
**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERLIBATAN
DEPARTEMEN AKUNTANSI DALAM KEPUTUSAN *OUTSOURCING*
(Studi Empiris Pada Perusahaan Perhotelan di Kota Palembang)**

Antonius Singgih Setiawan
Program Studi Akuntansi STIE Musi Palembang
Email: antonius_ss@stiemusi.ac.id

Abstract: The purpose of this study is to explain the factors that affect the accounting department involvement in the decision making outsourcing on hotel industry. Used research data collected from general manager/leader of hotel industry in Palembang. Data were collected using the 40 questionnaires sent to the general manager/leader. Questionnaires that can be used in this study is 29. The research data were analyzed using multiple regression. The results showed that the competition intensity, quality hotel level and the professional qualifications of accountants influence the accounting department involvement in the outsourcing decision. But size hotel had no effect.

Keywords: Accounting Department Involvement, Outsourcing, Competition Intensity, Size Hotel, Quality Hotel Level, Professional Competence Accountants

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan departemen akuntansi dalam menentukan keputusan *outsourcing* pada industri hotel. Data penelitian yang dipakai dikumpulkan dari *general manager/pimpinan* industri hotel di kota Palembang. Data penelitian dikumpulkan menggunakan 40 kuesioner yang dikirimkan kepada *general manager/pimpinan*. Kuesioner yang dapat dipakai dalam penelitian ini berjumlah 29. Data penelitian di analisis menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensitas persaingan, level kualitas hotel dan kualifikasi profesional akuntan berpengaruh terhadap keterlibatan departemen akuntansi dalam keputusan *outsourcing*. Namun ukuran hotel tidak berpengaruh.

Kata kunci: Keterlibatan Departemen Akuntansi, *Outsourcing*, Intensitas Persaingan, Ukuran Hotel, Level Kualitas Hotel, Kompetensi profesional Akuntan

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang memasuki lingkungan dinamis membawa entitas bisnis harus berfokus pada bisnis inti. Fokus pada bisnis inti dilakukan sebagai upaya untuk memenangkan persaingan global. Konsekuensi ini berdampak pada kebijakan implementasi strategi yang harus di buat oleh setiap entitas bisnis dalam menghadapi persaingan tersebut. Salah satu bentuk strategi yang berkembang adalah strategi *outsourcing*. Hal ini seperti diungkapkan oleh Any (2008) yang menyatakan bahwa salah satu sarana yang banyak dilakukan oleh sejumlah perusahaan dalam menghadapi perubahan adalah menerapkan strategi *outsourcing*.

Saat ini strategi *outsourcing* sudah semakin berkembang. Hal ini seperti diungkapkan Saefuloh (2011) menyatakan bahwa secara umum perkembangan tingkat penerapan *outsourcing* di dunia pada era globalisasi meningkat tajam. Tak terkecuali di

Indonesia, perkembangan penerapan *outsourcing* juga terus meningkat. Pendapat serupa juga disampaikan oleh Yang, et al (2007) yang menyatakan bahwa, *outsourcing* telah menjadi bisnis yang penting seiring dengan meningkatnya globalisasi. Untuk itu pendekatan, dan keunggulan kompetitif dapat dapat diciptakan secara lebih efektif dan efisien dengan menerapkan strategi *outsourcing*. Hal tersebut dikarenakan *outsourcing* memungkinkan perusahaan untuk fokus pada kompetensi inti mereka sendiri dengan merelokasi sumber daya yang terbatas untuk memperkuat produk inti atau jasa mereka (Lee dan Kim, 2010)

Secara umum *outsourcing* di terjemahkan sebagai alih daya. Strategi alih daya dilakukan oleh sebuah entitas bisnis dalam penyediaan sumber daya tertentu yang diperlukan dalam menjalankan proses bisnisnya yang diperoleh dari luar. Hal ini sesuai dengan pendapat Mahalik dan Satpathy (2011) yang mendefinisikan *outsourcing* sebagai keputusan manajemen untuk mengkontrakkan beberapa kegiatan yang secara tradisional dilakukan secara internal oleh perusahaan kepada lembaga-lembaga eksternal. Pendapat sejenis juga diungkapkan oleh Paranoan (2010) yang mendefinisikan *outsourcing* sebagai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyerahkan sebagian aktivitasnya kepada pihak luar.

Penerapan strategi *outsourcing* sudah merambah diberbagai sektor bisnis, tak terkecuali sektor jasa. Salah satu sektor jasa yang mengimplementasikan *outsourcing* adalah sektor perhotelan. Menurut Saefuloh (2011) *outsourcing* yang seringkali dilakukan oleh sektor perhotelan adalah penyediaan *cleaning service, laundry, security, dan information system*. Satu alasan yang mendasari implementasi strategi *outsourcing* pada sektor perhotelan disampaikan oleh Rodriguez dan Robaina (2005) yang menyatakan globalisasi dan lingkungan yang kompetitif memungkinkan jasa perhotelan mempertimbangkan *outsourcing* dalam kegiatan layanan mereka. Hal ini memerlukan tindakan *outsourcing* atas sebagian dari kegiatan hotel kepada spesialis (vendor) untuk melakukan layanan tersebut. Perubahan teknologi, perubahan budaya pelanggan dan ketatnya persaingan, serta lingkungan yang selalu berubah, mengharuskan hotel untuk mengurangi tingkat integrasi vertikal dan lebih berfokus pada kegiatan utama mereka, yaitu kompetensi inti.

