



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS IMPLEMENTASI *OUTSOURCING*  
*ACCOUNTING PROCESS* PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL  
STUDI KASUS DI PT. ESSENCE INDONESIA**

**TESIS**

**KURNIA IRWANSYAH RAIS  
0806434694**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
JULI 2010**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS IMPLEMENTASI *OUTSOURCING*  
*ACCOUNTING PROCESS* PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL  
STUDI KASUS DI PT. ESSENCE INDONESIA**

**TESIS**

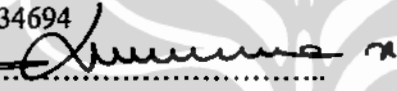
**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**KURNIA IRWANSYAH RAIS  
0806434694**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Kurnia Irwansyah Rais  
NPM : 0806434694  
Tanda Tangan :   
Tanggal : 1 Juni 2010



## HALAMAN PENGESAHAN

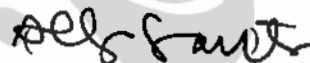
Tesis ini diajukan oleh

Nama : Kurnia Irwansyah Rais  
NPM : 0806434694  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul Tesis : Analisis Implementasi *Outsourcing Accounting Process* pada Perusahaan Multinasional (Studi Kasus di PT. Essence Indonesia)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Setyo Hari Wijanto



Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha

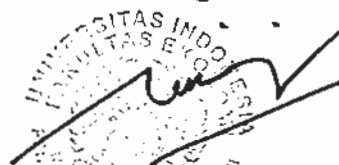


Penguji : Dr. Jusuf Halim



Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 13 Juli 2010

Mengetahui,  
Ketua Program



Dr. Lindawati Gani  
NIP. 196205041987012001

## KATA PENGANTAR & UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji bagi Allah yang mengetahui berbagai perkara yang gaib dan tersembunyi serta niat manusia. Rasa syukur saya kepada Allah, berkat rahman dan rahim-Nya, saya dapat merampungkan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi, Program Studi Maksi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk merampungkan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Dr Lindawati Gani, SE Ak, MM, MBA, sebagai ketua program Maksi yang telah memberikan kesempatan khusus bagi saya untuk mengikuti program S2 ini dan dengan sabar memberikan bimbingan dan visi pengembangan pendidikan;
- (2) Dr Setyo Hari Wijanto, sebagai dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (3) Didi Rohendi, SE, MM dan Firman Fahmi, SE, mewakili pihak PT Essence Indonesia yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (4) Ir Yoeninx F.C. Maruandelta, MM, MBA, Msc, sahabat saya yang memberikan inspirasi, masukan dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini tepat waktu;
- (5) Istriku, Widianti Nelfasari dan anaku, Irmansyah Muslim Putera yang dengan sabar memberikan dukungan sepenuh hati agar saya dapat menyelesaikan studi ini;
- (6) Dr Gede Harja Wasistha dan Dr Jusuf Halim, sebagai dosen penguji yang telah memberikan masukan pemikiran sehingga menambah luas nuansa dari tesis ini;
- (7) Teman teman dan sahabat sahabat kelas dosen yang selalu membuat semangat dan keceriaan di masa masa perkuliahan dan mendorong penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, saya mengharapkan semoga Allah memberikan berkat dan kebahagiaan bagi semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan bantuan. Insy Allah tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 1 Juni 2010

Penulis

Kurnia Irwansyah Rais

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK  
KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kurnia Irwansyah Rais  
NPM : 0806434694  
Program Studi : MAKSI  
Fakultas : Ekonomi  
Judul Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneklusif ( Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

ANALISIS IMPLEMENTASI OUTSOURCING  
ACCOUNTING PROCESS PADA PERUSAHAAN  
MULTINASIONAL:

Studi Kasus di PT Essence Indonesia

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 14 Juni 2010

Yang menyatakan



( Kurnia Irwansyah Rais)

## ABSTRAK

Nama : Kurnia Irwansyah Rais  
Program Studi : MAKSI  
Judul : Analisis Implementasi Outsourcing Accounting Process  
Pada Perusahaan Multinasional:  
Studi Kasus di PT Essence Indonesia

Di era ekonomi *digital*, teknologi informasi melengkapi perusahaan dengan perangkat strategi yang mampu merestrukturisasi *business process*. Kemajuan teknologi informasi mempengaruhi keputusan pimpinan perusahaan melakukan internasional strategi untuk mendapatkan penghematan biaya dan memperbaiki kualitas pelayanan. *Offshore outsourcing* berperan dalam strategi bisnis dan kebijakan perusahaan.

Penelitian dilakukan pada kasus PT Essence Indonesia yang mengimplementasikan *business process outsourcing* untuk *accounting process*. Penelitian menggunakan dua pendekatan. Pendekatan yang pertama menguji secara finansial yang menggunakan metodologi investasi untuk *decision making*: *NPV*, *IRR* dan *Payback Period* untuk membuktikan terjadinya penghematan biaya dan yang kedua menguji secara non finansial yang menggunakan survei kepuasan pelanggan melalui kuesioner dan observasi lapangan secara langsung untuk membuktikan terjadinya peningkatan kualitas pelayanan.

Hasil dari pengujian secara finansial dan non finansial membuktikan bahwa tidak terjadi penghematan biaya dan tidak ada peningkatan kualitas pelayanan di dalam kasus ini.

### Kata Kunci:

*Ekonomi digital, informasi teknologi, business process outsourcing, offshore outsourcing dan accounting process.*

## ABSTRACT

Name : Kurnia Irwansyah Rais  
Study Program : MAKSI  
Title : Analysis of Implementation of Outsourcing Accounting Process  
In Multinational Company:  
Case study: in PT Essence Indonesia.

In today's economically digital era, information technology has been equipping companies with various strategic tools that can alter and restructure the conduct of its business processes. With the recent advances in information technology, the process of decision making for world's corporate executives has too been heavily influenced. As a result, this change their policy on corporate international strategy; particularly that concerns with cost saving and improving quality of service. Offshore outsourcing plays an important role in both business strategy and corporate policy.

This research studies the case of PT Essence Indonesia, in which had implement the business process of outsourcing in its accounting process. There are two reseach methods that were used in this case: The first was financial approach. This approach uses investment method for decision making (NPV, IRR and Payback Period) in order to prove cost saving. Whilst the second approach was through non financial spectacle which took into account customer satisfaction (via questionnaire survey) and direct observation to prove the improving quality of service.

The results of the study through financial and non financial methods shows that, both cost saving and improving quality of services have not been achieved by the company.

Key words:

*Digital economy, information technology, business process outsourcing, offshore outsourcing, accounting process.*



## DARTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR & UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR LAMPIRAN	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan Penelitian	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Metodologi Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	<b>6</b>
2.1 Pengertian Offshore Outsourcing	6
2.2 Model Bisnis	7
2.3 Proses Bisnis Outsourcing	8
2.4 Outsourcing Fungsi Keuangan dan Akuntansi	10
2.4.1 Proses Keuangan dan Akuntansi yang dapat di Outsource	11
2.4.2 Pertimbangan Meng-Outsource Fungsi Keuangan dan Akuntansi	12
2.5 Vendor Outsourcing	15
2.5.1 Jenis Vendor Outsourcing	15
2.5.2 Lokasi Vendor Outsourcing	16
2.5.3 Vendor Outsource India	16
2.6 Strategi Outsourcing	18
2.6.1 Persiapan Yang Dilakukan Agar Outsourcing Berhasil	18
2.6.2 Mengenal Perangkat Outsourcing	19
2.6.3 Melakukan Penilaian Risiko	22
2.6.4 Mengatasi Kesalahpahaman Pelaksana Outsourcing	26
2.6.5 Proses Masa Transisi	28
<b>BAB III PT ESSENCE INDONESIA</b>	<b>30</b>
3.1 Latar Belakang	30
3.2 Produk	31
3.3 Kinerja Perusahaan	31
3.4 Sistem Akuntansi	32
3.5 Outsourcing Proses Akuntansi	34

<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN</b>	<b>39</b>
4.1	Analisa Finansial Dengan Perangkat Metode Investasi	39
4.1.1	Hasil Pengujian Dengan Metodologi Net Present Value	44
4.1.2	Hasil Pengujian Dengan Metodologi Internal Rate of Return	45
4.1.3	Hasil Pengujian Dengan Metodologi Payback Period	47
4.2	Analisa Non Finansial Dengan Metode Kuesioner	48
4.2.1	Hasil Survei Kuesioner Dengan Metodologi Gap Analysis	51
4.3	Analisa Observasi Lapangan	54
4.3.1	Hasil Observasi Lapangan	54
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>57</b>
5.1	Kesimpulan	57
5.2	Saran	58
<b>DAFTAR REFERENSI</b>		<b>60</b>



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran L-1	Balance Sheet PT Essence Indonesia
Lampiran L-2	Income Statement PT Essence Indonesia
Lampiran L-3	Flow Chart Accounts Receivable Sebelum dan Sesudah Implementasi Outsourcing
Lampiran L-4	Flow Chart Accounts Payable Sebelum dan Sesudah Implementasi Outsourcing
Lampiran L-5	Flow Chart General Ledger Sebelum dan Sesudah Implementasi Outsourcing
Lampiran L-6	Data Biaya Biaya Yang Diperhitungkan
Lampiran L-7	Estimasi Biaya untuk Perhitungan NPV
Lampiran L-8	Perhitungan Estimasi Cash Flow, NPV, IRR
Lampiran L-9	Aktivitas Proses Akuntansi Sebelum dan Sesudah Outsourcing
Lampiran L-10	Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process
Lampiran L-11	Input Responden Survei dari 34 Karyawan
Lampiran L-12	Tabulasi Hasil Survei
Lampiran L-13	Pengelompokan Hasil Survei

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi (*information technology* - IT) yang pesat telah mengeliminasi hambatan-hambatan tradisional yang memisahkan orang, perusahaan maupun masyarakat karena berada di lokasi geografis yang berbeda. Pada hakekatnya, teknologi informasi telah mendefinisikan ulang konsep mengenai waktu, ruang dan jarak secara menyeluruh.

Proliferasi dari kecepatan jaringan data komunikasi yang tinggi dalam menjelajahi dunia, menyebabkan perusahaan dapat mengintegrasikan jarak geografis yang jauh menjadi dekat. *Offshore outsourcing* merupakan salah satu manifestasi dari *trend* globalisasi yang menghilangkan hambatan geografis sehingga memungkinkan timbulnya penyedia (*provider*) jasa *outsourcing*. Pusat penyedia *outsourcing* terbesar di dunia terdapat di India dan China karena tingkat pendidikan mereka yang memadai serta tenaga kerja yang berlimpah. Banyak perusahaan Amerika pada khususnya yang menggunakan jasa penyedia *outsourcing* untuk membantu operasional afiliasi mereka yang tersebar di seluruh dunia (Robinson & Kalakota, 2005).

PT. Essence Indonesia (EI), merupakan perusahaan multinasional yang beroperasi di Jakarta, Indonesia, sebagai afiliasi dari *International Flavors & Fragrances Inc.* (IFF) yang berdomisili di New York, USA. PT. Essence Indonesia telah beroperasi sebagai industri manufaktur di Indonesia sejak tahun 1958. Pada Januari 2009, IFF mengimplementasikan proses akuntansi *outsourcing* (*outsourcing accounting process*), salah satu proses bisnis (*business process*) perusahaan. Kebijakan global ini diterapkan kepada seluruh afiliasinya termasuk PT. Essence Indonesia.

Penyedia proses akuntansi *outsourcing* yang ditunjuk adalah Tata *Consultancy Service* (TCS), perusahaan India di Mumbai dengan kantor cabang untuk kawasan Asia Pasifik di Shanghai, China.

Kebijakan global ini diambil berdasarkan asumsi bahwa dengan menggunakan *outsourcing* akan menghemat biaya (*cost saving*) dan meningkatkan mutu pelayanan

(*service of quality*). Hal ini dicontohkan dengan keberhasilan implementasi *outsourcing* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar dunia seperti General Electric (GE), General Motor (GM), Capital One, HSBC, IBM, Oracle, Deutsche Bank dan lain sebagainya. Mereka berhasil mentransformasikan operasional administrasi serta jasa internal (*internal service*) dengan menggunakan *outsourcing* (Robinson & Kalakota, 2005).

Proses bisnis *outsourcing* (*outsourcing business process*) dimungkinkan karena perkembangan pesat di industri jasa *internet*, industri telekomunikasi, dan industri perangkat lunak (*software*). Dan juga implementasi *SAP* yang mendukung sistem yang terintegrasi di seluruh afiliasi yang tersebar di seluruh dunia sehingga terjadi migrasi dari negara biaya mahal (*high cost country*) ke negara biaya murah (*low cost country*). Dengan adanya *outsourcing* memungkinkan perpindahan pekerjaan dari satu negara ke negara lain tanpa harus berpindah tenaga kerjanya. Pada hakekatnya penggunaan *outsourcing* ini merupakan jawaban atas tekanan-tekanan yang diberikan oleh *customer* terhadap perusahaan, menginginkan hasil dan pelayanan yang lebih dengan biaya yang murah. Negara-negara yang menerima *outsourcing* pada saat ini adalah India, China, Malaysia, Philippina, karena mereka dianggap sebagai negara dengan biaya murah.

Melihat kepada negara-negara tersebut sebagai negara dengan biaya murah, apakah Indonesia tidak dikategorikan ke dalam negara biaya murah? Apakah yang dimaksud dengan biaya murah hanya pada biaya karyawan (*labor cost*)? Apakah perusahaan yang ada di Indonesia akan lebih menguntungkan bila di *outsourcing*? Sebagai contoh, General Motor (GM) meng-*outsourc*-kan proses akuntansi dan keuangannya untuk daerah operasionalnya di *North American* dan Eropa, *Affiliated Computer Services* (ACS) mengambil alih pemrosesan *accounts payable* (AP), *accounts receivable* (AR), *payroll*, biaya perjalanan dan manajemen kas (*cash management*) (Robinson & Kalakota, 2005). Tujuan dari GM adalah untuk mencapai pengurangan biaya (*cost reduction*) dan peningkatan kualitas dan kontrol (*improve quality and control*). ACS memberikan jasa melalui sentranya di Arizona, Jamaica dan *Spain*. GM dapat memonitor kualitas pekerjaan ACS dengan bantuan beberapa alat pengendali seperti: persetujuan tingkat pelayanan (*service level agreement*), *desk procedures*, audit internal dan eksternal, *onsite quality assurance teams*, *segregation of duties*, delegasi kekuasaan dan validasi resiko proses (*process risk validation*).

Bercermin dari implementasi *outsourcing* di General Motor tersebut perlu dilakukan studi tentang implementasi *outsourcing* yang dilakukan oleh PT. Essence Indonesia. Bagaimana proses akuntansi itu di-*outsource*? Bagaimana implementasi *outsourcing* tersebut? Apakah kebijakan global dari Kantor Pusat ini menguntungkan pihak PT. Essence Indonesia dalam mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas pelayanan? Menarik untuk dikaji beberapa permasalahan yang ditimbulkan oleh *outsourcing* yang diimplementasikan di PT. Essence Indonesia ini sehingga dapat diambil pelajaran, mengenai aspek-aspek penting yang perlu diperbaiki agar tujuan dari *outsourcing* dapat tercapai.

## 1.2 Permasalahan Penelitian

- a. Apa pengaruh implementasi *outsourcing* proses akuntansi di PT Essence Indonesia terhadap keuangan perusahaan?
- b. Apa dampak sosial yang ditimbulkan oleh *outsourcing* proses akuntansi tersebut?
- c. Bagaimana reaksi yang timbul dari pelanggan *intern* terhadap implementasi *outsourcing* ini?
- d. Apakah perusahaan di Indonesia dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada perusahaan globalnya dalam menjalankan kebijakan global?
- e. Mengapa Indonesia dianggap tidak cukup kompetitif dibandingkan dengan India dan China sebagai negara yang menyelenggarakan *outsourcing*?
- f. Prasyarat apa saja yang perlu diperhatikan dalam mengimplementasikan *outsourcing* proses akuntansi agar sesuai dengan yang diharapkan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menemukan jawaban apakah secara finansial, implementasi *outsourcing accounting process* di PT. Essence Indonesia memberikan dampak penghematan biaya bagi perusahaan.
2. Membuktikan apakah secara non finansial, implementasi *outsourcing accounting process* di PT. Essence Indonesia, menunjukkan kualitas pelayanan dari penyedia *outsourcing* – Tata Consultancy Services (TCS) terhadap pengguna jasa proses akuntansi lebih baik dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh staf akuntansi sebelum di *outsource*.

3. Menemukan jawaban apakah isu *privacy and confidentiality* dan *intellectual property right* menjadi permasalahan.

4. Mengetahui dampak sosial dari *outsourcing* yang berhubungan dengan tenaga kerja.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Memberikan masukan kepada PT Essence Indonesia mengenai perbaikan perbaikan yang perlu dilakukan dan langkah langkah yang perlu dilakukan untuk membenahi masalah yang ada agar hasil yang diharapkan dapat tercapai.

2. Menjadi pembelajaran bagi perusahaan lainnya yang akan melakukan kebijakan strategi manajemen sehubungan dengan *outsourcing*.

3. Memperluas pengetahuan masyarakat dan para akademisi mengenai manfaat dan dampak sosial dari kebijakan *outsourcing*.

4. Menimbulkan minat untuk memperdalam pengetahuan mengenai *outsourcing* agar menjadi alat strategi bisnis yang menguntungkan.

#### 1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian studi kasus ini menggunakan dua pendekatan. Pendekatan yang pertama adalah menguji secara finansial apakah dengan menggunakan *outsourcing* akan menghasilkan penghematan biaya. Pendekatan finansial menggunakan metode *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)* dan *Payback Period (PP)*. Pendekatan yang kedua menguji secara non finansial apakah terjadi peningkatan kualitas pelayanan, dengan menggunakan survei kepuasan pelanggan dan dianalisis dengan metode *Gap Analysis – Servqual* dan observasi lapangan.

Cakupan penelitian ini dibatasi dengan menggunakan data aktual tahun 2008 untuk biaya pesangon yang dibayarkan dan tahun 2009 untuk biaya *outsourcing*. Penelitian ini untuk memberikan suatu indikasi apakah terjadi *cost saving* akibat implementasi *outsourcing* dan peningkatan kepuasan pelanggan atas mutu pelayanan yang diberikan oleh penyelia *outsourcing* di lihat dari sudut pandang PT Essence Indonesia sebagai afiliasi perusahaan global.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini adalah untuk membuktikan apakah implementasi *outsourcing* di PT. Essence Indonesia memberikan manfaat dalam hal penghematan biaya dan meningkatkan mutu pelayanan. Untuk mencapai tujuan di atas, maka penelitian ini disusun sebagai berikut ini.

**Bab I Pendahuluan**, menjelaskan mengenai latar belakang pemilihan judul, permasalahan, tujuan, manfaat, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

**Bab II Landasan Teori**, menjelaskan mengenai *offshore outsourcing*, model bisnis, proses bisnis *outsourcing*, *outsourcing best practice*, keputusan pemilihan *vendor* dan lokasinya.

**Bab III Latar Belakang Perusahaan**, menjelaskan mengenai latar belakang PT. Essence Indonesia, produk, kinerja, sistem akuntansi dan *outsourcing* proses akuntansinya.

**Bab IV Analisis dan Hasil Penelitian**, menjelaskan apakah *outsourcing* yang dilakukan mencapai tujuan *outsourcing* dalam menghematan biaya dan meningkatkan kualitas kepuasan pengguna jasa akuntansinya. Mengemukakan faktor faktor keberhasilan atau kegagalan dari *outsourcing* tersebut.

**Bab V Kesimpulan dan Saran**, berasal dari pengujian, survei, pengamatan pelaksanaan lapangan dan membandingkan dengan teori *outsourcing*. Berlanjut dengan rekomendasi kepada PT. Essence Indonesia agar *outsourcing* berkembang dan mencapai tujuan yang diharapkan.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian *Offshore Outsourcing*

*Outsourcing* merupakan pengadaan untuk pekerjaan rantai nilai (*value chain*) yang diperoleh dari perusahaan lain, sedangkan *offshoring* merupakan pengambilalihan pekerjaan dari negara biaya mahal ke negara biaya murah (Carpenter dan Sanders, 2009). Walaupun *outsourcing* dan *offshoring* berbeda, namun demikian biasa terjadi berbarengan sekaligus. Artinya terjadi perpindahan aktifitas pekerjaan dari suatu perusahaan ke perusahaan lain, yang memberikan jasa *outsourcing*, dan berpindah dari satu negara ke negara lain dengan alasan utama untuk memperoleh biaya yang lebih murah. Tenaga kerja tidak berpindah tetapi pekerjaannya yang pindah, dari satu perusahaan ke perusahaan jasa *outsourcing*, dan dari satu negara biaya tenaga kerja mahal ke negara biaya tenaga kerja murah.

*Outsourcing* menjadi pilihan disebabkan kompetisi yang semakin ketat, dengan adanya tekanan dari *customer* yang menginginkan untuk mendapatkan yang lebih dengan mengeluarkan biaya yang sedikit. Perusahaan menyadari bahwa *customer* tidak bersedia untuk membayar harga yang lebih mahal, sehingga perusahaan harus memperketat struktur biaya. Dalam rangka memperbaiki *profit margin*, perusahaan berusaha mengurangi biaya penjualan, umum dan administrasi (*sales, general & administration cost*). Banyak perusahaan besar di dalam dunia usaha telah mencapai batas maksimum dengan menggunakan metode pemotongan biaya secara tradisional. Mereka menyadari sepenuhnya agar dapat terus mengendalikan biaya maka cara terbaik dan tersedia adalah dengan melakukan *offshore outsourcing*.

Robinson & Kalakota (2005) menyarankan dalam melakukan *outsourcing* perlu mempertimbangkan tiga unsur penting:

1. **Keahlian dan kepiawaian manajemen** sangat dibutuhkan agar integrasi antara proyek individu dan aktifitas proses *outsourcing* yang mempunyai skala besar berjalan mulus dan menjadi strategi perusahaan secara menyeluruh.
2. **Leadership** yang mampu menjelaskan dan mengkomunikasikan visi agar menyatu dan bersinergi untuk mencapai tujuan.

3. **Kultur perusahaan** yang menunjang dan mendukung *offshore outsourcing* agar efektif sepanjang masa.

Beberapa alasan yang menyebabkan perusahaan menggunakan *outsourcing*, yaitu: biaya, kecepatan, skala kapasitas dan keandalan untuk fokus pada kompetensi utama (*core competencies*). Secara umum, yang menjadikan *offshoring* menjadi *mega trend* adalah globalisasi, evolusi, deflasi, kependudukan, kompetisi dan politik.

## 2.2 Model Bisnis

Perusahaan besar menyadari pentingnya memperluas kapasitas, agar pesaingnya berada pada posisi yang tertinggal, dengan cara mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas pelayanan. Melalui *outsourcing* secara global diharapkan:

1. Biaya yang lebih efisien.
2. Dapat memenuhi perubahan kebutuhan usaha.
3. Menciptakan kemampuan baru untuk membantu pencapaian tujuan.

Di setiap model bisnis *outsourcing* terdapat dua unsur (Robinson & Kalakota, 2005):

1. **Kepemilikan (*Ownership*)** atau **struktur hubungan (*relationship structure*)**, dan
2. **Lokasi geografis tempat bekerja.**

Struktur kepemilikan atau struktur hubungan dalam *outsourcing* adalah:

1. **Murni Kontrak Outsourcing – (*pure contract offshore outsourcing - buy* atau *third part*)**, yang menggambarkan bahwa perusahaan tidak mempunyai kendali lagi atas fungsi yang telah diberikan kepada pihak pemberi jasa eksternal yang berada di luar negeri. Pemberi jasa eksternal mengambil alih fungsi tersebut dan melakukan pekerjaan *outsourcing* dengan menggunakan tenaga kerja murah.
2. **Kerja sama – (*joint venture - partnership agreement*)**, ada dua atau lebih perusahaan bergabung bersama dengan menggabungkan sumber daya mereka, untuk melakukan proyek bisnis bersama pada periode tertentu.
3. **Dimiliki sendiri – (*fully owned captive subsidiary - build it* atau *insource*)**, membentuk *outsourcing* milik perusahaan itu sendiri. Perusahaan mendirikan *captive offshore subsidiaries* atau *foreign subsidiaries*, sehingga semua proses bisnis *outsourcing*-nya diselesaikan sendiri.

Lokasi geografis tempat bekerja memainkan peranan penting di dalam menstrukturisasi model bisnis *outsourcing*. *Outsourcing* dapat dilakukan:

1. **Di dalam perusahaan - (*onsite - on the premises*)**, berarti semua proses sejak di mulai dari pengumpulan informasi sampai dengan akhir pengimplementasian, dikerjakan di tempat klien. Pemberi jasa *outsourcing* menggunakan tenaga kerja untuk memberikan pelayanan kepada klien di tempat klien tersebut. Dengan demikian klien tetap mempunyai kendali atas pekerjaan tersebut.
2. **Di luar perusahaan tetapi di negara yang sama - (*offsite - outside the premises but in the same country*)**, berarti pemberi jasa *outsourcing* mempunyai kantor di negara klien tersebut berada. Proyek atau pekerjaan dikerjakan di luar perusahaan klien, tetapi masih berada di negara yang sama dengan domisili klien. Kantor pemberi jasa *outsourcing* itu dekat dengan klien, sehingga mereka dapat digunakan untuk membantu tim klien. Tenaga ahli dari pemberi jasa *outsourcing* bekerja tandem dengan tim klien, sehingga dapat dipastikan kualitas pelayanan tepat waktu.
3. **Jauh dari perusahaan (*nearshore or offshore - outside the premises and outside the country*)**, berarti aktifitas proyek yang sedang dikerjakan dilakukan di tempat jasa penyedia *outsourcing*, berada di negara domisilinya. Model semacam ini cocok untuk proyek yang dapat direncanakan serta tim *offshore* mengerti kebutuhan klien.

### 2.3 Proses Bisnis *Outsourcing*

Menurut Richard Swanson (2005), direktur dari *BPO Services* di *Patni Computer System, Global Consulting* dan *IT services provider* mengatakan : “ *the service that are working best offshore are those that are labor intensive, well structured, repeatable, nonproprietary, and low risk to the business. These are the kind of process that can be moved offshore the easiest.* ”

Pada umumnya, proses bisnis yang di-*outsource* dibagi dalam 7 (tujuh) kelompok:

1. **Keuangan dan Akuntansi** (*Finance and Accounting - F & A*)
2. **Pelayanan Bagi Pelanggan** (*Customer Care*)
3. **Sumber Daya Manusia** (*Human Resources – HR*)
4. **Pemerosesan Transaksi** (*Transaction Process*)

5. **Tehnologi Informasi** (*Information Technology-IT*)
6. **Manajemen Rantai Pengadaan** (*Supply Chain Management*)
7. **Pabrikasi** (*Manufacturing*)

Dalam mengevaluasi apakah suatu *business process* dapat di-*outsource* atau tidak, pengujiannya dengan menjawab ketiga pertanyaan berikut ini:

1. Dapatkah kita meng-*outsource* tanpa kehilangan keunggulan kompetitifnya?
2. Apabila kita meng-*outsource*, akankah menghasilkan peningkatan nilai untuk menjustifikasi usahanya?
3. Dapatkah kita meng-*outsource* proses tertentu tanpa kehilangan kendali terhadapnya?

