

## Risiko Hubungan dan Kepercayaan: Kajian Kes Penyumberan-Luar Perkhidmatan Perakaunan di Malaysia

*(Relational Risks and Trust: A Case Study of Accounting Outsourcing in Malaysia)*

Aini Aman  
Ruhanita Maelah

### ABSTRAK

*Keperluan terhadap penyumberan-luar perakaunan semakin meningkat dan secara tidak langsung telah meningkatkan juga keperluan terhadap pengurusan risiko yang cekap. Namun begitu, kebanyakan pengguna penyumberan-luar perakaunan memilih syarikat penyumberan-luar berdasarkan kepercayaan yang dibina sebelumnya tanpa melalui proses pemilihan pembekal yang sepatutnya. Kertas kerja ini akan membincangkan bagaimana isu kepercayaan ini telah dapat mengurangkan kebimbangan terhadap risiko hubungan dengan pihak ketiga dan bagaimana kepercayaan yang keterlaluan tanpa melaksanakan asas-asas kawalan dalam proses penyumberan-luar perakaunan telah menyebabkan kepincangan dalam pengurusan dan seterusnya penamatan kontrak perkhidmatan. Perbincangan ini adalah berdasarkan kajian kes terperinci sebuah agensi kerajaan yang menggunakan perkhidmatan penyumberan-luar perakaunan dari sebuah syarikat penyumberan-luar di Malaysia. Secara teorinya, hasil kajian ini mengukuhkan lagi teori berkenaan risiko hubungan dan kepercayaan dan secara praktisnya menyumbangkan panduan mengurus proses penyumberan-luar yang lebih berkesan.*

### ABSTRACT

*The needs for accounting outsourcing are growing and subsequently leads to the increasing needs of risk management. However, most outsourcing clients chose outsourcing vendors based on their trust that was built from previous relationship rather than that based on appropriate tendering and selection processes. This paper discusses issues of relational risks and trust. This paper focuses on the difficulties faced by the firm during the outsourcing relations and the use of trust to minimise relational risks with a third party vendor. Some of the difficulties include managerial problems such as unnecessary errors and mistakes that lead to the termination of contract. This study used on an in-depth case study of a government agency that outsourced their accounting work to local outsourcing vendor in Malaysia. Theoretically, this study enhances our understanding on issues of relational risks and the reliance on trust to minimise the risks. Practically, this study provides guidelines on how to manage the risks of accounting outsourcing relationship with third party vendor effectively.*

### PENGENALAN

Keperluan terhadap penyumberan-luar perkhidmatan perakaunan semakin meningkat terutamanya oleh syarikat-syarikat bersaiz kecil dan sederhana (Wood, Barrar, Jones & O'Sullivan 2001; Nicholson & Aman 2008a, 2008b; Aman, Maelah, Hamzah, Amirruddin & Md-Auzair 2008). Kebanyakan syarikat memilih penyumberan-luar kerana ingin mendapatkan manfaat dari segi penjimatan kos operasi, penumpuan ke atas teras perniagaan, dan perolehan tenaga kerja mahir.

Penyumberan-luar merupakan proses memindahkan fungsian perniagaan tertentu daripada satu kumpulan pekerja syarikat kepada satu kumpulan pekerja yang bukan kakitangan syarikat (Reddy & Ramachandran 2008; Krell 2007). Penyumberan-luar bagi perkhidmatan perakaunan di sini, bermaksud memindahkan sebahagian daripada aktiviti perakaunan kepada pihak ketiga (Nicholson & Aman 2008a, 2008b). Fungsi perkhidmatan perakaunan yang dipindahkan kepada pihak ketiga, bukan sahaja

terhad kepada proses yang mempunyai transaksi yang tinggi seperti akaun belum bayar, akaun belum terima dan penggajian tetapi juga meliputi proses yang memerlukan tahap pengetahuan dan analisis yang lebih kompleks seperti perbendaharaan, strategi percukaian, atau perancangan kewangan dan analisis (Nicholson & Aman 2008a, 2008b). Ini secara tidak langsung telah meningkatkan keperluan terhadap pengurusan risiko yang cekap kerana syarikat bergantung kepada pihak lain untuk menguruskan fungsi tertentu.

Kepentingan pengurusan risiko bagi perkhidmatan-luar perakaunan telah ditekankan oleh penyelidikan sejak kebelakangan ini (Wood *et al.* 2001; Nicholson, Jones & Espenlaub 2004; Nicholson & Aman 2008), namun begitu penyelidikan yang menekankan risiko hubungan dan kepercayaan masih kurang terutamanya dalam penyumberan-luar perakaunan. Kepercayaan didefinisikan sebagai tahap dimana sebelah pihak yakin bahawa pihak yang satu lagi jujur dan boleh dipercayai untuk melaksanakan tugas dengan baik (Das & Teng 2001)

yang lebih kukuh dan kebanyakan syarikat-syarikat bersaiz kecil dan sederhana yang menggunakan perkhidmatan penyumberan-luar perakaunan memilih syarikat penyumberan-luar berdasarkan kepercayaan yang dibina sebelumnya tanpa melalui proses pemilihan pembekal yang sepatutnya.