Saat keputusan penerapan implementasi strategi *outsourcing* berhubungan dengan upaya pencapaian efisiensi kinerja, strategi *outsourcing* juga membawa implikasi penting terhadap akuntansi manajemen. Lamminmaki (2008) mengidentifikasi tiga implikasi penting dari strategi *outsourcing* terhadap akuntansi manajemen, yaitu; adanya fakta bahwa relativitas biaya merupakan masalah mendasar dalam keputusan *outsourcing*, hal ini memberikan potensi signifikan pada peran akuntansi manajemen dalam memfasilitasi keputusan tentang apakah akan melakukan *outsourcing*. Kedua, keputusan untuk melakukan *outsourcing* memiliki implikasi jangka panjang (Domberger, 1998), hal ini menandakan terdapat tantangan analitis yang paralel dengan jenis masalah yang akan dihadapkan pada penganggaran modal, dalam hal ini merupakan bagian penting dari akuntansi manajemen yang berhubungan dengan pengambilan keputusan (Dempsey, 2003). Ketiga, kebutuhan untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen sehubungan penentuan subkontrak serta pengaruhnya dalam hal akuntabilitas keuangan maupun non-keuangan.

Penelitian hubungan antara implementasi strategi *outsourcing* terhadap kinerja bisnis perhotelan sudah berkembang mulai dari penelitian yang dilakukan oleh Rodriguez dan Robaina (2005) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *outsourcing*

terhadap kinerja organisasional. Lamminmaki (2008) yang meneliti tentang keterlibatan departemen akuntansi dalam menentukan keputusan *outsourcing* serta faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan departemen akuntansi dalam menentukan keputusan *outsourcing*. Secara khusus Lamminmaki (2010) melihat motivasi strategi *outsourcing* pada industri perhotelan dalam sudut pandang TCE, *agency theory*.

Berdasarkan hal di atas, maka penelitian ini akan kembali meneliti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan *outsourcing* dalam industri perhotelan. Penelitian ini akan dilakukan dengan mengadopsi model penelitian yang dilakukan oleh Lamminmaki (2008). Namun penelitian ini hanya akan membatasi fokus pada identifikasi sejauh mana departemen akuntansi pada perusahaan perhotelan mempunyai peran dalam pembuatan keputusan *outsourcing* serta faktor apa saja yang mempengaruhi keterlibatan departemen akuntansi dalam menentukan keputusan *outsourcing*.

Pemilihan perusahaan perhotelan sebagai subjek penelitian didasarkan pada alasan yang diungkapkan oleh Lamminmaki (2008), yaitu ada kebutuhan tinggi bagi manajer hotel untuk menghindari gangguan atas kegiatan inti akibat kompleksitas yang timbul dari berbagai kegiatan layanan yang beragam (misalnya, kamar, makanan dan minuman, binatu, dan lain-lain) yang menggambarkan adanya perbedaan kompetensi inti yang diperlukan sehingga *outsourcing* merupakan cara untuk mengelola masalah keragaman. Alasan lain adalah kebutuhan untuk memantau hasil kegiatan subkontrak, karena kecenderungan menuntut tercapainya kinerja tinggi, serta alasan dimana industri hotel sering kali mengalami volatilitas yang signifikan dalam hal penjualan.

Telah diuraikan pada latar belakang, bahwa *outsourcing* telah menjadi suatu praktik penting dalam dunia bisnis. Kajian teori TCE menjadi alasan mengapa strategi *outsourcing* banyak diimplementasikan. Namun yang tidak kalah penting dari studi *outsourcing* adalah sampai sejauh mana peran akuntansi ikut terlibat dalam menentukan keputusan *outsourcing* tersebut. Maka pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apakah yang mempengaruhi tingkat keterlibatan departemen akuntansi dalam menentukan keputusan *outsourcing* pada industri hotel.

Transaction Cost Economic. Menurut Ang dan Straub (1998) praktik penerapan strategi *outsourcing* selalu dikaitkan dengan teori *transaction cost economic* (TCE). TCE dipakai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan transaksi kepemilikan suatu aset dengan melakukan integrasi vertikal terhadap pihak luar perusahaan. Integrasi vertikal yang efektif antara suatu perusahaan terhadap pihak luar dapat meminimalkan biaya transaksi, sehingga salah satu tolok ukur keberhasilan *outsourcing* IT suatu perusahaan adalah nilai kinerja ekonomi yang dihasilkan. TCE menunjukkan bahwa manajer melaksanakan semua kegiatan yang memiliki biaya transaksi yang tinggi dengan melakukan strategi *outsourcing*. TCE telah menerima dukungan empiris luas dalam menjelaskan keputusan *outsourcing* (Bigelow dan Argyres, 2008; Morill dan Morill, 2003; Coles dan Hesterly, 1998; Pisano, 1990, Walker dan Weber 1987, 1984).

Menurut Lamminmaki (2010) *Transaction Cost Economic* (TCE) telah banyak digunakan untuk menjelaskan batas-batas perusahaan dan merupakan kerangka kerja yang berharga dalam setiap identifikasi faktor yang berhubungan dengan *outsourcing*. TCE mengusulkan bahwa bisnis akan mengatur dirinya sendiri dengan cara yang meminimalkan biaya transaksi. Sebuah aspek penting dari keputusan *outsourcing* dapat dilihat untuk berfokus pada *trade-off* pada biaya produksi yang lebih rendah (dengan

asumsi skala ekonomi dan spesialisasi dapat dicapai oleh pemasok) dan dapat digunakan untuk memantau biaya yang dapat timbul akibat *outsourcing*.