Apabila kita memberikan jawaban ketiga pertanyaan tersebut dengan kata “ya” berarti proses bisnis yang sedang dipertimbangkan untuk di-*outsource* dapat dilakukan.

Proses bisnis akuntansi dan keuangan yang dapat di-*outsource* terbagi dalam beberapa proses kategori:

1. **Proses Transaksi** (*Transaction Processing*) membantu perusahaan dan jaringan bisnisnya untuk dapat menangani *customer* dan *supply chain*-nya sehubungan dengan proses finansial. Tipikal proses yang dilakukan adalah *accounts payable*, *accounts receivable*, manajemen perjalanan dan pengantian biaya, *payroll*, manajemen kredit, dan manajemen uang tunai & likuiditas.
2. **Akuntansi Umum** (*General Accounting*) yang mencatat kuantitas dan nilai dari transaksi keuangan yang relevan secara konsisten, serta merekonsiliasi dan memeriksa laporan keuangan yang digunakan untuk analisa selanjutnya. Tipikal proses yang dilakukan adalah *fixed asset accounting*, *general ledger*, *account reconciliation* dan *bookkeeping*.
3. **Manajemen Keuangan** (*Financial Management*) yang meliputi analisis keuangan, akuntansi manajemen, akuntansi biaya, anggaran dan prakiraan, perencanaan modal dan manajemen uang tunai.
4. **Laporan Keuangan** (*Financial Reporting*) yang mendukung transparansi di dalam laporan keuangan, monitor prestasi, integrasi perencanaan strategik, konsolidasi bisnis dan komunikasi yang efektif dengan *stakeholder*. Tipikal proses yang dilakukan adalah *financial statement*, *consolidation/elimination*, *variance analysis*, *statutory/external reporting*.

Universitas Indonesia

5. **Proses Masalah Perpajakan (*Tax Related Processing*)** yang didasarkan kepada *general ledger* yang menginformasikan saldo lembar kerja, pendapatan dan akun biaya. Tipikal proses laporannya berupa laporan pajak bulanan dan SPT.

## 2.4 *Outsourcing* Fungsi Keuangan dan Akuntansi

Dalam fungsi akuntansi dan keuangan, fungsi akuntansi yang lebih banyak di-*outsource* dibandingkan fungsi keuangan karena fungsi keuangan lebih banyak unsur seninya (*art*) daripada unsur pengetahuan (*science*) karena di dalam akuntansi banyak terjadi hal pengulangan (*repetitive*).

Para eksekutif merasa lebih nyaman meng-*outsource* proses akuntansi *generic* daripada operasional yang memerlukan pemikiran analisis. Dalam akuntansi modern memiliki ciri khas dengan prosedur yang baku dan langsung pada rincian. Proses akuntansi yang sering di-*outsource* adalah akun-akun piutang, hutang, analisis keuangan, laporan keuangan, *compliance*, dan perencanaan pajak.

Ada empat perubahan besar yang terjadi bila akuntansi dan keuangan di-*outsource* (Robinson & Kolakota, 2005):

1. Prosesnya menyatu dengan aplikasi yang digunakan oleh perusahaan, misalkan aplikasi yang digunakan oleh perusahaan adalah SAP maka prosesnya juga menggunakan aplikasi yang sama. Proses *general ledger*, akun-akun hutang, piutang telah digitalisasi dan dibakukan, sehingga perpindahan dari perusahaan ke perusahaan jasa *outsourcing* berlangsung dengan lancar.
2. Tehnologi menyebabkan organisasi akuntansi dan keuangan menjadi maya. Staf akuntansi dan keuangan tidak perlu berada di satu kota yang sama terus menerus.
3. Manajemen Informasi menjadi sangat penting sekali. Digitalisasi, globalisasi dan proses yang baku meningkatkan kecepatan yang luar biasa bagi dunia usaha sehingga seorang *chief financial officer* (CFO) harus lebih mengerti mengenai usahanya dengan lebih baik. Inilah yang menyebabkan para CFO untuk mendapatkan informasi perusahaan secepat mungkin untuk dijadikan informasi dalam pengambilan keputusan.

4. Memperkuat peranan kepercayaan untuk mengelola risiko dan kesempatan. Perusahaan banyak dihadapkan dengan permasalahan regulasi yang perlu dicermati, sehingga perhatian banyak diberikan kepada masalah perijinan dibandingkan dengan pembukuan. Pada masa lalu, CFO adalah *Controller* yang berfungsi untuk memastikan bahwa pembukuannya benar. Pada saat ini, teknologi yang menggantikan fungsi itu, sehingga CFO berfungsi untuk memastikan apakah pengendaliannya, baik untuk pelaporan aset yang ada di pembukuan dan aset yang ada di luar pembukuan.

Dengan demikian CFO menyadari bahwa *outsourcing* dapat memainkan peranan di dalam mengelola kesehatan keuangan perusahaan. Untuk mengurangi biaya, perusahaan perlu mengeluarkan beberapa pekerjaan keuangan untuk dikerjakan oleh para spesialis. Untuk meng-*outsource* proses akuntansi dan keuangan perlu ditentukan terlebih dulu proses yang utama (*core*) dan tidak utama (*noncore*).

#### 2.4.1 Proses Keuangan dan Akuntansi yang dapat di *Outsource*

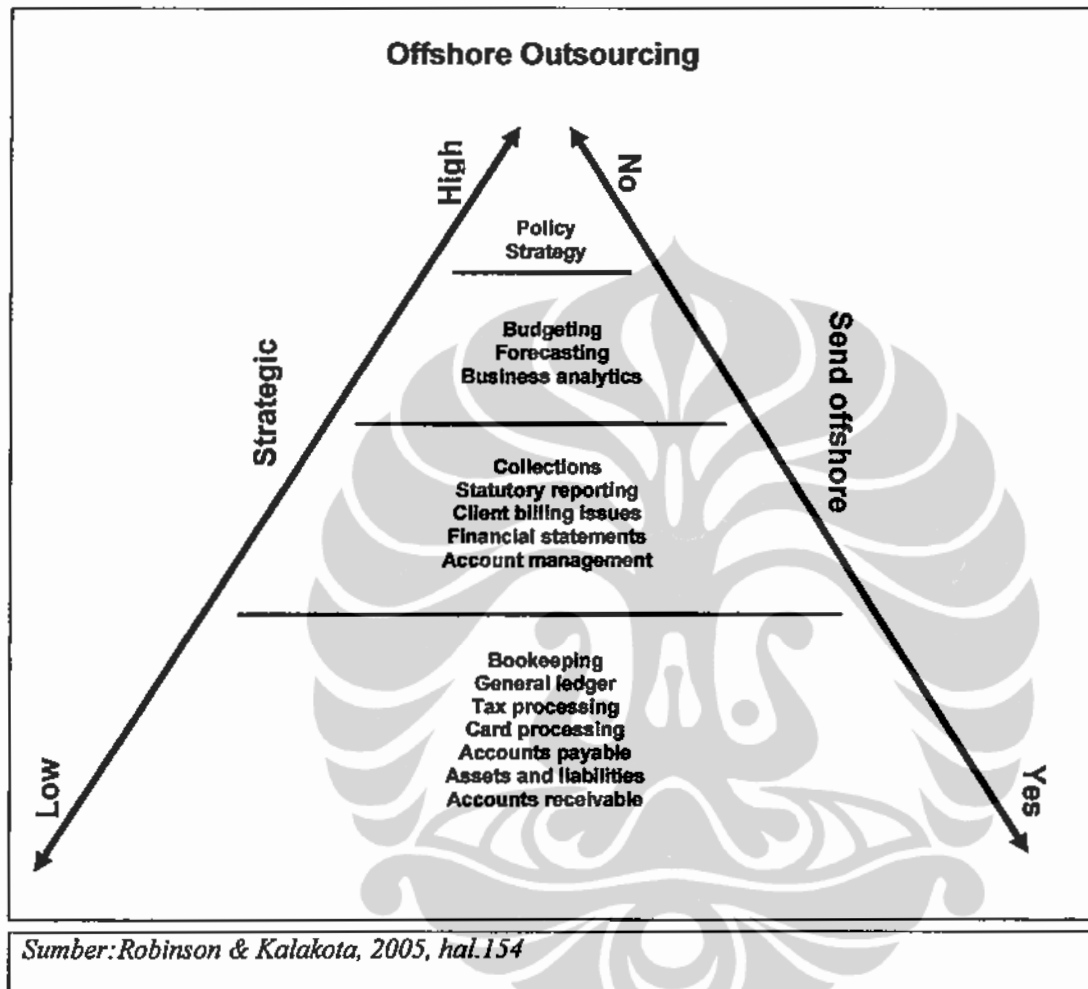
Poses akuntansi dan keuangan dapat digambarkan sebagai suatu piramida yang terdiri atas empat *layer* [lihat Gambar 2 – 1].

*Layer* pertama yang terbawah merupakan aktivitas transaksional seperti: *bookkeeping*, *general ledger*, pemrosesan pajak, pemrosesan kartu (*card processing*), akun-akun pembayaran, akun-akun aset & liabilitas dan penerimaan; *layer* kedua menangani keuangan dan akuntansi manajemen seperti: *collections*, *statutory reporting*, *client billing issue*, *financial statement*, akun manajemen; *layer* ketiga mencakup *financial decision making* seperti: *budgeting*, *forecasting* dan *business analytics*; sedangkan *layer* keempat adalah yang berhubungan dengan masalah strategi dan kebijakan.

Pada *layer* pertama dan kedua biasanya mendominasi 80% dari *head count* perusahaan dan sifat strategiknya rendah sehingga dapat digolongkan sebagai *noncore*. Kebanyakan *layer* pertama, di-*outsource*, sedangkan aktivitas *layer* kedua seperti *cash management*, *reconciliation of cash* dan *statutory reporting* dilakukan melalui *shared service center*. Sebagian besar perusahaan meng-*outsource layer* pertama dan kedua karena berdasarkan logika di dalam kenyataan, perusahaan tidak bisa meng-*outsource*

"the thinking", tetapi hanya bisa meng-*outsource* hal yang berhubungan dengan *high volume, repetitive* serta pekerjaan yang memerlukan skala ekonomi (*scale of economy*).

**Gambar 2 – 1 Core dan Noncore Proses Akuntansi dan Keuangan**



#### 2.4.2 Pertimbangan Meng-*Outsource* Fungsi Keuangan dan Akuntansi

Dalam mengambil keputusan untuk meng-*outsource* proses akuntansi dan keuangan memerlukan suatu pembenaran dengan menentukan manfaat bisnis yang dapat diukur. Meng-*outsource* akuntansi dan keuangan akan diperoleh dua keuntungan yang bersifat nyata (*tangible*):

1. **Menghemat Biaya Operasional (*operating cost saving*).** Menghemat biaya *back office* merupakan hal yang pertama dilakukan dalam rangka untuk memperoleh *economic of scale*. Berpindah ke tenaga kerja yang lebih murah

melalui *outsourcing* akan menghasilkan penghematan minimal 25% dan *payback* dalam waktu satu tahun.

2. **Menghemat Modal Investasi (*lowered capital investment*).** Penyedia jasa *outsourcing* sudah memiliki *state-of-the-art shared service center* yang di desain khusus untuk internasional kliennya sehingga perusahaan bisa menghemat investasi untuk tidak membangun *shared service center* sendiri.

Sedangkan *measurable benefit* yang *intangible* adalah:

1. **Memperbaiki Kualitas Pelayanan (*service quality improvements*)**

Penyedia jasa *outsourcing* memfokuskan diri pada penggunaan teknologi untuk bisa memberikan *cutting-edge process*. Para jasa *outsourcing* ini menambahkan teknologi di atas pengalamannya mengenai industri, *process knowledge* serta praktik operasional *outsourcing*-nya untuk memberikan solusi kepada klien mereka. Budaya yang dianut oleh penyedia jasa *outsourcing* adalah *orientasi pelayanan customer*, sehingga perusahaan *outsourcing* berkomitmen memberikan pelayanan yang akan memperkuat profitabilitas dan kontrol.

2. **Fokus pada Bisnis (*core business focus*)**

Para eksekutif keuangan dapat lebih memfokuskan diri pada isu strategis yang dihadapi perusahaan. Pada masa sebelum *outsourcing*, mereka banyak menghabiskan waktu sebanyak 80% untuk *detail administrative* dan hanya 20% untuk rencana strategis dan pengambilan keputusan yang menyebabkan perusahaan berkembang. *Outsourcing* memungkinkan para *executive* untuk lebih fokus kepada kompetensi utama dan isu-isu strategis daripada fokus pada aktifitas rutin yang menghabiskan waktu.

3. **Karyawan Berkualitas (*qualified staff*)**

Pada kenyataan keseharian perusahaan sering menghadapi problema untuk merekrut dan mempertahankan staf yang berkualitas, karena adanya pasar tenaga kerja yang ketat dan tekanan gaji sebagai fakta hidup. Penyedia jasa *outsourcing* dapat memikat dan memotivasi pegawai yang trampil dan terlatih dan dapat menyediakan dengan berbagai macam keahlian misalkan teknik, input data dan administratif sehingga klien dapat mengakses langsung kepada akuntan yang telah didedikasikan untuk mengurus operasional serta memperbaiki proses transaksi perusahaannya.



#### 4. Memperbaiki Produktivitas (*improved productivity*)

Jasa *outsourcing* dapat membantu memperbaiki produktivitas dari staf perusahaan. Untuk pekerjaan *clerical* yang banyak seperti input data dapat dikerjakan oleh *outsourcing*, sedangkan staf perusahaan berfungsi *me-review* dan melengkapi pekerjaannya sehingga tidak dibutuhkan lembur bagi staf perusahaan, terutama pada masa sulit.

*Outsourcing* dapat juga memberikan manfaat strategik, karena yang bermula dari hanya memproses transaksi sehingga perusahaan mempunyai *leverage* untuk mengelola *business process*nya dengan lebih baik. Hal ini dapat terjadi karena *outsourcing* membawa *outsider's discipline* untuk *me-review* dan menata ulang proses bisnis secara keseluruhan untuk membantu perusahaan melaksanakan perbaikan yang besar-besaran dan merencanakan pertumbuhan.

Meskipun dengan *outsourcing* mendatangkan manfaat, bukan berarti tidak ada biaya yang timbul akibat *outsourcing* tersebut. Biaya yang mungkin timbul dari *outsourcing* adalah:

1. **Biaya Awal dan Biaya Transisi (*one-time and recurring transition cost*).**

Bila perusahaan memutuskan untuk meng-*outsource* proses keuangannya maka akan ada biaya transisi satu kali (*one-time transition cost*) yang berupa: *employee severance, disposal of assets, lease termination*. Selain itu ada tambahan biaya lain berupa biaya telekomunikasi, dan biaya operasional.

2. **Biaya Koordinasi (*coordination cost*).**

Konsep umum yang salah yang dianut selama ini yang mengatakan bila jasa *outsourcing* sudah ditetapkan, surat perjanjian sudah dibuat, dan semua pekerjaan sudah dilimpahkan, berarti pekerjaan telah selesai. Tidaklah demikian yang sebenarnya karena masih ada isu koordinasi karena mungkin akibat petunjuk yang kurang jelas, perbedaan budaya, dan kurang komunikasi.

3. **Biaya Tersembunyi (*hidden Cost*).**

Biaya ini mungkin muncul sejalan dengan waktu, akibat adanya hal hal yang tidak terpikirkan dan tidak diatur dengan baik sebelumnya dan kemudian menjadi masalah. Misalkan saja, CFO harus benar benar mengerti konsekuensi biaya yang harus ditanggung apabila perusahaan memutuskan hubungan dengan penyedia jasa *outsourcing* yang dipakainya atau berpindah kepada penyedia yang lain. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan masalah hak-

hak intelektual yang bisa berakibat timbulnya biaya yang tidak disangka-sangka.

## 2.5 *Vendors Outsourcing*

Untuk memilih penyedia jasa *outsourcing*, pertama-tama perlu diketahui mengenai lingkungan dan derajat yang diharapkan dan diinginkan, dan kemudian menentukan hubungan yang bagaimana yang dikehendaki.

### 2.5.1 *Jenis Vendor Outsourcing*

Secara umum, ada (3) tiga jenis *vendor outsourcing* yang tersedia yaitu penyedia transaksi (*transaction providers*), penyedia proses (*process providers*) dan penyedia pelayanan penuh (*full service provider*) (Robinson & Kolakota, 2005).

1. **Penyedia Transaksi (*transaction providers*).** Cakupan proses *outsourcing* yang ditawarkan relatif sempit seperti input data (*data entry*) atau perhitungan gaji (*payroll*). Mereka melakukan tugasnya dengan sangat efisien tetapi biasanya tidak mentransformasi dan merekayasa proses. *Outsource* transaksinya adalah yang tercepat dan termudah, tetapi sangat terbatas artinya jasa *outsourcing* hanya menangani aktifitas tertentu saja sedangkan aktifitas lainnya masih dikerjakan oleh perusahaan sendiri. Biasanya ukuran yang digunakan adalah berdasarkan jumlah transaksi yang dikerjakan.
2. **Penyedia Proses (*process providers*).** Berfokus kepada berbagai macam proses seperti *call center*, atau akuntansi keuangan, jasa *outsourcing* mengambil bagian dari tanggung jawab atas proses tersebut. Ukuran yang digunakan adalah berdasarkan proses *outcome*-nya.
3. **Penyedia Pelayanan Penuh (*full service provider*).** Menangani beberapa proses bisnis sekaligus, seperti sumber daya manusia (SDM) atau IT. Penyedia jasa *outsourcing* menangani secara seutuhnya dan bertanggung jawab penuh untuk menyelesaikan prosesnya dan menawarkan untuk merekayasa proses agar lebih efisien. Biasanya jasa *outsourcing* ini mengambil alih sepenuhnya operasional perusahaan dan mempekerjakan pegawai perusahaan menjadi pegawai perusahaan *outsourcing*.

Biasanya perusahaan memilih jenis *vendor outsourcing* sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perusahaan bisa hanya meng-*outsource*-kan satu tugas tertentu

saja, atau beberapa proses ataupun secara keseluruhannya. Pada hakekatnya, agar memperoleh pengurangan biaya, perusahaan perlu memilih *vendor* jasa *outsourcing* yang dapat memberikan skala ekonomi dan juga memberikan jasa *outsourcing* untuk proses yang sama bagi banyak perusahaan lain.

### 2.5.2 Lokasi *Vendor Outsourcing*

Untuk memutuskan lokasi *outsourcing*, pertimbangannya adalah yang pertama menentukan negara, baru kemudian yang kedua menentukan *vendor* atau sebaliknya, *vendor*, baru negaranya.

Memilih lokasi tempat *outsourcing* adalah penting, karena berhubungan dengan menentukan keahlian dan kompetensi, budaya, latar belakang pendidikan dan bahasa, yang tersedia untuk proyek tersebut. Faktor kritis lain yang mempengaruhi keputusan untuk lokasi adalah infrastruktur secara fisik, peraturan pemerintah, aturan hukum yang berlaku, dan stabilitas politik dari negara tersebut. Pada akhirnya penentuan lokasi biasanya didasari oleh struktur tenaga kerja dan upah, yang mempengaruhi kemampuan perusahaan berkompetisi. Salah satu daya tarik *outsourcing* adalah memberikan janji untuk penghematan biaya tenaga kerja, walaupun demikian yang menjadi pertimbangan lain adalah kualitas pegawai yaitu kepiawaian dalam bahasa, menguasai keahlian teknis, tingkat pendidikan, kecocokan budaya dan program manajemen kualitas misalnya ISO 9000 dan *Six Sigma*.

Banyak negara yang berharap bisa menjadi tempat *outsourcing*. Beberapa di antaranya sudah bertahun-tahun mempersiapkan infrastrukturnya dalam mengantisipasi terjadi *boom* bisnis *outsourcing*. Ada delapan tempat *outsourcing* yang teratas yang menjadi tujuan yaitu: **Canada, China, India, Ireland, Mexico, Philippines, Russia dan South Africa.**

### 2.5.3 *Vendor Outsource* India

*Offshore outsourcing* di India dimulai di tahun 1985 ketika *Texas Instrument* membuka R&D unitnya di Bangalore. India membangun landasan *outsourcing*-nya dengan menggunakan keahliannya di IT seperti: aplikasi pengembangan dan pemeliharaan, manajemen *database* dan *package application customization*.

*Offshoring* menjadi *explosive* di India karena banyak perusahaan Fortune 500 memilih dan membuka pusat *offshoring* sendiri di India atau meng-*outsource* pekerjaan untuk penyedia pelayanan eksternal yang berbasis di India. Banyak perusahaan yang menjadikan India sebagai pusat pelayanan *back office*. Dan para multinasional ini merasakan penghematan biaya sebesar 40% - 50% dan kualitas memenuhi seperti yang diinginkan.

Daya pikat India ada di (Robinson & Kolakota, 2005):

1. **Tenaga Kerja (*labor*)**. Jumlah penduduk India yang sangat besar, di tahun 2003 adalah satu milyar penduduk;
2. **Penghematan Biaya (*cost saving*)**. India menawarkan kesempatan yang sangat berarti yaitu biaya tenaga kerja murah 50% - 60% lebih murah dari negara lain. Seorang profesional IT India bergaji rata rata setahun \$ 8.000 - \$ 15.000 sedang di Amerika bisa mencapai \$ 80.286.
3. **Penguasaan bahasa asing (*language Skill*)**. Diperkirakan 250 juta – 300 juta penduduk atau sekitar 25%-30% dari jumlah penduduk di India bisa fasih berbahasa Inggris.
4. **Keahlian Tehnik (*technical skill*)**. Angkatan kerja India menawarkan *pool technical skill* yang besar sekali. Setiap tahunnya universitas di India menghasilkan 180.000 engineer. Di tahun 2002, NASSCOM memperkirakan sebagai 522.000 profesional software dan jasa IT orang India.
5. **Pendidikan (*education*)**. Lebih dari 6 juta orang yang diterima di 200 universitas, di 500 *colleges* dan di 100.000 *secondary school*.
6. **Kesamaan Budaya (*culture compatibility*)**. Walaupun telah diberikan pelatihan mengenai budaya tetapi *gap* budaya tersebut masih ada antara kultur orang India dan kultur orang Barat.
7. **Kualitas (*quality*)**. Dalam hal pengembangan *software* dan metodologi proses, semua *vendor* papan atas di India telah memperoleh sertifikasi CMM dan ISO 9000.

Lima besar *vendor offshore* India antara lain:

1. WIPRO
2. INFOSYS

3. TCS
4. SATYAM
5. HCL

## 2.6 Strategi *Outsourcing*

Strategi yang dilakukan dalam pelaksanaan *outsourcing*, menentukan hasil yang dicapai, namun yang terpenting adalah disiplin dalam menerapkan strategi yang dipilih.

Belajar dari pengalaman, *outsourcing* akan berhasil bila ada perencanaan yang matang sebelum dimulainya *outsourcing* itu, menggunakan manajemen yang tepat dan para anggota tim yang berhubungan dengan pelaksanaan *outsourcing* mengetahui dengan pasti mengenai peran dan tanggung jawabnya masing masing.

### 2.6.1 Persiapan Yang Dilakukan Agar *Outsourcing* Berhasil

Menurut Greaver II (1999) agar *outsourcing* berhasil perlu menempuh 7 (tujuh) langkah, antara lain:

1. **Membuat Perencanaan.** Mengakses risiko, membentuk tim proyek dari berbagai fungsi, dan menentukan tenaga ahli yang digunakan. Mempelajari isu-isu manajemen sumberdaya, manajemen informasi dan manajemen proyek.
2. **Mengeksplorasi Implikasi Stratejik.** Mengerti mengenai visi, kompetensi utama, struktur, alat-alat transformasi, *value chain* dan strategi perusahaan sehingga dapat menentukan keputusan yang tepat, lamanya masa kontrak dan tanggal pengakhiran kontrak.
3. **Menganalisa Biaya Pelaksanaan/Prestasi Kerja.** Menghitung biaya kegiatan proyek *outsourcing* dengan biaya *benchmark* yang ditetapkan. Mengukur tingkat keberhasilan proyek *outsourcing* dengan prestasi *benchmark* yang diharapkan.
4. **Menentukan Jasa *Vendor Outsourcing*.** Menetapkan kualifikasi, kriteria untuk evaluasi, mengidentifisir dan menyeleksi jasa *vendor outsourcing*.
5. **Menegosiasikan Aturan Kesepakatan.** Meliputi lingkungan pelayanan, faktor-faktor produksi, standar prestasi, pengawasan transisi, manajemen dan pengendalian harga dan pengawasan akhir proyek.

6. **Mengakomodasi Masa Transisi.** Masalah transisi yang paling sensitif adalah mengenai sumber daya manusia terutama mengenai komunikasi dan kompensasi.
7. **Menangani Masalah Hubungan.** Kunci utama hubungan antara perusahaan dan jasa *vendor outsourcing* adalah mengenai memonitor pelaksanaan pekerjaan, mengevaluasi hasil yang diperoleh dan menentukan solusi dari persoalan yang dihadapi.

### 2.6.2 Mengenal Perangkat *Outsourcing*

*Outsourcing* merupakan suatu strategi yang menawarkan banyak hal yang menarik serta menguntungkan misalkan: mengurangi biaya, fokus pada proses bisnis utama, memperbaiki tingkat pelayanan, menambah *skill*, mempercepat waktu sampai ke pasar, meningkatkan segala keuntungan yang kompetitif.

Namun banyak perusahaan yang naif terhadap komitmen dan disiplin sehingga manfaat yang seharusnya diperoleh menjadi sirna. Perusahaan gagal merealisasikan manfaat *outsourcing* terhadap orang orang, proses, metoda dan perangkatnya. Dengan demikian perlu mengenal kesalahan kesalahan yang mungkin dilakukan yang berakibat *outsourcing* tidak optimal manfaatnya.

