih menekankan pada sumber pendapatan non-pajak daerah. Pelayanan publik akan meningkat ketika pengeluaran daerah dibiayai oleh mobilisasi pendapatan non-pajak, khususnya yang berupa retribusi daerah.

Penekanan mobilisasi pendapatan daerah pada sumber PAD, terutama demi mendukung penguatan akuntabilitas pejabat daerah dan tanggung jawab masyarakat daerah. *International American Development Bank* (1997), menegaskan keseimbangan yang lebih baik antara penyediaan layanan publik dan kebutuhan penduduk, akan tercapai sepanjang biaya yang dibutuhkan terkait dengan mobilisasi pendapatan yang dilakukan di wilayah yang sama. Keterkaitan erat pengeluaran dan mobilisasi pendapatan daerah, akan dapat mendorong membaiknya akuntabilitas tindakan pemerintah.

Kepentingan dalam memperhatikan upaya fisik daerah adalah berakar pada arti pentingnya warga membayar pajak, apa yang mereka peroleh, sehingga pihak-pihak yang membuat keputusan pengeluaran daerah akan terjaga akuntabilitasnya, melalui lembaga politik daerah. Kita semua mengetahui, baha apabila kenaikan transfer tidak diimbangi kenaikan kontribusi daerah, betapa pun kecil jumlahnya, kecil sekali kemungkinan manfaat penuh desentralisasi dapat terwujud. Tanpa rasa memiliki dan tanggung jawab dari masyarakat setempat, efisiensi pengeluaran kelihatannya sangat tidak mungkin ditingkatkan.

Dengan perkataan lain, setiap transfer dari pusat pada dasarnya merupakan sedekah yang tidak diperlukan pemerintah

daerah, jika mereka tidak terlalu boros dalam pengeluaran dan lebih tekun menarik pajak dari penduduknya. Transfer dana dari pusat justru akan mudah mengundang munculnya intervensi pusat kepada daerah yang akhirnya justru menimbulkan ketergantungan daerah kepada pusat itu sendiri.

Secara teoritik, upaya mobilisasi PAD dapat dilakukan melalui pola intensifikasi dan ekstensifikasi. Pola intensifikasi peningkatan pendapatan dilakukan dengan lebih menekankan pada penerapan nilai atau prinsip-prinsip perpajakan yang baik. Baik itu pada sumber pendaatan yang berupa pajak daerah, retribusi daerah, badan usaha milik daerah, dan usaha-usaha lainnya yang sah. Prinsip perpajakan yang baik mencakup: tingkat hasil, keadilan, daya guna ekoomi, kemampuan melaksanakan, dan kecocokan sebagai sumber penerimaan daerah. Pemungutan pajak hendaknya memenuhi asas-asas keadilan, yuridis, ekonomis, efisien dan sederhana.

Sedangkan pola ekstensifikasi, peningkatan pendapatan Pemerintah Daerah dilakukan dengan lebih menekankan pada perluasan sumber-sumber pendapatan baru. Baik yang berupa pajak daerah dan retribusi daerah, maupun usaha-usaha lainnya yang sah.

Kalaupun dilakukan, upaya ekstensifikasi ini hendaknya lebih menekankan pada retribusi daripada yang bersifat pajak. Bahkan idealnya, upaya ekstensifikasi ini dilakukan Pemerintah Daerah dengan jalan mengembangkan sumber daya ekonomi daerah yang masih bersifat potensial menjadi lebih fungsional dan produktif. Sehingga tidak saja mampu berfungsi sebagai sumber pendapatan baru bagi Pemda, tetapi juga mampu mengerakkan ekonomi daerah dan peningkatan kesejahteraan masyarakat daerah sendiri. Atau kalau perlu, sudah saatnya mencai sumber pembiayaan alternatif dari pasar modal, seperti yang

dilakukan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara melalui program reksadana *Sulut Fund*.

Tujuan otonomi untuk menumbuhkan kreativitas Pemerintah Daerah, dengan demikian akan benar-benar terwujud secara konstruktif dalam rangka memberdayakan ekonomi daerah.

Sejumlah kriteria penting dalam menentukan jenis dan besaran sumber pendapatan dan belanja, yaitu: memfasilitasi dan memacu pertumbuhan ekonomi, meningkatkan dan menjamin pemerataan pembangunan, memberdayakan masyarakat, dan menjaga sustainabilitas pembangunan ekonomi dan pelayanan kepada masyarakat. Kriteria ini membawa konsekuensi di mana pajak dan retribusi harus bisa menjamin bahwa investasi tetap jauh lebih besar dan menarik dibanding konsumsi. Pajak dan retribusi daerah perlu lebih menekankan pemungutan dan pembebanan pada *output* kegiatan ekonomi dan bukan membebani proses kegiatan ekonomi. Pajak dan retribusi harus menekankan pada kelompok dan wilayah yang lebih kaya.

Kegiatan pemerintah harus menyeimbangkan kesejahteraan masa kini dengan masa akan datang, pemerataan antara generasi kini dan akan datang. Jenis-

jenis pelayanan yang terlalu mengandalkan pada satu kekuatan (pemerintah saja) maupun didanai oleh satu jenis sumber pendapatan, akan sangat rentan terhadap perubahan. Karena itu, pola-pola multi sumber pendanaan, lebih menjamin keberlangsungan sebuah pelayanan.

Mardiasmo (2002) selanjutnya menegaskan bahwa kebijakan tidak menambah pajak dan lebih meningkatkan retribusi ini didasarkan atas pertimbangan:

Pertama,

Pungutan retribusi langsung berhubungan dengan masyarakat pengguna layanan publik. Peningkatan retribusi secara otomatis akan dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik karena masyarakat tentu tidak mau membayar lebih tinggi bila pelayanan yang diterima sama saja kualitas dan kuantitasnya.

Kedua,

Investor akan lebih bergairah melakukan investasi di daerah apabila terdapat kemudahan sistem perpajakan di daerah. Penyederhanaan sistem perpajakan di daerah perlu dilakukan misalnya melalui penyederhanaan tarif dan jenis pajak daerah.

Pemungutan Pajak

Perpajakan merupakan instrumen mendasar untuk menjalankan peran-peran ekonomi pemerintah. Baik itu berupa peran alokatif, distributif, regulatori, dan stabilisasi. Disamping itu juga sangat relevan dengan kepatuhan membayar pajak masyarakat Indonesia yang masih rendah. Demikian pula pada sisi petugas pajak, seperti banyak dibicarakan orang, mengindikasikan bahwa aparat pajak cenderung lebih antusias mengumpulkan 'dana pelicin' daripada pajak itu sendiri. Kebijakan Transfer Dana Pusat ke daerah memperlihatkan hubungan keuangan pusat dan daerah, pada prinsipnya lebih

menyangkut persoalan tentang pembagian kekuasaan. Terutama hak mengambil keputusan mengenai anggaran, yaitu bagaimana memperoleh dan membelanjakannya.

Tujuannya adalah mencapai adanya kesesuaian dengan peranan yang dimainkan oleh Pemerintah Daerah.

Undang-undang baru tentang Pemerintah Daerah, merupakan undang-undang tentang pelaksanaan desentralisasi yang mendasarkan pada prinsip keseimbangan. Ditegaskan bahwa kewenangan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah dalam rangka desentralisasi, harus

disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia sesuai dengan kewenangan yang diserahkan tersebut. Namun oprasionalisasinya, prinsip ini masih banyak mengundang kontroversi. Peraturan tentang masalah keuangan daerah yang ada masih bersifat setengah hati, karena titik beratnya masih tetap pada pembagian proporsi, bukan kepada pemberian kewenangan yang luas sebagaimana yang dinyatakan dalam UU No. 22/1999 yang kemudian direvisi menjadi UU No. 32/2004. Uang memang merupakan sesuatu mutlak, namun uang bukan satu-satunya alat menggerakkan roda pemerintahan. Kata kunci otonomi adalah kewenangan. Dengan kewenangan, uang akan dapat dicari. Pada sisi perpajakan, sistem perpajakan nasional yang ada dinilai masih cenderung sentralistik. Pajak langsung dan pajak tidak langsung yang penting dan produktif, tetap

ditangani pusat. Tidak ada pajak tambahan (hak opsi) yang dapat dikenakan Pemerintah Daerah atas pajak-pajak yang diadministrasikan pusat. Demikian pula dalam bidang perpajakan daerah yang diatur dalam UU No. 34/2000 dan PP No. 65/2001. Tarif pajak daerah telah ditentukan pusat, terutama dalam bentuk tarif pajak tetap dan tarif pajak maksimal. Dalam peraturan ini, Pemerintah Daerah diijinkan melakukan ekstensifikasi sepanjang memperoleh persetujuan DPRD. Namun hal ini tidak berarti Pemerintah Daerah memiliki kewenangan yang mandiri untuk menetapkannya. Pemerintah pusat tetap memiliki hak veto untuk menolak (mencabut) pajak yang dibuat daerah. Berbagai persoalan krusial ini mengindikasikan, perangkat peraturan yang ada belum memberikan kepada Pemda sejumlah instrumen perpajakan yang signifikan dan independen.

Perimbangan Dana

Demikian pula dalam persoalan dana perimbangan. Pada sisi kebijakan bagi hasil, pola bagi hasil masih dilakukan basis pajak dan belum mencakup setiap sumber pendapatan pusat yang ada di daerah. Penekanan lebih besar pada bagi hasil sumber daya alam (SDA), dinilai lebih menguntungkan daerah yang kaya SDA dan tidak menguntungkan daerah yang bukan penghasil kekayaan alam tersebut. Sedangkan sumber dana alokasi umum, meskipun didasarkan formula yang lebih objektif dan transparan, tetapi cenderung lebih mengutamakan pemerataan dan kurang memperhatikan sisi keadilan. Bahkan cenderung bersifat disinsentif karena tidak memperhitungkan kontribusi daerah kepada pendapatan pusat. Demikian pula pendekatan 25% dari pendapatan dalam negeri, belum dikembangkan untuk mencapai kecukupan pembiayaan daerah.

Secara umum, transfer keuangan intra-pemerintahan hendaknya mampu mendorong peningkatan manajemen fiskal

yang baik dan menghindari praktik yang tidak efisien. Upaya seperti ini akan dapat dilakukan Pemda, apabila Pemda memiliki kewenangan memadai di bidang pengelolaan sumber daya ekonomi. Terutama kewenangan Pemda memadai di bidang pengelolaan sumber daya ekonomi. Terutama kewenangan Pemda dalam mengendalikan tarif pajak daerah. Pemda juga perlu memiliki dana memadai, sehingga memiliki fleksibilitas untuk lebih menekankan pada intensifikasi. Bahkan kemungkinan memberikan *tax holiday* demi merangsang investasi di daerahnya.