TCE berusaha menjelaskan tidak hanya keberadaan perusahaan, namun juga ukuran dan pilihan batas (Shelanski dan Klein, 1995). *Outsourcing* dilakukan dalam konteks untuk memaksimalkan efisiensi. Teori TCE melihat perusahaan sebagai suatu struktur yang mengatur transaksi untuk mencapai ekonomi optimum baik pengeluaran produksi maupun biaya transaksi (Williamson, 1975). *Outsourcing* pada pasar eksternal dan beroperasi in-house adalah sumber alternatif untuk menyelesaikan transaksi perusahaan.

Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan *Outsourcing*.

Salah satu literature keterlibatan departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing* di sampaikan oleh Lamminmaki (2008). Menurut Lamminmaki (2008), keterlibatan departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing* dapat dilihat dari partisipasi dan kontribusi departemen akuntansi saat proses pengambilan keputusan *outsourcing* tersebut. Hal tersebut sangat mendasar, karena pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Foster dan Youg (1997) dalam Komang (2010) yang menyatakan akuntansi manajemen merupakan sebuah operasi pemrograman, desain, pengukuran dan penerapan system informasi keuangan dan non keuangan yang mengandung perbaikan dalam nilai tambah dan berkelanjutan, sehingga hal tersebut mengarahkan manajemen untuk dapat mencapai tujuan perusahaan baik secara taktis dan strategis.

Peran departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing* juga tercermin dari pendapat Komang (2010) yang menyatakan bahwa akuntansi manajemen saat ini tidak saja berorientasi pada hasil, namun berusaha untuk memfasilitasi kebutuhan perusahaan dalam menyediakan informasi-informasi kinerja yang berfokus pada proses yang pada akhirnya memberikan dampak pada terciptanya profitable dan keunggulan kompetitif. Ditambahkan oleh Anisa (2005) yang menyatakan bahwa tugas akuntan manajemen mulai berubah untuk menjawab tantangan yang ditimbulkan akibat kemajuan teknologi, dimana akuntan manajemen harus semakin terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan perusahaan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan *Outsourcing*. Lamminmaki (2008) mengidentifikasi sembilan faktor yang dapat membawa pengaruh terhadap keterlibatan departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing*. Faktor tersebut adalah; intensitas persaingan, ukuran hotel, kualitas hotel, struktur kepemilikan/operator, kualifikasi profesional, kinerja hotel, agenda strategik jangka panjang *outsourcing*, orientasi strategi, serta tingkat *outsourcing*. Berdasarkan sembilan faktor yang diidentifikasi tersebut, faktor stuktur kepemilikan/operator, kinerja hotel, agenda startegik jangka panjang *outsourcing*, serta strategi dan tingkat *outsourcing* diidentifikasi sebagai variabel kontrol.

Intensitas persaingan diidentifikasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi departemen akuntansi dalam membuat keputusan *outsourcing* didasarkan pada pendapat Libby dan Waterhouse (1996) yang mengatakan bahwa catatan penting dari desain sistem akuntansi adalah fakta mengenai konteks persaingan. Sementara Guilding dan McManus (2002) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara intensitas persaingan terhadap pelanggan pengguna akuntansi.

Ukuran hotel diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi departemen akuntansi dalam membuat keputusan didasarkan pada pendapat Burns dan Waterhous (1975), Merchant (1981), Libby and Waterhouse (1996) yang menyatakan

bahwa ukuran memiliki hubungan positif terhadap kecangihan akuntansi. Lamminmaki (2008) mengidentifikasi kualitas hotel didasarkan pada rating hotel. Rating hotel dapat dilihat pada kriteria bintang hotel. Rating bintang sebuah hotel akan berdampak signifikan terhadap pengendalian kualitas mereka.

Lamminmaki (2008) mengidentifikasi kualifikasi profesional pengawas keuangan (personil akuntansi). Kualifikasi profesional pengawas keuangan menjadi penting karena hotel yang mementikan fungsi akuntansi yang lebih besar diharapkan memiliki kemungkinan lebih besar untuk memperkerjakan pengawas keuangan profesional yang lebih berkualitas.

Pengembangan Hipotesis. Hotel yang Menghadapi Intensitas Persaingan Tinggi Akan Berpengaruh Terhadap Peran Departemen Akuntansi Dalam Pengambilan Keputusan *Outsourcing*. Lamminmaki (2008) menyatakan bahwa hotel menghadapi tingkat persaingan intensitas yang sangat berbeda pada berbagai dimensi seperti merek, citra pasar segmen dan harga. Libby dan Waterhouse (1996) mencatat pentingnya merancang sistem akuntansi yang sesuai untuk konteks kompetitif tertentu. Chenhall (2003) menyatakan terdapat hubungan positif antara intensitas persaingan dan penggunaan kontrol formal (Imoisili, 1989) dan prosedur akuntansi yang canggih (Khandwalla, 1972 dalam Lamminmaki, 2008). Selanjutnya, guilding dan McManus (2002) mengamati hubungan positif antara kompetisi intensitas dan pemakaian akuntansi. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang akan di buktikan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Hotel yang menghadapi intensitas persaingan tinggi akan berpengaruh terhadap keterlibatan departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing*

Hotel yang Memiliki Ukuran Besar Akan Berpengaruh Terhadap Peran Departemen Akuntansi Dalam Pengambilan Keputusan *Outsourcing*. Merchant, 1981; Libby dan Waterhouse, 1996 menyatakan bahwa ukuran perusahaan akan berhubungan positif terhadap kecanggihan akuntansi yang dimilikinya. Hal ini dikarenakan perusahaan-perusahaan besar dapat membutuhkan sistem akuntansi yang lebih canggih untuk menghasilkan pendapatan yang lebih besar (Guilding, 1999). Selain itu, organisasi yang lebih besar cenderung lebih kompleks sehingga perlu sistem akuntansi sistem akuntansi yang lebih canggih. Lamminmaki (2008) menyatakan bahwa ukuran perusahaan akan berhubungan positif dengan keterlibatan departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing*. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang akan di uji dalam penelitian ini adalah:

H₂: Hotel yang memiliki ukuran besar akan berpengaruh positif terhadap peran departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing*.

