

BAB I

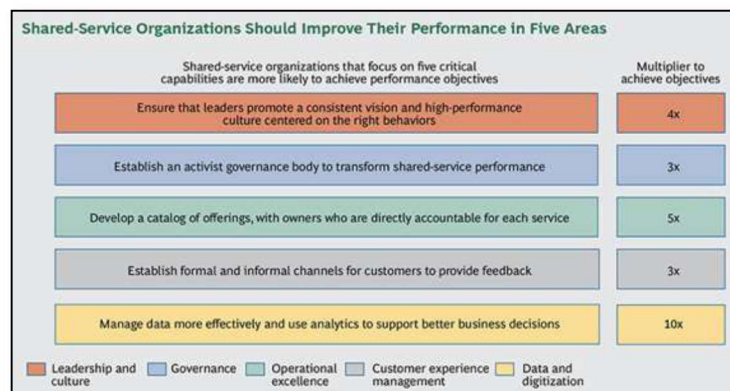
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Konsep *shared service center* (SSC) mulai muncul pada akhir tahun 1980-an ketika organisasi menyadari kebutuhannya untuk meningkatkan efisiensi. Menurut Richter dan Brühl (2017), SSC ialah entitas yang menyediakan layanan kepada klien internal. Nurmarlia dan Sholihin (2015) mendefinisikan SSC sebagai entitas yang bertanggungjawab dalam operasional dan penanganan bidang tertentu seperti sumber daya manusia, akuntansi, dan teknologi informasi. Organisasi menemukan bahwa mengelompokkan sumber daya sejenis di satu tempat untuk melayani beberapa area organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat layanan (González, Schreiber, dan Farah, 2019). Implementasi SSC bukan hanya dapat mengurangi biaya fungsi pendukung melalui skala ekonomis, sentralisasi, standarisasi, otomasi dan rekayasa ulang tapi juga dapat meningkatkan kualitas, meningkatkan kontrol, dan tata kelola (Roghé, dkk, 2013:2).

Implementasi SSC di era revolusi industri 4.0 tidak dapat dipisahkan dari pemanfaatan teknologi informasi dimana lingkungan industri digerakkan oleh perkembangan teknologi informasi. Organisasi yang mengadopsi teknologi informasi terbukti mampu mengembangkan kemampuan baru, menciptakan jaringan nilai pelanggan, dan menciptakan nilai baru. Pemanfaatan teknologi informasi seperti *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), *big data*, atau layanan *cloud* (González, dkk, 2019). *Boston Consulting Group* (BCG)

melakukan survei pada tahun 2015 terhadap 100 organisasi *shared-service leaders* dengan berbagai ukuran dan mendapatkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi di SSC mampu meningkatkan kinerja SSC hingga 10 kali lipat dibandingkan SSC yang tidak memanfaatkan teknologi informasi (Gambar 1.1). Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa berbagai organisasi dari berbagai industri telah memanfaatkan teknologi informasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu contoh efek penggunaan teknologi informasi dalam proses bisnis SSC dapat dilihat pada survei yang dilakukan *Boston Consulting Group* (BCG) melakukan survei pada tahun 2015 terhadap 100 organisasi *shared-service leaders* dengan berbagai ukuran dan mendapatkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi di SSC mampu meningkatkan kinerja SSC hingga 10 kali lipat dibandingkan SSC yang tidak memanfaatkan teknologi informasi. Survei lain dilakukan oleh Deloitte di tahun 2019 dengan hasil sebanyak 80% responden berhasil melakukan penghematan hingga 20% melalui otomasi proses di SSC; 58% responden mendapatkan penghematan lebih dari 40% melalui *Robotic Process Automation* (RPA) dan penggunaan *single-ERP*.



Sumber : Toma, dkk (2015)

Gambar 1.0.1 Lima Area Kinerja SSC yang perlu ditingkatkan

PT. XYZ merupakan organisasi energi multinasional dengan area operasi di seluruh Indonesia dan beberapa wilayah operasi di luar negeri. Aspirasi PT. XYZ menjadi organisasi global energi terdepan dengan nilai pasar US\$100M dengan kondisi ekonomi global yang semakin dinamis, mengharuskan PT. XYZ tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi namun juga melakukan inovasi untuk mengefisienkan bisnisnya. Salah satu cara langkah yang dilakukan ialah melakukan inovasi bisnis di fungsi *cost center* (pendukung) seperti keuangan, pengadaan, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan aset yaitu dengan membentuk SSC seperti *SSC Finance*, *SSC Human Capital*, *SSC Corporate Information Communication & Technology*, *SSC Asset Management*, dan *SSC Procurement*.