Kajian ini akan cuba memahami isu risiko hubungan dan kepercayaan dalam penyumberan-luar perakaunan. Persoalan kajian adalah apakah risiko hubungan yang wujud dalam penyumberan-luar perakaunan? Mampukah kepercayaan mengatasi risiko hubungan di antara pembekal dan pengguna penyumberan-luar perakaunan? Berdasarkan kajian kes terperinci sebuah agensi kerajaan yang menggunakan penyumberan-luar perakaunan dari sebuah syarikat penyedia penyumberan-luar perakaunan di Malaysia, hasil kajian diharap dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana kepercayaan dapat mengurangkan kebimbangan terhadap risiko hubungan dengan pihak ketiga. Ini akan menyumbang kepada bukti empirikal tentang risiko hubungan dan kepercayaan dalam konteks penyumberan-luar perakaunan dan seterusnya memberi panduan kepada pihak yang terlibat dalam aktiviti penyumberan-luar untuk mengurus risiko hubungan dengan lebih baik.

## SOROTAN KARYA

Sorotan karya meninjau isu dalam penyumberan-luar perakaunan, risiko hubungan, kawalan dan kepercayaan. Jadual 1 menunjukkan ringkasan karya terkini berkaitan dengan risiko hubungan dan kepercayaan.

JADUAL 1. Ringkasan karya

Risiko Hubungan	Das & Teng (2001) Aron & Singh (2005) Aron <i>et al.</i> (2005) Nicholson & Aman (2008a, 2008b)
Kepercayaan	Das & Teng (2001) Cullen <i>et al.</i> (2005) Babar <i>et al.</i> (2007) Mao <i>et al.</i> (2008)

Industri penyumberan-luar perakaunan semakin berkembang dan sentiasa diperlukan terutamanya oleh perniagaan bersaiz kecil dan sederhana (Aman *et al.* 2009). Namun begitu, mereka harus menyedari bahawa disebalik ganjaran yang diperolehi seperti penjimatan kos operasi dan perolehan pakar perakaunan, mereka juga berdepan dengan risiko yang tinggi dalam penyumberan-luar perakaunan (Wood *et al.* 2001; Nicholson & Aman 2008a, 2008b). Salah satu daripada risiko yang kerap dihadapi oleh pengguna penyumberan-luar adalah risiko hubungan. Risiko hubungan merupakan risiko yang terpaksa dihadapi oleh pelanggan apabila pihak atau syarikat penyedia penyumberan-luar tidak memberikan kerjasama yang baik

untuk memastikan kerja-kerja berjalan lancar ataupun terdapat ketidakpuasan hati dengan perkhidmatan yang dijanjikan (Das & Teng 2001). Kajian lepas menunjukkan kewujudan risiko hubungan ini kerana pihak pembekal mempunyai peluang yang tinggi untuk menipu, mengelak, serta memutarbelitkan maklumat (Aron & Singh 2005; Aron *et al.* 2005; Nicholson & Aman 2008b). Risiko hubungan ini juga menyumbang kepada risiko operasi seperti kerugian yang disebabkan oleh prestasi pihak pembekal yang tidak memuaskan seperti kelewatan laporan atau kekurangan tenaga mahir untuk melaksanakan kerja pada tahap yang dijanjikan (Das & Teng 2001; Nicholson & Aman 2008b).

Kepercayaan dianggap penting dalam meminimalkan risiko hubungan di antara pelanggan dan pembekal tetapi jarang diberi perhatian dalam karya terdahulu terutamanya dalam konteks penyumberan-luar perakaunan. Das dan Teng (2001) menerangkan kepentingan kepercayaan dalam hubungan di antara pembekal dan pelanggan untuk mengukuhkan lagi alat kawalan. Menurut mereka, kawalan seperti kawalan output, kawalan tingkahlaku dan kawalan sosial berperanan sebagai alat pengawasan untuk memastikan objektif tercapai. Kawalan output diukur berdasarkan ketepatan dan pelaksanaan sesuatu prestasi itu seperti Indikator Utama Prestasi (KPI), manakala kawalan tingkahlaku dilaksanakan melalui penyataan polisi dan penggunaan kontrak untuk memastikan setiap proses atau kerja dilaksanakan dengan betul. Kawalan sosial pula khusus kepada perkongsian nilai, kepercayaan dan matlamat di antara pihak yang terlibat.

Kepercayaan juga boleh diperkukuhkan melalui komunikasi, pemahaman budaya, keupayaan prestasi kontrak, kualiti, tempoh penghantaran, proses pembangunan, pengurusan cabaran, hubungan peribadi dan prestasi kerja (Babar *et al.* 2007; Mao *et al.* 2008). Menurut Babar *et al.* (2007), setiap hubungan bermula dengan kepercayaan dan diikuti dengan perkongsian pengalaman, objektif dan faedah. Manakala Mao *et al.* (2008) pula menyatakan bahawa secara umumnya, pembekal perkhidmatan akan berusaha memberi perkhidmatan terbaik untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan. Akan tetapi, belum ada karya yang membincangkan bagaimana kepercayaan dapat meminimalkan risiko hubungan.

## KERANGKA KERJA KONSEPTUAL

Das dan Teng (2001) telah mencadangkan satu kerangka kerja konseptual tentang hubungan di antara kepercayaan, kawalan dan risiko. Menurut mereka, kepercayaan atas nama baik pembekal dapat mengurangkan persepsi tentang risiko hubungan manakala kepercayaan tentang kemampuan pembekal dapat mengurangkan persepsi tentang risiko prestasi. Mereka juga mengatakan bahawa kedua-dua jenis kepercayaan tersebut dapat mengukuhkan lagi kawalan output, tingkahlaku dan sosial. Secara ringkasnya, risiko hubungan boleh dikurangkan

melalui kepercayaan berdasarkan nama baik pihak ketiga. Karya oleh Nicholson dan Aman (2008b) telah menambah bukti empirikal kepada kerangkakerja oleh Das dan Teng (2001) dan menunjukkan kepentingan kepercayaan untuk meminimakan risiko hubungan tetapi belum lagi menekankan secara terperinci tentang peranan kepercayaan dan risiko hubungan.