Hotel yang Memiliki Level Kualitas Tinggi Akan Berpengaruh Terhadap Peran Departemen Akuntansi Dalam Pengambilan Keputusan *Outsourcing*. Lamminmaki (2008) menyatakan bahwa kualitas merupakan faktor kunci dalam mempengaruhi budaya sebuah hotel, serta menggambarkan filosofi manajemen dan pendekatan operasi hotel. Faktor ini ditegaskan oleh pentingnya sistem rating hotel bintang. Sistem peringkat bintang menandakan bahwa hotel secara independen bermerek sehubungan dengan kualitas mereka. Hotel yang memiliki kualitas lebih tinggi akan memiliki sistem manajemen yang lebih canggih untuk mendukung kegiatan mereka. Hotel rating bintang tinggi akan menerapkan sistem yang relatif canggih untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan *outsourcing*, dan untuk mengontrol kualitas layanan yang

disediakan oleh subkontraktor. Berdasarkan hal tersebut maka, hipotesis yang akan di uji dalam penelitian ini adalah:

H₃: Hotel yang memiliki *level* kualitas tinggi akan berpengaruh terhadap peran departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing*

Hotel yang Memiliki Pengawas Keuangan Profesional yang Berkualifikasi Akan Berpengaruh Terhadap Peran Departemen Akuntansi Dalam Pengambilan Keputusan *Outsourcing*. Lamminmaki (2008) menyatakan hotel yang menganggap penting fungsi akuntansi kemungkinan akan menggunakan pengawas keuangan profesional berkualitas. Sebagai pengendali keuangan dapat diharapkan menjadi instrumen dalam menentukan derajat kecanggihan sistem akuntansi mereka. Dengan adanya kualitas pengawas keuangan hotel akan memungkinkan terjadinya keterlibatan yang lebih besar fungsi pengawas keuangan dalam menentukan keputusan *outsourcing*. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

H₄: Hotel yang memiliki pengawas keuangan profesional yang berkualifikasi akan berpengaruh terhadap peran departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing*

Jenis Penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yaitu penelitian yang dilakukan guna menjelaskan hubungan antar variabel. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah para *General Manager* / Pimpinan Perusahaan Perhotelan di Kota Palembang.

Data dan Teknik Pengumpulan Data. Data penelitian berupa tingkat keterlibatan departemen akuntansi dalam keputusan *outsourcing* serta berbagai indikator faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan departemen akuntansi dalam keputusan *outsourcing*. Data dikumpulkan menggunakan koesioner melalui metode survei dengan menyebarkan sebanyak 40 koesioner. Respon rate yang diharapkan minimal adalah 70 %.

Variabel Penelitian dan Penukuran Variabel. Penelitian ini terdiri dari variabel dependen tingkat keterlibatan departemen akuntansi dalam keputusan *outsourcing*, variabel independen intensitas persaingan, ukuran hotel, level kualitas hotel, dan kualifikasi profesional akuntan.

1. Variabel Dependen. Tingkat keterlibatan departemen akuntansi dalam keputusan *outsourcing*, menggunakan 6 item ukuran yang digunakan untuk mengukur keterlibatan departemen akuntansi yang dikembangkan oleh Lamminmaki et al (1996) dan Domberger (1998), dengan skala likert 7 point.
2. Variabel Independen
 - a. Intensitas Persaingan. Instrumen pengukuran intensitas persaingan diadaptasi dari instrumen yang dikembangkan oleh Khandwalla (1972) dalam Lamminmaki (2008). Responden diminta untuk menunjukkan intensitas persaingan hotel mereka pada skala Likert 7 poin terhadap harga, promosi, kualitas layanan dan variasi layanan.
 - b. Ukuran Hotel. Mengacu pada ukuran yang dipakai Lamminmaki (2008), ukuran hotel yang dipakai dalam penelitian ini adalah jumlah kamar yang disediakan Hotel dengan skala data ordinal.
 - c. Level Kualitas Hotel. Mengacu pada level kualitas hotel yang dipakai Lamminmaki (2008), level kualitas hotel dilihat berdasarkan rating hotel (tingkat bintang hotel), dengan skala data ordinal.

- d. Kualifikasi Profesional Akuntan. Kualifikasi akuntan profesional yang diukur dengan meminta responden untuk menunjukkan apakah akuntan mereka adalah berasal dari akuntan profesional, dengan skala data nominal.

Teknik Analisis Data. Pertama. Statistik Deskriptif. Penggunaan statistik deskriptif adalah untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden yang meliputi umur, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, jenis kelamin, dan statistik deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian. **Kedua.** Uji Kualitas Data. Uji kualitas data dilakukan dengan melakukan uji reliabilitas dan validitas. Pada penelitian uji kualitas data hanya dilakukan untuk variabel Keterlibatan Departemen Akuntansi dan Intensitas Persaingan, sementara variabel lainnya tidak perlu dilakukan uji kualitas data karena variabel lainnya tersebut berskala non parametrik.

- a. Uji Validitas. Pengujian validitas dapat dilakukan dengan melihat *Corrected Item-Total Correlation* dengan kriteria sebagai berikut: jika r hitung $>$ r tabel, maka pernyataan tersebut dapat dikatakan "valid", namun jika nilai r hitung $<$ r tabel, maka pernyataan tersebut dapat dikatakan "tidak valid".
- b. Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,06 (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 2005).