Agar tidak terjadi pelemahan upaya fiskal daerah, setiap desain perimbangan keuangan harus berlandaskan elemen potensi kapasitas penerimaan daerah, misalnya di Spanyol, 25% dana perimbangan daerah dialokasikan menurut penerimaan pajak daerah dan 70% menurut jumlah penduduk. Denmark dan Swedia, seperti Kanada dan Australia, secara eksplisit mengkalkulasi dana perimbangan

dengan mengasumsikan penerapan tarif pajak daerah, tidak diberi sanksi dengan pengurangan dana perimbangan. Sementara yang menerapkan tarif di bawah rata-rata, diberi insentif kenaikan dana perimbangan yang diterimanya.

Demikian pula, keuangan intra pemerintahan tidak seharusnya mengandung kompleksitas yang tidak perlu. Di semua negara, kompleksitas hubungan

fiskal antar pemerintahan tidak dapat dihindari dan biasanya tidak memuaskan bagi pihak-pihak yang terkait. Jika apa yang dikerjakan pusat adalah mensukseskan suatu tujuan khusus, lakukanlah tanpa menambah kerumitan atas keuangan intra-pemerintahan. Bilamana mungkin, transfer langsung ke kelompok masyarakat miskin lebih baik daripada transfer tidak langsung melalui daerah.

Pinjaman Daerah

Disamping PAD dan dana transfer pusat, sumber dana Pemda lainnya yang potensial adalah "pinjaman daerah" (local borrowing). Berdasarkan Undang-undang, daerah kewenangan melakukan pinjaman. Baik itu pinjaman pada pusat, bank komersial, dan institusi keuangan lainnya. Termasuk melakukan pinjaman ke luar negeri. Akan tetapi melalui peraturan No. 107/2000, kewenangan ini oleh pusat diatur sangat ketat sekali yang pada akhirnya justru mempersulit kemungkinan Pemda melakukan pinjaman. Bahkan, 'tekanan' IMF kesempatan Pemda melakukan pinjaman ini tertutup paling tidak sampai terselesaikannya krisis ekonomi sosial nasional.

Pelarangan kepada Pemda melakukan pinjaman ini, dapat menimbulkan kondisi kurang mendukung bagi percepatan perbaikan kinerja Pemda. Bahkan merupakan bentuk patronase lama untuk melindungi kinerja yang tidak efektif.

Pemberlakuan batasan utang untuk mencegah kesalahan fiskal pada Pemda dapat berakibat buruk. Karena dapat membendung terjadinya sanksi pasar secara alamiah. Kreditur potensial

pemerintah, dapat memiliki kemampuan dan motivasi untuk membuat evaluasi kemungkinan risiko pada uangnya. Dari sudut pandang ini, kekhawatiran atas kekeledoran Pemda yang dapat menyebabkan mereka terjebak dalam posisi sulit, merupakan contoh lain dari paternalisme yang tidak tepat atau keliru, sikap "orangtua lebih tahu" yang umum terjadi pada pemerintah pusat dalam menghadapi kemungkinan tidak enaknyanya kehilangan kontrol akibat desentralisasi. Pemda sulit berkinerja dengan baik jika mereka selalu diamankan dari kemungkinan berbuat salah dengan memberlakukan batasan yang sembarang atau jika mereka yakin bahwa pusat selalu siap memberikan bantuan. Jika pusat ingin menghindari permasalahan, dapat dilakukan dengan tidak memberikan subsidi atas utang Pemda dan merelakan Pemda yang dililit utang terlalu banyak itu bangkrut. Persoalan krusial tersebut, banyak ditengarai telah menjadi faktor penting yang mendorong otonomi seolah-olah indentik dengan Cash Machine.

P E N U T U P

Berdasarkan uraian ringkas di muka, terdapat tiga isu penting yang sangat mendesak diperhatikan dalam upaya mendesain kebijakan pembiayaan

desentralisasi dan mobilisasi PAD guna memberdayakan perekonomian daerah.

Pertama,

Kebijakan desentralisasi akan efektif apabila didukung adanya pola-pola mobilisasi PAD

yang lebih bertumpu pada upaya intensifikasi daripada ekstensifikasi sumber-sumber pendapatan daerah. Kalaupun ekstensifikasi dilakukan, hendaknya lebih menekankan pada sektor retribusi daripada perpajakan daerah. Demikian pula apabila sektor perpajakan akan dijadikan pilihan, hendaknya lebih menekankan pada sektor retribusi daripada perpajakan akan dijadikan pilihan, hendaknya lebih berorientasi pada sisi *output* kegiatan ekonomi daripada sisi *process* kegiatan ekonomi agar tidak menambah beban dunia usaha maupun masyarakat.

Kedua,

Pola-pola mobilisasi PAD yang mendukung efektifitas desentralisasi, akan tercapai apabila kebijakan transfer dana bantuan pusat, tidak semata-mata perlu dirancang lebih cermat. Akan tetapi sekaligus perlu diselaraskan dengan kebijakan untuk memperkuat demokrasi daerah. Pola-pola mobilisasi PAD yang menghambat pelaksanaan desentralisasi yang efektif, terjadi karena kebijakan transfer dana pusat, tidak diimbangi penguatan demokrasi daerah yang sebanding dengan tingkat desentralisasi fiskal yang dilakukan.

Ketiga,

Persoalan mobilisasi PAD dan kebijakan keuangan intra-pemerintah (pusat-daerah), sekaligus merupakan persoalan politik yang

melibatkan masalah paling krusial yaitu persoalan distribusi kekuasaan. Karena itu, redistribusi kekuasaan yang lebih seimbang dalam sistem pengambilan keputusan, tidak hanya dibutuhkan pada tingkat daerah, namun juga sangat dibutuhkan pada tingkat nasional. Redistribusi kekuasaan yang seimbang ini, makin mendesak dan relevan apabila melihat kenyataan empiric di berbagai Negara. Pada Negara-negara berkembang, kebijakan fiskal intra-pemerintah cenderung bergerak dari pola-pola yang semakin bercorak desentralistik. Sedangkan di Negara-negara maju, kebijakan fiskal intra-pemerintahan justru bergerak dari pola-pola yang desentralistik menuju ke arah kebutuhan bagi adanya pola-pola kebijakan fiskal yang bercorak sentralistik. Kenyataan empiric yang saling bertolak belakang ini mengisyaratkan bahwa kebijakan fiskal yang desentralistik dan sentralistik, hanyalah relevan dalam konteks yang bersifat temporer. Dinamika yang terjadi dalam kenyataannya justru menunjukkan makin pentingnya kebutuhan bagi adanya pola-pola keseimbangan antara kebijakan fiskal yang desentralistik. Pola-pola keseimbangan ini akan tercapai, apabila system pengambilan keputusan di tingkat nasional, benar-benar dilandasi adanya distribusi kekuasaan yang seimbang antara pusat dan daerah itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Bratakusumah, Deddy Supriyady dan Dandang Solikin, 2002, Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.*
- Bird, Richard M. dan Vaillancourt, Francois, 2000, Desentralisasi Fiskal di Negara-negara Berkembang, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.*
- Ditjen Pajak, 2002, Menkaji Format Pengelolaan PBB: Suatu Tinjauan atas Isu Desentralisasi PBB, Jakarta.*
- Halim Abdul, (ed.), 2001, Manajemen Keuangan Daerah, Yogyakarta: UPP-AMP YKPN*
- James, 2002, Decentralization and Local Government Borrowing in Indonesia, Jakarta, FE UI*
- Mardiasmo, 2002, Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah, Yogyakarta: ANDI*
- Sidik, Priadana, 2005, Hubungan Keuangan Pusat-Daerah, Jakarta. (Makalah Seminar).*

PANDUAN PRAKTIS UNTUK KESUKSESAN *OUTSOURCING* DI TENGAH DILEMA PERUSAHAAN

Endang Hariningsih

A B S T R A C T

To facing the rapid business competitive, companies compete with use the strategy and new way to get the winner. One of human resource strategy to increase the efficiencies to win the compete is human resource management outsourcing. HRM field that be outsource to the vendor are non core competence activities or support function. That hope will be more efficiency if being hold by specialist provider in that field. So that company can focus to the core competence. But, till now HRM outsourcing still the controversial activity. In one side, outsourcing is the opportunity strategy but the controversial activity. In one side, outsourcing is the opportunity strategy but the other side the threat for the management and employee. So, yhe Indonesian government has start legalization the outsourcing in UUK No. 13/2003. With this regulation, government objective is manage for the outsourcing practice can be fair to both companies and employee. This paper obtain to describe about outsourcing in comprehensive, so it hopefully can answer the outsourcing controversial and may accommodate management and employee interest.

Keywords: *outsourcing, vendor, core competence.*

P E N D A H U L U A N

Intensitas persaingan dari waktu ke waktu semakin meningkat. Sementara itu landasan daya saing juga mengalami pergeseran. Pada awalnya landasan daya saing terletak pada penguasaan teknologi, modal yang besar, dan pada beberapa industri tertentu dengan proteksi pemerintah. Pada saat ini, perusahaan-perusahaan meletakkan daya saingnya pada Sumber Daya Manusia yang dimiliki (Haryani 2001). Terlebih lagi pada industri yang mendasarkan pada pengetahuan (*knowledge industry base*) seperti *software*, informasi, dan lembaga pendidikan. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh SDM yang memiliki/membawa ilmu pengetahuan tersebut, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (Bohlander *et al.* 2001).

Selain fenomena pergeseran daya saing, tekanan persaingan juga menyebabkan beberapa perusahaan berhasil memenangkan persaingan dan beberapa lainnya gagal. Mereka yang berhasil memenangkan persaingan akan mempunyai kesempatan yang semakin besar dengan berkembang, sedangkan perusahaan-perusahaan yang kurang kuat daya saingnya terpaksa harus melakukan restrukturisasi atau melakukan penciutan (*downsizing*). Perusahaan-perusahaan yang lemah daya saingnya ini kemudian menyadari bahwa di perusahaan terlalu banyak karyawan atau terdapat beberapa karyawan yang tidak sesuai kemampuannya dengan dibutuhkannya perusahaan saat ini.

Dalam upaya dengan menyeibangkan antara *supply* dan *demand* SDM dalam

posisi perusahaan yang baru, perusahaan membuat keputusan SDM. Keputusan-keputusan yang biasanya diambil oleh perusahaan antara lain meliputi: (a) memberlakukan pensiun dini, (b) merumahkan sementara beberapa karyawan yang *idle*, (c) membuat kontrak kerja baru, (d) melakukan *leasing*, dan (e) *outsourcing* (Haryani, 2003).

Secara umum, perkembangan *outsourcing* memancing tumbuhnya perusahaan penyedia jasa sekaligus

memancing minat perusahaan dengan memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya melalui *outsourcing*. Minat terhadap *outsourcing* ini terutama dipicu oleh keinginan manajer puncak dengan memfokuskan aktivitasnya pada kompetensi inti (*core competence*) sehingga menjadi yang terbaik dalam industrinya, sedangkan aktivitas-aktivitas pendukung dilakukan oleh pihak lain. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan yang meng*outsourcing* dengan memilih vendor yang benar-benar kapabel.