Menurut Power, Desouza, & Bonifazi (2006) ada 10 (sepuluh) macam kesalahan dalam mengimplementasikan *outsourcing*, antara lain adalah:

1. **Kurang komitmen dari manajemen (*lack of management commitment*).** Perlunya komitmen yang sungguh sungguh agar *outsourcing* dapat berhasil bila para eksekutif terjun langsung dan melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mengatasi problem usaha yang mendasar sebelum mengimplementasikan *outsourcing* dan menyerahkan permasalahan kepada *vendor jasa outsourcing*.
2. **Kurang pengetahuan mengenai *outsourcing* (*minimal knowledge of outsourcing methodologies*).** Agar berhasil, perusahaan harus mengidentifikasi, menciptakan dan mengimplementasikan metodologi mapan serta praktik industri terbaik. Tidak banyak perusahaan yang memiliki orang-orang, proses-proses, prosedur-prosedur dan peralatan-peralatan yang dapat membimbing perusahaan kedalam siklus *outsourcing* – yang meliputi *strategy*

*formulation, requests for proposal, vendor identification & selection, contract negotiation, project transition dan outsourcing relationship management.*

3. **Kurang mengkomunikasikan mengenai rencana *outsourcing* (*lack of an outsourcing communication plan*).** *Outsourcing* merupakan perubahan paradigma dalam menjalankan bisnis karena mengurangi biaya tetap dan berpindah ke biaya tidak tetap, pekerjaan dipecah-pecah menjadi bagian demi bagian. Banyak terjadi "*rumors*" dalam mengimplementasikan *outsourcing* yang mempengaruhi ke seluruh tingkatan di perusahaan, serta menimbulkan rasa takut, rasa khawatir dan berakibat negatif terhadap produktivitas perusahaan. Komunikasi dengan para pegawai sangat perlu untuk memastikan bahwa mereka mengerti peran mereka dan diberi kompensasi yang cukup dalam pengimplementasian *outsourcing*. Bila perusahaan gagal melakukan komunikasi dengan baik maka risikonya perusahaan kehilangan pegawai andalan/*intellectual capital* karena mereka keluar meninggalkan perusahaan, dengan demikian mereka telah memupuskan kesempatan mereka sendiri untuk sukses. Perusahaan harus selalu "*take the high road*" dan memperlakukan personil yang terkena dampak, secara professional dan penuh rasa hormat.
4. **Tidak menyadari risiko bisnis akibat *outsourcing* (*failure to recognize outsourcing business risk*).** *Outsourcing* merupakan suatu proposisi yang berisiko, karena begitu yakin memindahkan orang orang, fungsi fungsi, aplikasi aplikasi dan proses proses ke *vendor* eksternal dengan harapan akan meningkatkan daya saing secara keseluruhan. Isu utama adalah proteksi terhadap hak intelektual termasuk kerahasiaan data bisnis, rahasia perdagangan, hak-hak cipta, *trademarks & patents*.
5. **Tidak menggunakan keahlian sumber dari luar perusahaan (*failure to tap into external sources of knowledge*).** Profesional *outsourcing* sebaiknya memiliki kualifikasi pendidikan yang baik di bidang bisnis dan teknologi, dengan pengetahuan yang rinci dari beberapa *cross-function discipline*, termasuk *supply management, engineering, IT, keuangan, kualitas, operasi dan kontrak*. Mereka harus mempunyai pengalaman yang bersentuhan dengan kultur yang berbeda-beda dan memiliki *business acumen* serta pengetahuan teknologi di dalam pasar global.
6. **Tidak menggunakan orang yang terbaik yang dimiliki perusahaan (*not dedicating the best and the brightest internal resources*).** Tim inti pelaksana

Universitas Indonesia

*outsourcing* sebaiknya berasal dari orang *intern* perusahaan yang berprestasi yang berasal dari seluruh *cross-functional discipline* yang meliputi keuangan, IT, operasi, *supply management*, jaminan kualitas, sumber daya manusia dan kontrak. Perusahaan harus bersedia untuk melepaskan personil handal mereka dari tanggung jawab pekerjaan kesehariannya agar fokus pada proyek *outsourcing* tersebut. Untuk menarik dan memotivasi pegawai handal yang ikut dalam team melaksanakan *outsourcing* ini, penting bagi manajemen untuk memberikan kompensasi yang baik serta memberikan gambaran yang jelas bahwa posisi ini akan meningkatkan karir mereka, bukan merupakan penugasan untuk menyisihkannya.

7. **Terburu-buru dalam pelaksanaan (*rushing through the initiative*).** Perusahaan seharusnya mengikuti pendekatan yang sistematis secara berurutan pada saat mengevaluasi mengenai kesiapan perusahaan dalam melaksanakan *outsourcing*, menetapkan persyaratan fungsional *outsourcing*, membuat persyaratan pengevaluasian *vendor*, mempersiapkan *request for proposal* yang jelas, mengevaluasi proposal *vendor*, dan menyelesaikan kontrak setelah bernegosiasi dengan *vendor* yang terbaik. Semua ini harus dilakukan tanpa desakan yang terburu-buru dari pihak manajemen. Kebanyakan perusahaan secara terburu buru mengimplementasikan *outsourcing* tanpa memperhatikan faktor-faktor yang kritical seperti: penilaian atas kestabilan keuangan dari *vendor*, penetapan persetujuan tingkat pelayanan, hak-hak intelektual, hak audit dan proses penyelesaian bila terjadi sengketa.
8. **Tidak menganggap adanya perbedaan budaya (*not appreciating cultural differences*).** Salah satu isu yang tersulit dan seringkali diremehkan adalah pengaruh dari perbedaan kultur antara perusahaan dan *vendor* jasa *outsourcing*. Biasanya mereka mencari *partner* yang mempunyai kesamaan atas norma, nilai dan etika. Kenyataan yang terjadi ketika berlangsungnya hubungan antara perusahaan dan *vendor* jasa *outsourcing*, adanya perbedaan: di dalam pandangan mengenai *time management*, struktur organisasi, pendekatan bisnis, proses pengambilan keputusan serta kerjasama timnya. Salah satu contoh adalah masalah bahasa, walaupun sama sama menggunakan bahasa Inggris tetapi dialek berbeda, seringkali menimbulkan kesalahpahaman.



9. Tidak memberikan sepenuhnya apa yang telah dimiliki perusahaan sehingga kerja penyelia tidak produktif (*minimizing what it will take to make vendor not productive*). Perusahaan telah membangun proses bisnis, metodologi, peralatan, infrastruktur, produk dan aplikasi sejak lama tetapi semua itu tidak didokumentasikan dan dikodifikasikan secara baik dan tertib sehingga semua intelektual *know-how* ini tersebar dimana-mana, di segala lapisan jenjang struktur organisasi perusahaan. Waktu yang disediakan perusahaan untuk mendokumentasikan *know-how* itu sangat minim sekali, sehingga tentunya *know-how* tersebut tidak dapat dipindahkan ke *vendor* jasa *outsourcing* segera. *Vendor* jasa *outsourcing* menjadi tidak produktif di dalam pekerjaannya karena tidak memiliki *know-how* yang sama dengan perusahaan.
10. Hubungan dengan pihak management yang tidak harmonis (*poor relationship management program*). Perusahaan perlu mengerti bagaimana mengelola hubungan yang baik dengan pihak *outsourcing* secara berkesinambungan. Rencana manajemen hubungan merupakan perekat hubungan antara perusahaan dengan *vendor* jasa *outsourcing*. Dalam manajemen hubungan meliputi: deskripsi usaha *outsourcing*, identifikasi *key shareholders*, jadwal aktivitas, peran dan tanggung jawab, anggaran, pengukuran prestasi, produk kerja, sumber, keahlian yang diperlukan dan pengetahuan, proses pengendalian perubahan, jaminan mutu, manajemen konfigurasi, alat dan rencana komunikasi, perlengkapan, fasilitas dan keamanan. Sebaiknya rencana manajemen hubungan ini dibuat pada saat pertama dari siklus *outsourcing* dimulai dan akan direvisi secara bertahap dari waktu ke waktu.

### 2.6.3 Melakukan Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Risiko merupakan sesuatu yang perlu diperhitungkan dengan cermat karena setiap proyek yang akan dilaksanakan selalu mempunyai risiko. Dengan demikian di dalam memutuskan untuk melakukan *outsourcing* perlu mempertimbangkan risiko yang mungkin terjadi sebagai akibat pelaksanaan *outsourcing*. Power, Desouza, Bonifazi (2006) membagi risiko dalam 4 (empat) kelompok:

1. Risiko Strategik (*Strategic Risks*). Berhubungan dengan isu interaksi antara perusahaan dengan calon *vendor* jasa *outsourcing*. Risiko strategik ini meliputi

risiko hak intelektual, yang menyangkut penilaian mengenai risiko dari hak intelektual internal yang terbuka keluar ke penyedia pelayanan eksternal.

Dengan demikian perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengevaluasi hak intelektualnya dan secara objektif menilai hak yang terbuka ke luar ke penyedia pelayanan eksternal. Walaupun secara global hak intelektual tersebut telah terproteksi, namun perusahaan harus mempertimbangkan risiko dan kemungkinan hak intelektual tersebut disalahgunakan.

2. **Risiko Operasional (*Operational Risks*)**. Berhubungan dengan risiko mengelola unsur unsur operasional internal dan eksternal dalam rangka rencana *outsourcing*.

Unsur yang dimaksud adalah penentuan peran dan tanggung jawab manajemen dan staf operasional dan menentukan proses, prosedur, metodologi dan menyeleraskan perbedaan antara perusahaan dan *vendor* jasa *outsourcing*. Unsur risiko operasional lainnya adalah mengenai staf yang dalam masa transisi, staf yang masih dipergunakan untuk selanjutnya dan staf yang diberhentikan.

3. **Risiko Teknologi (*Technology Risks*)**. Berhubungan dengan penilaian mengenai potensi risiko yang akan terjadi sehubungan dengan teknologi yang dimiliki oleh *vendor* jasa *outsourcing* yang akan berpengaruh terhadap perusahaan.

Keputusan yang diambil meliputi standarisasi vs kebiasaan, ijin peraturan, keamanan, reliabilitas dan testabilitas dari desain yang ada dengan mempertimbangkan faktor manusia. Perlu mempertimbangkan pelayanan kepada perusahaan berupa tanggapan, jaminan, pengujian, *upgrades*, pemeliharaan & perbaikan, pelatihan, dokumentasi dan segala produk yang mendukung metodologi.

4. **Risiko Keuangan (*Financial Risks*)**. Berhubungan dengan risiko pembiayaan yang dikeluarkan dalam rangka *outsourcing*.

Biaya yang perlu dipertimbangkan adalah analisis biaya internal vs biaya eksternal seperti biaya sumber daya manusia, biaya pengembangan, biaya produksi, biaya pelatihan, biaya perjalanan, biaya transisi, biaya komunikasi dan manajemen.

Tujuan dari asesmen risiko ini adalah untuk membuat para eksekutif menyadari bahwa *outsourcing* ini merupakan suatu bisnis proposisi yang berisiko. Dengan mengetahui berapa besar kemungkinan terjadinya risiko, perusahaan dapat menggunakan berbagai opsi untuk mengendalikan risiko tersebut. Pertama, perusahaan harus mempersiapkan diri berapa besar risiko yang bersedia di tanggung perusahaan. Bila perusahaan membatasi untuk suatu batas tertentu maka strategi yang digunakan adalah menggunakan jasa asuransi untuk mengatasinya atau bila tidak memungkinkan, membatalkan pelaksanaan *outsourcing*. Kedua, perusahaan mengidentifikasi strategi mitigasi risiko yaitu *vendor* jasa *outsourcing* perlu mempersiapkan pemulihan bencana dan prosedur pendukung untuk mengatasi risiko. Ketiga, perusahaan perlu membentuk rencana kemungkinan atau solusi balik untuk mengantisipasi kemungkinan risiko.

Willcocks dan Lacity mengungkapkan secara komprehensif mengenai risiko *offshore outsourcing* dikaitkan dengan: *business, legal, political, workforce, social* dan *logistic* (Oshril, Kotlarsky dan Willcocks, 2009) lihat di tabel 2-1.

Dalam bisnis, ada beberapa risiko yang mungkin terjadi misalkan tidak tercapainya penghematan biaya yang diharapkan, kualitas pekerjaan yang buruk dan penyampaian/pengiriman yang terlambat.

Dalam hukum, ada beberapa risiko yang mungkin terjadi misalkan terjadinya sistem yudisial yang tidak efisien dan efektif di tempat *outsource* dilakukan, pelanggaran mengenai hak *intellectual property*, pembatasan mengekspor, aturan ketenagakerjaan yang kaku, sulit mendapatkan visa, perubahan peraturan perpajakan yang menghilangkan unsur penghematan, perjanjian yang tidak menjamin keamanan dan kerahasiaan.

Dalam politik, ada beberapa risiko yang mungkin terjadi misalkan perlakuan yang tidak baik dari staf IT internal, merasa dilecehkan, ancaman perpajakan utk perusahaan yang meng-*outsource*, politik yang tidak stabil di negara tempat *outsourcing* dilakukan, politik yang rawan antara negara Amerika dengan negara tempat *outsource*.

Dalam angkatan kerja, ada beberapa risiko yang mungkin terjadi misalkan pegawai penyelia *outsourcing* sering berganti-ganti, pegawai penyelia *outsourcing* berhenti/mogok, pegawai penyelia *outsourcing* tidak berpengalaman, kemampuan komunikasi pegawai penyelia *outsourcing* kurang memadai.

Dalam sosial, ada beberapa risiko yang mungkin terjadi misalkan perbedaan budaya dan kebiasaan, perbedaan tanggal libur dan hari libur keagamaan.

Dalam logistik, ada beberapa risiko yang mungkin terjadi misalkan perbedaan waktu, mengatur tim kerja dari jarak jauh, dan menkoordinasikan perjalanan-perjalanan.

<b>Tabel 2 – 1</b>	<b>Offshore Outsourcing Risks</b>
<b>Risk Category</b>	<b>Sample Risk</b>
<b>Business</b>	No overall cost saving Poor quality Late deliverable
<b>Legal</b>	Inefficient or ineffective judicial system at offshore locale Intellectual property rights infringement Export restrictions Inflexible labor laws Difficulty obtaining visas Change in tax laws could significantly erode saving Inflexible contracts/Breach in security or privacy
<b>Political</b>	Backlash from internal IT staff Perceived an unpatriotic Politicians threaten to tax US companies that source offshore Political instability with offshore country Political instability between USA and Offshore country
<b>Workforce</b>	Supplier employee turnover Supplier employee burnout Inexperienced supplier employees Poor communication skill of supplier employees
<b>Social</b>	Cultural differences Holiday and religious calendar differences
<b>Logistical</b>	Time zone challenges Managing remote teams Coordinating travel

*Source: Adapted from Willcocks and Lacity (2006)*

Dalam buku yang ditulis oleh Oshril, Kotlarsky and Willcocks,( 2009) - Tabel [2-2], memuat hasil survei yang menunjukkan kekhawatiran mereka terhadap *offshoring* adalah *poor service quality*. *Poor service quality* menduduki peringkat pertama yaitu 61% responden kemudian diikuti oleh *lack of cultur fit* dengan 54% responden. Secara finansial, penggunaan *outsourcing* dirasa kurang menguntungkan dan pengguna jasa akuntansi merasa kurang puas.

Tabel 2 – 2		Perceived Risk of Offshoring
Rank	Risk perceived	Respondents citing risk as important (in %)
1	Poor service quality	61%
2	Lack of cultural fit	54%
3	Loss of control	51%
4	Lack of client acceptance	49%
5	Lack of data security	46%
6	Weakening employee morale	45%
7	Employee turnover in offshore service center	44%
8	Operational Inefficiency	41%
9	Infrastructure instability in host country	40%
10	Intellectual property loss	39%
11	Political instability in host country	39%
12	Political backlash	35%
13	Disaster recovery	26%

Source: Adapted from Lewin and Peeters (2006)

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Bain & Co, suatu perusahaan konsultan, mengatakan lebih dari 82% perusahaan besar di Eropa, Asia dan Amerika Utara, menggunakan *outsourcing* dan 50% daripadanya *offshore*. Separuh dari mereka menyatakan kekecewaan karena tidak memenuhi harapan semula. Kunci persoalan adalah karena *offshore* mempunyai perbedaan waktu dan perbedaan kultur.

Risiko terbesar pada *outsourcing* yang tradisional, hanya memfokuskan secara eksklusif pada biaya dan melupakan prakarsa inovasi yang berjalan berbarengan. Terbukti dari survei yang dilakukan oleh Koulopoulos dan Roloff, 2006, 61% perusahaan yang melakukan *outsourcing* bertujuan untuk mengurangi biaya dan memindahkan resiko kepada pihak ketiga. Jadi memperbaiki proses menjadi lebih baik dan meningkatkan inovasi merupakan tujuan yang lebih baik dari proses *outsourcing*. Dengan demikian, perkembangan *outsourcing* masa depan ada pada *smartsourcing*, memfokuskan perhatian pada prakarsa peningkatan dan inovasi *core competency* perusahaan. *Partnership* yang terjalin di *outsourcing*, bukan hanya akan memperoleh penghematan biaya tetapi juga akan menjadikan lebih unggul dan tercapainya diferensiasi.

#### 2.6.4 Mengatasi Kesalahpahaman Pelaksanaan *Outsourcing*

Untuk menghindari dari kesalahpahaman tentang *outsourcing* diperlukan kesesuaian pemahaman dengan menggunakan *needs-analysis efforts* yang berupa *statement of work* dan *request for proposals*. *Statement of work* dianalogikan seperti

perincian pekerjaan yang perlu dikerjakan atau disebut sebagai *detailed job position*, sedangkan *request for proposals* merupakan *job description* (Power, Desouza dan Bonifazi, 2006).

*Statement of work (SOW)* harus dengan jelas menentukan pekerjaan yang di kerjakan serta batasan-batasannya. Di dalamnya berisi secara spesifik batasan lonjatan dan kerangka waktu, hasil dan produk yang diharapkan, kriteria mengevaluasi prestasi dan kualitas. Komponen dari SOW adalah: lingkup proyek – yang memberikan kejelasan kepada *vendor* jasa *outsourcing* mengenai informasi latar belakang pekerjaan yang di-*outsource* supaya pengerjaan proses bisnis yang di-*outsource* sama dengan gambaran besar perusahaan; detail penugasan pekerjaan – yang menyangkut rincian spesifikasi dan persyaratan pekerjaan dan menjelaskan secara jelas standar *workflow* model yang diharapkan; persetujuan tingkat pelayanan – pelayanan yang bagaimana yang diharapkan dan dinyatakan secara jelas, mudah dimengerti, mudah diukur; dan peran & tanggung jawab – yang menentukan peran dan tanggung jawab bagi perusahaan dan *vendor* jasa *outsourcing* agar jelas mengenai siapa yang melakukan, apa yang dilakukan dan kapan dilakukan. SOW yang baik memiliki 5 (lima) karakter yaitu: **tidak membingungkan** (*unambiguous*), **lengkap** (*complete*), **konsisten** (*consistent*), **mengandung *metric* yang jelas** (*containing metrics that are clear*), **mudah diukur, komprehensif dan dapat ditelusuri** (*very easy to measure and comprehensive and traceability*).

Permohonan atas proposal (*request for proposal, RFP*) memiliki empat komponen utama yaitu: (1) **lingkup dan persyaratan *outsourcing* (*sourcing requirements and scope*)** – yang menentukan secara jelas proses bisnis yang mana yang akan di-*outsource* beserta rinciannya dan keterangan yang jelas mengenai masalah yang dihadapi, isu yang ada, dan di bagian mana yang perlu diperbaiki, (2) ***vendor***- juga perlu dijelaskan secara jelas mengenai proposisi nilai *vendor*, pengalaman serta lokasi yang diinginkan, (3) **proses dan *quality issues***- yang mencantumkan *disaster recovery* dan *backup* dari *vendor*, pengamanan yang diinginkan, dan proses hubungan manajemen yang diharapkan, dan (4) **profil perusahaan (*corporate profile*)** – yang menggambarkan organisasi perusahaan dengan jelas.

### 2.6.5 Proses di Masa Transisi

Keberhasilan *outsourcing* sangat bergantung kepada persiapan yang dilakukan di masa transisi. Menurut Maurice F Greaver II (1999), ada 3 (tiga) isu yang perlu ditangani dengan baik dan benar, ketiga isu tersebut adalah:

1. **Isu Komunikasi** (*communication issues*), mengenai bagaimana dan kapan para pegawai perusahaan yang terkena efek *outsourcing* maupun yang tidak, diberitahukan dan diberi penjelasan mengenai rencana, proses implementasian maupun akibat dari *outsourcing* tersebut.
2. **Isu Sumberdaya Manusia** (*human resources issues*), mengenai paket kompensasi apa yang ditawarkan kepada masing-masing pegawai yang diminta untuk tetap tinggal di perusahaan, yang dipindahkan ke perusahaan penyedia jasa *outsourcing*, yang diminta untuk pindah ke perusahaan penyedia *outsourcing* dan yang diberhentikan (pemutusan hubungan kerja, PHK) dari perusahaan.
3. **Isu Transisi** (*transition issues*), mengenai bagaimana cara dan kapan para pegawai dipindahkan ke perusahaan penyedia jasa *outsourcing*, dan bagaimana serta kapan, peralatan produksi yang terkena efek *outsourcing* ini dipindahkan.

*Outsourcing* merupakan suatu strategi yang menguntungkan, kita mendapatkan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh pihak lain (*external*) dengan cara memberikan imbalan yang telah disepakati bersama.

Namun demikian proses *outsourcing* merupakan hal yang rumit, sehingga sebelum diimplementasikan perlu terlebih dulu, dilakukan *due diligence* dengan cermat. Dengan *outsourcing* kita dapat memperoleh manfaat yang besar tapi sebaliknya bisa juga mendatangkan kerugian yang besar. Oleh karenanya perlu proses yang bertahap. Menurut Robin Sood (2005), ada 5 (lima) langkah atau tahapan yang perlu ditempuh dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan:

Mengapa (*Why*)?, Apa (*What*)?, Bagaimana (*How*)?, Siapa (*Who*)?, dan berakhir dengan Di mana (*Where*)?

**Mengapa** = Alasan mengapa kita meng-*outsource* pekerjaan kita.

**Apa** = Apa yang kita *outsource*.

Universitas Indonesia

**Bagaimana** = Bagaimana kita mengeksekusi *outsource*.

**Siapa** = Memilih vendor *outsourcing* dengan siapa kita bekerja sama.

**Di mana** = Lokasi dan tempat tujuan *offshore outsource* dilakukan.

Dengan mempertimbangkan dan melakukan kelima tahapan ini dengan baik berarti akan mengarahkan keberhasilan di dalam *outsourcing*.



**Universitas Indonesia**



## BAB III

### PT ESSENCE INDONESIA

#### 3.1 Latar Belakang

PT. Essence Indonesia sebelum tahun 1955 adalah perusahaan dagang yang mengimpor *flavor* dari Eropa dan memasarkannya di Indonesia, kemudian merintis meracik dan mencampur bahan baku menjadi *flavor* yang didisain untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu dan di tahun 1958 membangun pabrik di Jalan Otto Iskandardinata, Jakarta Timur di atas tanah seluas 2.4 hektar, merupakan pabrik *Flavor* yang terbesar di Asia Tenggara pada saat itu. Sejak tahun itu PT. Essence Indonesia memproduksi *flavor* di Indonesia yang bahan baku sebagian besar berasal dari Eropa. PT. Essence Indonesia merupakan *market leader* untuk industri *flavor* dan *fragrance* di Indonesia dan di dunia.

Pada saat awal perusahaan ini merupakan afiliasi dari perusahaan *flavor* terbesar di Belanda dengan nama *Polack and Swartz*. Di jaman pemerintahan Presiden RI pertama, Soekarno, di tahun 1960an semua perusahaan-perusahaan asing dinasionalisasikan sehingga nama PT. Essence Indonesia berganti nama menjadi PD Ganda Rasa di bawah pemerintah daerah DKI Jakarta. Walaupun sebagai perusahaan pemerintah daerah, perusahaan ini tetap berjalan dengan memproduksi *flavor* dan dijual ke dalam negeri. Di era orde baru, Presiden RI kedua, Soeharto di tahun 1970, pemerintah mengembalikan perusahaan-perusahaan asing tertentu kepada pemiliknya, maka PT. Essence Indonesia dikembalikan kepada pemiliknya yang telah berubah dari *Polack and Swartz* menjadi *International Flavors and Fragrances Inc.* Kantor pusat telah berpindah dari Belanda di kota Tilburg ke kantor pusat yang baru di Amerika Serikat (USA) di kota New York.

Semenjak tahun 1970 nama berubah lagi dari PD. Ganda Rasa menjadi PT. Essence Indonesia. Perusahaan berkembang sesuai dengan perkembangan perekonomian dan pasar Indonesia. Di tahun 1984, perusahaan memperbesar pabrik *flavor* dan di tahun 1986 membangun pabrik *fragrance* karena kebutuhan pasar berkembang. Di tahun 1990 mendirikan pabrik ekstraksi yang berguna untuk menunjang *flavor* dan *fragrance* yang dihasilkan.

### 3.2 Produk

Produk yang diproduksi oleh PT. Essence Indonesia terbagi dua jenis: *flavor* dan *fragrance*.

*Flavor* merupakan bahan aroma rasa yang digunakan dalam produk makanan dan minuman. *Flavor* digunakan oleh produsen makanan dan minuman. Makanan yang diproduksi oleh produsen makanan seperti mie *instant*, makanan ringan seperti krupuk, kripik, permen dan untuk produsen minuman seperti sirup, minuman dalam kemasan botol atau kaleng atau *tetrapack*, menggunakan *flavor* di dalam produknya.

*Fragrance* merupakan bahan aroma wewangian yang digunakan untuk produk yang berhubungan dengan keharuman. *Fragrance* digunakan oleh produsen sabun, *shampoo*, *deterjen*, hingga kosmetik.

PT. Essence Indonesia memasarkan *flavor* dan *fragrance* untuk pasar lokal sebagai fokus utamanya dan sebagian kecil ke pasar luar negeri. Hal ini disebabkan *flavor* dan *fragrance* berhubungan kuat dengan cita rasa dan selera penduduk di suatu negeri.

### 3.3 Kinerja Perusahaan

Pertumbuhan perusahaan berkembang selaras dengan kemajuan perekonomian Indonesia. Semakin maju perekonomian Indonesia maka semakin banyak produk makanan dan minuman olahan yang menggunakan *flavor* dan juga semakin banyak produk rumah tangga seperti sabun, pembersih, *deterjen* yang dipasarkan menggunakan *fragrance*. Dengan demikian kinerja perusahaan berkembang maju dari tahun ke tahun. Hal ini terlihat pada Tabel [2-1] mengenai rasio keuangan perusahaan tujuh tahun terakhir.

Melihat *trend* dalam 7 (tujuh) tahun terakhir, perusahaan sangat likuid, berarti perusahaan *cash rich*. Hutang perusahaan sangat minimal karena kebutuhan keuangan perusahaan dipenuhi sendiri dari operasi usaha. Perputaran *inventory*-nya dari tahun ke tahun semakin cepat, berarti menunjukkan penjualan yang meningkat dari waktu ke waktu serta penagihan piutang semakin cepat sehingga likuiditas meningkat. Namun demikian, terlihat ada kecenderungan profitabilitas mengalami penurunan secara bertahap dari tahun ke tahun. Ini terjadi, karena perusahaan memfokuskan pada pertumbuhan (*growth*) dan menaruh prioritas kedua untuk profit dalam rangka memperbesar *market share*. Melihat perkembangan kinerja perusahaan, PT. Essence Indonesia mempunyai

keuangan yang sehat dan stabil sehingga investasi dilakukan secara mandiri tanpa perlu mendapatkan pinjaman dari pihak kreditor.

