

RESIKO *OUTSOURCING* PADA TEKNOLOGI INFORMASI

Falahah

Laboratorium Sistem Informasi, Sekolah Teknik Elektro dan Informatika,
Program Studi Informatika, Institut Teknologi Bandung
E-mail: andromeda1268@yahoo.com

ABSTRAKSI

Tren Outsourcing atau menyerahkan pekerjaan pada pihak ketiga pada pengadaan layanan teknologi informasi makin semarak akhir-akhir ini. Banyak manfaat yang diperoleh dari strategi outsourcing ini, diantaranya berupa penghematan sumber daya dan perusahaan dapat lebih berfokus pada bisnis utamanya. Tetapi, dalam kenyataannya tidak semua inisiatif outsourcing ini berjalan dengan lancar. Banyak kasus terjadi dimana outsourcing justru dapat menyebabkan perusahaan mengeluarkan sumber daya ekstra untuk mengatasi gagalnya outsourcing tersebut. Oleh karena itu, perlu dipelajari resiko apa saja yang mungkin terjadi pada proses outsourcing, bagaimana mengukur atau memprediksi resiko tersebut serta bagaimana meminimalisasi dampaknya.

Kata kunci: Manajemen Resiko, Outsourcing Teknologi Informasi

1. PENDAHULUAN

Beberapa tahun terakhir ini, makin banyak perusahaan yang mengandalkan layanan teknologi informasi dengan cara *outsourcing*.

Kehadiran perusahaan *outsourcing* atau rekanan dalam pengadaan jasa di bidang Teknologi Informasi (TI) semakin hari semakin marak dan dapat dianggap sebagai alternatif yang efisien bagi banyak perusahaan. Dengan adanya perusahaan *outsourcing* di bidang TI, maka banyak perusahaan yang merasa dapat menghemat sumber daya baik sumber daya manusia, perangkat keras maupun biaya, sehingga perusahaan tersebut dapat lebih berfokus pada bisnis utamanya dan tidak terlalu menghabiskan energi untuk memikirkan aspek pengelolaan teknologi informasi. Manfaat yang diperoleh dari *outsourcing* meliputi penghematan biaya, meningkatnya fleksibilitas, kualitas layanan yang lebih baik, dan tersedia akses terhadap teknologi baru dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi perusahaan.

Fakta bahwa perusahaan makin hari makin mengandalkan rekanan di luar perusahaan untuk menangani kebutuhan teknologi informasinya tidak berarti bahwa *outsourcing* adalah obat yang mujarab, tidak juga berarti bahwa proses ini selalu berlangsung dengan lancar. Pengalaman *outsourcing* yang gagal juga sering terjadi, dimana rekanan gagal memenuhi kebutuhan yang diinginkan dan memberikan keuntungan yang diharapkan.

Pengelolaan *outsourcing* tidaklah semudah melempar tanggung jawab ke pihak ketiga, sehingga tidak semua perusahaan berhasil dengan baik melakukan *outsourcing*. Beberapa perusahaan justru harus mengeluarkan sumber daya ekstra untuk mengatasi gagalnya proyek *outsourcing* karena berbagai sebab, misalnya karena ketidakmampuan perusahaan penyedia jasa *outsourcing* memenuhi tanggung jawab kualitas

layanan yang sudah dijanjikan, atau biaya operasionalnya jauh lebih besar dari perkiraan semula.

Oleh karena itu, akan sangat menarik untuk menelusuri peluang-peluang resiko apa saja yang dapat terjadi dalam proses *outsourcing* ini sehingga dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk melakukan *outsourcing*, khususnya di bidang TI.

2. DEFINISI DAN IDENTIFIKASI RESIKO

Resiko dapat didefinisikan dari dua sudut pandang. Pertama berdasarkan sudut teori pengambilan keputusan dimana resiko mencerminkan penyimpangan terhadap perolehan untuk rugi yang berkaitan dengan satu alternatif tertentu. Sudut pandang kedua adalah dari sisi perilaku, yang menghubungkan resiko dengan besarnya konsekuensi negatif dari suatu keputusan. Dalam sudut pandang ini, pilihan yang beresiko adalah pilihan yang mengandung peluang kinerja yang buruk. Banyak manajer yang tidak memperhatikan adanya keuntungan positif sebuah resiko, tetapi lebih banyak berfokus pada bagian negatif dari distribusi yang dihasilkan.

Beberapa definisi resiko dan metoda manajemen resiko mengadopsi sudut pandang ini, dengan memperhitungkan konsekuensi negatif dari keputusan bisnis, kecenderungan, dan dampak yang terkait.