PENGETRIAN OUTSOURCING

Beberapa penyederhanaan definisi *outsourcing* seperti yang dikutip Embleton dan Wright (1998) yaitu:

- (1) "... Penggunaan vendor dari luar dengan menyediakan jasa yang biasanya dapat dilakukan di dalam" (Laabs, c. 1997)
- (2) "Transfer tugas yang rutin dan berulang-ulang kepada sumber daya dari luar" (Gibson, 1996).
- (3) "... Membayar perusahaan lain untuk melaksanakan semua atau bagian dari pekerjaan (Structural Cybernetics, c. 1996)

Definisi tersebut terlalu singkat, sehingga belum menjelaskan *outsourcing* secara luas. Definisi yang detail memberikan lingkup yang luas dan mendiskusikan filosofi organisasi *outsourcing*. *Outsourcing* seperti yang dikutip Embleton dan Wright (1998) adalah keputusan dengan menyediakan barang dan jasa terpilih dari luar organisasi (Engelke, c. 1996). Menemukan suplier baru dan cara baru dengan menjamin pengiriman bahan

baku, barang-barang, komponen, dan jasa dengan mendayagunakan pengetahuan, pengalaman dan kreativitas suplier baru yang tidak digunakan sebelumnya (Kraker, 1995). Sumber lain telah mendiskripsikan *outsourcing* sebagai "praktek pengendalian perencanaan, manajemen dan operasi dari fungsi-fungsi tertentu kepada pihak ketiga (pihak independen)" (Neale, 1995).

Esensi dari definisi ini adalah *outsourcing* mengarah pada konsep pencarian tenaga ahli dari luar dengan mengendalikan fungsi bisnis tertentu dari suatu perusahaan. Proses pembuatan keputusan yang harus dijalani manajemen ketika mempertimbangkan *outsourcing* tergantung pada filosofi "*make or buy decision*" (Greer, 1999). Secara umum *outsourcing* berarti mengambil atau menggunakan sumber daya dari luar perusahaan dengan dimanfaatkan di dalam perusahaan. Dengan demikian, konsep *outsourcing* ini bukan hanya menyangkut SDM saja, tetapi juga dengan sumberdaya yang lain.

KONTROVERSI LEGALISASI OUTSOURCING

Sejak diundangkannya UU No. 13/2003, *outsourcing* pekerja menjadi menjamur. Bagi perusahaan untuk *survive*, meskipun ketentuan hukum yang mengatur tentang *outsourcing* masih belum sesuai dengan

praktik di lapangan. Aspek regulasi *outsourcing* hanya dinaungi oleh UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, namun tidak secara eksplisit menyebut *outsourcing* tetapi hanya istilah

pemborongan pekerjaan (pasal 64, 65, dan 66). Pengaturan lebih lanjut ditetapkan dalam Kepmenakertrans No. 101/Men/VI/2004/Nen/2004 tentang syarat-syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain.

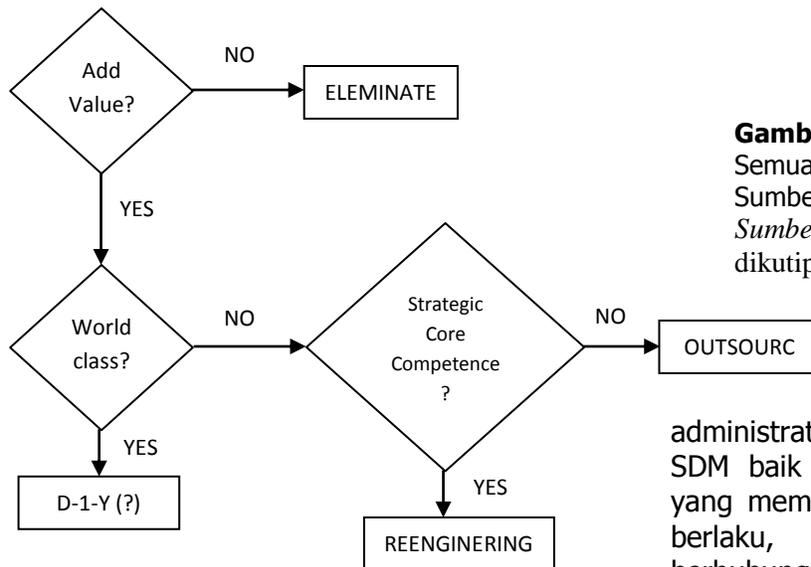
Ada beberapa isu besar yang selama ini dikritik kalangan perusahaan tentang ketentuan hukum tersebut, antara lain kegiatan yang boleh dialihdayakan hanya tergolong penunjang (bukan *core business*), dilakukan terpisah dari kegiatan utama (baik manajemen maupun kegiatan pelaksanaan pekerjaan), dan jangka waktu kontrak maksimal 3 tahun.

Nafas dari ketentuan hukum ini adalah melindungi kepentingan karyawan, tetapi bunyi ketentuan hukum ini terasa sangat janggal dan tidak bisa diterapkan di lapangan (www.portalHR.com, 17 Agustus 2005).

Menilik praktiknya yang sangat berbeda dengan UU, maka pada dasarnya ketentuan *core* dan *non core business* tidak bisa ditetapkan oleh pemerintah maupun karyawan, melainkan oleh perusahaan itu sendiri karena merekalah yang paling tahu. Soal jangka waktu kontrak maksimal 2 kali atau 3 tahun, ini pun dinilai menimbulkan ketidakpastian kepada karyawan. Ketentuan mengatakan, setelah masa kontrak 3 tahun, karyawan *outsourcing* harus diputus masa kerjanya selama 30 hari sebelum dipekerjakan lagi di perusahaan lain. Padahal ini justru merugikan karyawan. Banyak karyawan yang masih betah menjalani pekerjaannya, mereka harus tetap diputus. Itupun kalau dia masih beruntung bisa ditempatkan di perusahaan lain setelah istirahat 30 hari. Ini akan menimbulkan masalah yang tidak perlu.

ALASAN-ALASAN DILAKUKAN *OUTSOURCING*

Pada prinsipnya semua aktivitas SDM dapat di-*outsourcing*. Namun, karena alasan-alasan tertentu dan untuk mendapatkan *competitive advantage*, ada aktivitas yang tetap harus dilakukan sendiri oleh perusahaan yang bersangkutan yaitu kegiatan yang merupakan *core competence* perusahaan. Selain itu aktivitas SDM juga dapat di *outsourcing* atau bahkan dihilangkan (*elimined*). Kebijakan perusahaan terhadap semua aktivitas SDM-nya dapat digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1.

Semua Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: Spencer (1995) yang dikutip oleh Haryani (2003)

- To "World class"
- Cost
- Cycletime
- Customer satisfaction

Pertama-tama, perusahaan melakukan inventarisasi aktivitas SDM. Apabila dilihat dari aktivitas SDM sehari-hari, maka inventarisasi akan menghasilkan kegiatan-kegiatan seperti: penarikan (*recruitment*), integrasi, pelatihan, penggajian, sampai pelepasan (PHK). Selain itu, aktivitas SDM juga dapat dibedakan/dikelompokkan berdasar sifatnya sehingga ada aktivitas yang bersifat administratif, pelayanan (*service delivery*), dan strategik.

Berdasarkan semua aktivitas SDM tersebut kemudian masing-masing dianalisis apakah memberikan nilai tambah (*value added*) atau tidak. Dengan analisis nilai tambah, pengelompokkan aktivitas SDM didasarkan pada sifatnya. Berdasarkan ketiga aktivitas tersebut seperti dikutip Haryani (2003) dan Spencer (1995) memberikan nilai tambah tersebut yaitu aktivitas strategis sebesar 60% dari total nilai tambah, sumbangan nilai tambah yang kedua berasal dari pelayanan (*service delivery*) sebesar 30%, dan terakhir aktivitas yang sumbangannya paling kecil adalah administrasi yaitu sebesar 10%. Aktivitas yang bersifat

administratif meliputi pencatatan aktivitas SDM baik yang rutin maupun insidental, yang memenuhi peraturan ketentuan yang berlaku, dan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan birokrasi. Aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, konsep ini kemudian dipertajam lagi menjadi aktivitas yang nilai tambahnya relatif kecil akan dihilangkan. Berdasarkan gambar di atas, aktivitas yang paling besar kemungkinannya dengan dihilangkan adalah aktivitas administratif. Selanjutnya, konsep perhilangan aktivitas tersebut tidak dilakukan dengan tenaga manusia, tetapi dilakukan dengan tenaga manusia, tetapi diganti dengan tenaga mesin atau otomatis.

Namun, dengan aktivitas yang memberikan nilai tambah perlu lebih lanjut, yaitu apakah aktivitas tersebut termasuk berkualitas dunia (*world class*) atau tidak. Konsep *world class* ini dikaitkan dengan persaingan global yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan saat ini. Perusahaan yang aktivitas SDM-nya memberikan nilai tambah dengan kualitas dunia, sampai pada kesimpulan bahwa aktivitas tersebut sebaiknya dilakukan sendiri oleh perusahaan. Perusahaan lain tidak dapat mengerjakan itu sebaik perusahaannya atau hanya sama baiknya (tidak lebih baik) dengan perusahaan.

Apabila aktivitas SDM tersebut bukan berkualitas *world class*, maka analisis akan dilanjutkan apakah aktivitas itu merupakan *core competence* bagi perusahaan atau tidak. Apabila bukan merupakan *core competence*, maka aktivitas itu di-*outsource* ke pihak vendor. Apabila aktifitas administratif sudah dihilangkan atau

dikerjakan dengan mesin, kemudian aktivitas yang merupakan *core competence* di-*reengineering*, maka aktivitas yang berhubungan dengan *service delivery* diputuskan dengan dikerjakan aktivitas-aktivitas SDM dimaksudkan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan, misalnya agar aktivitas SDM menjadi berkualitas dunia, waktunya menjadi lebih cepat, atau dengan meningkatkan kepuasan konsumen.

Selain apa yang dijelaskan di atas, ada alasan lain yang menyebabkan perusahaan sampai pada keputusan atau suatu perusahaan merasa perlu melakukan *outsourcing* SDM. Secara garis besar, alasan melakukan *outsourcing* SDM dikelompokkan menjadi dua, yaitu alasan yang bersifat operasional dan alasan yang bersifat strategik.