Tabel 3 – 1

### Analisis Rasio Keuangan PT. Essence Indonesia Tahun 2003–2009

Year		2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<b>Liquidity:</b>								
1	Current ratio	4.8	4.7	3.5	5.9	2.0	3.8	4.4
2	Quick ratio	2.7	3.0	2.0	3.2	1.1	2.1	2.1
<b>Solvency/Coverage:</b>								
	Debt to Total Assets:	0.2	0.2	0.3	0.2	0.5	0.2	0.2
<b>Activity:</b>								
1	Inventory Turnover:	4.2	3.8	3.1	3.0	2.8	2.6	3.3
2	Age of inventory (days)	86.1	95.3	116.3	123.7	129.5	138.2	109.9
3	A/R turnover	4.9	4.5	4.4	4.0	4.2	4.6	4.2
4	Age of A/R (days)	74.3	81.7	82.7	90.4	85.9	79.6	85.7
5	Total Assets turnover	2.5	2.3	2.1	2.0	2.0	1.9	1.8
<b>Profitability:</b>								
1	Gross Margin on Sales (%)	37.4	39.8	42.8	43.9	47.7	48.6	42.6
2	Profit Margin on Sales (%)	15.1	19.7	23.6	18.7	22.2	21.9	17.5
3	Return on Total Assets (%)	37.5	41.7	48.6	36.3	43.4	41.2	30.7
4	Return on Equity (%)	46.7	52.2	66.6	42.9	80.1	54.4	38.4
Sumber: Lampiran L-1 & L-2 (Data Diolah)								

### 3.4 Sistem Akuntansi

Sebelum tahun 1985, sistem akuntansi di PT. Essence Indonesia adalah sistem akuntansi manual sehingga untuk mengerjakan data transaksi akuntansi dibutuhkan 14 (empat belas) anggota di departemen akuntansi dan keuangan termasuk *Controller*. Pada tahun 1986, diperkenalkan dengan sistem informasi akuntansi yang menggunakan *software Easy Accounting Package* yang terdiri dari modul *General Ledger*, *Accounts Receivable* dan *Accounts Payable* yang dijalankan dengan mempergunakan *hardware Borroughs* dalam rangka memproses data data transaksi akuntansi agar menghasilkan laporan keuangan.

Dengan digunakan sistem informasi akuntansi yang baru, anggota departemen akuntansi dan keuangan yang diperlukan berkurang menjadi 12 (dua belas) orang. Pada saat itu, *manufacturing resources planning (MRP)*, *costing* dan *inventory* masih dilakukan secara manual. Pada tahun 1990, IFF mengaplikasikan modul *inventory* beserta

sistem MRP dengan sebutan *Gnosis*. Walaupun demikian, *Gnosis* belum terintegrasi dengan sistem akuntansi *Easy Accounting Package*. Kedua paket ini direkonsiliasikan secara manual sehingga menghasilkan laporan keuangan. Pada tahun 1995, *hardware* PC menggantikan *Borroughs* sehingga *software Easy Accounting Package System* harus diganti dengan sistem akuntansi yang dibuat oleh penyelia lokal dengan format yang sama persis dengan *Easy Accounting Package* yang disebut **Sakti**. Demikian pula *Gnosis*, MRP dan sistem *inventory* turut mengalami perubahan, *software* dimodifikasi oleh tim IT dari Kantor Pusat, IFF di USA.

Pada saat Y2K yang merupakan tahun peralihan ke tahun 2000, semua sistem komputerisasi diperiksa dan diuji agar dipastikan tidak akan berpengaruh terhadap operasi perusahaan bila berganti ke tahun 2000. Segala sesuatu berlangsung dengan aman dan baik, tidak ada sistem yang crash, drop ataupun gagal pada saat pergantian tahun.

Di tahun 2000, IFF mengakuisisi perusahaan Inggris - industri yang sejenis bernama BBA (*Bush Boake Allen*) dan setahun kemudian IFF mulai merencanakan untuk membuat keseragaman dalam *management information system* (MIS) yang digunakan oleh seluruh afiliasi IFF di seluruh dunia. Pada saat itu diputuskan bahwa SAP, merupakan *enterprise systems* yang dipergunakan diseluruh afiliasinya. SAP merupakan akronim dari *Systems, Application and Products in Data Processing*. Berbagai persiapan mulai dilakukan sehingga di tahun 2004, SAP berhasil *go live* di Indonesia, dan implementasi di PT. Essence Indonesia berjalan lancar. SAP merupakan *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang menjadi dasar sistem informasi manajemen yang terintegrasi secara menyeluruh, di dalamnya terdapat sistem informasi akuntansi. Penggunaan SAP, menyebabkan kebutuhan tenaga kerja di bagian akuntansi dan keuangan berkurang menjadi 7 (tujuh) orang.

Setelah SAP sukses diterapkan diseluruh afiliasinya di dunia, IFF mencanangkan untuk meng-*outsource* proses pengerjaan data transaksi akuntansi kepada Tata *Consultancy Service* (TCS). TCS merupakan penyedia jasa *outsourcing* nomor 3 (tiga) terbesar di India dan banyak digunakan oleh perusahaan multinasional Fortune 500. Persiapan dilakukan untuk mengimplementasikan *outsourcing* fungsi akuntansi berupa penyalarsan akun-akun, proses input data, laporan-laporan yang diperlukan dan yang dihasilkan. Masa persiapan berlangsung selama 3 (tiga) tahun dari tahun 2005–2008. Di tahun 2008 pertengahan, diumumkan bahwa fungsi akuntansi di-*outsource*-kan ke TCS yang berlokasi di India. Pengerjaan terbagi di dua tempat yaitu India, Mumbai dan di

China, Shanghai, tetapi koordinasi dipegang oleh TCS India. *Outsourcing Accounting Process* di terapkan per tanggal 1 Januari 2009. Dengan diberlakukan *outsourcing accounting process*, staf di bidang akuntansi dan keuangan menjadi 4 (empat) orang.

### 3.5 Outsourcing Proses Akuntansi

*Accounting process* yang di-*outsource* adalah Akun Piutang (*account receivable*), Akun Hutang (*account payable*) dan *general ledger*. TCS berperan sebagai *data entry* menggantikan staf akuntansi yang sebelumnya melakukan *data entry* di bagian akun piutang, akun hutang dan *general ledger*.

Dalam siklus Akun Piutang, fungsi staf Akun Piutang, digantikan oleh TCS. Sebelum di-*outsource* staf fungsi Akun Piutang bukan hanya meng-input pengalokasian pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan tetapi juga berkomunikasi dengan pelanggan untuk mengingatkan piutang yang telah jatuh tempo, mem-*follow-up* penagihan serta mengklarifikasikan pembayaran parsial maupun hal-hal lainnya sehubungan dengan transaksi pembayaran yang di lakukan pelanggan. Setelah di-*outsource* TCS menerima informasi pembayaran pelanggan melalui *e-banking* kemudian meng-*update* data akun piutang melalui SAP dan merinci pengalokasian pembayaran yang dilakukan oleh masing masing pelanggan. Bila terjadi ketidakjelasan atau keraguan dari transaksi tersebut maka staf yang ada harus mengklarifikasikan dan mem-*follow-up*. Berarti tidak sepenuhnya fungsi yang biasa dilakukan oleh staff yang bertanggung jawab atas akun piutang sepenuhnya tergantikan oleh TCS.

Dalam siklus Akun Hutang, fungsi staf Akun Hutang digantikan oleh TCS. Semua dokumen dari *vendor* setelah diverifikasi oleh pengguna, dokumen di *scan* dan dikirimkan ke TCS India beserta dokumen asli, setelah itu hasil *scan* tersebut oleh TCS India dikirimkan ke TCS Shanghai, China untuk di-*data-input*-kan. Perusahaan membuat *fotocopy* dari dokumen asli untuk disimpan di dalam *file*. Dokumen asli, kemudian dikirim kembali ke perusahaan oleh TCS setelah dicocokkan antara hasil *scan* sebagai dasar *input* dengan hasil *penginputan*. TCS juga mempersiapkan jadwal pembayaran kepada masing-masing *vendor*. Hal yang serupa dilakukan oleh staf fungsi Akun Hutang sebelum di-*outsource*-kan. Namun bedanya adalah staf Akun Hutang melakukan komunikasi dengan *vendor* untuk mengklarifikasikan untuk segala persoalan yang ada, hal semacam ini, tidak dilakukan oleh TCS.

Dalam siklus *General Ledger*, fungsi staf *General Ledger* digantikan oleh TCS. Semua *journal*, yang berasal dari data transaksi bank, *settlement expense report* maupun *general journal*, dipersiapkan di *excel*, kemudian dikirimkan ke TCS India untuk di data entry-kan. TCS juga melakukan *monthly run program* untuk *recurring transaction* yang sudah di-*set up* terlebih dulu oleh staf akuntansi yang ada. Hal ini juga dikerjakan oleh Staf *General Ledger* sebelum di-*outsourcing*-kan.

Siklus *account receivable*, *account payable* dan *general ledger* di *flow chart* pada lampiran [L-3], [L-4] dan [L-5] menjelaskan:

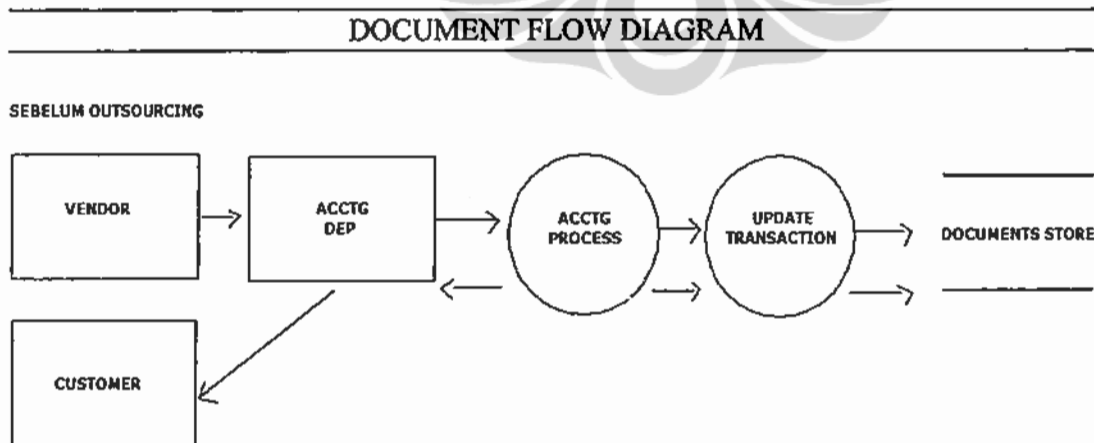
Siklus *account receivable* dapat dilihat pada *flow chart account receivable* sebelum dan sesudah di-*outsourcing* di lampiran [L-3]. Sebelum di-*outsource*, siklus dimulai dari *customer order* yang berasal dari *customer* yang diterima oleh *customer service*, kemudian diinformasikan kepada *planner* untuk dibuat jadwal produksi, lalu disampaikan kepada *production* untuk diproduksi barang yang dipesan tersebut, dan setelah selesai barang dikirim ke *warehouse* sampai dengan tanggal yang telah dijadwalkan untuk dikirim. Pada tanggal pengiriman, barang dipersiapkan untuk dikirim dengan dibuatkan *delivery order* beserta *packing list*. *Delivery order* dan *packing list* dikirim ke departemen akuntansi untuk diterbitkan *invoice* setelah diverifikasi antara dokumen *receiving report* yang diterima dari *customer* dengan *delivery order* dan *customer order*. *Invoice* dikirim oleh *account receivable officer* ke *customer*. Bukti pembayaran dari *customer* diterima oleh *account receivable officer* dan *balance account receivable* di-*up-date* melalui SAP. *Account receivable officer* juga melakukan *follow-up* atas *balance* yang sudah jatuh tempo dan pembayaran yang tidak penuh. Sesudah di-*outsource*, siklus awalnya sama, yang berbeda adalah pembayaran yang dilakukan oleh *customer* melalui *e-banking* dan *e-banking* di akses oleh TCS dan meng-*up-date* di SAP dan departemen akuntansi memantau *balance* yang ter-*up-date*. *Account receivable officer* masih harus melakukan *follow-up* untuk *balance* yang telah jatuh tempo dan pembayaran tidak penuh. Disini terlihat staf akuntansi setelah di-*outsorce* masih terbebani oleh pekerjaan *account receivable officer* yang telah dihilangkan posisinya.

Siklus *account payable* dapat dilihat pada *flow chart account payable* sebelum dan sesudah di-*outsource* di lampiran [L-4]. Sebelum di-*outsource*, siklus dimulai dari departemen *purchasing* yang menerbitkan *purchase order*, dikirim ke *vendor*. *Vendor* mengirimkan barang yang dipesan, diterima di *warehouse* dan dibuat *receiving report* sebagai bukti barang telah diterima sesuai dengan yang dipesan. *Invoice* dari *vendor*

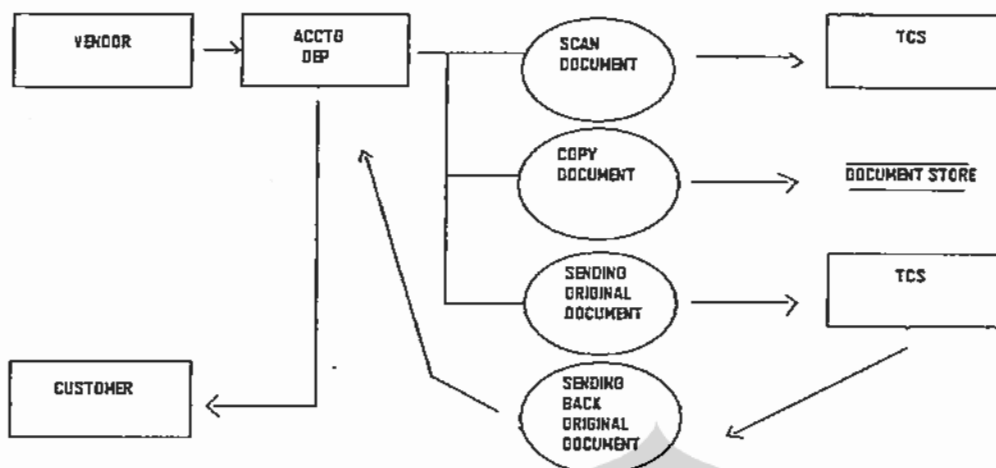
diterima oleh departemen akuntansi dan diverifikasi oleh *account payable officer* kemudian di-*input* ke SAP dan meng-*up-date* data *account payable*. Pada hari jatuh tempo, pembayaran dilakukan kepada *vendor*, yang sebelumnya telah dijadwalkan waktu pembayarannya. Pembayaran dilakukan melalui *e-banking* dan meng-*up-date* *balance account payable* di SAP. Setelah di-*outsource*, langkah awalnya sama hingga *invoice* dari *vendor* diverifikasi oleh *account payable officer*, kemudian dokumen di-*scan* dan dikirimkan ke TCS, *original* dokumen dikirimkan juga ke TCS, sebagai *file*, *account payable officer* membuat *fotocopynya*. Walaupun posisi *account payable officer* sudah ditiadakan. Berdasarkan hasil *scan* dan *original document*, TCS meng-*up-date* *balance account payable* melalui SAP. *Original document* dikembalikan oleh TCS kepada perusahaan setelah selesai pengerjaan *data entry* tersebut. TCS melakukan pembayaran kepada *vendor* sesuai dengan tanggal yang telah dijadwalkan melalui *e-banking* dan meng-*up-date* *balance account payable*.

Siklus *general ledger* dapat dilihat pada *flow chart general ledger* sebelum dan sesudah di-*outsource* di lampiran [L-5]. Sebelum di-*outsource*, siklus dimulai dari *bank report*, *expense/settlement report*, dan *general journal* dipersiapkan menjadi *journal voucher* yang dikerjakan oleh *general ledger officer*, kemudian datanya di-*up-date* ke SAP. Setelah di-*outsource*, pada awalnya sama, kemudian *general ledger officer* mempersiapkan *journal voucher* di *excel*, kemudian dikirimkan ke TCS untuk di-*input* ke dalam SAP. Padahal posisi *general ledger officer* telah ditiadakan. Dokumen orisinal dikirimkan ke TCS dan departemen akuntansi membuat *fotocopynya* untuk di *file*.

Gambar 3-1



SETELAH OUTSOURCING



Pada Gambar 3-1, sebelum di-*outsource*, dokumen yang diterima maupun yang dikirim perusahaan, diproses di departemen akuntansi, kemudian meng-*up-date* SAP dan di *file*, hanya membutuhkan waktu 2 hari kerja. Kecepatan penyelesaian pekerjaan dilakukan khusus oleh orang yang berfungsi sebagai *account receivable officer*, *account payable officer* maupun *general ledger officer*. Setelah di-*outsourcing*, dokumen yang diterima dan yang dikirim perusahaan, diproses di departemen akuntansi, kemudian di *scan*, di *copy*, dokumen asli dikirim melalui jasa kurir, menerima kembali dokumen orisinal dari TCS dan di *file* membutuhkan waktu 5 hari kerja bahkan lebih. Menjadi lambat karena pekerjaan ini biasanya dilakukan oleh orang yang berfungsi sebagai *account receivable officer*, *account payable officer* dan *general ledger officer*, sekarang posisi tersebut telah ditiadakan.

Dalam aktivitas proses akuntansi sebelum di-*outsource* dan setelah di-*outsource* secara rinci disajikan di lampiran [L- 9], menggambarkan tambahan pekerjaan yang harus dipikul oleh staf akuntansi yang masih dipekerjakan oleh perusahaan karena tidak semua pekerjaan yang dikerjakan oleh staf akuntansi, sebelum di-*outsource* diambilalih oleh staf TCS.

*Job* akuntan 3, selain tugas yang lama bertambah dengan harus mengerjakan *account payable module* yang dipersiapkan untuk keperluan penginputan oleh TCS, kemudian men-*scan* dari dokumen asli, mem-*photocopy* dokumen asli untuk di *file* dan mem-*follow-up* kembalinya dokumen asli dan pula memonitor hasil yang di-input oleh TCS.

*Job* akuntan 4, selain tugas yang lama bertambah dengan harus mengerjakan *general ledger module*, *account receivable module* yang dipersiapkan untuk keperluan



peng-*inpu-tan* oleh TCS, kemudian men-*scan*, mem-*fotocopy*, mem-*follow-up* dan memonitor hasil yang di-*input* oleh TCS.

*Job* akuntan 5, bertambah pekerjaan mengenai *taxation*, menjadi *SAP Super User* yang merupakan pekerjaan staf akuntansi yang posisinya telah ditiadakan tersebut.



**Universitas Indonesia**

## BAB IV

### ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

Penelitian dilakukan secara finansial dan non finansial mengenai manfaat *outsourcing* di PT. Essence Indonesia. Untuk yang finansial menggunakan perangkat metode investasi sedangkan yang non finansial menggunakan survei kuesioner kepuasan konsumen yang dilakukan terhadap internal karyawan perusahaan, PT Essence Indonesia, yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan proses akuntansi.

Perangkat metode investasi yang digunakan dalam proses *decision making*: (1) metode *Net Present Value (NPV)*, (2) *Internal Rate of Return (IRR)*, dan (3) *Payback (PB) Rule*. Sedangkan untuk menganalisis tingkat kepuasan konsumen (dalam hal ini karyawan-karyawan PT. Essence Indonesia) menggunakan *Gap Analysis*.

#### 4.1 Analisa Finansial Dengan Perangkat Metode Investasi ( Metodologi *Net Present Value, Internal Rate of Return, dan Payback Period* )

Biaya-biaya yang diperhitungkan dan asumsi-asumsi yang diperlukan dalam perhitungan-perhitungan metodologi perangkat investasi adalah sbb:

1. Biaya-biaya yang diperhitungkan [lampiran L-6]:
  - Biaya Restrukturisasi (*Restructuring Cost*)/*Severance Payment*, nilai biaya aktual berupa pesangon yang dibayarkan kepada karyawan yang di PHK pada tahun 2008.
  - Gaji Karyawan (*Employement's Salary*), gaji dari karyawan yang terkena PHK pada tahun terakhir, 2008, ketika mereka masih bekerja.
  - Biaya TCS (*Outsourcing Provider Fee*), biaya aktual yang dikeluarkan selama tahun 2009 sebagai *fee* menangani *outsourcing accounting process* berdasarkan volume transaksi yang dilakukan.
  - Biaya Kurir (*DHL dan Fedex Courier Service Fee*), biaya aktual yang dikeluarkan selama tahun 2009 untuk menangani transaksi sehubungan dengan *outsourcing*, dan
  - Biaya Telekomunikasi (*Telecommunication Fee*). Biaya aktual yang dikeluarkan selama tahun 2009 dalam rangka aktifitas *outsourcing*.

## 2. Asumsi-asumsi yang diperlukan:

- Kenaikan gaji karyawan rata-rata per tahun adalah sebesar 5%, ini merupakan trend aktual rata rata kenaikan gaji lima tahun terakhir.
- Kenaikan TCS *fee* rata rata per tahun adalah sebesar 2%, ini juga merupakan trend kenaikan volume transaksi lima tahun terakhir, sedangkan TCS *fee* berdasarkan dari volume transaksi.
- Kenaikan biaya *Courier Service* rata rata per tahun adalah sebesar 3%, ini merupakan trend kenaikan volume transaksi pengiriman dokumen dan harga lima tahun terakhir.
- Kenaikan biaya Komunikasi rata rata per tahun adalah 3%, ini juga merupakan trend volume frekuensi penggunaan media komunikasi dan kenaikan harga lima tahun terakhir.
- Periode perhitungan selama sepuluh (10) tahun, sebagai waktu yang wajar untuk melihat keberhasilan dari suatu *project*, dan
- Suku bunga (*Interest Rate*) adalah Suku Bunga Bank Indonesia (SBI) sebesar 6.50% adalah  $r_F$  –*risk free*, sebagaimana yang berlaku pada saat ini, tahun 2010.
- Weighted Average Cost of Capital (WACC), ada 3 (tiga) input dasar yang diperlukan untuk menghitung biaya kapital (*cost of capital*) – biaya ekuitas (*cost of equity*), biaya hutang sesudah pajak (*after-tax cost of debt*) dan bobot atas ekuitas dan hutang (*weights on debt and equity*). Biaya ekuitas dan hutang akan berubah jika rasio hutang berubah sehingga ketiga input dasar tersebut di atas harus di estimasi ulang.

*Cost of capital* adalah bobot rata-rata tingkat pengembalian atas hutang dan ekuitas dapat dihitung dengan persamaan sebagai berikut [Damodaran, 2001, hal.579]:

$$\text{Cost of Capital, WACC} = k_E [E / (D + E)] + k_D [D / (D + E)] [4 - 1a]$$

artinya

$$k_E = \text{cost of equity,} \quad k_E = r_F + \beta_L [r_M - r_F] \quad [4 - 1b]$$

$$k_D = \text{after-tax cost of debt,} \quad k_D = (1 - t) [\text{cost of debt}] \quad [4 - 1c]$$

$$\beta_L = \text{levered beta,} \quad \beta_L = \beta_U [1 + (1 - t) (D / E)] \quad [4 - 1d]$$

$t$  = corporate tax,

$D$  = debt, dan

Universitas Indonesia

$E = \text{equity.}$

Penggunaan WACC sebagai *discount rate* suatu proyek harus memenuhi persyaratan berikut ini:

- i. Investasi yang dipilih adalah *homogenous* terhadap semua risiko bisnis yang dihadapi perusahaan, jika tidak demikian maka tingkat pengembalian yang diperlukan oleh investor akan berubah.
- ii. Struktur kapital dapat dianggap stabil, jika tidak demikian maka bobot yang diterapkan pada komponenn biaya dengan perhtingan WACC tidak valid.
- iii. Sebagai konsekuensinya, investasi harus dimarjinalisasi terhadap operasional perusahaan yang telah ada.

Tanpa memperhitungkan keakuratan perhitungan, keseluruhan biaya kapital diperoleh dengan identifikasi semua jenis kapital yang digunakan (termasuk biaya *opportunity*) yang dibobot terhadap struktur kapital yang ada dan kemudian dirangkumkan untuk menghasilkan WACC.

- iv. Bobot didasarkan pada nilai pasar sekuritas bukan nilai buku, sehingga mencerminkan harga sekarang bukan harga historis.
- v. Biaya ekuitas adalah tingkat pegembalian yang diharapkan pemegang saham atas investasi mereka dalam bisnis yang disesuaikan dengan biaya-biaya yang timbul.
- vi. Biaya hutang adalah tingkat nilai sekarang yang diperoleh dari pinjaman yang masih ada.

Perhitungan biaya kapital menggunakan metode *weighted average cost of capital* (WACC) dengan menggunakan persamaan-persamaan [4-1a], [4-1b] dan [4-1c]. PT. Essence Indonesia adalah perusahaan swasta tetapi belum terbuka, sehingga input-input dasar yang dipakai adalah data data IFF yang terdaftar di bursa Amerika Serikat. Dengan demikian perhitungan WACC-nya adalah sebagai berikut:

*Cost of Capital,*

$$WACC = k_E [E / (D + E)] + k_D [D / (D + E)]$$

*Cost of equity,*

$$k_E = r_F + \beta_L [(r_M - r_F) + r_{PC}]$$

dimana

*Country Equity Risk Premium,*

$$r_{PC} = \text{Default Spread} \times \text{Relative Volatility of Equity}$$

*Relative Volatility of Equity,*

$$V_E = \frac{\text{Standard Deviation of Equity Market in Country}}{\text{Standard Deviation of Long-term Bonds issued by the Country}}$$

*After-tax cost of debt,*

$$k_D = (1 - t) * [\text{Default Spread} + \text{Cost of Debt}]$$

**Tabel 4 – 1** *Default Spreads untuk Bond Ratings Classes: May 2010*

Rating	Spread	Interest Rate on Debt
A1	80	100
A2	90	125
A3	95	135
Aa1	60	75
Aa2	65	85
Aa3	70	90
Aaa	0	0
B1	450	600
B2	550	750
B3	650	850
Ba1	250	325
Ba2	300	400
Ba3	400	525
Baa1	120	150
Baa2	130	175
Baa3	145	200
Caa	750	900

*Sumber: Moody's and bondline.com (Data Diolah)*

**Tabel 4 – 2** *Bond Ratings dan Default Spreads untuk Negara Asia*

Contry	Long-Term Rating	Adjusted Default Spread	Total Risk Premium	Country Risk Premium
Cambodia	B2	550	12.75%	8.25%
China	A1	90	5.85%	1.35%
Fiji Islands	B1	450	11.25%	6.75%
Hong Kong	Aa2	60	5.40%	0.90%
India	Ba2	300	9.00%	4.50%
Indonesia	Ba2	300	9.00%	4.50%
Japan	Aa2	60	5.40%	0.90%
Korea	A2	105	6.08%	1.58%
Macao	Aa3	75	5.63%	1.13%
Malaysia	A3	120	6.30%	1.80%
Mongolia	B1	450	11.25%	6.75%
Pakistan	B3	650	14.25%	9.75%
Papua New Guinea	B1	450	11.25%	6.75%
Philippines	Ba3	350	9.75%	5.25%
Singapore	Aaa	0	4.50%	0.00%
Taiwan	Aa3	75	5.63%	1.13%
Thailand	Baa1	160	6.90%	2.40%
Turkey	Ba3	350	9.75%	5.25%
Vietnam	Ba3	350	9.75%	5.25%

*Sumber: Moody's and bondline.com (Data Diolah)*

Berdasarkan Tabel [4–1] dan [4–2], Indonesia mempunyai long-term debt rating Ba2 (*Moody's*) atau BBB (*Standards and Poors*). Dengan demikian diperoleh *default spread* atas *debt* adalah 3,0% dan *interest rate on debt* sebesar 4,0%. Dengan asumsi pasar ekuitas kira-kira 1,5 kali lebih *volatile* dibandingkan pasar hutang dan *historical premium* untuk pasar yang *mature* adalah 4,5% maka country risk premium adalah 4.5% ( $=3\% \times 1.5$ ). Selain itu, *riskless rate* ( $R_f$ ) adalah SBI sebesar 6,50%. Dari Lampiran [L–1] Balance Sheet PT. Essence Indonesia diperoleh nilai *equity* (E) adalah Rp.362.342.037,00 dan *debt* (D) sebesar Rp.88.997.405,00 dan leverage beta ( $\beta_L$ ) untuk IFF adalah 0,95. sehingga biaya capital, WACC dapat diestimasi sebagai berikut.

$$\text{Cost of equity, } k_E = 6,5\% + 0,95 [4,5\% + 4,5\%] = 15,05\%$$

$$\text{After-tax cost of debt, } k_D = (1 - 30,0\%) * [3,0\% + 4,0\%] = 4,8\%$$

$$\begin{aligned} \text{Cost of capital, } WACC &= k_E [E / (D + E)] + k_D [D / (D + E)] \\ &= 15,05\% [362.342.037 / (88.997.405 + 362.342.037)] \\ &\quad + 4,8\% [88.997.405 / (88.997.405 + 362.342.037)] \end{aligned}$$

Universitas Indonesia

$$= 13,0289 \% \text{ atau } WACC = 13,03\%$$

Sehingga interest rate yang diperlukan untuk perhitungan dalam analisis investasi adalah sebesar 13,03%.