Tambahan pula, terdapat beberapa percanggahan pendapat tentang cadangan Das dan Teng (2001). Das dan Teng (2001) mengatakan bahawa kepercayaan dapat mengukuhkan lagi kawalan, tetapi karya-karya lain mengatakan bukannya kepercayaan perlu dikukuhkan dengan alat kawalan lain tetapi ianya perlu digandingkan bersama untuk meminimakan risiko hubungan. Nootboom (2007) pula mengatakan bahawa kepercayaan ada hadnya. Ini disebabkan kepercayaan akan berkurangan apabila terdapat tekanan terhadap sesuatu perkara seperti persaingan. Menurut Nootboom, kepercayaan terhadap seseorang itu atau sesebuah organisasi hanya sesuai dalam situasi tertentu dan kita perlu berhati-hati tentang tekanan yang bakal dihadapi oleh pihak satu lagi yang boleh menggugat kepercayaan tersebut. Nootboom juga mencadangkan supaya kepercayaan dalam hubungan perlu

sentiasa diperbaiki dan perlu digandingkan dengan alat kawalan lain. Ini disokong sepenuhnya oleh Langfield-smith dan Smith (2003) yang menekankan tentang keperluan alat kawalan formal seperti kontrak untuk digandingkan dengan kepercayaan. Menurut mereka, kepercayaan yang hanya bersandarkan kepada nama baik organisasi atau individu mungkin boleh mengurangkan risiko hubungan tetapi hanya akan berkesan apabila digandingkan dengan kawalan output atau sosial. Langfield-smith dan Smith juga mencadangkan bahawa kepercayaan tersebut perlu sentiasa diperbaharui melalui komunikasi yang berkesan.

Akan tetapi, masih belum jelas lagi kesukaran yang dihadapi oleh organisasi atau individu untuk memastikan risiko hubungan dapat diminimakan berdasarkan kepercayaan. Kertas kerja ini akan melihat dengan lebih terperinci tentang kesukaran yang dihadapi dan kebolehgantungan ke atas kepercayaan nama baik pihak ketiga untuk mengurangkan risiko hubungan. Oleh itu, kertas kerja ini mengadaptasi sebahagian daripada kerangkakerja konseptual Das dan Teng (2001) dan memfokus kepada kepercayaan dan risiko hubungan. Jadual 2 meringkaskan kerangka kerja konseptual bagi kajian ini.

JADUAL 2. Kerangka kerja konseptual

	Das & Teng (2001)	Lain-lain karya
Risiko Hubungan	Risiko hubungan berlaku apabila penyedia penyumberan-luar tidak memberikan kerjasama yang baik untuk memastikan kerja-kerja berjalan lancar ataupun terdapat ketidakpuasan hati dengan perkhidmatan yang dijanjikan.	Risiko hubungan wujud kerana pihak pembekal mempunyai peluang yang tinggi untuk menipu, mengelak, serta memutarbelitkan maklumat (Aron & Singh 2005; Aron <i>et al.</i> 2005; Nicholson & Aman 2008b).
Kepercayaan	Kepercayaan nama baik pembekal dapat mengurangkan persepsi tentang risiko hubungan dan mengukuhkan lagi kawalan output, tingkah laku dan sosial.	Kepercayaan atas nama baik organisasi mungkin boleh mengurangkan risiko hubungan tetapi hanya akan berkesan apabila digandingkan dengan kawalan output atau sosial (Nootboom 2007) dan kepercayaan tersebut perlu sentiasa diperbaharui melalui komunikasi yang berkesan (Langfield-smith & Smith 2003).

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini menggunakan kajian kes secara terperinci mengikut pendekatan kualitatif dan interpretif (*interpretive*) (Walsham 1995, 2006). Pendekatan ini sering digunakan dalam kajian kes di bidang sistem maklumat untuk memahami isu dalam konteks pembangunan sistem (Orlikowski & Boraudi 1991; Aman 2005) melalui pemahaman tentang tingkah laku sosial oleh pihak yang terlibat dalam proses tersebut. Oleh itu, dengan menggunakan pendekatan kajian kes kualitatif dan interpretif ini, kajian ini akan dapat menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang isu risiko hubungan dan kepercayaan dalam konteks penyumberan-luar perakaunan.

Data dikutip melalui siri temubual menggunakan soal selidik separa berstruktur dengan personel-personel utama yang terlibat dalam operasi pengurusan penyumberan-luar. Jadual 3 menunjukkan jam temu bual dan pihak yang terlibat dalam temu bual tersebut. Melalui temu bual, maklumat mengenai penyumberan-luar diperolehi dan jenis risiko dan mekanisme kawalan yang terlibat dapat dikenal pasti. Temu bual-temu bual tersebut direkod dan ditranskripsi. Maklumat-maklumat yang dikutip disemak silang dengan lain-lain sumber bukti seperti laporan syarikat dan laman web untuk tujuan kepercayaan data (*data triangulation*).