1. Alasan yang bersifat operasional

Pertama akan dibahas alasan operasional yang antara lain: evolusi fungsi SDM, perlunya SDM dengan keahlian khusus, teknologi informasi SDM, kapasitas SDM perusahaan, dan penggunaan vendor dengan negosiasi, manfaat agen dan negosiasi, dan pengurangan kewajiban dan resiko.

a. Tahap evolusi fungsi SDM

Secara umum fungsi SDM akan terdiri dari perencanaan SDM, penarikan, integrasi, dan pemeliharaan dan kompensasi, pengembangan, dan PHK. Dalam situasi tertentu, pada perusahaan yang baru berdiri dan perusahaan skala kecil, di mana fungsi SDM belum berkembang atau sedang disusun kembali, maka keseluruhan fungsi itu tidak dapat dipenuhi. Pada situasi seperti ini perusahaan akan melakukan *outsourcing* SDM.

b. Perlunya SDM dengan keahlian khusus

Perkembangan ilmu SDM yang sangat cepat menuntut SDM di dalam perusahaan dengan meng-*update* keterampilan dan kemampuannya. Konsekuensinya, pengembangan SDM harus terus menerus dilakukan kepada staf-stafnya. Namun, karena SDM di dalam perusahaan mempunyai tugas-tugas rutin, seringkali tidak dapat mengikuti perkembangan SDM di luar. Disamping itu, perusahaan seringkali mempunyai prioritas utama yang berhubungan dengan bisnis intinya (*core business*) yang menyebabkan

pengembangan SDM saat itu bukan menjadi prioritas utamanya. Kalau bukan menjadi prioritas, sedikit sekali jumlah karyawan yang dikembangkan atau bahkan beberapa karyawan dalam satu tahun tidak mendapat kesempatan pengembangan sama sekali. Lebih dari itu, dalam kasus-kasus tertentu SDM di luar perusahaan mempunyai kemampuan yang lebih baik. Misalnya, dalam hal pengisian pajak, staf keuangan perusahaan memang mampu mengisi SPT pajak. Namun, *outsourcing* dari staf yang berasal dari Dinas Pajak atau dari Konsultan Pajak akan lebih memahami seluk beluk pengisian pajak.

c. Teknologi Informasi SDM

Teknologi Informasi SDM juga mempengaruhi praktik *outsourcing* SDM. Saat ini, beberapa vendor menyusun jaringan informasi ke perusahaan-perusahaan, sehingga perusahaan dapat men-*download* informasi yang dibutuhkan. Selama itu, perusahaan juga dapat melakukan komunikasi dengan vendor mengenai masalah-masalah SDM yang dihadapinya. Manajer SDM menjadi *well-informed* dengan perkembangan ilmu SDM dan dapat menerapkan dengan mengambil informasi yang disediakan oleh vendor. Menurut hasil survei, beberapa eksekutif SDM menyatakan bahwa pada saat mereka mulai bekerja dengan vendor, mereka harus memikirkan kembali semua proses SDM sehingga terkait dengan sistem informasi

yang tersedia saat ini (Greer etc., 1999: p.25)

d. *Tekanan waktu*

Outsourcing memungkinkan eksekutif SDM dengan menegndalikan isu-isu sensitif dengan cepat tanpa harus kehilangan kesempatan dengan melayani pelanggan. Pada situasi seperti ini tidak memungkinkan bagi perusahaan dengan melakukan semua fungsi SDM secara internal, misalnya pada saat perusahaan memutuskan membuka cabang baru dalam jumlah yang relatif besar, melebihi jumlah cabang yang sudah ada

Permasalahan yang lebih sederhana. *Outsourcing* juga dilakukan apabila perusahaan beroperasi dengan kapasitas penuh, sementara perusahaan tidak mempunyai staf cadangan. Dengan memenuhi kebutuhan jangka pendek, perusahaan dapat melakukan *outsourcing* SDM

f. *Penggunaan vendor dalam negosiasi*

Outsourcing juga dilakukan oleh perusahaan dalam bernegosiasi. Dalam praktiknya tidak semua manajer puncak atau direktur berasal dari dalam perusahaan, sehingga perusahaan menarik karyawan level manajer dari luar perusahaan. Kebiasaan bahwa negosiasi dilakukan oleh pihak perusahaan dengan calon karyawan menjadi tidak efektif, karena pihak yang mewakili perusahaan secara struktural berada pada posisi yang lebih rendah dengan pihak calon karyawan. Dalam kasus penarikan karyawan level manajer ini negosiasi sebaiknya dilakukan oleh pihak vendor. Wakil dari pihak perusahaan tidak perlu merasa *underdog*, karena calon akan menempati posisi yang

e. *Kapasitas SDM perusahaan*

Kapasitas perusahaan yang terbatas seringkali menjadi alasan dilakukannya *outsourcing* SDM, terutama dalam situasi-situasi *unpredictable*. Misalnya, adanya kemungkinan kelangkaan bahan baku dan pemogokan yang dapat menyebabkan instabilitas perusahaan. Dengan dapat bertahan dalam kondisi kelangkaan bahan baku, perusahaan dapat menghentikan *outsourcing* SDM, dengan implikasi calon dan berapa besar gaji yang layak dengannya.

lebih tinggi. Selanjutnya vendor inilah yang akan menentukan diterima tidaknya

g. *Manfaat Agen dan Negosiasi*

Outsourcing memberikan manfaat berupa penghindaran perusahaan dari masalah jika perusahaan menggunakan agen dalam negosiasi dengan pencairan eksekutif (memakai jasa *headhunter*). Jika sampai terjadi masalah, maka *headhunter* yang menghadapinya dan perusahaan tidak terkena imbasnya secara langsung.

h. *Pengurangan kewajiban atau risiko*

Penurunan risiko juga dapat dicapai melalui *outsourcing*. Dengan perusahaan-perusahaan dengan skala kecil yang tidak mempunyai staf yang memahami perpajakan dengan baik, sementara kesalahan dalam pelaporan pajak dapat dikenai sanksi. Perusahaan akan melakukan *outsourcing* tenaga yang mampu membantu penyusunan laporan keuangan perusahaan sehingga sesuai dengan ketentuan pajak yang berlaku.

1. Alasan yang bersifat strategik

Pada bagian kedua ini akan dibahas alasan yang bersifat strategik, yang menyebabkan suatu perusahaan melakukan *outsourcing* SDM. Alasan-alasan tersebut

yaitu: desentralisasi, pengurangan birokrasi, dan adanya kebijakan internal perusahaan.

a. *Fokus Strategik*

Departemen SDM seringkali tidak mempunyai fokus strategi yang jelas, karena departemen ini disibukkan oleh aktivitas-aktivitas operasional sehari-hari. Agar departemen ini dapat memfokuskan pada strategik *human resource*, perusahaan perlu meng-*outsourcing* aktivitas SDM yang bersifat rutin.

b. *Desentralisasi*

Desentralisasi berarti memberikan sebagian wewenang kepada staf di tingkat yang lebih rendah.

c. *Pengurangan birokrasi*

Salah satu alasan *outsourcing* adalah mengurangi tingkat birokrasi. Birokrasi dipandang oleh sebagian ahli kurang menguntungkan perusahaan, karena menyebabkan kurangnya fleksibilitas departemen SDM dalam menghadapi persaingan. Manajemen dengan sistem birokrasi menekankan pada kebutuhan akan hierarki yang ditetapkan dengan ketat dengan mengatur aktivitas-aktivitas dengan jelas. Sistem birokrasi ini sesuai dengan perusahaan dengan skala besar dengan jumlah karyawan yang mencapai ribuan orang. Dengan demikian, aktivitas dan tujuan masing-masing karyawan dipikirkan secara rasional dan pembagian tugas dengan masing-masing karyawan dinyatakan secara jelas. Dalam pasar persaingan global di tahun 1990-an, perusahaan-perusahaan seperti General Electric dan Xerox memandang bahwa sistem birokrasi menyebabkan mereka

kurang fleksibel, sehingga mereka mengganti sistem birokrasi ini dengan konstelasi tim, pembentukan proyek-proyek, dan aliansi yang selalu berubah dengan sasaran yang memunculkan kreativitas karyawan (Stonner etc.: 1996: p.37-38). Selain itu, pengurangan birokrasi juga dapat dilakukan dengan *outsourcing*. Karena ukuran dan fokus mereka, perusahaan *outsourcing* mampu menyediakan jasa dengan lebih cepat dibanding apabila jasa itu harus dipenuhi sendiri oleh perusahaan.

d. *Kebijakan internal*

Adanya kebijakan internal *downsizing* yang dibuat perusahaan menyebabkan perusahaan harus mengurangi jumlah karyawannya. Jumlah karyawan yang sedikit namun kegiatan perusahaan relatif tetap mengharuskan perusahaan menggunakan karyawan tersebut dengan berbagai tugas. Dengan demikian, karyawan yang ada harus bersifat generalis. Selanjutnya dengan melakukan tugas-tugas khusus yang tidak dipahami dengan baik oleh karyawan yang ada, maka perusahaan menggunakan *outsourcing*.

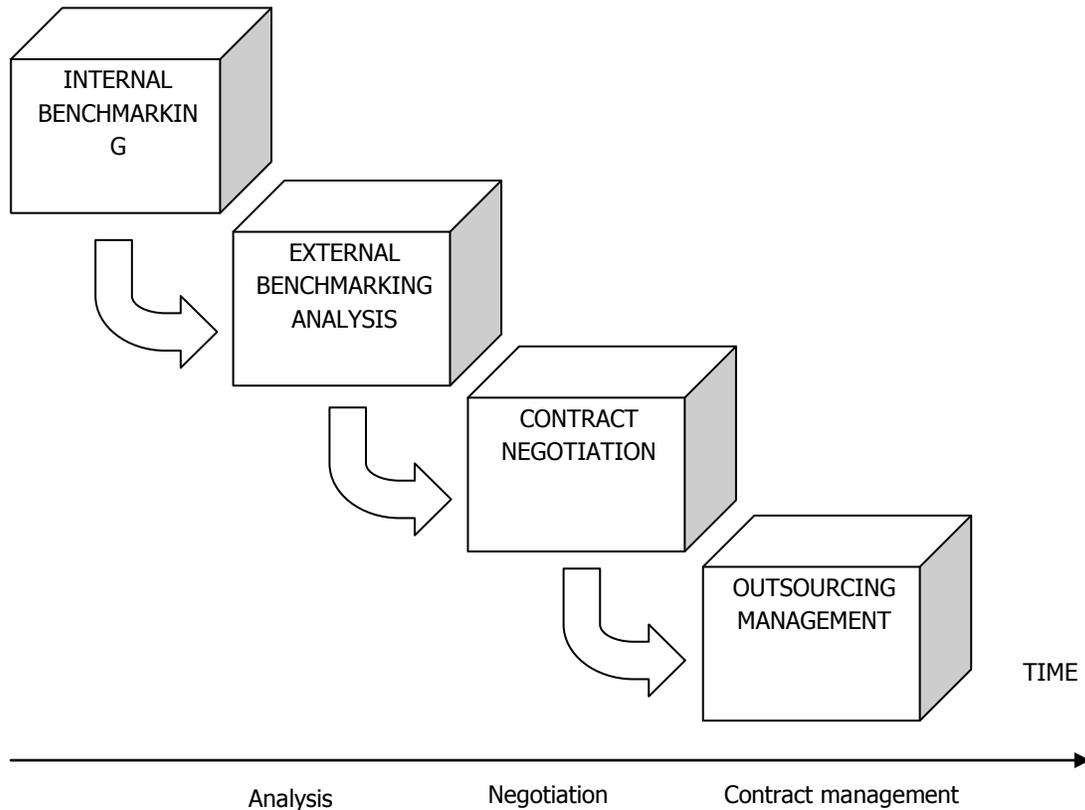
e. *Pengembangan organisasi dan manajemen*

Outsourcing memberikan perspektif luas, menjadikan eksekutif SDM tidak berpikir picik dan merangsang proses berpikir dan mendapatkan informasi mutakhir dan khusus yang bisa meningkatkan kemajuan dalam kurva pembelajaran.