Dengan asumsi-asumsi diatas dapat ditentukan estimasi perhitungan NPV selama 10 (sepuluh) tahun seperti ditunjukkan dalam Tabel 4-3.

#### 4.1.1 Hasil Pengujian Dengan Metodologi *Net Present Value*

*Net Present Value* (NPV) adalah perbedaan antara nilai suatu proyek dengan biayanya. Metodologi *Net Present Value* sebagai alat investasi yang menyatakan bahwa perusahaan hanya melakukan investasi jika memberikan *Net Present Value* yang positif.

Dalam perhitungsn *Net Present Value* (NPV) ini membagi biaya-biaya yang diperhitungkan menjadi tiga kategori antara lain:

1. Investasi awal adalah biaya restrukturisasi (*restructuring cost*)/*severance payment*. Biaya ini adalah jumlah pembayaran pesangon yang dikeluarkan untuk mem-PHK karyawan yang terkena dampak kebijakan outsourcing.
2. Biaya pegawai yaitu total gaji karyawan jika tetap dipertahankan selama 10 (sepuluh) tahun. Biaya ini diambil dari gaji dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang terkena PHK sebagai dasar perhitungan.
3. Biaya *outsourcing* yang terdiri dari TCS *fee*, biaya *courier service* dan biaya komunikasi. Biaya ini diambil dari pengeluaran biaya secara nyata di tahun 2009, yang digunakan sebagai dasar perhitungan.

Dengan menggunakan persamaan [4-2] dan Tabel [4-3], *Net Present Value* adalah - Rp.3.508.191.561.95.

$$NPV = -CF_0 + CF_1 / (1 + WACC) + CF_2 / (1 + WACC)^2 + CF_3 / (1 + WACC)^3 + \dots + CF_n / (1 + WACC)^n \quad [4-2]$$

$$\begin{aligned} NPV = & -5.234.031.000,00 + 411.730.350,00 / (1 + 13,03\%)^1 + 397.393.417,50 / (1 + 13,03\%)^2 \\ & + 378.876.231,38 / (1 + 13,03\%)^3 + 355.625.174,52 / (1 + 13,03\%)^4 \\ & + 327.024.592,72 / (1 + 13,03\%)^5 + 292.390.263,40 / (1 + 13,03\%)^6 \\ & + 250.962.195,28 / (1 + 13,03\%)^7 + 201.896.691,19 / (1 + 13,03\%)^8 \\ & + 144.257.599,62 / (1 + 13,03\%)^9 + 77.006.672,91 / (1 + 13,03\%)^{10}. \\ NPV = & -5.234.031.000,00 + 364.266.433,69 + 311.052.154,55 + 262.371.209,93 \\ & + 217.880.110,30 + 217.260.420,60 + 140.216958,01 + 106.476.118,64 \end{aligned}$$

$$+ 75.784.323,94 + 47.906.578,34 + 22.625.130,04.$$

$$\text{NPV} = -\text{Rp } 3.508.191.561,95.$$

Dengan NPV bernilai negatif maka kesimpulannya adalah *penggunaan outsourcing di PT. Essence Indonesia tidak menghasilkan nilai*. Dengan kata lain tidak menghasilkan pengurangan dalam biaya operasional (*cost saving*) sebagaimana tujuan yang diharapkan manajemen.

**Tabel 4 – 3 Perhitungan Estimasi NPV (Expected Net Present Value)**

Year	Investasi Awal (Rp)	Biaya Pegawai (Rp)	Cost of Outsourcing (Rp)	Cost Saving (Rp)	Present Value at 13.03% (Rp)
2008	3.508.191.561,95				
2009		1.202.635.350,00	790.905.000,00	411.730.350,00	364.266.433,69
2010		1.262.767.117,50	865.373.700,00	397.393.417,50	311.052.154,55
2011		1.325.905.473,38	947.029.242,00	378.876.231,38	262.371.209,93
2012		1.392.200.747,04	1.036.575.572,52	355.625.174,52	217.880.110,30
2013		1.461.810.784,40	1.134.786.191,67	327.024.592,72	177.260.420,60
2014		1.534.901.323,62	1.242.511.060,21	292.390.263,40	140.216.958,01
2015		1.611.646.389,80	1.360.684.194,52	250.962.195,28	106.476.118,64
2016		1.692.228.709,29	1.490.332.018,09	201.896.691,19	75.784.323,94
2017		1.776.840.144,75	1.632.582.545,13	144.257.599,62	47.906.578,34
2018		1.865.682.151,99	1.788.675.479,08	77.006.672,91	22.625.130,04
<b>NPV</b>					<b>-Rp 3.508.191.561,95</b>

Sumber: Lampiran L – 8 (Data Diolah)

#### 4.1.2 Hasil Pengujian Dengan Metodologi *Internal Rate of Return*

Perhitungan dengan menggunakan NPV dan IRR adalah dua dasar model *discounted cash flows* (DCF). Sehingga asumsi-asumsi yang digunakan pada NPV kembali diterapkan pada perhitungan IRR mencakup biaya-biaya yang diperhitungkan yaitu biaya restrukturisasi, gaji karyawan, biaya provider outsourcing, biaya kurir, dan biaya telekomunikasi [Lampiran L – 7].

IRR adalah kasus khusus dari NPV yaitu suatu pengembalian hipotesis (*hypothetical return*) atau tingkat bunga maksimum (*maximum rate of interest*) yang diperlukan dalam pembiayaan proyek dengan asumsi proyek tersebut akan balik modal (*break even*). Kemudian hasil perhitungan tingkat bunga maksimum tersebut



dibandingkan dengan keputusan manajemen tentang tingkat pengembalian yang diharapkan.

Dengan menggunakan persamaan [4-3], Tabel [4-4] dan *trial and error method* diperoleh *Internal Rate of Return* adalah -11.83%.

$$CF_0 = CF_1 / (1 + \text{IRR})^1 + CF_2 / (1 + \text{IRR})^2 + CF_3 / (1 + \text{IRR})^3 + \dots + CF_n / (1 + \text{IRR})^n \quad [4-3]$$

$$\begin{aligned} \text{NPV} = & -5.234.031.000,00 + 411.730.350,00 / (1 + \text{IRR})^1 + 397.393.417,50 / (1 + \text{IRR})^2 \\ & + 378.876.231,38 / (1 + \text{IRR})^3 + 355.625.174,52 / (1 + \text{IRR})^4 \\ & + 327.024.592,72 / (1 + \text{IRR})^5 + 292.390.263,40 / (1 + \text{IRR})^6 \\ & + 250.962.195,28 / (1 + \text{IRR})^7 + 201.896.691,19 / (1 + \text{IRR})^8 \\ & + 144.257.599,62 / (1 + \text{IRR})^9 + 77.006.672,91 / (1 + \text{IRR})^{10}. \end{aligned}$$

$$\text{NPV} = 0.$$

Dengan demikian,

$$\begin{aligned} & 411.730.350,00 / (1 + \text{IRR})^1 + 397.393.417,50 / (1 + \text{IRR})^2 + 378.876.231,38 / (1 + \text{IRR})^3 \\ & + 355.625.174,52 / (1 + \text{IRR})^4 + 327.024.592,72 / (1 + \text{IRR})^5 + 292.390.263,40 / (1 + \text{IRR})^6 \\ & + 250.962.195,28 / (1 + \text{IRR})^7 + 201.896.691,19 / (1 + \text{IRR})^8 + 144.257.599,62 / (1 + \text{IRR})^9 \\ & + 77.006.672,91 / (1 + \text{IRR})^{10} = 5.234.031.000,00 \end{aligned}$$

$$\text{IRR} = -11.82\%.$$

Dengan IRR bernilai negatif (-11.82%) juga lebih kecil dari *weighted average cost of capital* (WACC) 13.03%, kesimpulannya bahwa penggunaan *outsourcing* di PT. Essence Indonesia tidak menghasilkan nilai. Dengan kata lain tidak menghasilkan manfaat dalam penghematan biaya operasional (*cost saving*) sebagaimana tujuan yang diharapkan sebelumnya.

**Tabel 4 – 4 Perhitungan IRR (Internal Rate of Return) PT. Essence Indonesia**

Year	Investasi Awal (Rp)	Biaya Pegawai (Rp)	Cost of Outsourcing (Rp)	Cost Saving (Rp)	Present Value at 6,5% (Rp)
2008					
2009		1.202.635.350,00	790.905.000,00	411.730.350,00	386.601.267,61
2010		1.262.767.117,50	865.373.700,00	397.393.417,50	350.365.595,45
2011		1.325.905.473,38	947.029.242,00	378.876.231,38	313.652.344,05
2012		1.392.200.747,04	1.036.575.572,52	355.625.174,52	276.435.659,86
2013		1.461.810.784,40	1.134.786.191,67	327.024.592,72	238.688.983,30
2014		1.534.901.323,62	1.242.511.060,21	292.390.263,40	200.385.023,52
2015		1.611.646.389,80	1.360.684.194,52	250.962.195,28	161.495.732,35
2016		1.692.228.709,29	1.490.332.018,09	201.896.691,19	121.992.277,50
2017		1.776.840.144,75	1.632.582.545,13	144.257.599,62	81.845.014,78
2018		1.865.682.151,99	1.788.675.479,08	77.006.672,91	41.023.459,57
<b>IRR</b>				-11,8024%	

Sumber: Lampiran L -- 8 (Data Diolah)

**Tabel 4 – 5 Perhitungan Payback Period PT. Essence Indonesia**

Year		Cost Saving
2008	<b>Initial Investment</b>	Rp 5.234.031.000,00
2009		Rp 411.730.350,00
2010		Rp 397.393.417,50
2011		Rp 378.876.231,38
2012		Rp 355.625.174,52
2013		Rp 327.024.592,72
2014		Rp 292.390.263,40
2015		Rp 250.962.195,28
2016		Rp 201.896.691,19
2017		Rp 144.257.599,62
2018	Rp 77.006.672,91	
<b>Total Cost Saving</b>		<b>Rp 2.837.163.188,53</b>
<b>Initial Investment</b>		<b>Rp 5.234.031.000,00</b>
<b>Payback Period</b>		tidak Ada (tidak pernah Break Even)

Sumber: Lampiran L -- 8 (Data Diolah)

#### 4.1.3 Hasil Pengujian Dengan Metodologi *Payback Period*

Dari perhitungan NPV dan IRR di atas memberikan hasil yang negatif dalam hal keputusan investasi dalam sepuluh tahun (10) periode perhitungan. Maka selanjutnya

dalam penelitian ini dilakukan perhitungan *Payback Period* untuk mengkaji lebih lanjut frame waktu yang dibutuhkan untuk '*payback*'.

*Payback (PB) Period* adalah waktu yang dibutuhkan berapa lama untuk menutupi biaya investasi. Kriteria proyek adalah *liquidity*: *semakin cepat adalah lebih baik karena lebih sedikit menghadapi ketidakpastian dalam berinvestasi berhubungan dengan nilainya.*

Dasar perhitungan PB Period dengan menggunakan persamaan [4-4], yaitu:

$$PP = CF_0 / ACF \quad [4 - 4]$$

dimana PP adalah *payback period*,  $CF_0$  adalah investasi awal dan  $ACF_n$  adalah *annual cash flow*.

Dari tabel [4 - 5] diperoleh *total cash flow* selama 10 (sepuluh) tahun operasional adalah Rp.2.837.163.188,53, jauh lebih kecil dari investasi awal sebesar Rp.5.234.031.000,00. Dalam 10 tahun pengembalian investasi yang diperoleh dari *cash flow cost saving* baru mencapai 54,2%. Dengan kata lain, penerapan *outsourcing* di PT. Essence Indonesia dalam waktu 10 (sepuluh) tidak mencapai *break even*, dan *cash flow* dari *cost saving* menurun terus dari tahun ke tahun sehingga tidak dapat ditentukan *payback period*-nya.

$$\begin{aligned} \% \text{ Pengembalian Investasi dalam 10 tahun} &= \text{Total Cost Saving 10 tahun} / \text{Investasi Awal} \\ &= \text{Rp } 2.837.163.188,53 / \text{Rp } 5.234.031.000,00 \times 100\% = 54,2\%. \end{aligned}$$

#### 4.2 Analisis Non Finansial Dengan Metode Kuesioner (Metodologi *Gap Analysis*)

Untuk melihat tingkat kepuasan konsumen dalam penerapan *outsourcing*, menggunakan *Gap Analysis*. *Gap Analysis* menunjukkan perbedaan kepuasan pengguna sebelum dan sesudah *accounting process* di *outsourcing*. Pengguna, dalam hal ini adalah para karyawan PT. Essence Indonesia dari berbagai level yang secara langsung/tidak langsung terpengaruh dengan kebijakan tersebut. Karyawan PT Essence Indonesia yang berpartisipasi dalam survei ini meliputi: *management, commercial, accounting/finance, customer service, purchasing, material planning, quality control, human resources/personnel, warehouse, dan production.*

Kuesioner yang terdiri dari 21 pertanyaan [lampiran 11] mengenai hal hal yang menjadi "concern" pengguna atas proses akuntansi, setiap pertanyaan terbagi atas 3 (tiga) bagian. Bagian yang pertama menanyakan kepada responden apakah prihal yang ditanyakan ini tidak penting atau penting diberi bobot penilaian 1 sampai 5. Penilaian 1 jika respon peserta kuesioner "tidak penting" hingga penilaian 5 untuk jawaban "sangat penting". Bagian yang pertama ini menjadi saringan apakah prihal ini perlu diikutsertakan dalam analisa gap selanjutnya. Apabila hasil jawaban responden prihal ini tidak penting maka tidak diperhitungkan di dalam analisa gap. Bagian yang kedua menanyakan kepada responden apakah pelayanan yang diberikan oleh TCS, penyelia outsourcing, dalam memenuhi prihal tersebut setelah di-outsourcing, mengecewakan atau memuaskan diberi bobot penilaian 1 sampai 5. Penilaian 1 jika respon peserta kuesioner "sangat mengecewakan" hingga penilaian 5 untuk "sangat puas sekali" [lihat Lampiran L-10]. Bagian yang ketiga menanyakan kepada responden apakah pelayanan yang diberikan oleh staf akuntansi sebelum di-outsource mengecewakan atau memuaskan diberi bobot penilaian 1 sampai 5. Penilaian 1 jika respon peserta kuesioner "sangat mengecewakan" hingga penilaian 5 untuk "sangat puas sekali". Menurut Halvey & Melby (2007) katagori umum yang diukur dalam survei kepuasan adalah hal hal yang hendak dicapai oleh survei itu. Hal hal yang dapat diukur adalah mengenai persepsi pengguna jasa proses akuntansi yang dikelompokan dalam 8 katagori umum yang berkenaan dengan masalah *delivery, performance/support, responsiveness, quality, integration, cost, value dan business relationship*. Prihal *delivery* meliputi kemampuan untuk memberikan kontribusi agar perusahaan berhasil, memberikan jasa pelayanan sesuai dengan yang ditetapkan, mampu memberikan metodologi dan tehnologi yang baru, mengimplementasikan pembaruan, perubahan, perbaikan dengan kekacauan yang seminimal mungkin. Prihal *performance/support* meliputi kemampuan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang diharapkan, ketersediaannya, perbaikan yang berkesinambungan, keakuratan dalam memberikan jasa, efisien, komunikasi yang produktif dan terbuka antara staf pelanggan dan staf penyelia, *terms and condition* yang telah disepakati tercapai, menggunakan *resources* tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Prihal *responsiveness* meliputi keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang terbaik, menjawab dengan segera pertanyaan dan permintaan pelanggan, mau mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi persoalan-persoalan, perbaikan-

perbaikan maupun metodologi dan teknologi baru, memberikan perhatian secara pribadi, berketepatan waktu dengan program yang diminta.

Prihal *quality* meliputi kualitas peralatan dan jasa yang diberikan, penampilan staf, peralatan, dokumen dan fasilitas, penyelia mengerti industri pelanggan, penyelia berpengalaman, penyelia mempunyai *expertise/know-how*, memperlihatkan minat, mengerti, tepat waktu dan akurat.

Prihal *integration* meliputi integrasi dengan proses bisnis lainnya, mampu bekerja lintas jalur proses bisnis dan *troubleshooting*.

Prihal *cost* meliputi ketepatan harga, harga yang kompetitif, *delivery* dengan biaya yang efektif, mampu menekan biaya tapi tidak merusak kualitas, kuantitas dan kualitas yang diterima sesuai dengan waktu, usaha dan uang yang dikeluarkan, mau membagi risiko, fleksibel dan tidak ada yang mengejutkan secara tiba-tiba.

Prihal *value* meliputi identifikasi persoalan dan pemecahannya, mampu mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan, aplikasi solusi yang inovatif, penyelia menampilkan leadershipnya di industri pelanggan, melakukan pendekatan yang fleksibel, dampak penyelia terhadap bisnis pelanggan, memberikan informasi tentang produk dan jasa terbaru.

Prihal *business relationship* meliputi kemampuan memberikan rasa percaya diri yang tinggi berdasarkan profesionalisme dan pengetahuan mengenai industri dan bisnis, mengerti dan sensitif terhadap *goal* bisnis pelanggan, tujuan dan kebutuhan, hubungan yang harmonis antara penyelia dan pelanggan di dalam perjanjian outsourcing, komitmen penyelia terhadap kesuksesan pelanggan.

Dari 8 (delapan) katagori ini kemudian dijabarkan menjadi 21 (dua puluh satu) pertanyaan yang disajikan didalam kuesioner. Ke 21 pertanyaan tersebut intinya adalah menanyakan prihal: berpengalaman, pendidikan akuntan, kominikatif, mutu pelayanan, berinisiatif, ahli, troubleshooting, identifikasi perbaikan, tanggap terhadap keluhan, sensitif terhadap goal, distorsi secara minimal, tepat waktu, tanpa kesalahan, segera membantu, segera menanggapi, solusi inovatif, waktu singkat, biaya rendah,berkelanjutan, akurat dan laporan keuangan sesuai dengan standar.

Kuesioner dibagikan kepada karyawan perusahaan yang pada jenjang supervisor , manager sampai direktur perusahaan yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan proses akuntansi. Jumlah kuesioner yang dibagikan berjumlah 40 dan yang kembali menjawab 34.

#### 4.2.1 Hasil Survei Kuesioner Dengan Metodologi Gap Analysis

Hasil tabulasi dari kuesioner tersebut di atas memberikan hasil sebagai berikut (lihat Lampiran 13):

1. Dari 34 responden hampir semua responden (95%) yang menyatakan bahwa 21 hal yang ditanyakan *sangat penting* dan selebihnya menyatakan *penting* (5%).
2. Dari 34 responden hanya 4% menyatakan *sangat puas sekali terhadap TCS*, sedangkan yang lain menyatakan bahwa TCS *sangat mengecewakan* (7%), *mengecewakan* (34%), *cukup puas* (16%) dan *puas* (39%).
3. Dari 34 responden yang menyangkut kinerja Departemen Akuntansi, 93% menyatakan *sangat puas sekali* sedangkan sisanya menyatakan *puas* (7%).

Tabel 4 – 4

**Hasil Survei 34 Responden Karyawan  
PT. Essence Indonesia**

No.	Perihal	Kategori	Nilai	Persentasi
1	Ke 21 perihal merupakan "concern" dari para responden dan dianggap sangat penting sekali dan penting sehingga digunakan utk analisa Gap setelah dan sebelum outsource	Penting	4	5%
		Sangat penting sekali	5	95%
2	SETELAH DI OUTSOURCE Ke 34 responden merasa TCS dalam memberikan pelayanannya kurang memuaskan	Sangat mengecewakan	1	7%
		Mengecewakan	2	34%
		Cukup puas	3	16%
		Puas	4	39%
		Sangat puas sekali	5	4%
3	SEBELUM DI OUTSOURCE Ke 34 responden merasa Depart Akuntansi memberikan pelayanan sangat memuaskan	Puas	4	7%
		Sangat puas sekali	5	93%

Sumber: Lampiran L ~ 13 (Data Diolah)

Dari ke 21 pertanyaan dikelompokkan ke dalam 8 kelompok yang tersaji di tabel 4-5. Jawaban responden diberi bobot sesuai jawaban mereka yang terbagi dua bagian yaitu bagian setelah di-*outsource*, nilai yang diberikan responden untuk TCS dan bagian sebelum di-*outsource*, nilai yang diberikan responden untuk departemen akuntansi. Nilai bagian setelah di-*outsource* adalah nilai TCS, sedangkan nilai bagian sebelum di-

*outsource* adalah nilai AKT. Kedua nilai tersebut dibandingkan sehingga dapat dihasilkan *gap* diantara setelah di-*outsource* dengan sebelum di-*outsource*. Perhitungan *gap* disajikan di tabel 4-6 yang memperbandingkan nilai untuk TCS dengan nilai untuk AKT.

Peringkat	Katagori Persepsi Pengguna Jasa Proses Akuntansi	Nomor urut pertanyaan kriteria persepsi pengguna jasa proses akuntansi					
1	Quality	13	14	15			
2	Responsivness	8	9	10	11	12	20
3	Integration	16					
4	Value	18	19				
5	Business Relationship	21					
6	Performance/Support	3	4	5	6	7	
7	Cost	17					
8	Delivery	1	2				

Sumber: Lampiran L – 12 (Data Diolah)

Peringkat	Katagori	Nilai TCS	Nilai AKT	Nilai Servqual (Gap)
1	Quality	2,6	5,0	-2,4
2	Responsivness	3,0	5,0	-2,0
2	Integration	3,0	5,0	-2,0
2	Value	3,0	5,0	-2,0
2	Business Relationship	3,0	5,0	-2,0
3	Performance/Support	3,1	4,9	-1,8
3	Cost	3,1	4,9	-1,8
4	Delivery	3,2	4,9	-1,7

Sumber: Lampiran L – 12 (Data Diolah)

Ada delapan katagori utama dari 21 pertanyaan di kuesioner. Dari Analisis *Gap* berdasarkan katagori, ternyata responden merasa masalah utama yang dihadapi oleh TCS adalah mengenai *quality*, yang jauh di bawah kualitas dari accounting staf sebelum di *outsourcing*, disusul berikutnya dengan masalah *responsiveness*, *integration*, *value*, dan *business relationship*, dan kemudian dengan masalah *performance/support* dan *cost*, serta yang terakhir adalah masalah *delivery*. Untuk melihat lebih rinci dapat dilihat di Tabel [4 – 7].

Tabel 4 – 7

**Persepsi Pengguna Jasa Proses  
Akuntansi Dengan Nilai Gap**

Peringkat	Kriteria persepsi pengguna jasa proses akuntansi	TCS	AKT	GAP
1	Berpengalaman – no 14	2,3	5,0	-2,7
2	Pend. Akuntan – no 13	2,4	5,0	-2,6
3	Komunikatif – no 8	2,9	5,0	-2,1
4	Mutu Pelayanan – no 1	2,9	4,9	-2,0
4	Berinisiatif – no 12	3,0	5,0	-2,0
4	Ahli – no 15	3,0	5,0	-2,0
4	Troubleshooting – no 16	3,0	5,0	-2,0
4	Identifikasi Perbaikan – no18	3,0	5,0	-2,0
4	Tanggap Thd Keluhan – no 20	3,0	5,0	-2,0
4	Sensitif Thd Goal – no 21	3,0	5,0	-2,0
5	Distorsi Minimal – no 4	3,1	5,0	-1,9
5	Tepat Date Line – no 5	3,0	4,9	-1,9
5	Tanpa Kesalahan – no 6	3,1	5,0	-1,9
5	Segera Membantu – 10	3,1	5,0	-1,9
5	Segera Menanggapi – no 11	3,0	4,9	-1,9
5	Solusi Inovatif – no 19	3,0	4,9	-1,9
6	Waktu Singkat – no 9	3,0	4,8	-1,8
6	Biaya Rendah – no 17	3,0	4,8	-1,8
7	Berkelanjutan – no 3	3,2	4,8	-1,6
7	Akurat – no 7	3,2	4,8	-1,6
8	LK = Std Prinsip – no 2	3,5	4,9	-1,4

Sumber: Lampiran L – 12 (Data Diolah)

Di urutan pertama, kedua dan ketiga menurut responden, bahwa staf dari TCS tidak mempunyai pengalaman, tidak berpendidikan akuntansi dan kurang komunikatif dibandingkan dengan staf accounting yang digantikannya. Di urutan keempat responden kurang puas dengan staf TCS karena kurang mutu pelayanan, tidak mengambil inisiatif, tidak mempunyai keahlian yang memadai, tidak melakukan tindakan pemecahan persoalan, tidak dapat mengidentifikasi perbaikan yang perlu dilakukan, tidak tanggap terhadap keluhan serta tidak sensitif terhadap goal perusahaan bila semua ini dibandingkan dengan sebelum di *outsourcing*. Demikian juga yang terjadi di urutan kelima, keenam, ketujuh dan kedelapan.