Dengan area operasi yang tersebar di seluruh Indonesia dan pelanggan yang juga tersebar dari Sabang sampai Merauke, penerapan SSC yang dimulai pada September 2017 tidak dapat dipisahkan dari pemanfaatan teknologi informasi. Teknologi informasi memungkinkan transaksi dilakukan dimana saja dan kapan saja oleh siapapun yang memiliki otoritas. Salah satu contoh transaksi yang diproses oleh SSC yaitu di *SSC Finance* adalah pembayaran tagihan (*account payable*). Sebelum SSC, pembayaran tagihan hanya dapat diproses di lokasi dimana proyek tersebut berlokasi. Sebagai contoh, vendor yang bekerjasama dengan PT. XYZ bagian Jawa Timur untuk melakukan penagihan harus mengirimkan dokumen cetak ke PT. XYZ Surabaya untuk meminta tanda tangan dan persetujuan. Selanjutnya dokumen dikirim ke loket keuangan di PT. XYZ Surabaya untuk diproses tanpa adanya kepastian lama waktu pemrosesan dokumen maupun sampai dimana proses dokumen tersebut. Dengan SSC dan teknologi informasi, vendor

cukup mengirimkan dokumen melalui sistem. Sehingga memungkinkan vendor untuk memantau sampai dimana proses dokumen tersebut dengan *Service Level Agreement* (SLA) sesuai tahapan proses dan menghubungi PIC terkait apabila memerlukan revisi atas dokumen yang diunggah ke sistem. Ketergantungan operasional terhadap teknologi informasi cukup tinggi, karena seluruh proses mulai dari *input* sampai *output*, dari sisi pelanggan maupun dari sisi internal PT. XYZ menggunakan teknologi informasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan maupun untuk menyimpan berbagai macam data organisasi.

Di sisi lain pemanfaatan teknologi informasi di SSC terutama *SSC Finance* di PT. XYZ membutuhkan biaya investasi yang tidak sedikit. Hal ini dikarenakan biaya untuk pemanfaatan teknologi informasi seperti *Robotic Process Automation* (RPA), bukan hanya sekedar biaya konfigurasi sampai implementasi tapi juga memerlukan biaya konsultasi dan *maintenance*. Sebagai organisasi energi multinasional, referensi konsultan yang digunakan adalah organisasi yang masuk dalam *Global 500* yang sudah berpengalaman dalam membantu organisasi mengimplementasikan SSC. Tarif konsultasi untuk konsultan tersebut kurang lebih berada di kisaran US\$500/jam per orang. Selain itu PT. XYZ juga memanfaatkan teknologi *artificial intelligence* dan *machine learning* dengan harga sekitar US\$60/pengguna/bulan, dengan jumlah pengguna di PT. XYZ lebih dari 1000 pengguna. Ketergantungan SSC terhadap teknologi informasi sangat tinggi karena seluruh proses mulai dari *input* hingga *output* bergantung pada teknologi informasi. Sebelum SSC, PT. XYZ telah menggunakan *single Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk proses bisnisnya. ERP digunakan sebagai satu-satunya referensi

sumber data untuk sistem yang lain termasuk sistem yang digunakan oleh SSC. Sebagai contoh ketergantungan terhadap ERP adalah proses pembayaran vendor tidak dapat dilakukan apabila dokumen *Purchase Order* dan *Good Receipt/Service Acceptance* belum dibuat di sistem ERP dan disetujui melalui aplikasi MySSC. Contoh berikutnya yaitu karyawan yang akan memproses tagihan harus menggunakan *laptop/personal computer* yang terhubung ke jaringan organisasi untuk mengakses dan memproses data tagihan. Selain itu, redundansi pekerjaan bagian *Finance* di seluruh area kerja Pertamina (Persero) dari Sabang sampai Merauke menyebabkan ketidakefektifan pekerjaan. Sehingga peneliti mengambil fokus penelitian pada *SSC Finance*.

Sebagaimana pengamatan di lapangan, pemanfaatan teknologi informasi di SSC di fungsi *cost center* PT. XYZ dengan ketergantungan yang tinggi, adalah dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara tidak langsung dan kinerja SSC secara langsung. *Cost center* berarti secara operasional tidak menghasilkan keuntungan namun secara periodik menyebabkan organisasi mengeluarkan biaya, sedangkan yang diharapkan dari pembentukan SSC adalah agar dapat meningkatkan produktivitas dan memberikan efisiensi terhadap organisasi.