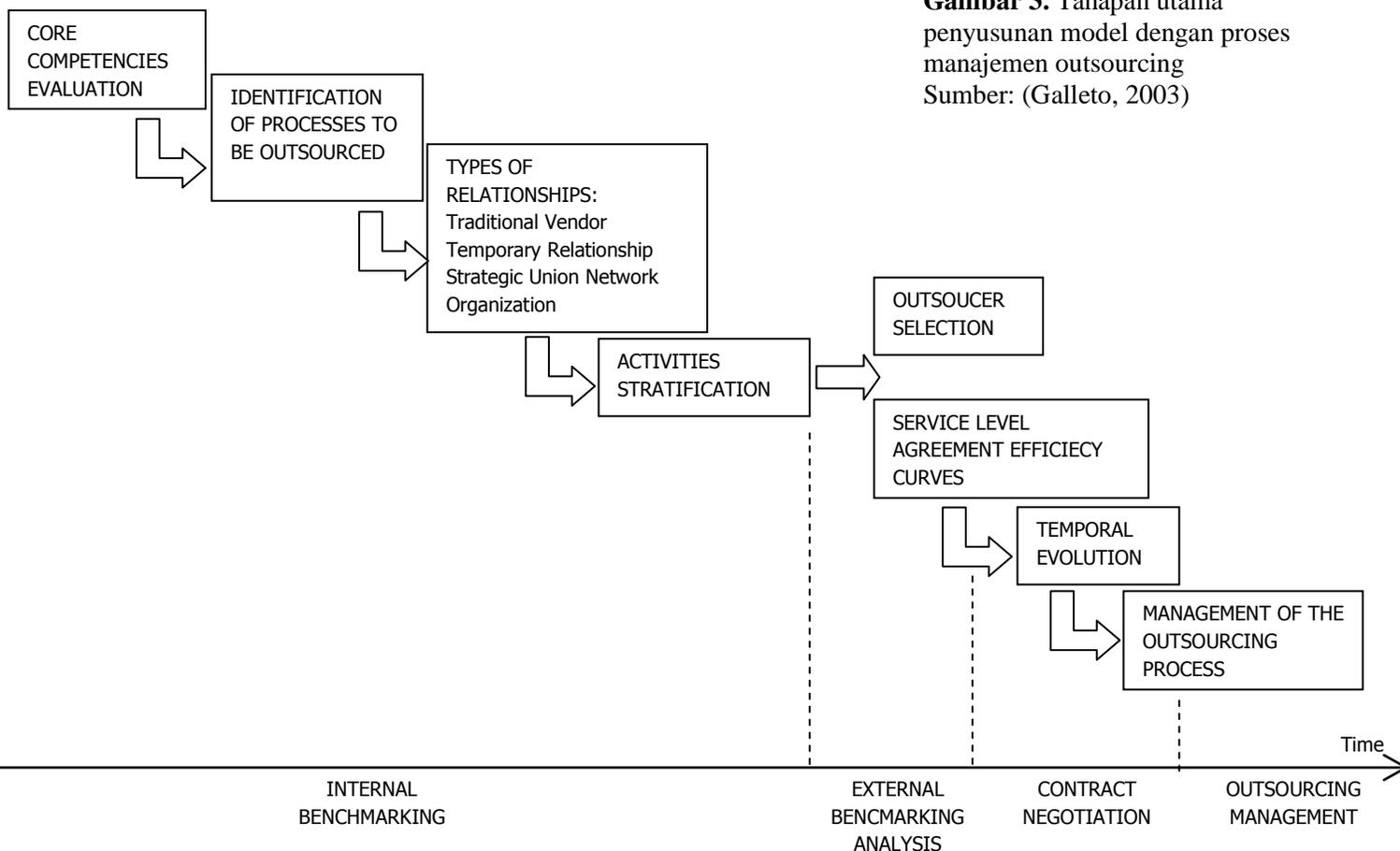
PENYUSUNAN MODEL OUTSOURCING

Deskripsi Umum

Model outsourcing diatur dalam empat tahap (lihat gambar 2) yaitu: analisis *benchmarking* internal, analisis benchmarking eksternal, negosiasi kontrak, dan manajemen *outsourcing*, tahap-tahap ini akan dikembangkan labelih lanjut di (gambar 3). (Galletto *et al.* 2003)



Gambar 2. Skema Model Umum
Proses *Outsour*
Sumber: Galletto *et al.* 2003



Gambar 3. Tahapan utama penyusunan model dengan proses manajemen outsourcing
 Sumber: (Galleto, 2003)

1. Analisis benchmarking internal

Perusahaan memonitor proses, efisiensi, dan mengevaluasi apa yang akan di-*outsource*, berdasarkan pada *core* kompetensinya.

Analisis *benchmarking* internal meliputi:

Evaluasi *core* Kompetensi

Dalam analisis *benchmarking* internal dapat membantu menemukan praktik terbaik dari masing-masing aktivitas manajemen/produksi dan dihadapkan pada masalah evaluasi yang berhubungan dengan tingkat efisiensi. Sejak pemilihan *outsourcing* didasarkan pada dorongan faktor ekonomi, biaya transaksi dan produksi menjadi relevan dalam analisis *benchmarking* internal. Perubahan organisasi berimplikasi pada pengidentifikasian *outsourced core competencies*, yaitu sejumlah *distinguishing*

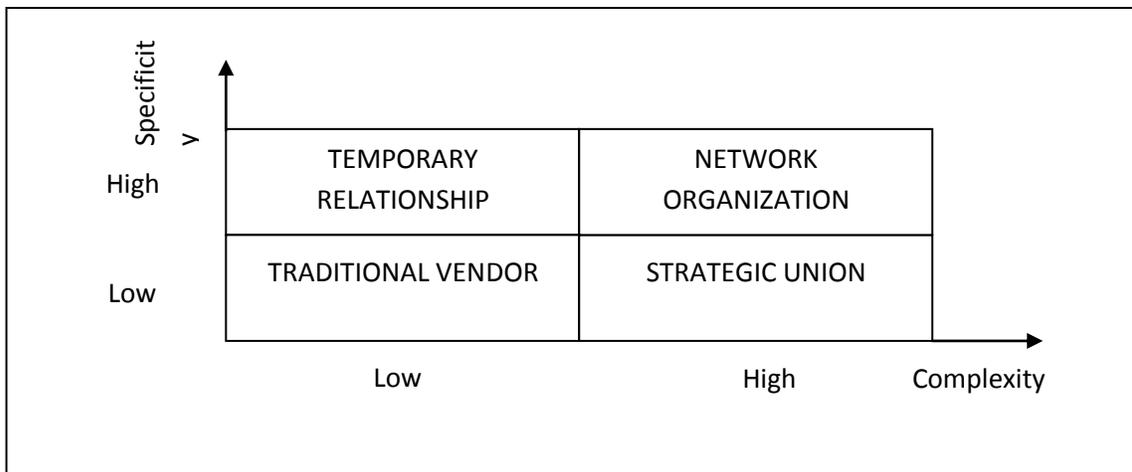
activities yang dibandingkan dengan kompetitor.

Berdasarkan bagan yang dikembangkan oleh Spencer (gambar 1) dapat dilihat adanya aktivitas SDM harus dikerjakan sendiri, di-*reeinginer*, dan di-*outsourcing*. Aktivitas yang di-*outsourcing* adalah aktivitas yang bukan berkualitas *world class*. Di samping itu, *outsourcing* juga harus memperhatikan penurunan biaya dengan pemberian jasa yang lebih baik.

Beberapa perusahaan yang meskipun secara konseptual dapat melakukan *outsourcing*, di mana aktivitas tersebut bukan merupakan *core* kompetensi, bukan *world class*, dengan biaya yang harus dibayar ke vendor lebih murah sedangkan jasa yang diberikan lebih baik, namun perusahaan memutuskan dengan mengerjakan sendiri aktivitas tersebut.

Alasan perusahaan adalah karena karyawan perusahaan setiap hari berada di lingkungan perusahaan maka merekalah yang lebih mampu mengerjakan dan menyelesaikan permasalahan perusahaan. Lebih dari itu, mereka juga berasumsi bahwa meskipun staf yang dikirim oleh vendor mempunyai kualifikasi yang lebih baik, namun mereka tidak memahami mekanisme yang ada di perusahaan sebaik mereka yang berasal dari perusahaan itu sendiri. Keinginan dengan mengerjakan sendiri semua aktivitas SDM-nya diperkuat oleh

keinginan manajer dengan mengendalikan bawahannya. Manajer bidang, termasuk manajer SDM, seringkali tidak menginginkan kehilangan pengendalian terhadap bawahannya. Apabila perusahaan menyerahkan sebagian aktivitasnya pada karyawan dari luar, ada kemungkinan kehilangan pengendalian terhadap karyawan dari luar tersebut. Karyawan *outsourcing* lebih taat kepada atasan di perusahaan vendor, sehingga hanya dapat dikendalikan oleh atasan dari perusahaan vendor saja



Gambar 4. Skema empat tipe hubungan outsourced-outsoucer berdasarkan pada perbedaan tingkat complexity dan specificity.

Sumber: Galleto et al. (2003)

Berdasarkan keberatan-keberatan menggunakan karyawan *outsourcing*, kemudian muncul pertanyaan: kapan perusahaan sampai pada keputusan dengan melakukan *outsourcing*? Pertama, pada saat manajer menekankan pentingnya hidup perusahaan, sementara internal SDM tidak tersedia. SDM merupakan *competitive advantage* yang sulit ditiru dan bersifat lestari (Haryani, 2001). Hanya perusahaan yang memperkerjakan SDM yang berkualitas yang akan unggul dalam persaingan. Terlebih pada perusahaan yang mendasarkan pada pengetahuan (*knowledge base*) seperti perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang informasi, software, dan farmasi maka peran kualitas SDM sangat dominan.

Tipe Hubungan Antara 'Outsourced' (Perusahaan) dan 'Outsourcer' (Vendor)

Dalam menganalisis hubungan tersebut, diinvestigasi dua karakteristik "specificity" dan "complexity". Seperti yang dikutip Galleto *et al.* (2003) "Specificity" mengarah pada tingkat pendayagunaan kembali barang/proses yang betul-betul dipertimbangkan dengan berbagai pengguna yang berbeda. "Specificity" tergantung pada lokasi fisik atau keunikan skill dalam bentuk sumber daya dan teknik (Kippenberger, 1997 1b). "Complexity" mengarah pada kesulitan dalam memonitor dan mendefinisikan bentuk kontrak dan kondisi proses *outsourcing* (Vining Globerman, 1999).