### 4.3 Analisis Observasi Lapangan

Observasi lapangan dilakukan dengan mewawancarai dengan bertanya yang dilakukan oleh peneliti terhadap responden. Hasil wawancara ini melengkapi jawaban mereka atas kuesioner survei yang mereka isi. Dari hasil pengamatan ini ditemui beberapa persoalan-persoalan yang dihadapi oleh perusahaan sebagai akibat diimplementasikannya *outsourcing accounting process* ini.

#### 4.3.1 Hasil Observasi Lapangan

Persoalan-persoalan yang dijumpai setelah *outsourcing* diimplementasikan:

1. TCS tidak sepenuhnya menggantikan fungsi dari staf accounting yang digantikannya sehingga beban pekerjaan bertambah bagi tim akuntansi yang masih bekerja di perusahaan. Jam kerja mereka bertambah panjang karena mereka harus kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya. Banyak pekerjaan yang perlu dikerjakan selain meng-*entry data* untuk meng-*up-date* SAP, seperti berkomunikasi dengan pelanggan maupun *vendor* perusahaan, yang tidak dilakukan oleh staf TCS, padahal sebelumnya staf akuntansi perusahaan yang telah digantikan tersebut yang melakukannya.
2. Staf TCS yang didedikasikan untuk mengerjakan proses akuntansi perusahaan dirasakan lamban dalam melaksanakan tugas dan kurang berinisiatif untuk mengatasi persoalan yang sedang dihadapi, sehingga memperlambat proses penyelesaian laporan keuangan. Sikap dari staf TCS yang kurang peduli terhadap kepentingan perusahaan.
3. Latar belakang pendidikan staf TCS bukanlah akuntan atau yang mendapatkan pendidikan akuntansi sehingga pengetahuan akuntansinya sangat minim. Mereka hanya mengikuti atau menyalin dari pekerjaan sebelumnya untuk mengerjakan transaksi-transaksi sekarang. Tugas mereka adalah meng-*entry data* sehingga pendidikan akuntansi memang tidak mutlak diperlukan tetapi sangat bermanfaat bila menguasai ilmu akuntansi tersebut.
4. Pergantian staf TCS cukup tinggi sehingga setiap orang baru yang menggantikan perlu belajar lagi dan biasanya belum berpengalaman. Akibatnya banyak terjadi kesalahan dalam meng-*entry data* sehingga perlu dilakukan koreksi dan membutuhkan waktu serta tenaga untuk memverifikasi setiap pekerjaan.
5. Staf TCS lamban dalam memberikan jawaban atau reaksi dari pekerjaan yang perlu penanganan yang cepat mengingat hal tersebut dibutuhkan segera. Hal ini

disebabkan adanya perbedaan waktu antara Indonesia dan India dan antara Indonesia dan China.

6. Dokumen dokumen asli yang dikirimkan terkadang ada yang hilang dan tidak kembali. Berarti penanganan administrasi dokumen tidak berjalan dengan baik. Dokumen dokumen yang dikirimkan ke India mempunyai *exposure* masalah *confidentiality and privacy*.

7. Walaupun staf TCS bisa berbahasa Inggris dan sedikit berbahasa Indonesia tetapi sering timbul kesalahpahaman dan kesalahpengertian. Hal ini disebabkan karena adanya masalah *dialect* dan penguasaan bahasa.

8. Kebijakan IFF, yang menghapus fungsi dan jabatan Controller yang berfungsi menganalisa laporan keuangan dalam bentuk *analysis reports* dan *management report*, digantikan oleh staf akuntansi yang biasanya membantu tugas Controller, menyebabkan adanya kesenjangan *expertise* dalam membantu manajemen menangani strategi keuangan kedepan terutama dalam proses *decision making*.

9. Karir staf akuntansi terhambat untuk memperoleh jenjang posisi yang lebih tinggi karena perusahaan mempunyai kecenderungan lebih menyukai mengambil dari luar perusahaan untuk mengisi jabatan staf yang berfungsi menganalisa karena menganggap staf di dalam perusahaan tidak cukup berpengalaman sehubungan yang biasa dikerjakannya bersifat *clerical*.

10. Perubahan kultur yang drastis, dari kerja sama tim yang *solid* berubah menjadi bentuk kerja individual. Perbedaan tata nilai, etika juga mempengaruhi bentuk kerjasama.

11. Karyawan andalan yang merupakan *intellectual capital* keluar meninggalkan perusahaan setelah outsourcing diimplementasikan dan menimbulkan keresahan divisi divisi lainnya. Bahkan karyawan yang ada di perusahaan membentuk serikat pekerja karena mereka merasa kepentingan dan masa depan mereka terancam.

12. *Know-how* perusahaan yang sudah terbentuk tidak dapat segera dipindahkan ke *vendor* jasa *outsourcing*.

13. Bisnis model yang digunakan adalah *pure contract outsourcing* yang berarti pemberi jasa outsourcing mengambil alih fungsi data entry untuk transaksi *accounts payable*, *accounts receivable* dan *general ledger*. Hal ini menyulitkan staf akuntansi perusahaan untuk mengintervensi pekerjaan penyelia. Kendali ada pada pemberi jasa *outsourcing* sehingga perusahaan bergantung kepada hasil kerja *vendor outsourcing*.

Walaupun melalui pengujian finansial, non finansial dan pengamatan menghasilkan pembuktian bahwa outsourcing offshoring yang dilakukan oleh PT Essence Indonesia tidak mencapai tujuan yang diharapkan dari outsourcing tersebut yaitu penghematan biaya dan peningkatan pelayanan, namun demikian kebijakan global ini mungkin banyak memberikan manfaat *intangible* yang lebih besar dibandingkan dengan dicapainya penghematan biaya maupun peningkatan pelayanan. Kemungkinan manfaat *intangible* yang diperoleh perusahaan global adalah perusahaan lebih berkonsentrasi kepada *core competency* karena yang *non core* dipindahkan ke perusahaan lain yang memiliki *core competency* untuk menanganinya sehingga perusahaan global lebih fokus di dalam mengembangkan perusahaannya. Transparansi dan keterbukaan dari masing masing afiliasi dapat diperoleh perusahaan global sehingga manajemen lokal tidak dapat menutup-nutupi atau merahasiakan sesuatu karena pihak ketiga yang melakukan pekerjaan rutin perusahaan. Mobilisasi berpindahnya dari satu afiliasi ke afiliasi lainnya dapat dilakukan dengan segera tanpa risiko kehilangan *expertise* yang telah dibangun oleh afiliasi tersebut karena segala sesuatu telah diketahui oleh perusahaan global.

Outsourcing masih menarik bagi sebagian besar perusahaan multinasional untuk memperoleh *cost saving* dan memperbaiki kualitas pelayanan dalam jangka panjang. Beberapa survei yang dilakukan di pasar modal menunjukkan apabila perusahaan mengumumkan rencana melakukan outsourcing maka terlihat harga sahamnya meningkat bahkan CEO dari perusahaan yang merencanakan outsource tersebut kompensasinya meningkat (Cohen & Young, 2006). Para pakar ekonomi berpendapat bahwa penghematan biaya dan efisiensi yang berhubungan dengan outsourcing merupakan faktor penting, dengan demikian perusahaan mampu untuk mengendalikan biaya dan mempertahankan profitabilitasnya, meskipun adanya tekanan biaya tinggi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

1. Hasil pengujian secara finansial, dengan menggunakan perangkat metode investasi membuktikan dalam kurun waktu 10 tahun, *NPV* nya negatif, *IRR* nya berada jauh dibawah tingkat bunga yang berlaku sekarang dan *Payback Period* nya tidak dapat ditentukan karena dalam waktu 10 tahun tingkat pengembalian investasi baru mencapai 54,2%. *Cash flow* dari *cost saving* menurun dari tahun ke tahun sehingga *payback period* tidak dapat ditentukan. Dengan demikian dari perhitungan investasi secara finansial membuktikan kebijakan *outsourcing* ini tidak memberikan nilai berupa penghematan biaya kepada PT Essence Indonesia. Konsekuensinya PT Essence Indonesia memberikan kontribusi negatif kepada *profit* perusahaan global.

2. Hasil pengujian non finansial dengan survei kuesioner yang direspon oleh karyawan PT Essence Indonesia membuktikan kualitas pelayanan yang diberikan oleh penyedia *outsourcing* – Tata Consultancy Services (TCS) terhadap pengguna jasa proses akuntansi sangat kurang dibandingkan dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh staf akuntansi sebelum di-*outsource*.

3. Hasil observasi lapangan, isu *privacy*, *confidentiality* dan *intellectual property right* belum menjadi permasalahan yang berarti tetapi di masa depan hal ini akan berpotensi menjadi masalah mengingat dokumen yang dikirim keluar dan masuk kembali ke perusahaan tidak ada jaminan terjaga kerahasiaannya dan terhindar dari pencurian *intellectual property*.

4. Hasil dari pengamatan menunjukkan bahwa karyawan menjadi resah dan tidak merasa aman terhadap jenjang karirnya, terjadi *turn over* karyawan yang meningkat dengan keluarnya beberapa karyawan handal, dibentuknya serikat pekerja yang didirikan oleh karyawan karena mereka merasa perlu adanya perlindungan yang lebih memadai dan beban pekerjaan dari staf akuntansi menjadi lebih berat karena harus menambah jam kerjanya.

## 5.2 Saran

Untuk memperbaiki kinerja *outsourcing* yang sedang berjalan perlu dipertimbangkan beberapa hal berikut ini:

- Tugas dari *staff outsource* perlu diperluas, bukan hanya *data entry* tetapi juga melakukan tugas *mem-follow up*, memverifikasi dan berkomunikasi dengan *vendor* maupun pelanggan seperti yang dilakukan oleh staf akuntansi yang digantikannya.
- *Vendor* jasa *outsourcing* akan lebih cepat tanggap, apabila maka lokasi geografisnya *onsite* atau *offsite*. Dengan demikian keberadaan staf *outsourcing* berada di lokasi perusahaan atau berada dalam satu negara sehingga tidak ada masalah perbedaan waktu. Hal ini sangat memungkinkan karena menurut Global Services Location Index tahun 2007 yang disusun oleh A.T Kearney, yang mengevaluasi 50 negara berdasarkan tiga katogaori utama yaitu: financial attractiveness, availability of skilled worker dan business environment, Indonesia berada di urutan ke enam sebagai tempat yang menarik tujuan *outsourcing* di bawah India, China, Malaysia, Thailand dan Brazil. Dari segi financial attractiveness Indonesia menggunguli kelima negara yang ada di atasnya, sedangkan untuk ketersediaan tenaga kerja yang ahli dan lingkungan usaha Indonesia berada dibelakang sedikit dari kelima negara tersebut.
- *Staff outsourcing* lebih baik orang Indonesia, sehingga dapat dieliminasi perbedaan kultur dan bahasa. Komunikasi akan lebih baik sehingga tercipta kerjasama yang solid.
- Menjaga *Privacy* dan *confidentiality* dengan lebih baik bila lokasi *outsourcing* berada di *onsite*, karena dokumen dokumen tidak beredar secara terbuka dan bebas.
- Perlu perbaikan *Statement of Work (SOW)* dan *Request for Proposal (RFP)* yang berasal dari masukan afiliasi yang bersangkutan agar pekerjaan yang akan dilakukan oleh *vendor outsource* sesuai dengan pekerjaan dari staf yang digantikan.
- Perusahaan perlu mempunyai *Controller* handal yang berfungsi untuk analisa, membuat *forecasting*, prediksi, manajemen keuangan dan mempersiapkan laporan manajemen dengan lebih baik serta mengkoordinasikan pekerjaan *outsource* dengan lebih disiplin.

- Komunikasi dari manajemen perusahaan perlu lebih transparan baik afiliasi maupun pusat mengenai rencana program *outsourcing* selanjutnya agar suasana di dalam perusahaan lebih tenang. Masing masing karyawan mendapatkan kejelasan mengenai masa depan dan karirnya.



## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin; and Trinkle, Bob, 2005, *Outsourcing The Sales Function – The Real Cost of Field Sales*. Thomson.
- Arasil, H ; Mehtap-Smali,S ; Katircioglu ST, 2005, Customer Service Quality in The Greek Cypriot Banking Industri. *Managing Service Quality, Vol 15 no 1*.
- Arikunto, S, 1998, *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, edisi revisi*, Rineka Cipta Jakarta.
- Berk, Jonathan and DeMarzo, Peter, 2007. *Corporate Finance*. Pearson Addison Wesley.
- Brown, Douglas and Wilson, Scott, 2005. *The Black Book of Outsourcing - How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Son, Inc.
- Bryslan,A; and Curry,A, 2001, Service improvements in public services using SERVQUAL. *Managing Service Quality, Vol 11 No 6*.
- Carpenter, Mason A and Sanders, Wm. Gerard, 2009. *Strategic Management – A Dynamic Perspective Concepts and Cases – 2<sup>nd</sup> edition*. Pearson Prentice Hall.
- Cohen, Linda; Young Allie and Inc, Gartner, 2006. *Multisourcing - Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility*. Harvard Business School Press.
- Cook, Mary F; and Gildner, Scott B, 2006, *Outsourcing Human Resources Functions - How, Why, When, and When not to contract for HR services*. Society for Human Resources Management , Virginia, USA.
- Greaver II, Maurice F, 1999. *Strategic Outsourcing - A Structured Approach to Outsourcing Decision and Initiatives*. American Management Association (AMACOM).
- Halvey, John K and Melby, Barbara Murphy, 2005. *Information Technology Outsourcing Transactions – Process, Strategies, and Contracts, second edition*. John Wiley & Son, Inc.
- Halvey, John K; Melby, Barbara Murphy, 2007, *Business Process Outsourcing – Process, Strategiies, and Contracts, 2<sup>nd</sup> edition*. John Wiley & Son Inc.
- Juwaheer, TD, 2004, Exploring international tourist’s perception of hotel operation by using a modified Servqual approach – a case study of Mauritius. *Managing Service Quality, Vol 14 no 5*
- Kim, YP; Lee, SH; and Yun, DG, 2004, Integrating current and competitive service - quality level analysis for service – quality improvement programs. *Managing Service Quality, Vol 14 no 4*.

- Koulopoulos, Thomas M and Roloff, Tom, 2006. *Smartsourcing - Driving Innovation and Growth Through Outsourcing*. Platinum Press.
- Oshri, Ilan; Kotlarsky, Julia; Willcocks, Leslie P, 2009. *The Handbook Of Global Outsourcing And Offshoring*. Palgrave Macmillan.
- Power, Mark J; Desouze, Kevin C; Bonifazi, Carlo, 2006. *The Outsourcing Handbook - How to implement a Successful Outsourcing Process*. Kogan Page.
- Rahman, Z, 2004, Developing customer oriented service – a case study. *Managing Service Quality, Vol 14 no 5*.
- Robinson, Marcia and Kalakota, Ravi, 2005. *Offshore Outsourcing, Business Models, ROI and Best Practice, second edition*. Mivar Press Inc.
- Romney, Marshall B and Steinbart, Paul John, 2009. *Accounting Information Systems - 11<sup>th</sup> edition*. Pearson Prentice Hall.
- Ross, Westerfield, Jaffe, Jordan, 2009. *Modern Financial Management, 8<sup>th</sup> editon*. McGraw – Hill International Edition.
- Simamaora, B, 2004, *Riset Pemasaran: Falsafah, Teori, dan Aplikasi*. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Singarimbun, M; Efendi, S (eds) 1989, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES Jakarta
- Sood, Robin, 2005. *IT, Software And Services: Outsourcing & Offshoring – Strategic Plan With A Practical Viewpoint*. AIAIYO Books, LLC.
- Turban, Leidner, McLean, Wetherbe, 2008. *Information Technology for Management - Transforming Organization in Digital Economy*. John Wiley & Son Inc.
- The Economist*, Offshoring, October 28, 2009.
- The Economist*, Time to bring it back home ?, March 3, 2005.
- The Economist*, Offshore service locations, August 30, 2007.
- Wisniewski M, 2001, Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality, Vol 11 no 5*.



# LAMPIRAN

## LAMPIRAN L - 1

### Balance Sheet PT. Essence Indonesia Tahun 2003 – Tahun 2009

Account Description	Audited 31 Dec 09	Audited 31 Dec 08	Audited 31 Dec 07	Audited 31 Dec 06	Audited 31 Dec 05	Audited 31 Dec 04	Audited 31 Dec 03	Audited 31 Dec 02
<b>Current Assets</b>								
Cash and cash equivalent	16.988.992	21.996.986	13.770.601	6.415.549	5.204.546	2.234.076	8.544.624	601.830
Trade Receivable	217.072.741	239.306.169	177.383.128	181.898.430	189.829.786	143.859.541	108.455.431	129.895.910
Other Receivable	1.185.178	1.824.427	128.897	93.774	1.294.864	1.912.192	1.394.469	2.005.184
Employee loan - current	130.338	145.923	59.898	104.416	181.892	156.202	312.371	543.071
Inventory	181.168.818	149.405.889	142.915.848	129.952.862	125.083.235	122.528.553	103.634.293	72.531.700
Prepaid tax	4.997.455	754.549	7.376.955	9.424.342	1.338.731	0	28.384.762	17.958.783
Prepaid expenses	1.952.699	1.697.145	1.752.603	2.184.575	2.954.929	2.332.261	3.023.408	1.212.364
<b>Total Current Assets</b>	<b>423.601.921</b>	<b>416.131.088</b>	<b>343.387.608</b>	<b>309.973.749</b>	<b>306.866.986</b>	<b>273.024.827</b>	<b>266.719.368</b>	<b>224.738.942</b>
<b>Non-current assets</b>								
Deferred charges	757.554	357.302	363.287	409.272	435.268	461.244	487.229	519.711
Fixed assets	21.593.717	9.540.937	16.177.485	31.802.195	33.225.907	33.159.602	31.013.929	32.077.882
Employee benefit - assets	3.240.139	2.817.626	1.631.392	532.367	0	0	0	85.892
Deferred Tax Assets	2.246.111	2.831.509	2.200.948	1.880.894	1.845.612	2.633.859	2.918.010	3.672.781
<b>Total non-current assets</b>	<b>27.837.521</b>	<b>25.347.374</b>	<b>20.393.102</b>	<b>34.724.728</b>	<b>35.608.777</b>	<b>36.254.704</b>	<b>34.419.168</b>	<b>38.356.066</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>451.339.442</b>	<b>440.478.462</b>	<b>363.780.608</b>	<b>344.698.476</b>	<b>341.372.762</b>	<b>309.279.531</b>	<b>290.138.528</b>	<b>261.094.908</b>

Source: Laporan Keuangan PT. Essence Indonesia

LAMPIRAN L - 1

Balance Sheet PT. Essence Indonesia Tahun 2003 – Tahun 2009 (lanjutan...)

Account Description	Audited 31 Dec 09	Audited 31 Dec 08	Audited 31 Dec 07	Audited 31 Dec 06	Audited 31 Dec 05	Audited 31 Dec 04	Audited 31 Dec 03	Audited 31 Dec 02
<b>Current Liabilities</b>								
Bank Loan			61.480.297	35.318.017	97.658.250			
Trade Payables	60.825.906	37.878.816	12.294.359	9.419.577	30.425.657	48.658.925	43.918.939	33.637.182
Other Payable	21.393.528	23.295.153	17.264.992	213.103	7.328.522	8.915.811	5.688.308	1.422.280
Taxes Payable	474.421	19.957.018	6.888.485	7.552.009	9.326.839	6.786.868	1.324.025	1.634.587
Accrued expenses	5.981.288	6.888.255	97.728.133	52.602.708	10.524.915	9.749.243	6.650.545	7.276.811
<b>Total Current Liabilities</b>	<b>88.686.141</b>	<b>88.119.042</b>	<b>97.728.133</b>	<b>52.602.708</b>	<b>155.262.183</b>	<b>72.108.647</b>	<b>57.483.817</b>	<b>43.969.880</b>
<b>Long Term Liabilities</b>								
Pension benefits	412.264	672.200	552.595	337.424	1.048.352	2.849.016	702.994	-
<b>EQUITY</b>								
Share capital equity	211.910	211.910	211.910	211.910	211.910	211.910	211.910	211.910
Capital reserve	98.488	98.488	98.488	98.488	98.488	98.488	98.488	98.488
Asset revaluation reserve	-	-	420.450	420.450	420.450	420.450	420.450	420.450
Retained earnings - APPROPRIATED	42.382	42.382	42.382	42.382	42.382	-	-	-
UPROPRIATED	361.989.257	351.334.440	284.726.950	281.085.116	184.288.997	233.591.020	231.221.167	216.394.200
<b>Total Stockholder's Equity</b>	<b>362.342.037</b>	<b>351.897.220</b>	<b>265.498.880</b>	<b>291.858.346</b>	<b>185.062.227</b>	<b>234.321.888</b>	<b>231.852.016</b>	<b>217.125.048</b>
<b>Total Liabilities &amp; Stockholder's Equity</b>	<b>451.339.442</b>	<b>440.478.462</b>	<b>363.780.608</b>	<b>344.898.476</b>	<b>341.372.762</b>	<b>309.279.631</b>	<b>290.138.526</b>	<b>261.094.908</b>

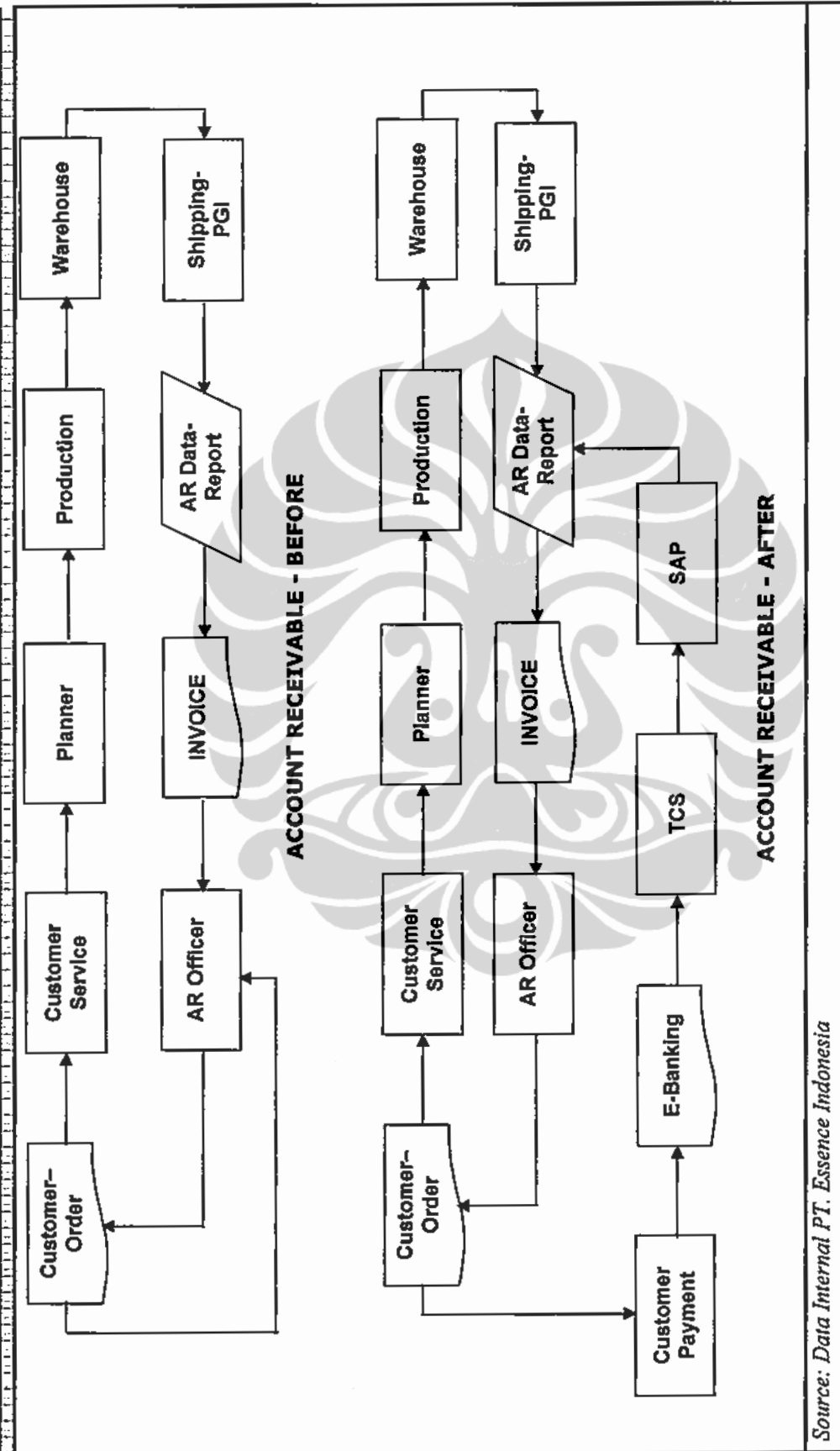
Source: Laporan Keuangan PT. Essence Indonesia

## Income Statement PT. Essence Indonesia Tahun 2003 – Tahun 2009

Account Description	Audited 31 Dec 09	Audited 31 Dec 08	Audited 31 Dec 07	Audited 31 Dec 06	Audited 31 Dec 05	Audited 31 Dec 04	Audited 31 Dec 03	Audited 31 Dec 02
Sales	1.120.274.747	930.424.349	748.758.236	689.968.432	666.559.638	580.757.033	509.586.526	541.342.990
Cost of goods sold	700.738.203	560.014.985	428.195.305	376.170.904	348.923.097	288.762.480	282.816.418	288.951.741
Gross Profit	419.536.544	370.409.364	320.562.931	293.798.528	317.636.741	281.994.543	216.970.108	254.391.249
Total Operating Expenses	144.238.131	141.642.579	117.283.428	103.589.339	109.029.818	100.819.058	81.840.782	77.952.887
Total Operating Income	275.298.413	228.766.785	203.279.503	190.209.189	208.607.125	181.175.485	135.329.316	176.438.562
<b>Other Income (Expenses)</b>								
Interest Income	26.014	106.764	-	-	-	-	-	-
Interest expense	-7.827	-	-	-2.211.185	-241.458	-	-	-
Foreign exchange (loss) /gain -net	-38.927.307	45.270.084	23.759	-9.911.997	6.193.135	4.291.663	-8.219.038	-8.781.878
Commission income	1.774.888	3.175.918	2.809.805	3.738.524	3.095.382	2.348.619	2.908.028	2.318.890
Tax expense	130.643	-8.420.819	-	-	-1.800.790	-2.291.002	-496.036	-5.086.186
Gain on sales of Fixed Assets	-	348.667	50.275.180	55.000	-	-	-	-
Others	-885.283	739.145	-612.068	173.966	48.243	115.051	30.594	-182.605
Total Other (Income) Expenses	-37.888.871	41.219.769	52.496.976	-8.155.692	7.294.492	4.464.331	-3.778.462	-11.711.999
Net Income before Income Tax	237.809.542	269.986.554	255.778.179	182.053.497	215.901.617	185.939.816	131.550.884	164.728.673
Income Tax Expense:	68.248.202	86.394.404	78.907.884	56.908.754	67.656.678	58.261.269	42.556.053	51.484.629
Net Income after Income Tax	169.361.340	183.802.150	176.869.295	125.144.743	148.245.039	127.378.547	88.994.811	113.244.945