JADUAL 3. Temu bual

	DEPRO Technology	BPA
Akauntan	1 jam x 4	
Ketua Bahagian Khidmat Korporat	1 jam x 2	
Ketua Bahagian Kewangan dan Pengurusan	1 jam x 2	
Pengurus Projek Kanan		2 jam x 3
Jumlah	8 jam	6 jam

Data dianalisis mengikut tema-tema berkaitan dengan risiko dan kawalan dalam penyumberan-luar. Nama samaran digunakan bagi kedua-dua pihak responden bertujuan melindungi identiti sebenar mereka. Analisis kajian kes adalah berdasarkan bukti dokumentasi, rekod arkib, laman web, temu duga dan pemerhatian terhadap kes berkaitan bagi tempoh kajian selama dua tahun di antara 2008 dan 2009. Berdasarkan hubungan dalam proses penyumberan-luar perakaunan di antara dua organisasi yang terdiri daripada penyedia perkhidmatan dan pelanggan penyumberan-luar perakaunan, risiko dan kawalan yang dihadapi oleh syarikat apabila menggunakan penyumberan-luar perakaunan dari pihak ketiga akan dapat dilihat dengan lebih jelas.

#### LATAR BELAKANG KES: DEPRO TECHNOLOGY – BPA

Industri penyumberan-luar perakaunan di Malaysia kini semakin berkembang dan kini terdapat lebih daripada 1,700 firma penyumberan-luar di Malaysia. Kebanyakan firma tersebut terdiri daripada firma tempatan yang bekerjasama dengan firma antarabangsa ataupun firma perakaunan antarabangsa yang membuka cawangan di Malaysia. Pengguna bagi khidmat penyumberan-luar di Malaysia merangkumi syarikat kerajaan, swasta yang berbagai saiz.

Firma yang dijadikan sebagai kes bagi kajian ini adalah merupakan sebuah firma agensi kerajaan bersaiz kecil dan beroperasi di bawah salah sebuah kementerian di Malaysia iaitu DEPRO Technology (nama samaran). Ia menawarkan perkhidmatan kepakaran teknikal dalam teknologi maklumat kepada jabatan kerajaan lain, pihak swasta dan orang awam. DEPRO Technology menggunakan geran yang diterima daripada kerajaan untuk membiayai perbelanjaan operasi dan pengembangannya. Oleh itu, ia dianggap sebagai sebuah pusat kos, dan laporan Penyata Alir Tunai bagi setiap suku tahun perlu dikemukakan kepada kementerian untuk menjelaskan perbelanjaan yang dibuat.

Sejak penubuhannya, DEPRO Technology telah menggunakan penyumberan-luar perakaunan yang ditawarkan oleh pihak ketiga, iaitu Brilliant Power-Up Associates atau BPA (nama samaran). BPA dipilih sebagai penyedia perkhidmatan kerana pemilik BPA mempunyai hubungan baik dengan pengurusan tertinggi DEPRO Technology. Pada ketika itu, CEO juga berpendapat DEPRO Technology patut memberi tumpuan ke atas misi teknikal penubuhannya dan menggunakan BPA untuk

menyelenggara akaun syarikat di samping dapat menjimatkan kos. Selain itu BPA dianggap sebagai sebuah syarikat pembekal penyumberan-luar perakaunan yang mempunyai kepakaran dan kebolehan untuk mengendalikan tugas yang berkaitan pada harga yang sesuai.

Sepanjang tempoh penyumberan-luar, Jabatan Kewangan di DEPRO Technology bertanggungjawab untuk menyediakan belanjawan bagi perkhidmatan yang ditawarkan, merancang kewangan untuk projek tertentu, membuat tugas pengauditan dalaman, dan menguruskan hal berkaitan cukai. BPA pula mengendalikan semua aspek perakaunan kewangan termasuk memasukkan data, merekod urus niaga harian, menyediakan laporan kewangan dan pembayaran gaji pekerja bagi pihak DEPRO Technology. Sebagai contoh, tuntutan perjalanan pekerja yang diterima oleh Jabatan Kewangan akan diserahkan kepada BPA untuk diproses dan seterusnya cek disediakan dalam tempoh 14 hari daripada tarikh tuntutan. Semua urusan niaga akan dikumpul, diproses dan dilaporkan oleh BPA dalam laporan kewangan bulanan kepada DEPRO Technology. Jabatan Kewangan seterusnya menyemak dan memastikan aktiviti penyumberan-luar ini dilakukan dengan baik. Terdapat empat orang pekerja tetap yang terdiri daripada ketua jabatan, akauntan dan dua eksekutif di jabatan tersebut. Encik Adzim (nama samaran), selaku akauntan bertanggungjawab sepenuhnya ke atas hal-hal berkaitan penyumberan-luar perakaunan DEPRO Technology dengan BPA.

BPA adalah sebuah syarikat yang menawarkan perkhidmatan perundingan, penyumberan-luar dan jaminan kewangan. BPA membentuk beberapa pasukan pekerja untuk mengendalikan tugas-tugas penyumberan-luar perakaunan bagi pihak pelanggan. BPA telah memperuntukkan satu pasukan pekerja seramai tiga hingga empat orang untuk mengendalikan tugas penyumberan-luar perakaunan bagi DEPRO Technology. Seorang pengurus kanan di BPA, Encik Anuar (nama samaran) diberi tanggungjawab untuk menguruskan aktiviti penyumberan-luar Depro Technology. Pasukan pekerja ini turut melakukan tugas penyumberan-luar perakaunan bagi pelanggan-pelanggan BPA yang lain.