Dua tingkatan evaluasi, rendah, dan tinggi memiliki karakteristik tersendiri. Kombinasi dari dua karakteristik menghasilkan empat tipe hubungan:

a) *Traditional vendor*

b) *Temporary relationship*

c) *Strategic union*

d) *Network* (lihat Gambar 4).

Spesifikasi Aktivitas

Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 4, model dapat menyarankan stratifikasi konsentrik dari aktivitas yang dapat di-*outsource*. Berdasarkan model di Gambar 4, semua aktivitas-aktivitas yang akan di-*outsource* diatur dalam lapisan khusus. Pemilihan aktivitas yang akan dilakukan proses *outsourcing* merupakan poin yang penting. Kondisi ini dapat mempengaruhi ranking aktivitas yaitu tingkatan signifikan dari masing-masing criteria tunggal dan kekuatan pendapat dengan memvalidasi *judgement* bahwa satu aktivitas lebih strategis dibandingkan yang lain.

	Vendor tradisional: Low complexity Low specificity	Temporary relationship: Low complexity High complexity	Strategic union: High complexity Low specificity	Network organization: High complexity High complexity
Tujuan	Segera menetapkan masalah	Mencapai kompetensi lebih baik	Penciptaan joint value	Posisi pasar yang lebih baik
Jenis hubungan	Konsumen/supplier	Campuran antara konsumen/supplier dan partnership	Partnership	Partnership
Waktu	Jangka pendek	Jangka menengah/jangka panjang	Jangka panjang	Jangka panjang
Strategi	Kecil	Bergabung dengan tujuan proses outsourced	Mengikuti strategi perusahaan	Penggabungan visi perusahaan
Kepercayaan	Tidak penting	Efektifitas, peningkatan proses	Tinggi dan saling percaya	Maksimum dan saling percaya
Model harga	Produktivitas, murah, waktu bereaksi murah	Berdasar pada biaya dan share resiko	Win-win	Win-win

Tabel 1. Karakteristik utama dari berbagai jenis perbedaan hubungan *outsourced-outsourcer*

Sumber: Galleto *et al.* (2003)

1. Analisis Benchmarking

Tujuan analisis *benchmarking* eksternal adalah pemilihan vendor. Belum pernah dilakukan dalam suatu penelitian, apakah kebutuhan karyawan *outsourcing* menyebabkan munculnya perusahaan vendor atau sebaliknya, munculnya perusahaan vendor menyebabkan perusahaan melakukan *outsourcing* SDM. Namun yang pasti, perkembangan vendor dari waktu ke waktu semakin meningkat jumlahnya. Jasa yang ditawarkan juga semakin beragam, bahkan vendor yang semula bersifat generalis mulai mengarah pada penyediaan jasa yang bersifat khusus/spesialis.

Pertanyaan selanjutnya, vendor seperti apa yang harus dipilih oleh perusahaan. Hal ini terkait dengan berkembangnya vendor yang menyediakan jasa yang lebih khusus daripada waktu-waktu sebelumnya. Misalnya, vendor yang menyediakan karyawan khusus pertambangan.

Langkah kedua yaitu memilih vendor yang mempunyai keunggulan tertentu. Seperti halnya para penjual, masing-masing vendor akan berusaha menarik pemakai (konsumen) dengan keunggulan tertentu, misalnya kualitas jasa yang lebih baik, harga yang lebih murah, atau switching cost (biaya yang harus ditanggung apabila perusahaan akan berganti vendor) yang lebih rendah. Berdasarkan ketiga daya tarik ini, disesuaikan mana yang menjadi prioritas perusahaan.

Langkah ketiga yaitu melihat reputasi perusahaan vendor secara umum di mata konsumen. Reputasi dapat diketahui dari komentar-komentar perusahaan yang pernah menggunakan jasa atau dari pembicaraan umum tentang perusahaan tersebut.

2. Negosiasi Kontrak

Tahap pengembangan kontrak, seperti yang dilihat gambar 4, adalah bentuk formal dari hubungan antara *outsourcer* dan *outsoucer*. Hal ini tidak dimaksudkan bahwa proses *outsourcing* akan sukses jika

segalanya dituangkan dalam kontrak. Tetapi, hal ini penting dengan membuat formal jenis hubungan, pengembangan waktu, target yang diharapkan, criteria evaluasi yang akan digunakan, dan cara dengan mengatasi semua kontroversi. (Graham, 1993) seperti yang dikutip oleh Ebelton dan Wright (1998:p. 255)

3. Mengatur proses outsourcing Time Evolution

Untuk mengatur *time evolution* dari proses *outsourcing*, penting untuk menetapkan tingkat kinerja dengan indeks SLA (lihat gambar 5), kurve pengecekan pelaksanaan, dan toleransi antara tujuan dan realisasi. Jika *performance gap* terlalu besar, perusahaan menganalisis alasan dan memberikan koreksi.

Test Bench.

Metode yang diperkenalkan di sini dengan proses manajemen *outsourcing* dapat diterapkan dengan mengikuti seri tahapan terstruktur, dengan tujuan dengan menganalisa situasi di setiap tahapan proses, masing-masing tahapan diatur untuk dijalankan dengan cara yang paling efektif. Tahapan *step by step* ini memiliki struktur umum (lihat Gambar 6) yang dapat diartikan sebagai berikut:

- 1) Definisi fase proses *outsourcing* yang dapat diimplementasikan.
- 2) Pengumpulan dan evaluasi semua informasi yang mungkin tentang proses *outsourcing*.
- 3) Penetapan dari metode yang telah disusun dan studi alternatif lain yang mungkin.
- 4) Analisis hasil.
- 5) Berlanjut ke tahap selanjutnya.
- 6)

Prosedur ini dapat dengan mudah diimplementasikan menggunakan pilihan *software tool guide outsourced* selama proses *outsourcing* berlangsung. Selain keempat tahapan dalam model proses *outsourcing* tersebut ada 3 kunci sukses

tambahan yang mendukung keberhasilan *outsourcing* yaitu:

1. Mengelola Masa Transisi

Setelah perusahaan menentukan perusahaan vendor yang digunakan, selanjutnya adalah mempersiapkan masa transisi. Masa transisi ini sulit karena adanya dua kelompok dengan sikap yang berbeda. Di satu sisi, pihak internal perusahaan dengan sikap *resistance to change*, mereka sudah terbiasa dan sudah nyaman dengan apa yang dilakukan dan apa yang terjadi di perusahaan. Sekarang ada orang baru atau orang luar masuk. Secara otomatis akan mengganggu kenyamanan yang selama ini mereka rasakan. Di sisi lain, karyawan vendor membutuhkan sikap penerimaan dari pihak

2. Mengelola Hubungan Dengan Vendor

Karena tujuan perusahaan yang melakukan *outsourcing* SDM adalah mendapatkan keuntungan dari pihak luar, maka perusahaan harus mengelola hubungan dengan pihak vendor. Permasalahan yang sering muncul yaitu apabila terjadi pemutusan hubungan kerja belum berakhir (masih dalam kesepakatan kerja). Dalam jangka pendek, perusahaan akan pemakai akan kesulitan untuk mendapatkan vendor pengganti. Kalaupun vendor pengganti. Kalaupun vendor pengganti tersedia dengan segera, vendor pengganti ini tidak langsung menggantikan tugas-tugas yang ditinggalkan oleh vendor sebelumnya. Karyawan dari vendor baru perlu penyesuaian dalam proses belajar.

Masalah dapat muncul pada situasi di mana perusahaan vendor mengirim orang-orang ahli ke perusahaan. Karena karyawan dari perusahaan vendor terbukti mempunyai kompetensi yang baik, maka perusahaan berminat dengan menariknya menjadi karyawan tetap. Karyawan yang bersangkutan biasanya tertarik, karena imbalan gaji yang lebih tinggi dan adanya

internal perusahaan. Karena di dalam *resistance to change*, mereka kurang dapat menerima karyawan vendor. Menghadapi situasi seperti ini karyawan dari luar tersebut dapat merasa inferior karena tidak diterima atau sebaliknya merasa superior karena dibutuhkan oleh perusahaan. Kedua sikap ini kurang baik dalam menjalin kerja sama tim. Dalam masa transisi juga potensial terjadinya konflik karena vendor kurang kompeten dan ketidakmampuan vendor memenuhi harapan dan keinginan perusahaan (Greer *et al.* 1999). Dengan menghindari masalah ini selain dinyatakan tugas-tugas yang harus dikerjakan vendor, harus dinyatakan dengan jelas harapan dan keinginan perusahaan beserta sanksi-sanksi yang diberikan apabila salah satu pihak tidak menepati kesepakatan.

jaminan keamanan kerja. Namun, hubungan dengan vendor di masa yang akan datang terganggu.

3. Memonitoring Kinerja Vendor

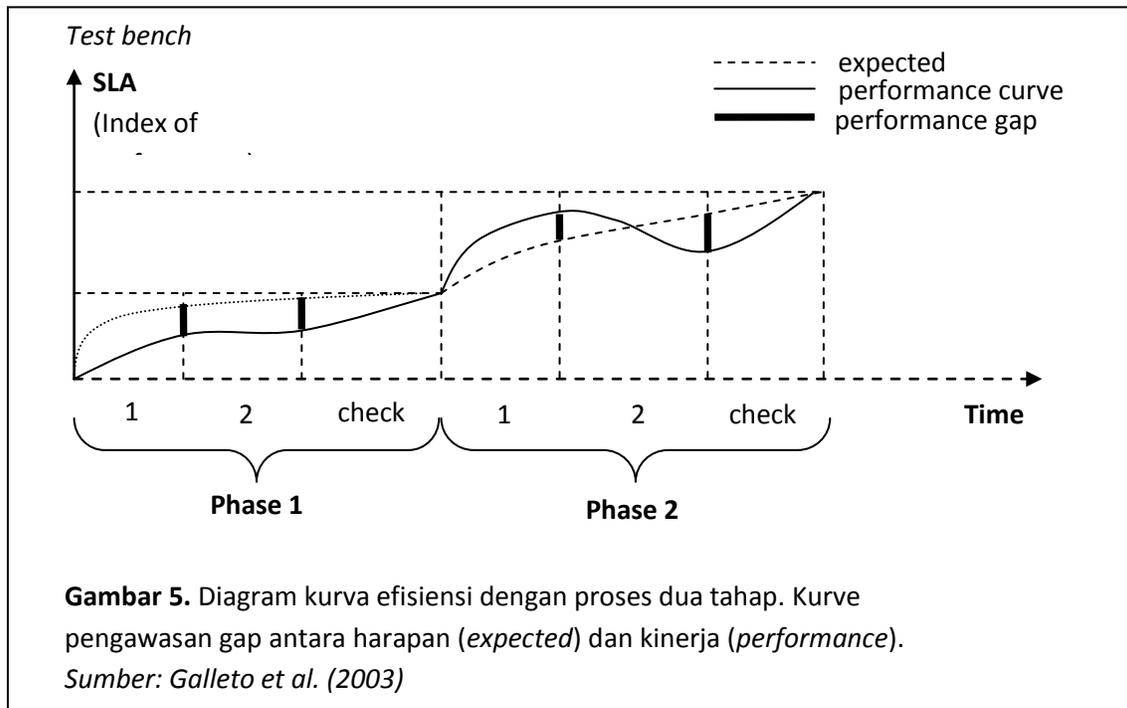
Monitoring kinerja vendor dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan vendor tersebut dan monitoring kinerja vendor secara keseluruhan. Karyawan yang berasal dari vendor perlu dimonitoring kinerjanya. Hal ini sejalan dengan tujuan dengan mendapatkan keuntungan yang berasal dari mempekerjakan karyawan dari luar.