Ketiga. Uji Normalitas. Untuk menguji hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji normalitas untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan sebagai alat ukur prediksi yang baik. Seperti halnya uji kualitas data, uji normalitas hanya dilakukan atas model regresi Keterlibatan Departemen Akuntansi dan Intensitas Persaingan, sementara variabel lainnya tidak perlu dilakukan uji kualitas data karena variabel lainnya tersebut berskala non parametrik. Cara untuk mendeteksi residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Bila nilai signifikan $>$ 0,05 maka data residual berdistribusi normal. **Keempat.** Uji Hipotesis. Pengujian terhadap hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda. Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis penelitian diterima jika signifikansi t hitung $<$ 0,05. dengan model regresi sebagai berikut:

$$TKDAKO = a + b_1 IP + b_2 UH + b_3 LKH + b_4 KPA + e$$

Keterangan: TKDAKO = Tingkat Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam Keputusan *Outsourcing*; IP = Intensitas Persaingan; UH = Ukuran Hotel; LKH = Level Kualitas Hotel; KPA = Kualitas Profesional Akuntan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data untuk penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner. Pelaksanaan penyebaran kuesioner sampai dengan pengambilan kuesioner berlangsung selama 2 bulan, mulai tanggal 1 Mei 2013 sampai 29 Juni 2013. Kuesioner penelitian ini disebarkan sebanyak 40 buah yang ditujukan kepada *General Manager*/Pimpinan Perusahaan Perhotelan di Kota Palembang. Dari 40 kuesioner yang dibagikan, terkumpul 29 kuesioner dengan respon rate sebesar 72,5%, sedangkan 11 koesioner tidak kembali dengan berbagai alasan.

Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif Demografi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Perempuan	13	44,8
Laki-laki	16	55,2
Total	29	100

Sumber: Data diolah

Tabel di atas menunjukkan data demografi responden untuk kondisi jenis kelamin. Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sejumlah 29 responden. Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan berjumlah 13 orang (44,7%), sementara responden laki-laki berjumlah 16 orang (55,2%). Hal ini menunjukkan peran perempuan dan laki-laki dalam menduduki fungsi manajerial sudah kelihatan relatif seimbang.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Usia & Lama Menjabat Sebagai Pimpinan (dalam tahun)

Demografi	Termuda/terbaru	Tertua/terlama	Rata-rata
Usia	26	52	35,79
Lama Menjabat	1	15	4,48

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 2, dapat dilihat rentang usia responden dan lamanya responden menjabat sebagai Pimpinan. Rata-rata usia responden adalah 35,79 tahun, dengan usia termuda 26 tahun dan usia tertua 52 tahun, hal ini menunjukkan bahwa tingkat rata-rata usia Pimpinan di perusahaan Perhotelan di Kota Palembang bisa dikategorikan usia puncak produktif. Berdasarkan lama menduduki Jabatan Pimpinan sampai dengan saat ini, rata-rata selama 4,48 tahun, dengan paling lama 15 tahun dan paling baru 1 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pengalaman menjabat yang dimiliki para responden relatif sudah cukup baik dalam hal waktu.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Tingkat Pendidikan Akhir Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SLTA	4	13,8
DIPLOMA	7	24,1
S1	18	62,1
TOTAL	29	100

Sumber: Data diolah

Tabel 3 menunjukkan demografi tingkat pendidikan akhir responden. Pada tabel tersebut nampak bahwa sebagian besar responden adalah berpendidikan S1 yaitu 18 orang (62,1%) sementara yang berpendidikan diploma 7 orang (24,1%) namun ternyata masih terdapat responden yang masih berpendidikan tingkat SLTA yaitu sebanyak 4 orang (13,8%). Banyaknya responden yang sudah memiliki jenjang pendidikan S1 menunjukkan bahwa kualifikasi berkemampuan manajerial sangat penting untuk dipenuhi bagi seseorang yang akan menduduki jabatan pimpinan.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standar Defiasi
Keterlibatan Departemen Akuntansi	6 – 42	6 – 42	29,59	11
Intensitas Persaingan	4 – 28	9 – 28	21,38	4,17

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa Keterlibatan Departemen Akuntansi memiliki kisaran teoritis 6 – 42, sementara kisaran aktualnya 6 – 42 dengan rata-rata jawaban responden bernilai 29,59 serta standar defiasi 11. Hal ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Departemen Akuntansi pada penelitian ini relatif lebih banyak terlibat dalam menentukan keputusan *outsourcing*.

Berdasarkan tabel 4 juga dapat dilihat bahwa Intensitas Persaingan memiliki kisaran teoritis 4 – 28, sementara kisaran aktualnya 9 – 28 dengan rata-rata jawaban responden bernilai 21,38 serta standar defiasi 4,17. Hal ini menunjukkan bahwa Intensitas Persaingan Perusahaan Perhotelan di Kota Palembang pada penelitian ini dirasakan relatif tinggi.

Tabel 4 menunjukkan uraian ukuran hotel yang berpartisipasi dalam penelitian ini dilihat dari jumlah kamar yang dimiliki. Dari 29 hotel yang berpartisipasi sebagai sampel, 17 hotel (58,6%) memiliki jumlah kamar kurang dari 100, sementara 7 hotel (24,1%) memiliki jumlah kamar antara 100 – 200 kamar, selebihnya 5 hotel (17,2%) memiliki kamar lebih dari 200 kamar. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas hotel di Kota Palembang masih dikategorikan sebagai hotel berukuran relatif kecil.