Kontrak penyumberan-luar perakaunan yang pertama adalah untuk tempoh 18 bulan dan berakhir pada 31 Disember 2007. Mengikut perancangan awal, DEPRO Technology tidak bercadang menyambung kontrak dengan BPA. Bagaimanapun, apabila tempoh kontrak hampir tamat DEPRO Technology menyedari tentang kekangan untuk mengendalikan aktiviti perakaunan sepenuhnya. Kekangan seperti aspek pekerja yang tidak mencukupi dan ketiadaan sistem perakaunan menyebabkan DEPRO Technology mengambil semula tugas perakaunan secara beransur-ansur daripada BPA. Kontrak penyumberan-luar perakaunan telah disambung untuk tempoh setahun bagi membolehkan DEPRO Technology membuat persiapan yang secukupnya. Skop tugas kontrak lanjutan tersebut lebih kecil berbanding kontrak asal selaras dengan saiz kontrak yang juga dikurangkan daripada RM7,500 kepada

RM5,000 sebulan. Dalam tempoh lanjutan DEPRO Technology mengambil alih sebahagian aktiviti perakaunan termasuk penyediaan cek, pembayaran, penyesuaian akaun dan penyediaan laporan kewangan. Pada masa itu, skop tugas BPA terhad kepada memasukkan data sahaja.

## DAPATAN DAN ANALISIS

Hasil kajian menunjukkan bagaimana kepercayaan yang wujud di awal hubungan tidak berpanjangan dan tidak berjaya mengatasi risiko hubungan di antara DEPRO Technology dan BPA. Kontrak yang ditandatangani di antara dua pihak juga tidak digunakan sebagai alat kawalan untuk mengurangkan risiko hubungan.

### KEPERCAYAAN

Semasa membuat pemilihan terhadap penyedia perkhidmatan, DEPRO Technology tidak melalui proses pemilihan yang berstruktur. Walaupun terdapat pelbagai syarikat yang menawarkan perkhidmatan penyumberan-luar perakaunan, BPA dipilih sebagai penyedia perkhidmatan kerana pemilik syarikat ini telah lama dikenali oleh Pengarah DEPRO Technology. Mereka pernah bekerjasama dalam menjalankan pelbagai tugas di dalam sebuah organisasi yang sama. Oleh itu, hubungan baik di antara DEPRO Technology dan BPA bermula sebelum penyumberan-luar dilaksanakan. Kepercayaan di awal hubungan di antara DEPRO dan BPA memainkan peranan yang penting untuk menanamkan keyakinan tentang kebolehan dan kebolehpercayaan BPA melaksanakan kerja-kerja akaun bagi pihak DEPRO Technology. BPA dijangka mampu mengendalikan semua aktiviti perakaunan bagi pihak DEPRO Technology dengan caj perkhidmatan yang munasabah.

Hubungan ini kemudiannya dibina berdasarkan kepercayaan yang wujud di antara akauntan DEPRO Technology dan Pengurus BPA yang menjadi wakil kedua-dua pihak dalam kontrak penyumberan-luar ini; keyakinan bahawa tiada kebocoran maklumat juga adalah berdasarkan kepercayaan tersebut:

Kami tidak mengawal atau menjangka kebocoran maklumat. Kami sudah lama kenal pengurus itu. Dia baik dan peramah.

(Akauntan, DEPRO Technology)

Keyakinan yang sama juga diberikan oleh Pengurus Kanan BPA yang merasakan pentingnya kepercayaan untuk membuatkan pelanggan rasa lebih selesa dan yakin dengan kebolehan BPA.

Hubungan ini berdasarkan kepercayaan sepenuhnya. Kepercayaan membuatkan pelanggan rasa lebih selesa.

(Pengurus Kanan, BPA)

Malangnya, keyakinan tersebut tidak bertahan lama apabila risiko hubungan di antara mereka semakin terserlah.

### RISIKO HUBUNGAN

Dalam kes antara DEPRO Technology dengan BPA, wujud risiko hubungan di mana terdapat kekurangan kakitangan yang dibekalkan oleh BPA dan keraguan tentang kerahsiaan maklumat yang berada di pihak BPA.

Risiko tentang kekurangan kakitangan ini telah dijelaskan dalam kajian terdahulu. Aron dan Singh (2005) menjelaskan tentang prestasi pihak penyedia perkhidmatan yang menuntut bayaran penuh tetapi memberikan perkhidmatan yang tidak setara dengan bayaran tersebut. Contohnya, dalam kes DEPRO Technology, pekerja yang sepatutnya dialokasikan khusus untuk melakukan kerja-kerja perakaunan bagi DEPRO Technology juga diminta melakukan kerja-kerja perakaunan bagi syarikat lain. Akauntan DEPRO Technology menerangkan dengan lebih lanjut:

Hanya dua orang yang dialokasi untuk membuat kerja kami. Tapi pekerja itu juga membuat kerja untuk syarikat lain. Kebarangkalian untuk tersalah mendedahkan maklumat kami kepada syarikat lain adalah tinggi.