Kaplan dan Garrick mengajukan sebuah pendekatan untuk menangkap komponen resiko, yang membangun konseptualisasi resiko sebagai kumpulan dari komposisi tiga hal yaitu:

- *Scenario (scenario)* : si- apa yang dapat terjadi).
- *Kecenderungan (likelihood)* dari skenario (pi – bagaimana hal itu terjadi)
- *Konsekuensi (consequence)* dari masing-masing skenario (xi – ukuran kerusakan),

Kombinasi ketiga hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Resiko sebagai deretan kombinasi dari tiga komponen (Kaplan dan Garrick 1981)

| <i>Likelihood</i> | <i>Scenario</i> | <i>Consequence</i> |
|-------------------|-----------------|--------------------|
| P1 | S1 | X1 |
| P2 | S2 | X2 |
| ... | ... | ... |
| Pn | Sn | Xn |

Dalam beberapa kondisi tertentu, metoda penilaian resiko dilakukan dengan pendekatan melihat kemungkinan terjadinya sebuah skenario, dengan cara menentukan beberapa factor resiko. Jika factor itu ada maka akan makin meningkat kemungkinan terjadinya skenario tersebut. Pendekatan ini yang akan diadopsi pada tulisan ini.

Pada banyak kasus outsourcing bidang teknologi informasi, dapat diidentifikasi dua konsekuensi negatif utama dan empat skenario utama.

Konsekuensi negatif tersebut adalah:

- Eskalasi biaya
Eskalasi biaya mengacu pada semua pembengkakan biaya akibat pengerjaan operasi sistem informasi yang berjalan melebihi kontrak awalnya
- Penurunan kualitas layanan
Penurunan layanan mengacu pada semua penurunan dalam tingkat layanan dibandingkan apa yang sudah disepakati pada kontrak.

Empat skenario yang berhubungan dengan konsekuensi ini adalah : *lock-in*, mahalnya biaya amandemen kontrak, biaya transisi dan manajemen yang tidak diharapkan, dan perselisihan dan tuntutan hukum. Masing-masing skenario beserta kombinasinya dalam tiga aspek tadi akan diuraikan lebih rinci pada bagian berikut.

Skenario I: *Lock-in*

| <i>Likelihood</i> | <i>Scenario</i> | <i>Consequence</i> |
|---|-----------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Spesifikasi aset • Rekanan sedikit | <i>Lock in</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Eskalasi biaya • Penurunan layanan |

Scenario: *Lock-in* terjadi ketika klien tidak dapat melakukan kerjasama tanpa harus mengorbankan sebagian atau seluruh asetnya kepada rekanan. Karena perilaku oportunistik dari rekanan yang terlalu menekan klien sehingga akan terjadi biaya penyelamatan persetujuan kontrak.

Likelihood: Aset yang berhubungan dengan relasi spesifik adalah investasi yang bernilai lebih besar di dalam relasi dibandingkan di luar relasi. Jika salah satu pihak melanggar

kontrak, nilai investasi akan jatuh dan menghasikan *lock-in* efek. Sebagai tambahan, jika hanya sedikit rekanan yang tersedia, maka kekuatan rekanan akan meningkat.

Skenario II: Amandemen Kontrak terlalu Mahal

| <i>Likelihood</i> | <i>Scenario</i> | <i>Consequence</i> |
|-------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Ketidakpastian | Amandemen kontrak mahal | Eskalasi biaya Penurunan layanan |

Scenario: Amandemen kontrak yang mahal akibat adanya pendefinisian ulang sebagian atau seluruh klausa kontrak. Karena pihak yang terkait dengan kontrak tidak dapat meramalkan semua keadaan yang mungkin terjadi, maka mereka akan mengandalkan pada kontrak yang tidak lengkap dan semua amandemen akan menimbulkan resiko biaya.

Likelihood: Peningkatan pada ketidakpastian akan menyebabkan munculkan perilaku oportunistik oleh rekanan ketika klausa kontrak harus diubah untuk mengantisipasi perubahan baru.