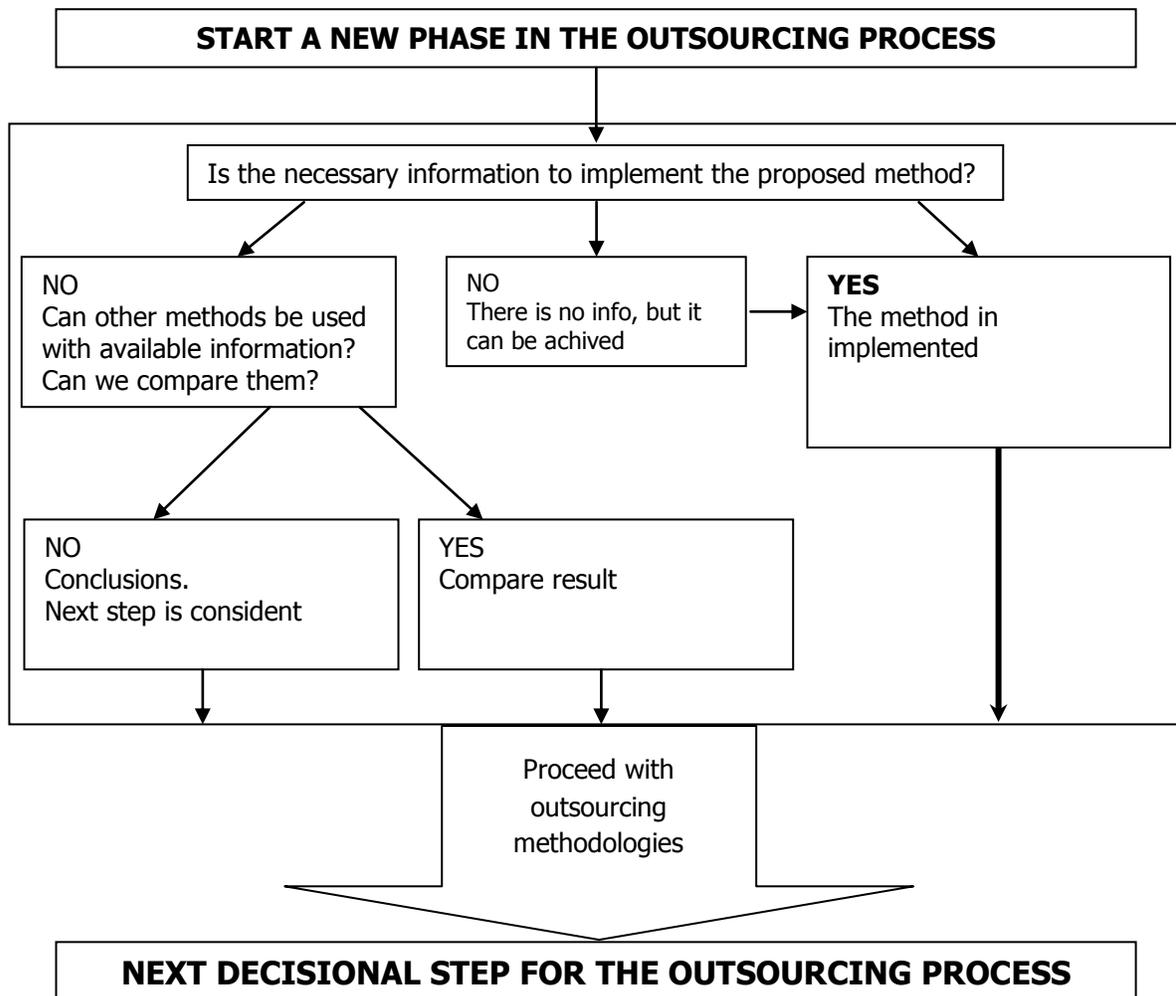
Pertama-tama yang harus dilakukan dalam tahap memonitoring yaitu menentukan standar kinerja bagi karyawan *outsource*. Setelah standar kinerja ditentukan, kemudian dikomunikasikan atau disosialisasikan kepada mereka. Setelah mereka memahami standar tersebut, perusahaan menentukan waktu pemberlakuannya. Selain itu diberitahukan pula adanya evaluasi terhadap kinerja mereka. Hasil evaluasi kinerja kemudian disampaikan kepada karyawan yang

bersangkutan sebagai umpan balik. Hasil evaluasi kinerja ini juga disampaikan kepada perusahaan vendor, untuk kebijakan internal mereka, misalnya alam penggajian, penghargaan, atau pelatihan.

Monitoring kinerja juga dilakukan terhadap perusahaan vendor secara keseluruhan, dengan melihat apakah vendor memberikan

jasa atau pelayanan seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Apakah vendor mengirimkan orang-orang yang cukup kompeten, sehingga mampu mengerjakan aktivitas yang dibebankan kepadanya? Dan terakhir, apakah vendor mempunyai reputasi baik di mata konsumen dan masyarakat secara umum.





Gambar 6. Contoh struktur umum *test bench*

Sumber: Galleto *et al*

MANFAAT DAN KELEMAHAN *OUTSOURCING*

Setelah memahami tentang *outsourcing* dan alasan-alasan yang menyebabkan perusahaan sampai pada keputusan *outsourcing*, perlu dipaparkan pula apa manfaat dan kelemahan perusahaan yang melakukan *outsourcing*.

Manfaat *Outsourcing*

Rata-rata perusahaan dapat merealisasikan 9% penghematan biaya dan 15% peningkatan kapasitas dan kualitas melalui *outsourcing* (Anon., c. 1996c) seperti yang dikutip Embleton dan Wright (1998). Berikut ini dipaparkan manfaat *outsourcing* yaitu:

a. *Penghematan Biaya*

Semua kegiatan yang tidak berkaitan dengan kompetensi inti di-*outsource* karena skala ekonomi memungkinkan vendor terspesialisasi dengan menyediakan pelayanan pada biaya yang lebih rendah. Meskipun penghematan biaya sering menjadi alasan dilakukan *outsourcing* tetapi hendaknya perusahaan jangan menjadikan biaya sebagai satu-satunya pemicu. Penurunan biaya ini dapat bertentangan dengan masalah economic of scale. Dengan perusahaan-perusahaan dengan skala besar seperti Unilever dan Coca-cola di mana operasi SDM secara internal sangat besar,

maka penggunaan vendor secara ekonomis kurang menguntungkan. Di samping itu, dalam kasus vendor penyedia jasa SDM ini jumlahnya sedikit dan mendominasi pasar, maka tidak akan diperoleh penghematan biaya yang berarti. Namun hasil studi akhir-akhir ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan vendor dengan *outsourcing* SDM mendapatkan manfaat penurunan biaya dibanding apabila pekerjaan itu dikerjakan sendiri oleh pihak perusahaan.

b. *Penghematan Waktu*

Perusahaan bisa memiliki waktu banyak dengan fokus pada aktivitas yang merupakan *core activities* mereka. *Outsourcing* MSDM memungkinkan eksekutif dengan menangani isu-isu yang berkaitan dengan waktu dan tuntutan mendesak, misalnya pembukaan banyak kantor cabang dan tidak tersedia waktu untuk menyewa atau melatih perekrut. Pengembangan internal pelatih atau desain program sering tidak bisa dilakukan jika waktu mendesak. Vendor bisa menyediakan program generik, seperti pelatihan yang beraneka ragam yang bisa disesuaikan dan dikirimkan dengan cepat.

c. *Meningkatkan Fleksibilitas*

Konsep fleksibilitas ini dapat diperoleh dari dua cara, yaitu fleksibilitas koodonasi dan fleksibilitas sumber daya (Bohlander *et al.* 2001). Fleksibilitas koordinasi diperoleh melalui relokasi sumber daya sesuai dengan kebutuhan secara cepat. Melalui sistem informasi, manajer dapat mengantisipasi kegiatan atau proyek-proyek yang akan datang, memprediksi kondisi perekonomian, mengenali gerakan yang mungkin akan dilakukan oleh pesaing, dan sebagainya. Sementara itu, manajer SDM dapat mengendalikan jumlah karyawan dengan menambah atau mengurangnya, melatih karyawan sehingga keterampilannya sesuai dengan kebutuhan yang diisyaratkan, dan mengubah bentuk insentif yang sesuai dengan tujuan dan situasi yang dihadapi.

Fleksibilitas yang kedua diperoleh dari karyawan-karyawan yang dapat mengerjakan tugas yang dapat mengerjakan tugas yang berbeda-beda dengan baik. Dengan mendapatkan karyawan yang seperti ini perlu dilakukan *cross-training* yaitu karyawan diberi pelatihan yang berbeda-beda, dilakukan rotasi jabatan atau dipindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dan dengan membentuk tim-tim kerja dengan melakukan tugas tertentu.

d. *Penghematan Biaya*

Salah satu tujuan dilakukannya *outsourcing* SDM adalah penghematan biaya. Hal ini konsisten dengan pandangan manajemen tentang alokasi sumber daya sebagai salah satu landasan daya saing. Implikasi dari pandangan ini adalah semua aktivitas tidak berhubungan dengan daya saing tersebut seharusnya di-*outsourcing*, sepanjang vendor memberikan jasa pada harga atau dengan biaya yang lebih murah.

e. *Biaya Tersembunyi*

Banyak organisasi yang memiliki biaya tersembunyi yang tidak dapat ditutup sampai proses tersebut di-*outsource*.

f. *Pemasukan Kas*

Aset-aset tertentu dapat dijual dengan pemasukan kas jika proses tertentu di-*outsource*.

g. *Ketersediaan Tenaga Ahli*

Outsourcing menyediakan akses pada ahli yang tidak tersedia di perusahaan.

h. *Re-engineering*

Dengan menggunakan partner *outsourcing* membuat manajer dapat mengevaluasi proses bisnis mereka.

i. *Budaya Perusahaan*

Perusahaan pada penerimaan beberapa perubahan.

j. *Kinerja Saham*

Kinerja saham sering meningkat, selama investor mengharapkan penurunan biaya dari kegiatan perusahaan.

k. *Accountability*

Supplier dari luar dapat dibatasi dengan kontrak dengan menyediakan tingkat jasa yang disepakati, ketika departemen internal tidak selalu dapat mengontrol pembelanjaan.

l. *Free in-house staff*

Staff perusahaan dapat bebas dengan melaksanakan tugas yang lebih menarik.

m. *Peningkatan Produktivitas*

Outsourcing dapat meningkatkan produktivitas.

n. *Geographical*

Outsourcing dapat digunakan untuk menanggulangi masalah jarak geografis.

o. *Kualitas*

Outsourcing dapat meningkatkan kualitas, selama provider adalah seseorang spesialis dalam area kunci perusahaan. (Embleton dan Wright, 1998:p. 98-99).

p. *Peluang Bisnis*

Berdasarkan sudut pandang bisnis, hal ini berdampak pada meningkatnya kebutuhan perusahaan akan jasa-jasa seperti: *cleaning service*, keamanan, *catering*, dan *programmer* melalui *outsourcing*. Fenomena ini membuka peluang usaha bagi para entrepreneur dengan memulai bisnis baru di bidang jasa *outsourcing* (Haryani, 2003).