(Akauntan, DEPRO Technology)

Bagi BPA, situasi seperti itu tidak dapat dielakkan. Berikut adalah penerangan dari Pengurus Kanan BPA:

Ini adalah persekitaran penyumberan-luar. Kami ada sumber dan kami menekankan kerja berkumpulan. Ada kalanya, sedang kami membuat akaun untuk syarikat A, B dan C yang patut disiapkan pada minggu depan misalnya, kami juga akan dipanggil untuk menyiapkan kerja lain. Contohnya, kami terima kerja dari pelanggan pada hari Rabu dan perlu menyiapkannya pada hari Jumaat. Kami perlu siapkan kerja tersebut dan pastikan 3 atau 4 orang pekerja menyiapkan kerja pada masa.

(Pengurus Kanan, BPA)

Pengurus Kanan BPA mengakui bahawa situasi itu adalah kebiasaan bagi industri penyumberan-luar kerana lambakan kerja yang banyak dan perlu disiapkan dalam masa yang singkat. Tambahan pula, kakitangan tidak mencukupi. Oleh sebab itu, kakitangan di BPA bekerja dalam kumpulan yang tidak hanya khusus melakukan kerja perakaunan untuk DEPRO Technology tetapi juga kerja-kerja perakaunan bagi syarikat lain.

Penggunaan kakitangan yang sama untuk kerja-kerja perakaunan bagi pelanggan yang berbeza turut menyumbang kepada risiko kerahsiaan maklumat. Aron dan Singh (2005) menekankan risiko kerahsiaan yang merupakan ancaman dalam industri penyumberan-luar. Contohnya, kerahsiaan mungkin dicerobohi dengan tidak sengaja apabila penyedia penyumberan-luar itu menggunakan proses perniagaan yang menjadi hak milik salah seorang pelanggannya pada pelanggan yang lain atau menggunakan maklumat pelanggan untuk mempromosi perniagaannya dan mendapat keuntungan atau faedah daripadanya. Terdapat juga kes di mana pihak penyedia perkhidmatan tersalah memproses data syarikat dan menghantarnya kepada syarikat lain yang juga merupakan pesaing syarikat tersebut (Nicholson & Aman 2008a, 2008b).

Kekhuatiran berlaku kebocoran maklumat dengan sengaja atau tidak sengaja kepada pihak lain merupakan salah satu faktor utama yang mendorong DEPRO Technology mempertimbangkan untuk tidak memperbaharui kontrak dengan BPA. Keadaan ini berkait rapat dengan jenis perniagaan yang dijalankan oleh DEPRO Technology itu sendiri yang bergantung kepada kepakaran teknikal dalam teknologi maklumat. DEPRO Technology perlu memastikan keselamatan datanya termasuk maklumat berkaitan perkhidmatan kepakaran yang diberikan kepada pelanggan, jenis serta nilai aset yang dibeli untuk bahagian teknikal dan profil pelanggan.

Tambahan pula, setelah lebih dua tahun beroperasi DEPRO Technology semakin berkembang dan ini menyebabkan peningkatan dalam urusan niaga perakaunan yang memerlukan perhatian dan penglibatan secara terus dari Bahagian Kewangan. Berikut adalah penerangan dari Akauntan DEPRO Technology:

DEPRO Technology adalah agensi yang mengawal keselamatan. Jadi banyak maklumat adalah rahsia dan perlu disimpan dalam syarikat. Contohnya, jika kami menggunakan penyumberan-luar untuk pengurusan aset, penyedia penyumberan-luar tentu akan tahu nilai aset dan jenis aset kami. Kami bimbang syarikat penyedia penyumberan-luar akan tersilap atau sengaja menghantar atau memberi maklumat kami kepada pihak ketiga yang mungkin akan menyerang kami. Walaupun ada perjanjian, perkara itu boleh berlaku. Kami tak tahu!

(Akauntan, DEPRO Technology)

Namun begitu, Pengurus Kanan di BPA menegaskan bahawa kebocoran rahsia tidak mungkin berlaku kerana ia akan memberi kesan terhadap nama baik mereka dan mereka terlalu sibuk untuk mengambil tahu apa yang berlaku di dalam syarikat pelanggan. Katanya:

Kami telah menandatangani perjanjian kerahsiaan. Ini periuk nasi kami! Contohnya bila kami buat pemprosesan gaji, kami tahu berapa gaji CEO, COO atau CFO. Tapi kami sangat sibuk, kami tak ada masa nak ambil tahu. Terlalu banyak kerja dan deadline.

(Pengurus Kanan, BPA)

#### KONTRAK PERJANJIAN

Walaupun terdapat kontrak yang ditandatangani di antara DEPRO dan BPA, ia tidak digunakan sepenuhnya sebagai alat kawalan risiko hubungan. Kontrak perjanjian digunakan sebagai alat kawalan output untuk mengurangkan risiko prestasi (Aman *et al.* 2009) dan alat kawalan tingkah laku untuk mengatasi risiko hubungan (Nicholson & Aman 2008a, 2008b). Malah, pihak BPA sendiri tidak menyedari kepentingan kontrak perjanjian sehinggalah di akhir kontrak bilamana mereka sedar bahawa kontrak mereka tidak diperbaharui kerana prestasi yang tidak memuaskan. Seperti yang diterangkan oleh Pengurus Kanan BPA:

Adakalanya pekerja di DEPRO menghantar data yang salah dan kami proses, kesannya, laporan akhir juga salah. CFO di Depro amat marah dan mahu menamatkan kontrak.