Tingginya ketergantungan terhadap teknologi informasi serta besarnya nilai investasi terhadap teknologi informasi sedangkan kondisi ekonomi global semakin dinamis mengharuskan organisasi melakukan evaluasi terhadap investasi atas sumber dayanya, dalam hal ini adalah teknologi informasi. Hal inilah yang melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian atas pengaruh kemampuan

teknologi informasi terhadap kinerja SSC yang merupakan efisiensi bentuk dari fungsi *cost center*.

Untuk melihat apakah investasi yang besar atas teknologi informasi di SSC dapat meningkatkan kinerja bukan sesuatu hal yang bisa langsung diukur karena sifatnya sebagai alat/sumber daya. Salah satu pendekatan yang sesuai adalah *Resourced-Based Theory* (RBT). RBT adalah teori yang memandang bahwa organisasi merupakan sekumpulan sumber daya yang dimiliki organisasi yang dapat memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi organisasi selama memenuhi 4 kriteria yaitu *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable*, dan *organization* (VRIO). Alasan memilih RBT yang awal ditemukan oleh Jay B. Barney sebagai *Resource-Based View* adalah karena RBT dapat melihat hubungan antara sumber daya organisasi dalam hal ini adalah kemampuan teknologi informasi dengan kinerja organisasi yang dalam hal ini adalah kinerja SSC (Liang, dkk, 2010). Selain itu RBT telah mencapai tingkat presisi dan kecanggihan dalam 10 tahun terakhir sehingga telah *mature* dan sudah menyerupai teori dibandingkan pandangan (Barney, Ketchen, dan Wright, 2011). Dalam kerangka kerja VRIO, organisasi yang hanya mampu memanfaatkan sumber dayanya akan mampu bersaing dalam kompetisi. Ketika organisasi bukan hanya mendukung pemanfaatan sumber daya yang dimiliki tapi juga memiliki nilai yang dapat digunakan baik untuk bertahan dari pesaing maupun mengambil peluang di pasar, maka organisasi setidaknya dapat setara dengan pesaing. Untuk dapat menjadikan sumber daya menjadi keunggulan bersaing jangka pendek, selain organisasi mendukung eksploitasi kemampuan sumber daya, memiliki sumber daya yang bernilai, sumber daya perlu

dijadikan langka. Untuk menjadikan sumber daya sebagai keunggulan bersaing jangka panjang, sumber daya harus memenuhi tiga kriteria sebelumnya ditambah dengan sulit untuk diduplikasi (Slack & Lewis, 2017). Peneliti menggunakan RBT untuk melihat hubungan antara dukungan organisasi dengan sumber daya berupa kemampuan teknologi informasi terhadap kinerja SSC.

Sependek pengetahuan peneliti dan pencarian peneliti pada beberapa jurnal bereputasi, topik tentang analisis pengaruh kemampuan teknologi informasi dengan kinerja SSC dengan pendekatan *Resource-Based Theory* (RBT) di negara berkembang terutama di Indonesia belum banyak dipublikasikan. Namun peneliti menemukan beberapa penelitian mengenai hubungan teknologi informasi terhadap kinerja organisasi. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Fadhilah dan Subriadi (2019) bahwa teknologi informasi memberikan dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi di sini didefinisikan sebagai gabungan antara kinerja bisnis dan kinerja keuangan. Dampak langsung yang diberikan oleh teknologi informasi menurut Fadhilah dan Subriadi (2019) yaitu kemampuannya dalam membantu organisasi mencapai tujuan bisnis seperti kinerja nilai pasar, meningkatkan keuntungan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan *cost saving*. Selain itu teknologi informasi juga membantu organisasi dalam mengambil keputusan, menyebarkan informasi/mengintegrasikan sumber daya organisasi, dan mendukung tata kelola dan administrasi organisasi (Fadhilah dan Subriadi, 2019). Penelitian lain yang dilakukan oleh Ker, dkk (2014) menunjukkan bahwa teknologi informasi mampu meningkatkan produktivitas dan keuntungan serta meningkatkan waktu penyelesaian dan pengeluaran biaya proses distribusi.