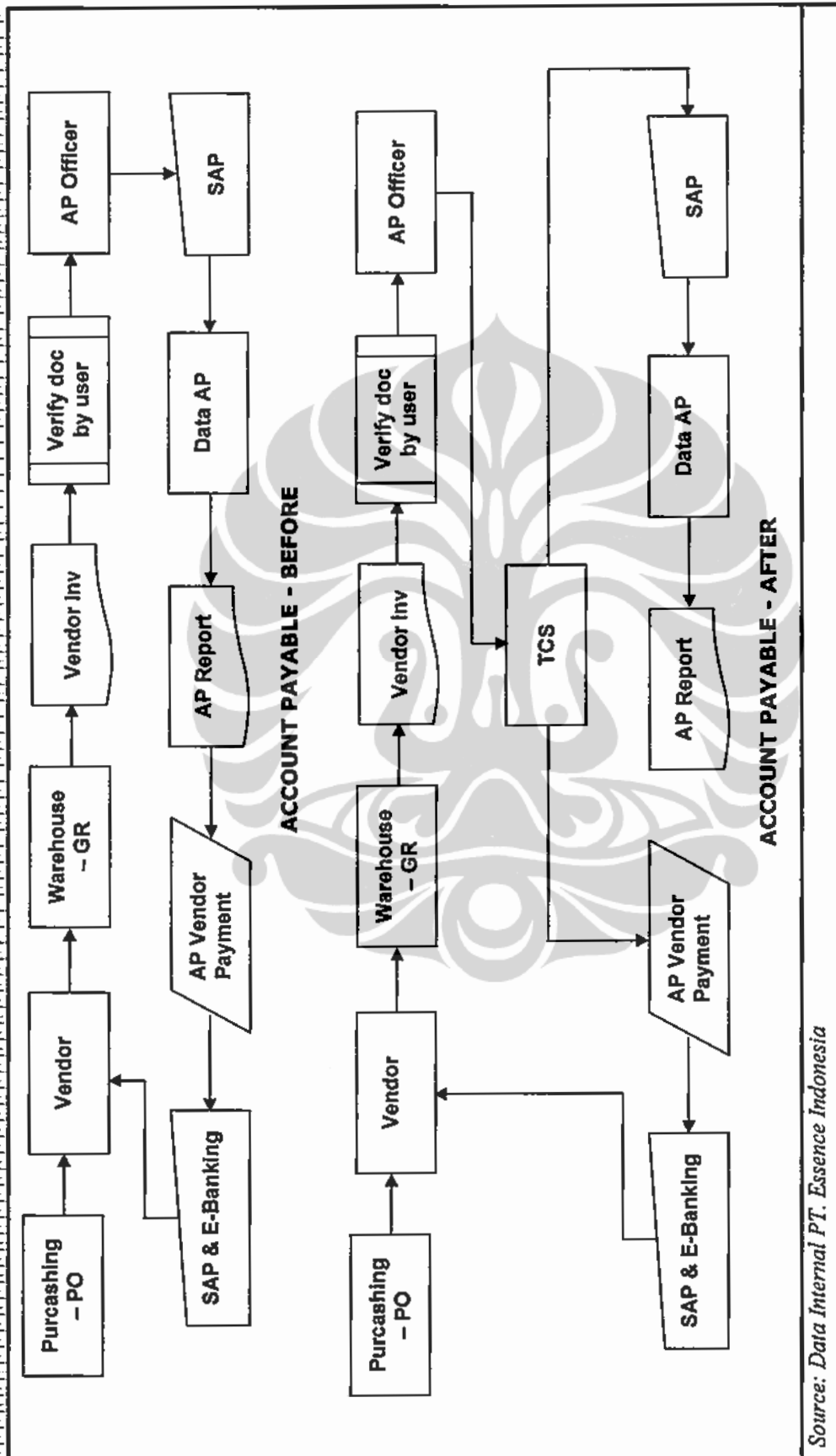
Source: Laporan Keuangan PT. Essence Indonesia

Account Receivable PT. Essence Indonesia – Sebelum dan Sesudah Implementasi Outsourcing



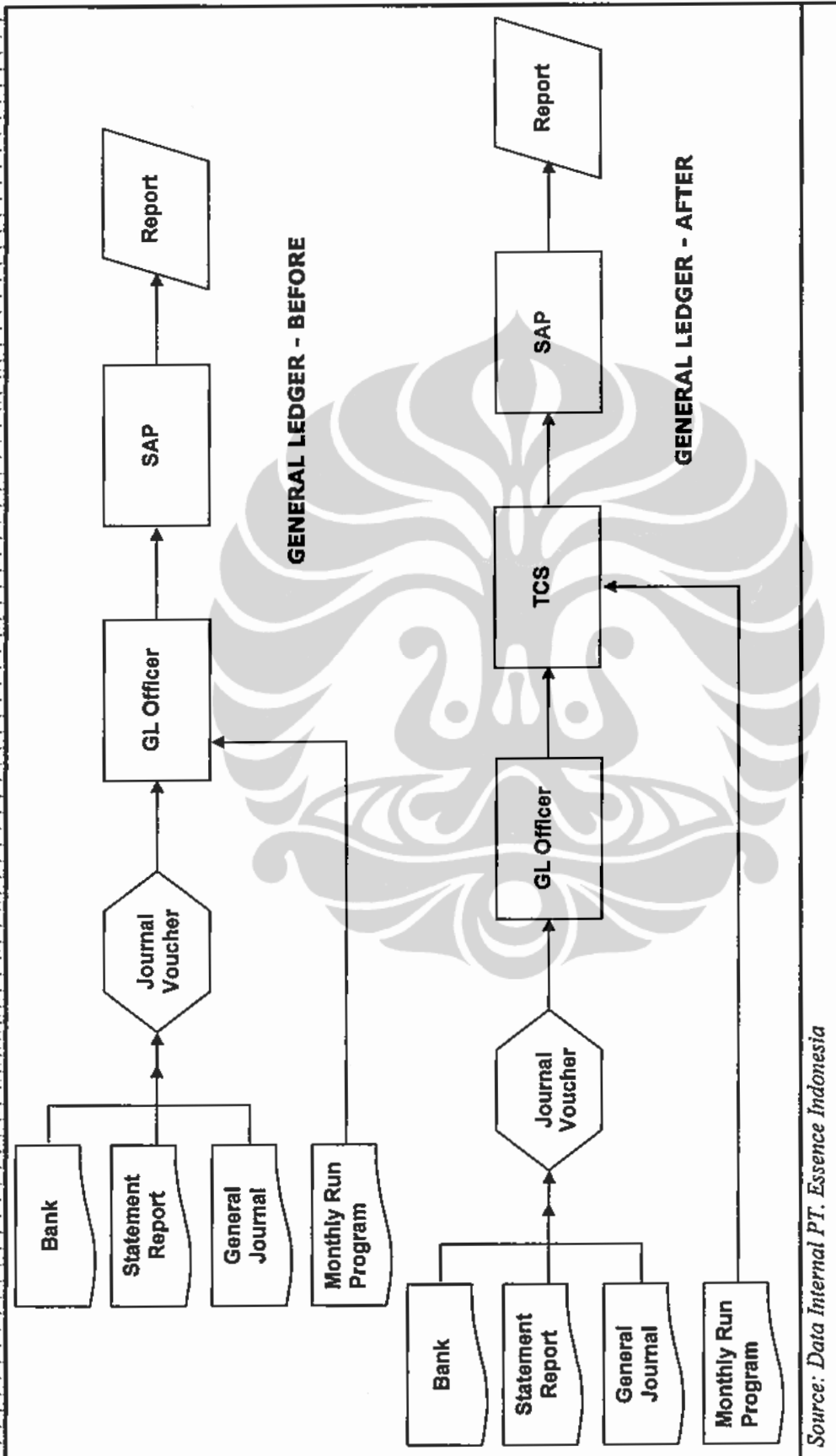
Source: Data Internal PT. Essence Indonesia

Account Payable PT. Essence Indonesia – Sebelum dan Sesudah Implementasi Outsourcing



Source: Data Internal PT. Essence Indonesia

General Ledger PT. Essence Indonesia – Sebelum dan Sesudah Implementasi Outsourcing



Source: Data Internal PT. Essence Indonesia

**LAMPIRAN L – 6**

**Data Biaya-biaya yang Diperhitungkan PT. Essence Indonesia Tahun 2008 – 2009**

Jenis Biaya yang Diperhitungkan		Jumlah Nominal
Biaya Restrukturisasi / Restructuring Cost / Severance Payments		Rp 5.234.031.000,00
Gaji Karyawan / Employment Cost (Actual pada Tahun 2008)		Rp 1.145.367.000,00
Biaya Konsultan TCS / TCS Fee: \$72.000,00 (Asumsi exchange rate is Rp 9.200,00/\$1)		Rp 648.000.000,00
Biaya Kurir (DHL and Fedex) / Courier Service Cost (Actual pada Tahun 2009)		Rp 72.345.000,00
Biaya Telekomunikasi / Telecommunication Fee (Actual pada Tahun 2009)		Rp 34.560.000,00

Source: Laporan Internal PT. Essence Indonesia



LAMPIRAN L - 7

Estimasi Biaya untuk Perhitungan NPV PT. Essence Indonesia Tahun 2009 - 20018

Year	Blaya Pegawai	Fee TCS	Biaya Kurir	Blaya Telekomunikasi
2009*	Rp 1.202.635.350,00	Rp 684.000.000,00	Rp 72.345.000,00	Rp 34.560.000,00
2010	1.262.767.117,50	752.400.000,00	76.685.700,00	36.288.000,00
2011	1.325.905.473,38	827.640.000,00	81.286.842,00	38.102.400,00
2012	1.392.200.747,04	910.404.000,00	86.164.052,52	40.007.520,00
2013	1.461.810.784,40	1.001.444.400,00	91.333.895,67	42.007.896,00
2014	1.534.901.323,62	1.101.588.840,00	96.813.929,41	44.108.290,80
2015	1.611.646.389,80	1.211.747.724,00	102.622.765,18	46.313.705,34
2016	1.692.228.709,29	1.332.922.496,40	108.780.131,09	48.629.390,61
2017	1.776.840.144,75	1.466.214.746,04	115.306.938,95	51.060.860,14
2018	1.865.682.151,99	1.612.836.220,64	122.225.355,29	53.613.903,14
* Actual				

Source: Lampiran L-6 dan asumsi kenaikan (Data Diolah)



LAMPIRAN L – 8

Perhitungan Estimasi Cash Flow, Net Present Value dan Internal Rate of Return Tahun 2008 - 2018

Tahun	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Investasi Awal						
Biaya Pegawai		1.202.635.350,00	1.262.767.117,50	1.325.905.473,38	1.392.200.747,04	1.461.810.784,40
Biaya FEE TCS		684.000.000,00	752.400.000,00	827.640.000,00	910.404.000,00	1.001.444.400,00
Biaya Kurir		72.345.000,00	76.685.700,00	81.286.842,00	86.164.052,52	91.333.895,67
Biaya Telekomunikasi		34.560.000,00	36.288.000,00	38.102.400,00	40.007.520,00	42.007.896,00
Cost of Outsourcing		790.905.000,00	865.373.700,00	947.029.242,00	1.036.575.572,52	1.134.786.191,67
Cost Saving		411.730.350,00	397.393.417,50	378.876.231,38	355.625.174,52	327.024.592,72
<b>PV at WACC=13,05%</b>		<b>364.266.433,69</b>	<b>311.052.154,55</b>	<b>262.371.209,93</b>	<b>217.880.110,30</b>	<b>177.260.420,60</b>

Tahun	2014	2015	2016	2017	2018	
Investasi Awal						
Biaya Pegawai		1.534.901.323,62	1.611.646.389,80	1.692.228.709,29	1.776.840.144,75	1.865.682.151,99
Biaya FEE TCS		1.101.588.840,00	1.211.747.724,00	1.332.922.496,40	1.466.214.746,04	1.612.836.220,64
Biaya Kurir		96.813.929,41	102.622.765,18	108.780.131,09	115.306.938,95	122.225.355,29
Biaya Telekomunikasi		44.108.290,80	46.313.705,34	48.629.390,61	51.060.860,14	53.613.903,14
Cost of Outsourcing		1.242.511.060,21	1.360.684.194,52	1.490.332.018,09	1.632.582.545,13	1.788.675.479,08
Cost Saving		292.390.263,40	250.962.195,28	201.896.691,19	144.257.599,62	77.006.672,91
<b>PV at WACC= 13,03%</b>		<b>140216958,01</b>	<b>108476118,64</b>	<b>75.784.323,94</b>	<b>47.906.578,34</b>	<b>22.625.130,04</b>
<b>NPV at 13,03%</b>						
<b>IRR</b>						<b>-11,83239%</b>

Source: Lampiran L – 6 dan L – 7 (Data Diolah)

Job Akuntan 1 : Sebelum di Outsourcing

Sesudah di Outsourcing

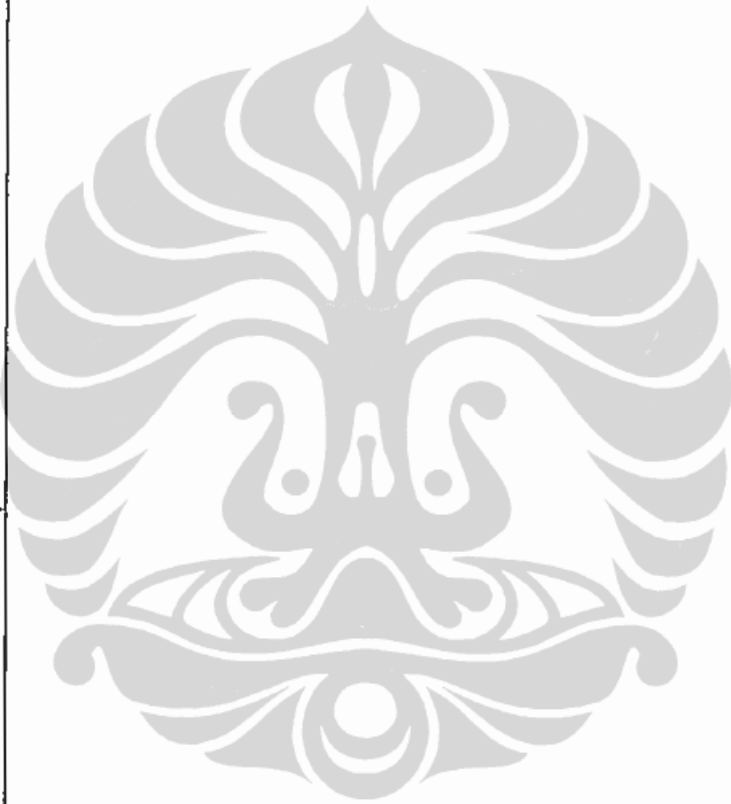
1. Verify all incoming Non Trade Invoices
2. Verify and check Petty Cash, Request for Advances, Settlement Reports, Expense Reports
3. Prepare journal entries for:
  - a. Petty Cash
  - b. Settlement Report
  - c. Expense Report
  - d. General Journal
  - e. A/P Non Trade
4. Prepare Withholding Tax Slips for PPh21, 23/26, PPh Ps. 4(2)
5. Prepare SPT Masa PPh 21, 23/26, PPh Ps. 4(2)
6. Prepare List of Advances/Amounts paid by Company for expense report
7. Prepare List of Entertainment
8. Prepare List of Advances to Employees
9. Prepare Employee Loan Report (annual)
10. Prepare Currency Exposure Report.
11. Prepare subsidiary ledgers for:
  - a. Accounts Receivable Other
  - b. Prepaid Insurances
  - c. Prepaid taxes/expenses and deferred charges
  - d. Other Accrued expenses Payable
12. Update data recurring transactions
13. Update data for Hyperion Report (Treasury)

Posisi ini dihapuskan

<p><b>1. General Ledger Module</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare and posting Bank Journal for Non A/P-A/R (incl. re-transfer)</li> <li>• Posting General Journal</li> <li>• Posting Settlement Journal</li> <li>• Posting Expense Report Journal</li> <li>• Execute Actual Assessment</li> <li>• Foreign Currency Valuation</li> <li>• Update data for Hyperion (Operating Expenses)</li> </ul> <p><b>2. Accounts payable Module</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare, verification and posting journal for trade invoices (daily)</li> <li>• Prepare, verification and posting journal for Courier Services (Ritra, Olak Kemang, Danzas etc.) and Peranas Agung (Import shipment and inland transit) (daily)</li> <li>• Prepare, verification and posting journal PIB (daily)</li> </ul> <p><b>3. Accounting Reports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Print Trial Balance, Income Statement and Balance Sheet</li> <li>• Prepare Bank Reconciliation Report</li> <li>• Prepare SPT 1195 (VAT) Report</li> <li>• Administer Stock of Packaging</li> <li>• Prepare and update Goods In Transit (monthly)</li> <li>• Prepare Summary of Inventory Report (monthly)</li> <li>• Prepare Form VI Report</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Posisi ini dihapuskan</p>
--	--

**4. Physical Inventory Count**

- To Assist Coordinator in preparation of physical inventory count including:
  - a. Preparation of organization, count sheet and tag label
  - b. Briefing for all participants
  - c. Supervising Data Entry
  - d. Verifying variance & upload physical count result.



Job Akuntian 3 : Sebelum di Outsourcing	Setelah di Outsourcing
<p><b>Cash Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manage Petty Cash Fund (receiving pmt from drum customers, pay Petty Cash, RFA, refund from employees etc.</li> <li>• Prepare checks/giros for payment of telephone, water, adv employees etc.</li> <li>• Prepare Petty Cash Report every end of month.</li> </ul> <p><b>Vendor Payments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Check supporting documents for invoices to be paid (PO, QC Report, etc)</li> <li>• Make payment schedule for invoices due (F110/automatic)</li> <li>• Communicate with Purchasing if any vendor blocked for payment</li> <li>• Prepare transfer application via Electronic Banking (Citidirect, Bank Station,)</li> <li>• Update payment via transfer using F53 (Manual)</li> <li>• Clearing payment via transfer using F110 (Automatic)</li> <li>• Respond to supplier's queries (by e-mail, phone, fax)</li> </ul> <p><b>Accounting Reports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondences with affiliates and non affiliates to confirm balances every end of month/quarter.</li> <li>• Prepare A/P Reconciliation every end of month.</li> </ul> <p><b>Others</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Address special instructions or requests from Headquarter,</li> </ul>	<p><b>Cash Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manage Petty Cash Fund (receiving pmt from drum customers, pay Petty Cash, RFA, refund from employees etc.</li> <li>• Prepare checks/giros for payment of telephone, water, adv employees etc.</li> <li>• Prepare Petty Cash Report every end of month.</li> </ul> <p><b>Vendor Payments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Check supporting documents for invoices to be paid (PO, QC Report, etc)</li> <li>• Make payment schedule for invoices due (F110/automatic)</li> <li>• Communicate with Purchasing if any vendor blocked for payment</li> <li>• Prepare transfer application via Electronic Banking (Citidirect, Bank Station,)</li> <li>• Respond to supplier's queries (by e-mail, phone, fax)</li> </ul> <p><b>A/P Module</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verify and allocate PIB payment to vendor (MIRO)</li> </ul> <p><b>Accounting Reports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare A/P Reconciliation every end of month.</li> </ul> <p><b>A/P Module:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coding the documents (invoices/billings from vendors) and prepare list of documents to be sent to TCS.</li> <li>• Sending of Invoices/Billings from Vendors to TCS Scanning</li> </ul>

**Regional and Local Management.**

**Center via courier.**

- Monitoring data input by TCS.

**Others**

- Address special instructions or requests from Headquarter, Regional and Local Management.



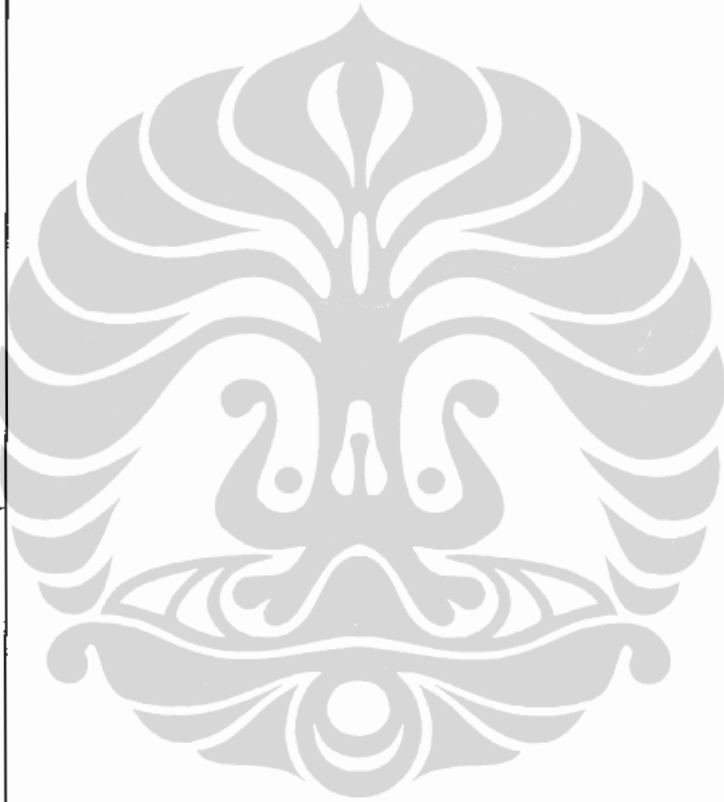
Job Akuntan 4 : Sebelum di Outsourcing	Setelah di Outsourcing
<p><b><u>Billing:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervising and monitoring billing process</li> <li>• Maintenance of Tax Rate in SAP</li> <li>• Follow up and solve customer complaint with customer services or other related department</li> </ul> <p><b><u>Accounts Receivable Module</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring and review of A/R activity</li> </ul> <p><b><u>Fixed Asset Module</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registration of FA</li> <li>• Key in data in FA Module</li> <li>• Prepare journal of depreciation</li> </ul> <p><b><u>Accounting Reports:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A/R Aging Report</li> <li>• A/R Highlight Report (mid month and end month)</li> <li>• Outgoing Tax Report</li> <li>• Update data for HFM (FA, Depreciation, A/R Affiliate balances)</li> </ul> <p><b><u>Others</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Address special instructions or requests from Headquarter, Regional and Local Management.</li> </ul>	<p><b><u>Billing:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervising and monitoring billing process</li> <li>• Maintenance of Tax Rate in SAP</li> <li>• Follow up and solve customer complaint with customer services or other related department</li> </ul> <p><b><u>G/L Module</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coding payment of PIB</li> <li>• Prepare General and Recurring Journal</li> <li>• Administer of stock of packaging</li> <li>• Prepare and update Goods on Transit (monthly)</li> <li>• Prepare list of bills paid by company/business advances for expense reports.</li> </ul> <p><b><u>Fixed Asset Module</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registration of FA</li> <li>• Key in data in FA Module</li> <li>• Prepare journal of depreciation</li> </ul> <p><b><u>Accounting Reports:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outgoing Tax Report</li> <li>• Summary of Inventory</li> <li>• List of Advances to employees</li> <li>• Sub Ledger : Accrued Comm Payable, A/R -A/P Other, Prepaid Insurance, Deferred Charges</li> </ul>

**A/R Module**

- Coding of customer payment, general journals and expense reports
- Input data/Scanning of A/R payments and send to TCS
- Monitoring data input by TCS.

**Others**

- Address special instructions or requests from Headquarter, Regional and Local Management.





**LAMPIRAN L - 9**

Job Akuntan 5 : Sebelum di Outsourcing	Sesudah di Outsourcing
<p><b><u>Cash Management</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review and verify Petty Cash, Request of Advances, Settlement Report and Expense Report before submitting to Controller for authorization.</li> <li>• Verify Bank Transfer Application before submitting to Authorizers.</li> </ul> <p><b><u>Accounting and Reporting</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review all journal entries (G/I, Bank, A/P, S/R, ER) before posting to each module.</li> <li>• Prepare Schedules for HFM (monthly)</li> <li>• Prepare AIP Accrual Report (1 day after Hyperion Report)</li> <li>• Prepare Creative Center Report (monthly)</li> <li>• Prepare Travel Report for Regional (monthly)</li> <li>• Prepare Form B6 (Fragrance) for Local Management</li> <li>• Prepare Form B6 (All departments) for Local Management</li> <li>• Prepare Preliminary P/L Report (monthly)</li> <li>• Review and send Aging A/R Report (monthly) – report prepared by Ari</li> <li>• Prepare draft of Financial Report for Statutory (yearly)</li> <li>• Upload budget data into SAP</li> </ul> <p><b><u>Sarbox Administration</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Update Protiviti Portal</li> <li>- Audit Financial Report and test documents (Testing)</li> </ul>	<p><b><u>Cash Management</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review and verify Petty Cash, Request of Advances, Settlement Report and Expense Report before submitting to Controller for authorization.</li> <li>• Verify Bank Transfer Application before submitting to Authorizers.</li> </ul> <p><b><u>Accounting and Reporting</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review all journal entries (G/I, Bank, A/P, S/R, ER) before posting to each module.</li> <li>• Prepare List of Entertainment (yearly)</li> <li>• Prepare Form B6 (All departments) for Local Management</li> <li>• Prepare Currency exposure report (monthly)</li> <li>• Prepare Preliminary P/L Report (monthly)</li> <li>• Review and send Aging A/R Report (monthly) – report prepared by Ari</li> <li>• Prepare draft of Financial Report for Statutory (yearly)</li> </ul> <p><b><u>Taxation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation of Output and Input VAT (Form 1195) – monthly</li> </ul> <p><b><u>Sarbox Administration</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit Financial Report and test documents (Testing Balances)</li> </ul>

Balances)

Others

- Coordinating annual physical count
- Coordinating fixed assets physical count
- Address special instructions or requests coming from Headquarter, Regional and Local Management

SAP Super User

- Execute Costing Run (Existing and New Wins)
- Execute ZVAR (Variance Process Order)

Others

- Coordinating annual physical count
- Coordinating fixed assets physical count
- Address special instructions or requests coming from Headquarter, Regional and Local Management.