(Pengurus Kanan, BPA)

Menurut Akauntan di DEPRO Technology, prestasi BPA amat tidak memuaskan sehingga mereka terpaksa

menahan bayaran kepada BPA untuk memastikan mereka menghantar laporan yang betul dan boleh diaudit oleh juruaudit di DEPRO Technology. Akauntan DEPRO berkata:

Kami menahan bayaran akhir kepada mereka selama beberapa bulan kerana perkhidmatan mereka tidak memuaskan. Jadi, sehinggalah kami berpuas hati dengan akaun yang mereka sediakan dan laporan lengkap dihantar dan boleh diaudit oleh juruaudit, barulah mereka akan dibayar sepenuhnya.

(Akauntan, DEPRO)

Walau bagaimanapun, penekanan terhadap kontrak dan penangguhan bayaran hanya dilakukan pada akhir hubungan. Ia agak terlewat untuk menangani risiko hubungan.

#### PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Persoalan kajian bagi kertas kerja ini yang diketengahkan pada awal bahagian telah terjawab. Pertama, apakah risiko hubungan dalam penyumberan-luar aktiviti perakaunan? Kajian kes di antara DEPRO Technology dan BPA menunjukkan wujudnya risiko hubungan dalam penyumberan-luar aktiviti perakaunan iaitu risiko kekurangan kakitangan dan risiko kerahsiaan maklumat. Risiko kekurangan kakitangan di pihak penyedia perkhidmatan telah menyebabkan penggunaan kakitangan yang sama untuk menyiapkan kerja-kerja perakaunan bagi beberapa pelanggan lain. Perkara tersebut boleh menyumbang kepada risiko kerahsiaan atau kebocoran maklumat kepada pesaing. Risiko kebocoran maklumat rahsia ini agak membimbangkan terutamanya bagi DEPRO Technology yang merupakan sebuah agensi kerajaan yang menawarkan perkhidmatan kepakaran teknikal. Kedua, mampukah kepercayaan mengatasi risiko hubungan di antara penyedia dan pengguna penyumberan-luar perakaunan? Kajian kes di antara DEPRO Technology dan BPA juga menunjukkan bagaimana kepercayaan yang wujud pada awal hubungan tidak dapat mengurangkan risiko hubungan. Kepercayaan yang keterlaluan tanpa melaksanakan asas-asas kawalan dalam proses penyumberan-luar perakaunan telah menyebabkan kepincangan dalam pengurusan dan penamatan kontrak perkhidmatan. Walaupun terdapat kontrak perjanjian, peranannya untuk mengawal risiko hanya disedari di akhir hubungan. Jadual 4 menunjukkan integrasi antara kerangka kerja konseptual dengan dapatan kajian.

Sumbangan kertas kerja ini dari segi teori dan praktis amat jelas. Dari segi teori, kertas kerja ini telah menambahbaik cadangan Das dan Teng (2001) dan mengupas isu kepercayaan dan risiko hubungan dengan lebih jelas lagi melalui kajian empirikal yang terperinci. Dari segi praktis, kertas kerja ini memberi panduan bagaimana menguruskan risiko hubungan dengan lebih baik. Kepercayaan berdasarkan nama baik sahaja tidak berjaya mengurangkan risiko hubungan. Dapatan kajian kes menunjukkan kegagalan menggunakan alat kawalan lain seperti kontrak perjanjian telah menyumbang kepada penamatan kontrak perkhidmatan. Dapatan kajian juga

JADUAL 4. Kerangka kerja konseptual dan dapatan kajian

	Kerangka kerja Konseptual	Dapatan Kajian
Risiko Hubungan	Risiko hubungan berlaku apabila penyedia penyumberan-luar tidak memberikan kerjasama yang baik untuk memastikan kerja-kerja berjalan lancar ataupun terdapat ketidakpuasan hati dengan perkhidmatan yang dijanjikan (Das & Teng 2001).	Kekurangan kakitangan boleh menyumbang kepada risiko kebocoran maklumat kepada pesaing.
	Risiko hubungan wujud kerana pihak pembekal mempunyai peluang yang tinggi untuk menipu, mengelak, serta memutarbelitkan maklumat (Aron & Singh 2005; Aron <i>et al.</i> 2005; Nicholson & Aman 2008b).	Kepercayaan nama baik perlu sentiasa diperbaharui untuk meminimakan risiko hubungan.
Kepercayaan	Kepercayaan nama baik pembekal dapat mengurangkan persepsi tentang risiko hubungan dan mengukuhkan lagi kawalan output, tingkah laku dan sosial (Das & Teng 2001).	Kepercayaan yang wujud di awal hubungan perlu disokong dengan kawalan asas seperti kontrak perjanjian.
	Kepercayaan atas nama baik organisasi mungkin boleh mengurangkan risiko hubungan tetapi hanya akan berkesan apabila digandingkan dengan kawalan output atau sosial (Nootboom 2007) dan kepercayaan tersebut perlu sentiasa diperbaharui melalui komunikasi yang berkesan (Langfield-smith & Smith 2003).	Kontrak perjanjian perlu dilaksanakan untuk meminimakan risiko hubungan.