Penelitian tentang kinerja SSC dilakukan oleh Borman (2008) dengan mendefinisikan ukuran kinerja SSC berupa skala ekonomi, peningkatan proses dan *measurement emphasis*. Sedangkan yang dimaksud dampak tidak langsung adalah teknologi informasi tidak akan dapat memberikan dampak yang positif tanpa dukungan manajemen (Fadhilah dan Subriadi, 2019). Huang dan Lee (2009) menemukan bahwa kemampuan teknologi informasi merupakan sumber daya yang mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan dimoderasi dukungan organisasi. Liang, dkk (2010) menunjukkan kemampuan teknologi informasi merupakan sumber daya yang dapat meningkatkan kinerja operasi dengan dukungan organisasi. Hal ini selaras dengan teori VRIO bahwa kemampuan teknologi informasi tidak akan dapat memberikan dampak terhadap kinerja tanpa dukungan organisasi. Penelitian tentang hubungan kemampuan teknologi informasi terhadap kinerja organisasi dengan pendekatan *Resource-based View* (RBV) sebagaimana yang dilakukan oleh Liang, You, dan Liu (2010) menunjukkan bahwa teknologi informasi meningkatkan kinerja organisasi namun tidak meningkatkan kinerja keuangan secara langsung. Namun sejauh ini belum ada penelitian terkait pengaruh kemampuan teknologi informasi terhadap kinerja SSC dimoderasi oleh dukungan organisasi. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan riset terkait dengan pengaruh kemampuan teknologi informasi terhadap kinerja SSC dengan pendekatan *Resource-Based Theory* (RBT).

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini antara lain :

1. Apakah kemampuan teknologi informasi mempengaruhi kinerja SSC ?
2. Apakah kemampuan teknologi informasi mempengaruhi kinerja SSC dimoderasi dukungan organisasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian adalah untuk mengetahui karakteristik teknologi informasi sebagai langkah untuk mengeksplorasi hubungan antara teknologi informasi yang bernilai, langka, dan tidak dapat ditiru yang dimoderasi dukungan organisasi terhadap kinerja SSC.

Adapun tujuan khusus penelitian antara lain :

1. Mengetahui apakah kemampuan teknologi informasi yang mempengaruhi kinerja SSC
2. Mengetahui apakah kemampuan teknologi informasi yang mempengaruhi kinerja SSC dimoderasi dukungan organisasi

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dari dunia akademisi maupun praktisi antara lain :

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai penambah wawasan bagi mahasiswa tentang konsep *Shared Service Center* dan bagaimana implementasinya di organisasi terutama organisasi energi
2. Hasil penelitian menjadi tambahan literatur tentang teknologi informasi di fase operasional
3. Hasil penelitian dapat menambah wawasan bagi mahasiswa tentang peranan teknologi informasi dalam operasional *Shared Service Center*

4. Sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang bermanfaat untuk instansi-instansi terkait

1.5 Lingkup Penelitian

Lingkup penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai tujuan penelitian adalah sebagaimana berikut :

<i>Issue Penelitian</i>	<i>Jenis Penelitian</i>	<i>Metode Penelitian</i>	<i>Dasar Teori</i>	<i>Time Frame Penelitian</i>
Identifikasi teknologi informasi sebagai langkah untuk mengeksplorasi pengaruh antara kemampuan teknologi informasi yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan memiliki dukungan organisasi dengan kinerja SSC menggunakan pendekatan RBT	Kuantitatif	Studi kasus	Pendekatan <i>Resource-Based Theory (RBT)</i> oleh Jay B. Barney	Januari – Juni 2020

Implementasi SSC di PT. XYZ dilaksanakan multitower yaitu fungsi *Finance, Human Capital, Corporate Information Communication & Technology, Asset Management*, dan *Procurement*, namun penelitian dilakukan pada *tower Finance* karena telah mengimplementasikan SSC lebih dari 2 tahun. Dimana dalam implementasi sebuah sistem, kurun waktu 2 tahun dapat dianggap sudah stabil dengan mempertimbangkan bahwa pengguna telah terbiasa dengan sistem dan sistem tidak lagi memiliki *bug* yang berarti.

1.6 Sistematika Tesis

Tesis penelitian ditulis dalam tiga bab, antara lain :

Bab I : merupakan Bab Pendahuluan yang memuat latar belakang penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan pelaksanaan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian dan sistematika penulisan penelitian

- Bab II : merupakan Bab Tinjauan Pustaka yang berisi penjelasan landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dan kerangka penelitian yang merupakan hasil dari kajian teori dan penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pengumpulan dan analisis data.
- Bab III : merupakan Bab Metode Penelitian yang berisi menjelaskan desain penelitian kualitatif, tempat dan waktu penelitian, objek dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik pengorganisasian dan analisis data
- Bab IV : merupakan Bab Pembahasan berisi objek dan subjek penelitiak, penjelasan hasil temuan yang ditemukan peneliti, pembahasan dan keterbatasan penelitian
- Bab V : merupakan Bab Penutup yang berisi simpulan, implikasi penelitian dan keterbatasan penelitian dan arah bagi penelitian selanjutnya