Skenario III: Biaya Transisi dan manajemen yang tidak diharapkan

| <i>Likelihood</i> | <i>Scenario</i> | <i>Consequence</i> |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ketidakpastian • Tingkat pengalaman klien terhadap operasi • Tingkat pengalaman klien terhadap kontrak <i>outsourcing</i> • Keterkaitan | Biaya transisi dan manajemen yang tidak diharapkan | <ul style="list-style-type: none"> • Eskalasi biaya • Penurunan layanan |

Scenario: Biaya transisi dan manajemen yang tidak diharapkan mengacu pada tidak terlihatnya dan/atau salah perhitungan terhadap biaya tidak langsung. Biaya transisi meliputi biaya setup, biaya instalasi ulang, biaya relokasi, transfer peralatan dan penyewaan, dan sebagainya. Biaya manajemen meliputi sumber daya yang harus ditempatkan untuk mengelola kontrak *outsourcing*.

Likelihood: Klien yang kurang berpengalaman dengan operasi dan/atau kontrak *outsourcing* mungkin akan menghadapi biaya transisi dan manajemen yang tidak diharapkan. Klien juga terlalu meremehkan pentingnya koordinasi aktivitas yang terkait untuk mencapai kinerja yang baik.

Skenario IV: Pelanggaran dan tuntutan hukum

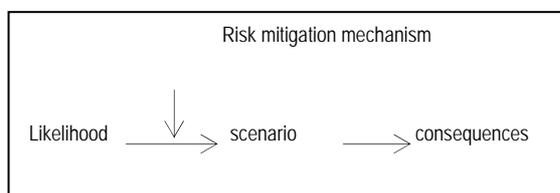
| Likelihood | Scenario | Consequence |
|--|--------------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pengalaman klien/supplier terhadap kontrak <i>outsourcing</i> • Ukuran masalah • Tingkat pengalaman rekanan terhadap operasi tertentu. | Pelanggaran dan tuntutan hukum | <ul style="list-style-type: none"> • Eskalasi biaya • Penurunan layanan |

Scenario: Pelanggaran dan tuntutan hukum mengacu pada kontroversi yang berhubungan dengan representasi pihak-pihak yang terlibat dalam kontrak, dalam bernegosiasi, menetapkan, memelihara, mengubah, atau mencari kesepakatan atas kondisi kontrak, dan proses yang berhubungan dengan perangkat hukum.

Likelihood: Pihak yang terkait dapat beralasan bahwa kualitas alat pengukuran yang digunakan dan kriteria evaluasi tidak sesuai. Pelanggaran juga dapat menyebabkan timbulnya interpretasi yang salah terhadap kewajiban supplier teknologi informasi.

3. MENGATASI RESIKO

Skenario di atas tentunya bukanlah sesuatu yang tidak dapat dihindari. Skenario tersebut berada di dalam batasan kelayakan yang dikendalikan oleh client. Oleh karena itu, skenario tersebut dapat diatasi melalui mekanisme mitigasi resiko yang mempengaruhi kemungkinan atau membantu untuk menghindari semua kemungkinan. Oleh karena itu, penentuan resiko hanya berarti jika kemungkinan terjadinya sebuah skenario dikurangi/diperlunak dengan perencanaan intervensi mitigasi yang efektif. Dengan kata lain, kita perlu memperhitungkan mekanisme yang diperlukan untuk pengukuran resiko. (gambar 1).



Gambar 1. Mekanisme Mitigasi Resiko

Studi literatur menyebutkan ada tujuh mekanisme mitigasi utama yang mungkin mempengaruhi kemungkinan dari terjadinya empat skenario *outsourcing* teknologi informasi.

- Pertama: ketidakpastian dan investasi khusus yang dikombinasikan dengan sumber daya

tunggal dapat menyebabkan skenario lock-in. Oleh karena itu, untuk mempengaruhi kemungkinan skenario ini, klien dapat menggunakan asset tidak spesifik dan sumber daya ganda.