Tabel 5. Statistik Frekuensi Variabel Ukuran Hotel (Jumlah Kamar)

Ukuran Hotel	Jumlah	Prosentase
< 100	17	58,6
100 – 200	7	24,1
>200	5	17,2
TOTAL	29	100

Sumber: Data diolah

Tabel 6. Statistik Frekuensi Variabel Level Kualitas Hotel

Ukuran Hotel	Jumlah	Prosentase
Melati	7	24,1
Bintang 1	5	17,2
Bintang 2	8	27,6
Bintang 3	4	13,8
Bintang 4	3	10,3
Bintang 5	2	6,9
Total	29	100

Sumber: Data diolah

Tabel 6 menunjukkan uraian Level Kualitas Hotel yang berpartisipasi dalam penelitian ini dilihat dari kelas hotel. Dari 29 hotel yang berpartisipasi sebagai sampel, 8 hotel (27,6%) merupakan hotel dengan kelas Bintang 2, 7 hotel (24,1%) merupakan hotel kelas Melati, 5 hotel (17,2%) merupakan hotel dengan kelas Bintang 1, 4 hotel (13,8%) merupakan hotel dengan kelas Bintang 3, 3 hotel (10,3%) merupakan hotel kelas Bintang 4, dan 2 hotel

(6,9%) merupakan hotel dengan kelas Bintang 5. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas hotel di Kota Palembang memiliki rating kelas Bintang 2. Namun jika dilihat seraca umum, nampak bahwa di Kota Palembang sudah memiliki banyak hotel dengan kelas Berbintang.

Tabel 7. Statistik Frekuensi Variabel Kualifikasi Profesional Akuntan

Kualifikasi Profesional Akuntan	Jumlah	Prosentase
Pendidikan Profesi Akuntan	14	48,3
Non Pendidikan Profesi Akuntan	15	51,7
TOTAL	29	100

Sumber: Data diolah

Tabel 7 menunjukkan uraian kualifikasi profesional akuntan yang dimiliki oleh perusahaan perhotelan yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Dari 29 hotel yang berpartisipasi sebagai sampel, 15 hotel (51,7%) profesional akuntan yang belum berasal dari Pendidikan Profesi Akuntan, sementara 14 hotel (48,3%) telah memiliki profesional akuntan yang berasal dari Pendidikan Profesi Akuntan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas hotel di Kota Palembang masih menggunakan profesional akuntan yang belum berasal dari pendidikan profesi akuntan, walaupun hal ini tidak terlalu memiliki *gap* yang signifikan.

Hasil Uji Kualitas Data. Hasil Uji Validitas

Tabel 8. Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Keterlibatan Departemen Akuntansi			
KDA1	0,966	0,367	Valid
KDA2	0,958	0,367	Valid
KDA3	0,956	0,367	Valid
KDA4	0,971	0,367	Valid
KDA5	0,947	0,367	Valid
KDA6	0,913	0,367	Valid
Intensitas Persaingan			
IP1	0,908	0,367	Valid
IP2	0,916	0,367	Valid
IP3	0,808	0,367	Valid
IP4	0,868	0,367	Valid

Sumber: Data diolah

Tabel 8 menunjukan hasil uji validitas data penelitian. Pengujian Validitas dilakukan hanya untuk variabel Keterlibatan Departemen Akuntansi dan Intensitas Persaingan saja. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung terhadap nilai *r* tabel. Nilai *r* tabel yang dipakai untuk menguji validitas didasarkan pada α 5% dan $df = 29 - 2 = 27$ dan didapat *r* tabel = 0,367. Jika *r* hitung > *r* tabel dan nilai positif maka pernyataan dikatakan valid. Berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan variabel Keterlibatan Departemen Akuntansi dan Intensitas Persaingan dinyatakan valid.

Hasil Uji Reliabilitas**Tabel 9.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Keterlibatan Departemen Akuntansi	0,986	0,6	Reliabel
Intensitas Persaingan	0,942	0,6	Reliabel

Sumber: Data diolah

Setelah melakukan uji validitas maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas, dengan melihat nilai *cronbach alpha* > 0,6. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 9 dimana kesimpulan yang diperoleh adalah, data yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

Hasil Uji Normalitas Data**Tabel 10.** Hasil Uji Normalitas

Kinerja Manajerial	Nilai	Kesimpulan
K-S	0,864	Berdistribusi Normal
Asymp. Sig	0,445	

Sumber: Data diolah

Seperti halnya pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian normalitas hanya dilakukan untuk model regresi Intensitas Persaingan terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi. Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi KS > dari 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa data model regresi tersebut berdistribusi Normal.

Pengujian Hipotesis**Tabel 11.** Hasil Uji Regresi

Variabel	t- hitung	p-value	Keputusan
Intensitas Persaingan	3,731	0,001	diterima
Ukuran Hotel	-1,357	0,188	ditolak
Level Kualitas Hotel	2,715	0,012	diterima
Kualifikasi Profesional Akuntan	-4,303	0,000	diterima

Sumber: Data diolah

Tabel 11 menunjukkan hasil pengujian regresi linear Intensitas Persaingan, Ukuran Hotel, Level Kualitas Hotel dan Kualifikasi Profesional Akuntan terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam Keputusan *Outsourcing*.

Intensitas Persaingan Berpengaruh Terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi Dalam Keputusan *Outsourcing*. Berdasarkan tabel 11 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pengaruh variabel Intensitas Persaingan terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam Keputusan *Outsourcing* 0,001, nilai tersebut lebih kecil dari nilai taraf signifikansi (α) 0,05, sehingga hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan Intensitas Persaingan berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing* diterima.

Ukuran Hotel Berpengaruh Terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi Dalam Keputusan *Outsourcing*. Berdasarkan tabel 11 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pengaruh variabel Ukuran Hotel terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam

Keputusan *Outsourcing* 0,188, nilai tersebut lebih besar dari nilai taraf signifikansi (α) 0,05, sehingga hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan Ukuran Hotel berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing* ditolak.