menunjukkan bahawa kepercayaan yang wujud pada permulaan hubungan yang agak baik tidak dapat menjanjikan prestasi pembekal yang memuaskan. Kepercayaan tersebut sepatutnya diperkukuhkan lagi melalui komunikasi yang berkesan, pemahaman budaya, penyesuaian dan prestasi kerja yang berterusan (Babar *et al.* 2007; Mao *et al.* 2008). Kegagalan dalam mengukuhkan kepercayaan dalam perhubungan di antara pembekal dan pengguna perkhidmatan penyumberan-luar ini boleh meningkatkan lagi risiko hubungan dan prestasi. Ini terbukti daripada dapatan kajian kes yang menunjukkan kewujudan risiko kerahsiaan yang semakin membimbangkan kesan daripada kehilangan kepercayaan terhadap pembekal. Kepercayaan perlu digandingkan dengan alat kawalan lain untuk memastikan keberkesanannya mengawal risiko hubungan sepertimana yang dicadangkan oleh Nootboom (2007) dan Langfield-Smith dan Smith (2003). Pengurus yang terlibat dalam penyumberan-luar perlu menanam kepercayaan di awal hubungan dan perlu sentiasa memperbaharui kepercayaan tersebut sepanjang masa agar ia tidak terkubur oleh risiko hubungan yang sentiasa mencabar. Walaupun telah ada kepercayaan tentang nama baik pembekal, pengurus masih perlu mewujudkan kawalan formal seperti kontrak untuk memastikan pembekal memberikan kerjasama yang sepatutnya dan seterusnya meminimakan risiko hubungan.

Namun begitu, terdapat limitasi dalam kajian ini terutama penggunaan kajian kes yang agak spesifik dan perbincangan yang agak terhad kepada kegagalan isu kepercayaan dalam mengawal risiko hubungan. Oleh yang demikian, wujud keperluan untuk mengkaji dengan lebih dalam lagi tentang bagaimana kawalan dan kepercayaan dapat digandingkan bersama untuk mengatasi risiko hubungan.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors acknowledge Research University Grant from Universiti Kebangsaan Malaysia for financing this research. The authors would like to extend their gratitude to the participants of the Cultural Symposium Indonesia-Malaysia XI (SKIM XI) 2009 for their valuable comments and constructive suggestion on the first draft of this paper.

RUJUKAN

Aman, A. 2005. *Managing knowledge in offshore software development*. Ph.D Thesis, University of Manchester, Manchester, UK.

Aman, A., Maelah R., Hamzah, N., Amirruddin, R. & Md-Auzair, S. 2008. Accounting outsourcing in Malaysia. *The 9th Annual Conference Asian Academic Accounting Association Proceedings*, University of Wollongong, Dubai.

Aman, A., Maelah, R., Hamzah, N., Amirruddin, R. & Md-Auzair, S. 2009. Risks and control in accounting outsourcing: Cases in Malaysia. In *Services Management and Marketing: Studies in Malaysia*, edited by A. H. Mohd-Salleh, A.A. Mohd-Arifin, J. M. L. Poon, & A. Aman, 1: 227-241, GSB-UKM, Bangi

Aron, R. & Singh, J.V. 2005. Getting offshoring right. *Harvard Business Review* 83(12): 135-143.

Aron, R., Clemons, E. K. & Reddi, S. 2005. Just right outsourcing: Understanding and managing risk. *Journal of Management Information Systems* 22(2): 37-55.

Babar, M. A., Verner, J. M. & Nguyen, P. T. 2007. Establishing and maintaining trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation. *Journal of Systems and Software* 80(9): 1438-1449.

Cullen, S., Seddon, P. & Willococks, L. 2005. IT outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements. *Strategic Information Systems* 14: 358-387.

- Das, T. & Teng, B. 2001. Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organisation Studies* 22(2): 251-283.
- Krell, E. 2007. Outsourcing the finance and accounting functions. *Management and Accounting Guideline*. CIMA, AICPA, CMA Canada.
- Langfield-Smith, K. & Smith, D. 2003. Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research* 14(3): 281-307.
- Mao, J., Lee, J. & Deng, C. 2008. Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information and Management* 45(7): 482-492.
- Nicholson, B. & Aman, A. 2008a. *Offshore accounting outsourcing*. The Institute of Chartered Accountants in England & Wales.
- Nicholson, B. & Aman, A. 2008b. Control of relational risk in offshore accounting and finance outsourcing: Case evidence from UK and India *Manchester Business School Research Paper No. 534*. (online) <http://ssrn.com> (May 8, 2008).
- Nicholson, B., Jones, J. & Espenlaub, S. 2004. *Transaction mitigating strategies: The case of offshore accounting*. Manchester School of Accounting and Finance, University of Manchester: Manchester.
- Nooteboom, B. 2007. Methodological interactionism: theory and application to the firm and to the building of trust. *The Review of Austrian Economics* 20(2): 137-153.
- Orlikowski, W.J. and Baroudi, J.J. 1991. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information Systems Research* 2(1): 1-8.
- Reddy, Y. M. & Ramachandran, M. 2008. Outsourcing of finance and accounting operations: The feasibility of the vertical in the Indian context. *The ICFAI Journal of Services Marketing* 6(1): 23-39.
- Walsham, G. 1995. Imperative case studies in is research: Nature and method. *European Journal of Information Systems* 4: 74-87.
- Walsham, G. 2006. Doing interpretive research, *European Journals of Information Systems* 15: 320-330.
- Wood, D., Barrar, P., Jones, J. & O'Sullivan, K. 2001. *Finance function outsourcing in SMEs*. The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, UK.

Aini Aman  
 Pusat Pengajian Perakaunan  
 Fakulti Ekonomi dan Perniagaan  
 Universiti Kebangsaan Malaysia  
 43600 Bangi, Selangor  
 Malaysia  
 Emel: aini@ukm.my