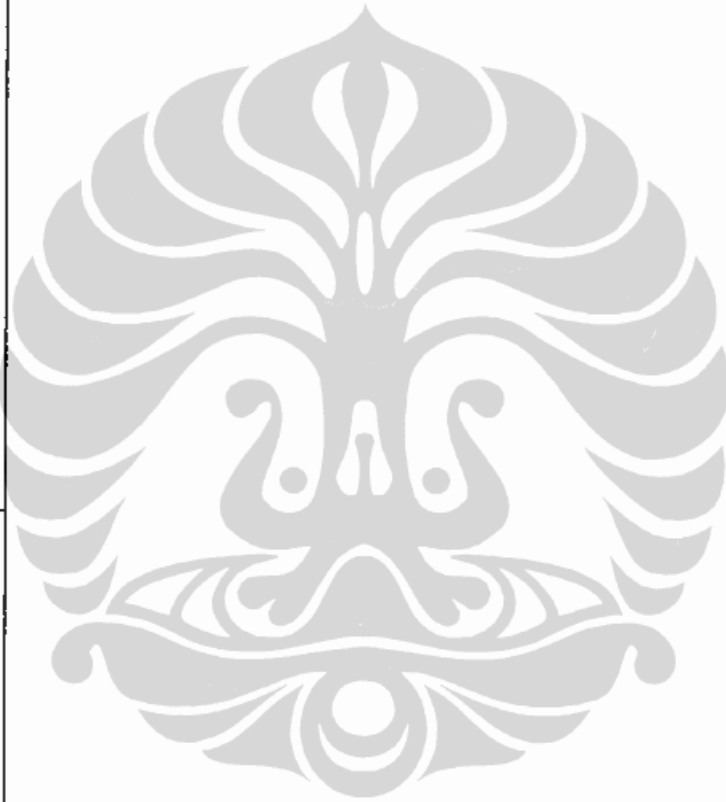
Job Akuntan 6 : Sebelum di Outsourcing	Sesudah di Outsourcing
<p><b>Cash Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrieve and print bank statements (Citibank, ABN) and update Daily Cash Position .Deal with banks if any forex transaction or Time deposit</li> <li>• Release payments on electronic banking (Citidirect, Bank Station)</li> <li>• Prepare schedule payments for Taxes, Netting, Import duties, Dividend etc.</li> </ul> <p><b>Taxation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare SSP for all taxes due (PPh-21, 23, 25, 26, PPN etc) on the due dates of each tax type.</li> <li>• Deal with Tax consultant if there is any case related to tax examination, preparation of Annual Corporate Tax Return and the like.</li> <li>• Prepare Annual Corporate Tax Return and Reconciliation</li> <li>• Deal with Tax Officer (Account Representative) if there is any request or question regarding our tax obligation.</li> <li>• Deal with Tax Auditor if there is any tax examination and coordinate with Tax Consultant and Staff to fulfill all requirements of the Tax Auditors until the examination process finish.</li> <li>• Reply all queries from Tax Office i.e. VAT and w/h tax confirmation, data request etc.</li> </ul>	<p><b>Cash Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrieve and print bank statements (Citibank, ABN) and update Daily Cash Position .Deal with banks if any forex transaction or Time deposit</li> <li>• Release payments on electronic banking (Citidirect, Bank Station)</li> <li>• Prepare schedule payments for Taxes, Netting, Import duties, Dividend etc.</li> </ul> <p><b>Taxation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare SSP for all taxes due (PPh-21, 23, 25, 26, PPN etc) on the due dates of each tax type.</li> <li>• Prepare Monthly Tax Return (SPM Bulanan) (PPh-21, 23,25)</li> <li>• Deal with Tax consultant if there is any case related to tax examination, preparation of Annual Corporate Tax Return and the like.</li> <li>• Prepare Annual Corporate Tax Return and Reconciliation</li> <li>• Deal with Tax Officer (Account Representative) if there is any request or question regarding our tax obligation.</li> <li>• Deal with Tax Auditor if there is any tax examination and coordinate with Tax Consultant and Staff to fulfill all requirements of the Tax Auditors until the examination process finish.</li> <li>• Reply all queries from Tax Office i.e. VAT and w/h tax confirmation, data request etc.</li> </ul>

<p><b><u>Managerial Reporting</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare Sales and Operating Expense Analysis (monthly)</li> <li>• Prepare Quarter P/L Forecast Update (monthly)</li> <li>• Prepare Royalty Information for New York (monthly)</li> <li>• Prepare Full Year P/L Forecast (yearly)</li> <li>• Prepare Insurance Coverage Report (yearly)</li> <li>• Prepare Operating Budget (yearly)</li> </ul> <p><b><u>Capital Administration</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare Capital Budget (yearly)</li> <li>• Administer CAR (s)</li> <li>• Prepare Capital Status Report (quarterly)</li> </ul> <p><b><u>Sarbox Admin</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepare Management Letter for Chairman</li> <li>- Prepare SOX Conflict Forms</li> </ul> <p><b><u>Others</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning and organizing annual inventory stock take</li> <li>• Planning and organizing fixed asset stock take (every two year)</li> <li>• Deal with External Auditor for interim and final audit</li> <li>• Address special instructions or requests come from Headquarter, Regional and Local Management.</li> </ul>	<p><b><u>Managerial Reporting</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare Sales and Operating Expense Analysis (monthly)</li> <li>• Prepare Quarter P/L Forecast Update (monthly)</li> <li>• Prepare Royalty Information for New York (monthly)</li> <li>• Prepare Full Year P/L Forecast (yearly)</li> <li>• Prepare Insurance Coverage Report (yearly)</li> <li>• Prepare Operating Budget (yearly)</li> </ul> <p><b><u>Capital Administration</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare Capital Budget (yearly)</li> <li>• Administer CAR (s)</li> <li>• Prepare Capital Status Report (quarterly)</li> </ul> <p><b><u>Sarbox Admin</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepare Management Letter for Chairman</li> <li>- Prepare SOX Conflict Forms</li> </ul> <p><b><u>Others</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning and organizing annual inventory stock take</li> <li>• Planning and organizing fixed asset stock take (every two year)</li> <li>• Deal with External Auditor for interim and final audit</li> <li>• Address special instructions or requests come from Headquarter, Regional and Local Management.</li> </ul>
--	--

LAMPIRAN L - 9

Job TCS	Sebelum di Outsourcing	Setelah di Outsourcing
	<p>Tidak Ada Aktivitas</p>	<p><b>Accounts Payable:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posting invoices (RM dan Non RM)</li> <li>2. Schedule payments to vendors</li> <li>3. Allocate/update payments to vendors</li> <li>4. Input data netting payment to affiliate</li> </ol> <p><b>Accounts Receivable:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Allocate/update payments from Customer.</li> <li>2. Release credit block atas permintaan Customer service.</li> <li>3. Create Debit Notes/Credit Notes di SAP.</li> <li>4. Print Report Aging A/R and distribute to Regional/Affiliate managers.</li> <li>5. Follow up with customers for any long outstanding A/R.</li> <li>6. Change/maintain credit limit.</li> </ol> <p><b>General Ledger:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posting General Journal</li> <li>2. Posting Petty Cash/Bank Journal</li> <li>3. Posting Settlement/Expense Report Journals.</li> <li>4. Posting Recurring Transactions</li> </ol>

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>5. Month end/Year end process</li><li>6. Month end/Year end process</li><li>7. Update Protiviti Portal</li><li>8. Prepare B6 Reports to distribute to Regional/Affiliate managers</li><li>9. Update HFM (monthly)</li><li>10. Prepare Submission Check Report (monthly)</li><li>11. Maintain/run assessment cycle</li></ol> |  |
|---|--|



Sumber : dokumen PT Essence Indonesia

**Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process**

Divisi : ..... Tanggal : .....

Nama : ..... Jabatan : .....

**PERIHAL**

**QUESTIONNAIRE**

Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!

1. Mutu pelayanan yang konsisten sehingga mampu memberikan pelayanan atas kelancaran operasional perusahaan.

Bagi anda, Mutu pelayanan yang konsisten merupakan hal yang.....

Kekonsistenan mutu pelayanan yang diberikan oleh TCS.....

Kekonsistenan mutu pelayanan yang diberikan oleh Divisi Akuntansi sebelum di *outsourcing*.....

2. Laporan Keuangan (LK) dihasilkan sesuai prinsip akuntansi yang berlaku.

Bagi anda, LK sesuai dengan prinsip akuntansi merupakan hal .....

Dalam hal menghasilkan LK sesuai dengan prinsip akuntansi, TCS.....

Dalam hal menghasilkan LK sesuai dengan prinsip akuntansi, Divisi Akuntansi sebelum di *outsourcing*.....

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Tidak penting

Sangat penting

Mengecewakan

Memuaskan

Mengecewakan

Memuaskan

Tidak penting

Sangat penting

Mengecewakan

Memuaskan

Mengecewakan

Memuaskan

**Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)**

<b>PERIHAL</b>		<b>QUESTIONNAIRE</b>				
<i>Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!</i>						
3. Percaya bahwa jasa pelayanan proses akuntansi akan berkelanjutan.	Bagi anda, pemberian jasa pelayanan proses akuntansi yang berkelanjutan merupakan hal...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting		Sangat penting		
	Besarnya kepercayaan bahwa pemberian jasa ini akan berkelanjutan untuk TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
4. Meminimalkan distorsi dalam pelaporan bila terjadi implementasi perubahan ataupun pembaharuan data ( <i>updating data</i> ).	Besarnya kepercayaan bahwa pemberian jasa ini akan berkelanjutan untuk Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
	Bagi anda, distorsi dalam pelaporan merupakan hal yang.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting		Sangat penting		
	Dalam meminimalkan distorsi, TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
	Dalam meminimalkan distorsi, Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		



LAMPIRAN L – 10

Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)

PERIHAL		QUESTIONNAIRE				
Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!						
5. Mampu untuk memenuhi <i>date line</i> .	Bagi anda, memenuhi <i>date line</i> merupakan hal yang .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting		Sangat penting		
6. Perbaikan yang progresif terhadap kesalahan akibat perbuatan manusia sehingga mencapai tingkatan tanpa kesalahan.	Dalam memenuhi <i>date line</i> , TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
	Dalam memenuhi <i>date line</i> , Divisi Akuntansi seblim di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
	Bagi anda, perbaikan yang progresif atas terjadinya kesalahan merupakan hal yang .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting		Sangat penting		
	Perbaikan kesalahan yang dilakukan TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
	Perbaikan kesalahan yang dilakukan Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		

LAMPIRAN L – 10

Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)

PERIHAL		QUESTIONNAIRE				
Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!						
7. Informasi laporan keuangan yang akurat dan tepat.	Bagi anda, informasi keuangan yang akurat dan tepat merupakan hal yang.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting				
	Informasi keuangan yang dihasilkan TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
8. Komunikasi yang terbuka antara divisi akuntansi dengan divisi divisi terkait lainnya.	Informasi keuangan yang dihasilkan Divisi Akuntansi sebelum di outsourcing.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
	Bagi anda, komunikasi yang terbuka merupakan hal yang.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting				
	Komunikasi yang dilakukan TCS....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
	Komunikasi yang dilakukan Divisi Akuntansi seblm di outsourcing.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				

LAMPIRAN L – 10

Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)

PERIHAL		QUESTIONNAIRE				
Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!						
9. Memproses data yang tepat dalam waktu singkat hingga memenuhi kebutuhan mendesak.	Bagi anda, memproses data tepat dalam waktu singkat merupakan hal.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	Proses data tepat dalam waktu singkat yang dilakukan TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	Proses data tepat dalam waktu singkat yang dilakukan Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Membantu dengan segera untuk pekerjaan yang mendesak dengan cepat.	Bagi anda, bantuan yang segera dan cepat merupakan hal yang ....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	Dalam memberikan bantuan yang segera dan cepat, TCS .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	Dalam memberikan bantuan yang segera dan cepat, Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> ....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

LAMPIRAN L – 10

Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)

PERIHAL		QUESTIONNAIRE				
Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!						
11. Menanggapi permintaan dan menjawab pertanyaan segera.	Bagi anda, mendapatkan tanggapan yang segera atas pertanyaan merupakan hal yang.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting				
		Sangat penting				
12. Berinisiatif untuk mengidentifikasi persoalan dan memperbaikinya.	Dalam memberikan tanggapan yang segera, TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
		Memuaskan				
12. Berinisiatif untuk mengidentifikasi persoalan dan memperbaikinya.	Dalam memberikan tanggapan yang segera, Divisi Akuntansi seblim di outsourcing.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
		Memuaskan				
12. Berinisiatif untuk mengidentifikasi persoalan dan memperbaikinya.	Bagi anda, inisiatif mengidentifikasi permasalahan merupakan hal yang...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting				
		Sangat penting				
12. Berinisiatif untuk mengidentifikasi persoalan dan memperbaikinya.	Melakukan inisiatif untuk mengidentifikasi permasalahan dan memperbaikinya oleh TCS .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
		Memuaskan				
12. Berinisiatif untuk mengidentifikasi persoalan dan memperbaikinya.	Melakukan inisiatif untuk mengidentifikasi permasalahan dan memperbaikinya oleh Divisi Akuntansi sebelum di outsourcing.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
		Memuaskan				

LAMPIRAN L – 10

Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)

PERIHAL		QUESTIONNAIRE				
Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!						
13. Pelaksana pengerjaan proses akuntansi adalah akuntan atau yang terdidik akuntansi.	Bagl anda, pelaksana pengerjaan proses akuntansi haruslah akuntan atau yang terdidik akuntansi merupakan hal yang ....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting		Sangat penting		
	Pendidikan para pelaksana pengerjaan proses akuntansi TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
14. Berpengalaman dalam pengerjaan proses akuntansi.	Pendidikan para pelaksana pengerjaan proses akuntansi Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> ....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
	Bagl anda, pengalaman mengerjakan proses akuntansi merupakan hal yang.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting		Sangat penting		
	Pengalaman pengerjaan proses akuntansi TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
	Pengalaman pengerjaan proses akuntansi Divisi Akuntansi seblm di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		

LAMPIRAN L – 10

Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)

PERIHAL		QUESTIONNAIRE				
Tolong pilih salah satu jawaban, yang menurut Anda paling tepat!						
15. Keahlian dan pengetahuan yang memadai dalam memadal dalam memeroses data data.	Bagi anda, keahlian yang memadai dalam akunting merupakan hal yang ...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting				
	Keahlian dan pengetahuan para pelaksana TCS .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
16. Melakukan Trouble-shooting.	Keahlian dan pengetahuan para pelaksana Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
	Bagi anda, <i>troubleshooting</i> merupakan hal yang ....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting				
16. Melakukan Trouble-shooting.	Troubleshooting yang dilakukan TCS...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
	Troubleshooting yang dilakukan Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> ....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				

Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)

PERIHAL		QUESTIONNAIRE				
Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!						
17. Menjaga biaya ditekan rendah tanpa berdampak terhadap kualitas laporan keuangan yang dihasilkan.	Bagi anda, menjaga agar biaya ditekan rendah merupakan hal yang....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting		Sangat penting		
	Dalam menjaga biaya ditekan rendah, yang dilakukan oleh TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
18. Identifikasi peluang untuk dilakukan perbaikan.	Dalam menjaga biaya ditekan rendah, yang dilakukan oleh Divisi Akuntansi seblim di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
	Bagi anda, identifikasi peluang perbaikan merupakan hal yang ...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting		Sangat penting		
19. Identifikasi peluang perbaikan, TCS .....	Dalam identifikasi peluang perbaikan, TCS .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		
	Dalam identifikasi peluang perbaikan, Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan		Memuaskan		

**Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)**

<b>PERIHAL</b>		<b>QUESTIONNAIRE</b>				
<i>Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!</i>						
19. Memberikan solusi yang inovatif.	Bagi anda, memberikan solusi inovatif merupakan hal yang ....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting				
	Dalam memberikan solusi inovatif, TCS .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
20. Penanganan Keluhan (Complaint).	Dalam memberikan solusi inovatif, Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
	Bagi anda, penanganan keluhan merupakan hal yang ....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting				
	Penanganan keluhan yang diberikan oleh TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
	Penanganan keluhan yang diberikan oleh Divisi Akuntansi sebelum di <i>outsourcing</i> ....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				



LAMPIRAN L – 10

Questionnaire: Pelayanan Outsourcing Accounting Process (Lanjutan...)

PERIHAL		QUESTIONNAIRE				
Tolong pilih salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat!						
21. Mengerti dan sensitif terhadap goal dan kebutuhan perusahaan.	Bagi anda, mengerti dan sensitif terhadap goal dan kebutuhan perusahaan merupakan hal yang...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Tidak penting				
	Dalam mengerti goal dan kebutuhan perusahaan, TCS.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
	Penanganan keluhan yang diberikan oleh Divisi Akuntansi sebelum di outsourcing....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
		Mengecewakan				
Tanda tangan : .....						
Nama : .....						
:						

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total		
Perihal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	
	2																																				0
	3																																				0
	4																																				0
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	
	1																																			3	
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
	3																																			9	
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
	5																																			0	
	1																																			0	
	2																																			0	
	3																																			0	
	4																																			0	
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4		
Perihal	1																																			30	
	2																																			0	
	3																																			0	
	4																																			0	
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4		
Perihal	1																																			0	
	2																																			0	
	3																																			0	
	4																																			2	
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32		
	1																																			0	
	2																																			6	
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		
	4																																			9	
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8		

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2																																					0
3																																					0
4																																					2
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	
<b>3. Berkelanjutan</b>																																					
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				2	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	
1																																				0	
2																																				6	
3																																				17	
4																																				10	
5																																				1	
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8		
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28		
<b>4. Distorsi Minimal</b>																																					
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
<b>5. Tepat Deteline</b>																																				
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total			
Perihal																																						
1																																						0
2																																						0
3																																						0
4																																						0
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	
1																																					1	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
3																																					3	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13		
5																																					3	
1																																					0	
2																																					0	
3																																					0	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2		
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	
Perihal																																						
1																																					0	
2																																					0	
3																																					0	
4																																					0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
1																																					0	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3		
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19		
4																																					11	
5																																					1	
Perihal																																						
1																																					0	
2																																					0	
3																																					0	
4																																					0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
1																																					0	
2																																					3	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19		
4																																					11	
5																																					1	

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total		
1																																					0
2																																					0
3																																					0
4								1																													4
5	1																																			30	
<b>8. Komunikatif</b>																																					
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
1																																				9	
2																																				7	
3																																				1	
4	1																																			13	
5																																				4	
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
<b>9. Waktu Singkat</b>																																					
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total		
1																																					0
2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
3					1								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	
4	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
5																																				0	
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4					1								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6		
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
<b>10. Segera Membantu</b>																																					
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
1																																				1	
2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
3																																				2	
4	1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	
5					1																															1	
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total		
Perihal																																					
1																																					0
2																																					0
3																																					0
4																																					0
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	
1																																					2
2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
3																																					3
4	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	
5																																				2	
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4	1																																			5	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
Perihal																																					
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				1	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
1																																				0	
2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	
3																																				2	
4	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
5																																				1	

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)



LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total		
1																																					0
2																																					0
3																																					0
4																																					2
5																																					32
<b>13. Pendidikan Akuntansi</b>																																					
1																																				0	
2																																					0
3																																					0
4																																					8
5																																					28
1																																					14
2																																					3
3																																					8
4																																					11
5																																					0
1																																					0
2																																					0
3																																					0
4																																					0
5																																					34
<b>14. Berpengalaman</b>																																					
1																																					0
2																																					0
3																																					0
4																																					10
5																																					24

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total	
1	1				1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	
2		1						1		1													1				1								5	
3			1			1						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
4				1			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
5															1																					0
1																																				0
2																																				0
3																																				0
4					1																		1													2
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	
<b>16. Ahli</b>																																				
1																																				0
2																																				0
3																																				0
4																																				1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
1																																				3
2																																				14
3																																				0
4																																				15
5																																				2
1																																				0
2																																				0
3																																				0
4																																				0
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)</b>																																				

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total	
Perihal	16. Troubleshooting																																			
1																																				0
2																																				0
3																																				0
4																																				1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
1																																				1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
3																																				2
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	
5																																				0
1																																				0
2																																				0
3																																				0
4								1																												1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
Perihal	17. Biaya Rendah																																			
1																																				0
2																																				0
3																																				0
4																																				6
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
1																																				1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
3																																				8
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	
5																																				1

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total	
1																																				0
2																																				0
3																																				0
4																																				6
5																																				28
<b>18. Identifikasi Perbaikan</b>																																				
1																																			0	
2																																				0
3																																				0
4																																				3
5																																				31
1																																				0
2																																				16
3																																				2
4																																				16
5																																				0
1																																				0
2																																				0
3																																				0
4																																				0
5																																				34
<b>19. Solusi Inovatif</b>																																				
1																																				0
2																																				0
3																																				0
4																																				1
5																																				33

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total		
1									1																												1
2	1		1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	
3									1																												2
4	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
5																												1								2	
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2		
<b>Total</b>																																					32
<b>Perihal</b>	<b>20. Tanggapan Terhadap Keluhan</b>																																				
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
1																																				1	
2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
3																																				1	
4	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17		
5																																				0	
1																																				0	
2																																				0	
3																																				0	
4																																				1	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33		

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 11

Input Responden Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

Responden	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total		
Perihal	21. Sensitif Terhadap Goal																																			
1																																			0	
2																																				0
3																																				0
4																																				0
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	
1																																			2	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13		
3																																			2	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17		
5																																			0	
1																																			0	
2																																			0	
3																																			0	
4																																			0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34		
Total	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63		

Source: Data Internal PT. Essence Indonesia (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 12

Tabulasi Hasil Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia

No.	Prihal	Pentingkah?					TCS ?					Dep Akt ?					GAP	Rank				
		1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total	1	2	3			4	5	Total	
1	Mutu pelayanan	0	0	0	0	34	34	3	10	9	12	0	34	0	0	0	0	4	30	34		
		0%	0%	0%	0%	100%	100%	9%	28%	28%	35%	0%	100%	0%	0%	0%	12%	86%	100%			
		0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5	0,1	0,6	0,8	1,4	0,0	2,9	0,0	0,0	0,0	0,5	4,4	4,8		-2,0	
2	LK = std prinsip	0	0	0	2	32	34	0	5	12	9	8	34	0	0	0	2	32	34			
		0%	0%	0%	8%	94%	100%	0%	15%	35%	28%	24%	100%	0%	0%	0%	6%	94%	100%			
		0,0	0,0	0,0	0,2	4,7	4,9	0,0	0,3	1,1	1,1	1,2	3,6	0,0	0,0	0,0	0,2	4,7	4,8		-1,4	
3	Berkelanjutan	0	0	0	2	32	34	0	6	17	10	1	34	0	0	0	6	28	34			
		0%	0%	0%	8%	94%	100%	0%	18%	50%	28%	3%	100%	0%	0%	0%	18%	82%	100%			
		0,0	0,0	0,0	0,2	4,7	4,9	0,0	0,4	1,5	1,2	0,1	3,2	0,0	0,0	0,0	0,7	4,1	4,8		-1,6	
4	Distorsi minimal	0	0	0	0	34	34	0	15	2	17	0	34	0	0	0	3	31	34			
		0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	44%	6%	50%	0%	100%	0%	0%	0%	8%	91%	100%			
		0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5	0,0	0,9	0,2	2,0	0,0	3,1	0,0	0,0	0,0	0,4	4,8	4,9		-1,9	
5	Tepat Date line	0	0	0	0	34	34	1	14	4	14	1	34	0	0	0	5	29	34			
		0%	0%	0%	0%	100%	100%	3%	41%	12%	41%	3%	100%	0%	0%	0%	15%	85%	100%			
		0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5	0,0	0,8	0,4	1,8	0,1	3	0,0	0,0	0,0	0,8	4,3	4,9		-1,9	
6	Tanpa kesalahan	0	0	0	0	34	34	1	14	3	13	3	34	0	0	0	2	32	34			
		0%	0%	0%	0%	100%	100%	3%	41%	9%	38%	9%	100%	0%	0%	0%	8%	94%	100%			
		0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5	0,0	0,8	0,3	1,5	0,4	3,1	0,0	0,0	0,0	0,2	4,7	4,9		-1,9	
7	Akurat	0	0	0	0	34	34	0	3	19	11	1	34	0	0	0	4	30	34			
		0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	9%	56%	32%	3%	100%	0%	0%	0%	12%	88%	100%			
		0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5	0,0	0,2	1,7	1,3	0,1	3,3	0,0	0,0	0,0	0,5	4,4	4,88		-1,8	

Source: Lampiran L – 11 (Data Diolah)

LAMPIRAN L – 12

Tabulasi Hasil Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia (Lanjutan...)

No.	Prihal	Pentingkah?					Total	TCS ?					Total	Dep Akt ?					Total	GAP	Rank				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5							
8	Komunikatif	0	0	0	0	34	34	9	7	1	13	4	34	0	0	0	0	0	0	0	34	34	100%	100%	3
		0%	0%	0%	0%	100%	100%	26%	21%	3%	38%	12%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	-2,1
		0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5	0,3	0,4	0,1	1,5	0,6	2,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5	
9	Waktu singkat	0	0	0	0	34	34	0	15	4	15	0	34	0	0	0	0	0	0	6	28	34	100%	100%	6
		0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	44%	12%	44%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	82%	100%	100%	100%	-1,8
		0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5	0,0	0,9	0,4	1,8	0,0	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	4,1	4,8	4,8	4,8	6	
10	Segera membantu	0	0	0	0	34	34	1	14	2	16	1	34	0	0	0	0	0	0	0	34	34	100%	100%	5
		0%	0%	0%	0%	100%	100%	3%	41%	6%	47%	3%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	-1,9
		0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5	0,0	0,8	0,2	1,9	0,1	3,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5	
11	Segera menanggapi	0	0	0	0	34	34	2	14	3	13	2	34	0	0	0	0	0	0	5	29	34	100%	100%	5
		0%	0%	0%	0%	100%	100%	6%	41%	9%	38%	6%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	85%	100%	100%	100%	-1,8
		0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5	0,1	0,8	0,3	1,5	0,3	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	4,3	4,85	4,85	4,85	5	
12	Berinisiatif	0	0	0	1	33	34	0	17	2	14	1	34	0	0	0	0	0	2	32	34	100%	100%	4	
		0%	0%	0%	3%	87%	100%	0%	50%	6%	41%	3%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	94%	100%	100%	100%	4	
		0,0	0,0	0,0	0,1	4,9	5,0	0,0	1,0	0,2	1,6	0,1	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	4,7	4,9	4,9	4,9	4	
13	Pend. Akuntan	0	0	0	6	28	34	14	3	6	11	0	34	0	0	0	0	0	0	0	34	34	100%	100%	2
		0%	0%	0%	18%	82%	100%	41%	9%	18%	32%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	2
		0,0	0,0	0,0	0,7	4,1	4,8	0,4	0,2	0,5	1,3	0,0	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	2	
14	Berpengalaman	0	0	0	10	24	34	13	5	10	6	0	34	0	0	0	0	0	0	2	32	34	100%	100%	1
		0%	0%	0%	29%	71%	100%	38%	15%	29%	18%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	94%	100%	100%	100%	-2,7
		0,0	0,0	0,0	1,2	3,5	4,7	0,4	0,3	0,9	0,7	0,0	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	4,7	4,7	4,7	4,7	1	

Source: Lampiran L – 11 (Data Diolah)



LAMPIRAN L – 13

Pengelompokan Hasil Survey dari 34 Responden Karyawan PT. Essence Indonesia

No.	Perihal	Kategori	Nilai	Persentase (%)
1	34 responden menganggap 21 hal:	agak penting	1	
		cukup penting	2	0
		penting	3	5
		sangat penting sekali	4	95
2	34 responden menyatakan TCS:	mengecewakan	1	
		cukup puas	2	16
		puas	3	39
		sangat puas sekali	4	4
3	30 responden menyatakan Departemen Akuntansi:	mengecewakan	1	0
		cukup puas	2	0
		puas	3	0
		sangat puas sekali	4	7
			5	93

Source: Lampiran L – 11 (Data Diolah)