Level Kualitas Hotel Berpengaruh Terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi Dalam Keputusan *Outsourcing*. Berdasarkan tabel 11 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pengaruh variabel Level Kualitas Hotel terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam Keputusan *Outsourcing* 0,012, nilai tersebut lebih kecil dari nilai taraf signifikansi (α) 0,05, sehingga hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan Level Kualitas Hotel berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing* diterima.

Kualifikasi Profesional Akuntan Berpengaruh Terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi Dalam Keputusan *Outsourcing*. Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pengaruh variabel Kualifikasi Profesional Akuntan terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam Keputusan *Outsourcing* 0,000, nilai tersebut lebih kecil dari nilai taraf signifikansi (α) 0,05, sehingga hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan Kualifikasi Profesional Akuntan berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing* diterima.

Pembahasan Hasil. Intensitas Persaingan berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing*. Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan Intensitas Persaingan berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing* diterima. Hal ini mendukung pendapat Chenhall (2003) menyatakan terdapat hubungan positif antara intensitas persaingan dan penggunaan kontrol formal (Imoisili, 1989) dan prosedur akuntansi yang canggih (Khandwalla, 1972 dalam Lamminmaki, 2008). Hal ini juga sesuai dengan pendapat Libby dan Waterhouse (1996) yang mengatakan bahwa catatan penting dari desain sistem akuntansi adalah fakta mengenai konteks persaingan.

Berdasarkan fakta dan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa, semakin tinggi tingkat persaingan, maka dibutuhkan strategi yang sesuai untuk dapat mendukung aktifitas inti dari sebuah operasi bisnis. Khusus pada industri perhotelan, strategi *outsourcing* mempunyai peran penting dalam mencapai efisiensi dan efektifitas operasi. Oleh karena itu departemen akuntansi mempunyai peran yang penting untuk menentukan keterukuran pencapaian tingkat efisiensi dan efektifitas operasi tersebut, sehingga berdasarkan fakta yang ditemukan dalam penelitian ini, dapat membuktikan bahwa intensitas persaingan dapat meningkatkan peran departemen akuntansi dalam pembuatan keputusan strategis dalam kaitannya dengan strategi *outsourcing*.

Ukuran Hotel berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing*. Hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan Ukuran Hotel berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing* ditolak. Hal ini tidak mendukung temuan Lamminmaki (2008) yang menyatakan bahwa ukuran perusahaan akan berhubungan positif dengan keterlibatan departemen akuntansi dalam pengambilan keputusan *outsourcing*.

Tidak terdukungnya hipotesis ini dimungkinkan karena skala ukuran hotel yang dilihat berdasarkan jumlah kamar pada perusahaan perhotelan di Kota Palembang tidak tidak memiliki jumlah perbedaan yang terlalu besar (ekstrim), sehingga oleh karena itu,

skala kebutuhan dan penentuan strategi terkait dengan *outsourcing* dalam hubungannya dengan keterlibatan departemen akuntansi relatif tidak berbeda.

Level Kualitas Hotel berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing*. Hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan Level Kualitas Hotel berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing* diterima. Hal ini mendukung pendapat Lamminmaki (2008) menyatakan bahwa kualitas merupakan faktor kunci dalam mempengaruhi budaya sebuah hotel, serta menggambarkan filosofi manajemen dan pendekatan operasi hotel. Kualitas hotel yang dicerminkan pada tingkat/rating menunjukkan tingkat pengelolaan dari operasi bisnis hotel itu sendiri.

Pengelolaan operasi bisnis yang efektif adalah bagaimana manajemen dapat melibatkan semua sumberdaya yang ada untuk berperan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan pendapat Lamminmaki (2008) yang menyatakan Hotel yang memiliki kualitas lebih tinggi akan memiliki sistem manajemen yang lebih canggih untuk mendukung proses pengambilan keputusan *outsourcing*, sehingga berdasarkan fakta yang ditemukan dalam penelitian ini, dapat membuktikan bahwa level kualitas hotel dapat meningkatkan peran departemen akuntansi dalam pembuatan keputusan strategis dalam kaitannya dengan strategi *outsourcing*.

Kualifikasi Profesional Akuntan Berpengaruh Terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam Keputusan *Outsourcing*. Hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan Kualifikasi Profesional Akuntan berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing* diterima. Hal ini sesuai dengan pendapat Lamminmaki (2008) yang menyatakan bahwa hotel yang menganggap penting fungsi akuntansi kemungkinan akan menggunakan pengawas keuangan profesional berkualitas.

Fakta lain disampaikan oleh Lamminmaki (2008) yang menyatakan bahwa adanya kualitas pengawas keuangan hotel akan memungkinkan terjadinya keterlibatan yang lebih besar fungsi pengawas keuangan dalam menentukan keputusan *outsourcing*. Berdasarkan fakta yang ditemukan dalam penelitian ini, dapat membuktikan bahwa kualitas profesional akuntan hotel dapat meningkatkan peran departemen akuntansi dalam pembuatan keputusan strategis dalam kaitannya dengan strategi *outsourcing*.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hipotesis dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Intensitas Persaingan berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing*; (2) Ukuran Hotel tidak berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing*; (3) Level Kualitas Hotel berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing*; (4) Kualifikasi Profesional Akuntan berpengaruh terhadap Keterlibatan Departemen Akuntansi dalam keputusan *Outsourcing*

Sebagai kesimpulan umum dari penelitian ini adalah, departemen akuntansi pada perusahaan perhotelan di Kota Palembang sudah dilibatkan dalam pembuatan keputusan-keputusan strategis bisnis. Bentuk keterlibatannya adalah berkontribusi dalam menentukan keputusan strategi *outsourcing* yang berhubungan dengan upaya peningkatan efisiensi dan efektifitas kegiatan bisnis. Hal ini mendukung dari implementasi *Transaction Cost Economic* (TCE), dan faktor intensitas persaingan, level kualitas hotel dan kualifikasi

profesional akuntan merupakan pemicu dalam peningkatan keterlibatan departemen dalam membuat keputusan *outsourcing*.