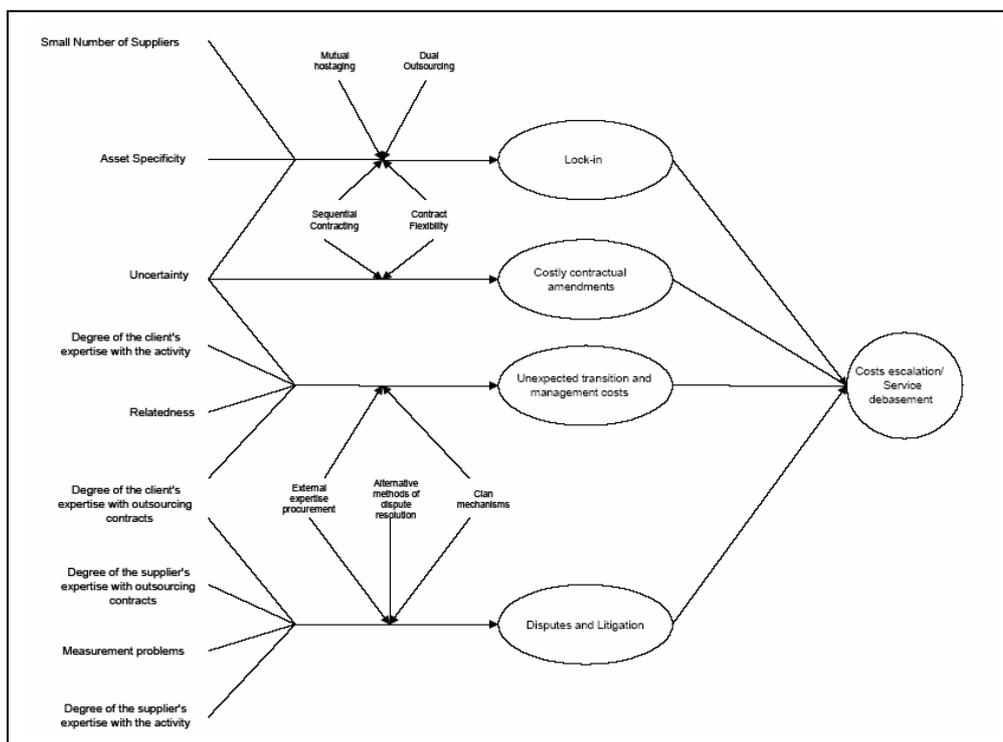
- Kedua; pada kondisi kontrak yang ketat dan untuk menghindari biaya yang mahal akibat adanya amandemen kontrak, para pihak yang terkait harus membangun hubungan sekuensial, dan memberikan peluang pada beberapa bagian kontrak untuk dinegosiasikan ulang.
- Ketiga, ketika batasan rasionalitas dan oportunistik dikombinasikan dengan informasi yang tidak simetris, mungkin akan timbul ketidaksamaan persepsi. Kadang-kadang, pengukuran dari perilaku, hasil atau keduanya mungkin saja tidak dapat dilakukan. Oleh karena itu, direkomendasikan untuk melakukan mekanisme 'clan' melalui sosialisasi dan berbagi norma dan nilai organisasi. Untuk mencegah terjadinya pelanggaran dan tuntutan hukum, mungkin diperlukan untuk menyewa tenaga ahli hukum dan ahli teknis eksternal.

Untuk mendefinisikan model pendekatan pada penentuan resiko ini, maka dibuat sebuah model seperti pada gambar 2. Pada gambar tersebut terlihat keterkaitan antar berbagai factor yang akan mempengaruhi empat macam dimensi resiko seperti yang telah dijelaskan pada table-table sebelumnya.

4. KESIMPULAN

Metode untuk menentukan dan mengukur resiko *outsourcing* teknologi informasi pada sebuah perusahaan atau instansi belumlah standar dan berlaku umum. Metode ini sangat dipengaruhi oleh situasi kondisi local. Salah satu pendekatan yang diusulkan adalah membuat semacam kerangka peluang resiko yang terjadi serta memetakan aspek-aspek apa saja yang mendukung atau mempengaruhi kemungkinan terjadinya resiko tersebut. Metoda ini sangat menarik karena jika kita memiliki metoda dan model yang jelas dalam mengukur resiko *outsourcing* teknologi informasi ini maka kita dapat dengan cepat memperkirakan seberapa besar resiko ini akan mempengaruhi bisnis secara keseluruhan.

Dikaitkan dengan tren manajemen perusahaan saat ini dimana untuk perusahaan yang menetapkan teknologi informasi sebagai aspek pendukung (support), mereka cenderung menempatkan pengelolaan operasional teknologi informasi pada pihak luar. Keberhasilan keputusan ini juga dipengaruhi oleh keberhasilan perusahaan dalam menentukan dan mengukur resiko *outsourcing* tersebut.



Gambar 2. Model Pengukuran Resiko yang Dikembangkan

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bouchaïb Bahli, Suzanne Rivard, *AN ASSESSMENT OF INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING RISK*, John Molson School of Business Concordia University, HEC Montreal.
- [2] Aubert, A., Dusault, S., Patry, M., and Rivard, S. Managing the Risk of IT Outsourcing, in *Proceedings of 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA, 1999.
- [3] Aubert, A., Patry, M., and Rivard, S. Assessing IT Outsourcing Risk, in *Proceedings of 31st Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA, 1998, pp. 685-692.