Kelemahan *Outsourcing*

Dua dari hal yang paling penting dari kelemahan *outsourcing* adalah: pertama, perusahaan tanpa disadari telah menggadaikan masa depan dengan mempertaruhkan risiko kehilangan skill yang menjadi kunci dengan masa depan. Perusahaan sering tertarik untuk *outsourcing* dengan membebastugaskan

dari tekanan persaingan, sehingga, jika mereka gagal dalam mempertimbangkan implikasi jangka panjang, mereka tanpa sengaja menggadaikan peluang masa depan hanya demi keuntungan jangka pendek. Kedua, risiko melaksanakan *outsourcing* dalam waktu yang kurang dengan evolusi industri. Penyusun strategi juga perlu mengetahui di mana evolusi industri yang bisa menghasilkan kebaikan *outsourcing*. Mereka juga harus sadar bagaimana mereka bersedia untuk berubah setiap waktu, khususnya dalam pasar teknologi (Leavy, 2004).

Lebih jauh seperti yang diungkapkan Anon (1996) yang dikutip oleh Embleton dan Wright (1998) mengatakan penghematan biaya yang seringkali diharapkan banyak orang dapat dicapai, tetapi ternyata banyak yang gagal. Selain tentang biaya Anon (1996), Cassidy (1994), dan OECD (1993) yang juga dikutip oleh Embleton dan Wright (1998) juga mengungkapkan kelemahan-kelemahan *outsourcing* yang lain adalah:

- 1) Control. *Outsourcing* memerlukan pengawasan dari perusahaan terhadap penyedia jasanya.
- 2) Reversibility. Proses penanganan yang pertama kali oleh orang luar, biasanya akan sulit akan mengeluarkan banyak biaya sehingga dilaksanakan kembali oleh orang dalam.
- 3) Current cost. Kontrak awal bisa menjadi sangat kompetitif, sehingga tak dapat dielakkan perubahan dapat mengeluarkan biaya yang signifikan.
- 4) Morale. Pemberhentian karyawan yang aktivitasnya di-*outsource* secara dramatis dapat merusak moral dari karyawan yang ada. Aspek kemanusiaan dari *outsourcing* sering dilupakan.
- 5) Contract cost. Persyaratan waktu untuk mengatur kontrak dapat membuat lebih mahal.
- 6) Quality of service. Sejumlah perusahaan mengalami penurunan kualitas disebabkan oleh *outsourcing*.

- 7) *Multiple client*. Provider memiliki klien yang beraneka ragam dan konsekuensinya, tidak mampu untuk masing-masing menjadi prioritas.
- 8) *Staff degradation*. Pengurangan dalam moral karyawan mendorong staf yang paling berpotensi dan laku mencari peluang dari tempat lain.
- 9) *Outsourcing capacity*. Proses tertentu biasanya tidak mudah di-*outsource*.
- 10) *Loss of flexibility*. Kebanyakan vendor *outsourcing* mensyaratkan kontrak jangka panjang yang memberi mereka pendapatan yang stabil. Apalagi pengkoordinasian sejumlah subkontraktor seringkali membutuhkan banyak waktu dan biaya daripada mengelola staf internal.
- 11) *Technology change*. Pemilik jasa vendor *outsourcing* kurang mencari peluang yang disajikan oleh vendor pesaing.
- 12) *Loss opportunity*. Pengaturan sumber strategis dapat meningkatkan biaya perusahaan dalam jangka panjang sehingga perusahaan akan kehilangan peluang untuk menginvestasikan dananya kepada aktivitas lain.
- 13) *Public image*. Pemberhentian karyawan karena adanya beberapa aktivitas tertentu adanya beberapa aktivitas

tertentu yang di-*outsource* akan berpengaruh kurang baik pada *image* perusahaan.

Hal ini diperkuat juga oleh penemuan Greer *et al.* (1999) bahwa kegiatan *outsourcing* menyebabkan departemen SDM menjadi berjarak dengan karyawan. Jika sebagian besar aktivitas SDM di-*outsource*, maka semakin sedikit pengembangan karir yang tersedia bagi staf SDM. Akibat lainnya adalah ketika hanya sedikit kegiatan dikerjakan sendiri, maka pengalaman luas dalam manajemen SDM semakin sulit diperoleh. Karyawan *outsourcing* dapat dikatakan mempunyai dua atasan, yaitu atasan di perusahaan vendor dan atasan di perusahaan di mana di dipekerjakan. Karena atasannya dua, dapat mengakibatkan terjadinya perintah yang diberikan oleh kedua atasan tersebut bertentangan yang selanjutnya menimbulkan kebingungan (*ambiguitas*). Untuk menangani masalah ini dapat di buat aturan/prosedur yang mengatur karyawan *outsourcing* hanya bertanggung jawab secara langsung masalah pekerjaannya kepada atasan di perusahaan di mana ia dipekerjakan melakukan penilaian kinerja karyawan *outsourcing* (Haryani, 2003).

KESIMPULAN

Outsourcing adalah salah satu strategi untuk membantu bisnis, dan seperti strategi yang lain, *outsourcing* harus digunakan secara proposional sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan. Implementasi *outsourcing* yang efektif harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan. *Outsourcing* harus menjadi bagian dari strategi korporat secara keseluruhan dan manajemen harus memastikan bahwa karyawan merasa nyaman dengan situasi ini. Supaya dapat meminimalkan kerugian/masalah di atas, para manajer SDM harus bekerja sama untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan rencana *outsourcing*

dan membantu karyawan untuk mengidentifikasi kesempatan kerja yang tersedia bagi mereka. Berdasarkan penelitian seperti yang dikutip oleh Embleton dan Wright (1998) menunjukkan bahwa manfaat yang diperoleh *outsourcing* lebih besar dibandingkan dengan biaya dan kelemahan-kelemahannya. Oleh karena itu, *outsourcing* dapat dijadikan salah satu landasan daya saing yang berasal dari faktor SDM. Meskipun begitu hal tersebut tidak mutlak diperlakukan di semua organisasi, maka organisasi harus bisa menemukan kombinasi *outsourcing*, *contracting out* dan *labor hire* untuk mendapatkan solusi optimal dari berbagai

dilema yang dihadapi perusahaan dalam mendapatkan SDM dengan keunggulan kompetitif. Diharapkan ada penelitian lebih lanjut mengenai wacana ini.

Dalam situasi yang serba sulit saat ini bekerja menjadi barang yang sangat mewah. Pemerintah seharusnya berpikir dalam konteks penciptaan lapangan kerja. Bukan ingin sekedar melindungi karyawan, namun malah hasilnya tidak baik bagi karyawan. Tidak ada gunanya bila pemerintah memaksa perusahaan merekrut karyawan permanen, sementara

perusahaan sendiri merasa itu bukan jalan terbaik. Karena akan ada sejumlah kerugian jika perusahaan selalu menambah karyawan tetap. Bahwa outsourcing tidak dapat dihindari semua pihak maklum adanya. Yang diperlukan saat ini adalah regulasi ketenagakerjaan yang lebih fleksibel karena sifat alamiah dunia ketenagakerjaan kini sangat menuntut fleksibilitas. Pemerintah perlu memformulasikan ulang kebijakan dengan menyusun *Flexible Workforce Market Policy* yang jelas dan menjadi acuan semua pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Bohlander, George, Snell Scott, & Arthur Sherman (2001). *Managing Human Resource*. South-Western College Publishing. United State.
- Embleton, P.R., Wright, P.C. (1998). "A practical guide to succesful *outsourcing*". *Empowered in Organization*, Vol 6. No. 3: 94-106.
- Febryansyah, Ade. (2006). "A Fuzzy-Based MCDM Approach For *Outsourcing* Decision". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. No 1: 18-29.
- Galetto, M.Franceschini, F. Pignatelli, A. Varetto, M. (2003). "*Outsourcing*: guidelines for a structured approach". *Emerald International Journal*. Vol 10 No 3: 246-260.
- Greer, C.R. Youngblood, S.S., & Gray, D.A. (1999). "Human Resource Management *Outsourcing*: The make or buy decision". *Academy of Management Executive*, 13 (3): 85-96.
- Hall, R. (2000). "*Outsourcing*, Contracting Out and Labor Hire: Implications for Human Resource Development in Australian Organizations". *Asia Pasific Journal of Human Resources*. 38 (2): 23-41.
- Haryani, Sri (2003). "Pemberdayaan BUMN Melalui Reposisi Sumber daya Manusia", *Utilitas*, Nomor 10/tahun ke-8.
- Haryani, Sri (2003). "Pelaksanaan aktivitas Sumber daya Manusia Melalui *Outsourcing*". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Agustus 2004: 35-45.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). "Human Resource Management Planning: Challenges for Industrial/organizational Psychologists". *American Psychologist*, 45: 223-239.
- Kippenberger, T. (1997a). "Part 1. *Outsourcing*: how close to the core can you go?", *The Antiodote*, Vol.2 No. 6: 20-1.
- Kippenberger, T. (1997). "Part 2. Some hidden cost of *outsourcing*". *The Antiodote*, Vol. 2 No. 6:22-3.
- Leavy, Brian, (2004). "Special four-article report on strategic outsourcing: Outsourcing strategis: opportunities and risks". *Strategy & Leadership*, Vol. 32 No. 6: 20-25.
- Nasri, Muhammad., Delamar, Harun. (2004). "Outsourcing: Suatu Solusi Pengembangan Sistem Informasi Sumber daya Informasi Di Masa Depan?". *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*. Volume 6. No. 1: 60-68. portalHR. (2005). *Outsourcing, Mau Kemana?*. www.portalHR.com (Diakses: 17 Agustus 2005).
- Shirot, Muhamad. (2007). *Outsourcing*. Sebuah Alternatif dengan meningkatkan Efisiensi. www.bigfoot.com (Diakses: 29 Maret 2007).
- Triyono (1998). "Pengelolaan Strategi Aliansi Outsourcing Teknologi Informasi. *Kajian Bisnis*, 14: 63-75.
- Vinning, A. and Globerman, S. (1999). "A conceptual framework for understanding the *outsourcing* decision". *European Management Journal*. Vol. 17 No. 5: 645-54.
- Yeung, A., Brockbank, W. (?). "Reengineering HR through Information Technology". *Human Resource Planning*, 24-37.