Saran. Hasil penelitian ini tentunya masih memiliki berbagai kekurangan, seperti tidak semua faktor yang diidentifikasi oleh Lamminmaki (2008) di masukan dalam model penelitian ini. Selain itu level kualitas hotel yang tidak semuanya menggunakan rating hotel berbintang, namun memasukkan pula hotel kelas melati, hal ini karena keterbatasan lingkup wilayah penelitian. Untuk itu disarankan bagi peneliti yang ingin meneliti hal yang sama, untuk dapat memasukkan faktor-faktor lain yang telah diidentifikasi oleh Lamminmaki (2008), dan dapat memperluas lingkup wilayah penelitian, sehingga bisa berfokus pada perusahaan perhotelan dengan rating berbintang.

DAFTAR RUJUKAN

- Any Agus Kana (2008). *Outsourcing* Sarana untuk Melakukan Perubahan Strategis, *Telaah Bisnis*, Vol.9, (1), hal: 17-33
- Ang, S and Straub, D. W., (1998). Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: a study of the US Banking Industry, *MIS Quarterly*, Vo. 22, (4), p: 535-552
- Asep A Saefuloh (2011). Kebijakan *Outsourcing* di Indonesia: Perkembangan dan Permasalahan, *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, Vol.2, (1) hal: 337-370
- Bigelowa, L. D dan Argyresb, N (2008). Transaction Cost, Industry Experience and Make-or-Buy Decisions in the Population of Early U.S. Auto Firms, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vp. 66, No. 3-4. P: 791-809
- Chenhall, R (2003). Management Control System Design Whithin its Organizational Context: Finding from Contingency-based Research and Derections for the Future, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No.2-3, p: 127-168
- Coles, J. W dan Hesterly, W. S (1998). The Impact Firm Specific Assets an the Interaction of Uncertainty: An Examination of Make or Buy Decision in Public and Private Hospitals, *Journal Economic Behaviour and Organization*, Vol. 36, p: 383-409
- Dawne Lamminmaki (2008). Accounting and the Management of Aoutsourcing: An Empirical Study in the Hotel Industry, *Management Accounting Research*, Vol. 19, p:163-181
- Debendra Mahalik dan Biswajit Satpathy (2011). Prioritization of Outsourcing in Hotel Industry: A Fuzzy AHP Multi Criteria Decision Making Approach, *SAJTH*, Vol. 4, No. 2, p:110-119
- Dempsey, M (2003). A Multidiciplinary Perspective on the Evolution of Corporate Invesment Decision Making, *Accounting, Accountability & Performance*, Vol. 9, No. 1, p: 1-33
- Domberger, S (1998). *The Contracting Organization: A Stategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, New York
- Guilding, C dan McManus, L (2002). The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: an Exploratory Note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 1-2, p: 45-59
- Imoisili, O (1989). The Role of Budget Data in the Evaluation of Managerial Performance, *Accounting, Organizations and Society*, vol 14, p: 325-335

- Imam Ghazali (2005). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Komang Ayu Krisnadewi (2010). Pergeseran Peran Akuntansi Manajemen Pada Era Globalisasi, *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, Vol 5, (2), hal:1-18
- Kristhina Anisa (2005). Tantangan dan Prospek Akuntan Manajemen dalam Smart Technology Era, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 4, (2), hal: 222-229
- Lee, Ruby P., Daekwan Kim (2010). Implications of Service Processes Outsourcing on Firm Value, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, p:853-861
- Libby, T dan Waterhouse, J. H (1996). Predicting Change in Management Accounting System, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8, p: 137-150
- Mercand, K. A (1981). The Design of the Corporate budgeting System: Influence on Managerial Behavior and Performance, *The Accounting Review*, Vol. 56, p:813-829
- Morill, C dan Morill, J (2003). Internal Audits and the External Audits: A Transaction Cost Perspective, *Management Auditing Journal*, Vo. 18, No.6/7. P:490-504
- Natalia Paranoan (2010). Meningkatkan Efisiensi Melalui Strategi *Outsourcing*, Adiwidia, No.1
- Pisano G. P (1990). The R7D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p: 153-176
- Shelanski H A dan Klein P G (1995). Empirical Research in Transaction Cost Economics: a Review and Assessment, *Journal of Law, Economics and Organisation*, Vo.11, No. 2, p: 335-361
- Tomas F. Rodriguez and Victor Padron Robaina (2005). A Resource-based View of Outsourcing and its Implications for Organizational Performance in the Hotel Sector, *Tourism Management*, Vol. 26, p: 207-721
- Walker, G dan Weber, D (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, p: 373-391
- Walker, G dan Weber, D (1987). Supplier Competition, Uncertainty, and Make-or-Buy Decisions, *Academy of Management Journal*, Vol.30. no.3, p: 589-596
- Williamson, O E (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, London
- Yang, D. H., Seongcheol Kim, Changi Nam, Ja-Won Min (2007). Developing a Decision Model for Business Process Outsourcing, *Computers & Operations Research*, Vol. 34, p: 3769 – 3778