Outsourcing Versus Insourcing Sumber Daya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja pada Industri Manufaktur BUMN

Indung Sudarso

Abstract: *This research aimed to: (1) analyze the difference of human resources outsourcing and insourcing regarded as from performance, competence, personality, commitment, and motivation empiricall, (2) analyze the effect of competence, personality, commitment, and motivation on performance of human resources outsourcing and insourcing. Research obyect selected is public ownership (BUMN) manufacturing industry which pertained as big industry, and has produced heavy equipments or transportation in Indonesia. The companies are: PT PAL Indonesia, producer of ship, PT Barata Indonesia, producer of heavy equipment, and PT. INKA producer of train. The research design was conducted by using causality analysis with quantitative approach and also survey methodology. The population in this study is employees at three companies which is amount to 8.726 peoples. Especially for operational and production level is counted 3.140 peoples. The samples wich has been circularized amounts to 400 respondents and which can be analyzed counted 284 respondents. Using Structural Equation Modeling (SEM) and discriminant analysis. The results of discriminant analysis shows that any difference between human resources outsourcing and insourcing, where the outsourcers has bigger motivation and competence than insourcing. While another variables, such as personality and commitment has no differences. And then, the results of SEM indicates that the four variables (competence, personality, commitment, and motivation) has no significant effect on human resorces outsourcing performance. Research suggestion for improving performance of human resources outsourcing is by doing job contract revision between management and outsourcing employess about earnings which can be accommodate the incentive system*

Keywords: *outsourcing, insourcing, human resource performance*

Kecenderungan perusahaan di Indonesia untuk menggunakan tenaga kerja *outsourcing* semakin meningkat, bahkan kondisi saat ini pada beberapa perusahaan menggunakan SDM *outsourcing* jumlahnya sudah lebih besar dari jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) *insourcing*.

Meningkatnya penggunaan tenaga *outsourcing* tersebut pada tahun-tahun belakangan ini sejak krisis ekonomi dan moneter melanda di Indonesia yang membuat banyak perusahaan mengalami penurunan penjualan karena kemampuan ekonomi secara nasional menurun, tetapi sebaliknya kebutuhan biaya karyawan cenderung meningkat karena kenaikan harga kebutuhan hidup, konflik terjadi antara manajemen dengan karyawan.

Dibarengi dengan era reformasi yang memungkinkan penyampaian tuntutan secara terbuka, maka fenomena demo karyawan di mana-mana. Ribuan buruh demo di Kantor Pemerintah Propinsi di JATIM menuntut tentang perbaikan kesejahteraan, karena tidak puas atas UMK yang diusulkan ke Gubernur (Jawa Pos, 2006).

Kondisi tidak stabil pada perusahaan, memungkinkan manajemen dalam kondisi tersebut mencari jalan untuk menyelamatkan perusahaan dengan cara mengurangi tenaga kerja *insourcing* dan selanjutnya menggunakan tenaga kerja *outsourcing*.

Dengan demikian, kebijakan tersebut konsentrasinya sementara pada faktor risiko sosial, jangka pendek, dan kurang adanya persiapan pengelolaan

Indung Sudarso, Kandidat Doktor (S-3) PPS-Unibraw Malang, Jl. MT Haryono Malang

Sumber Daya Manusia (MSDM) yang layaknya seperti pegelolaan SDM *insourcing*.

Tidak siapnya perusahaan di Indonesia tentang pengelolaan tenaga kerja *outsourcing*, hal ini di buktikan dengan terbitnya UU nomor 13, 2003, yang relatif hanya empat tahun yang lalu, yaitu Keputusan Menteri Tenaga Kerja RI yang mengatur tentang tenaga kerja *outsourcing*, berupa Ketentuan Pelaksanaan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).

Meskipun upaya Pemerintah mengatur tenaga kerja *outsourcing*, namun karena masih relatif baru, masih ada demo karyawan *outsourcing* menuntut perubahan status dari tenaga kerja kontrak menjadi tenaga kerja tetap (Jawa Pos, 2006).

Hal tersebut menggambarkan bahwa perusahaan menggunakan SDM *outsourcing* sebagai pengganti SDM *insourcing* yang di PHK hanya berorientasi pada faktor risiko sosial dan finansial, hal ini belum tentu dapat menjamin suatu pemecahan masalah SDM.

Berangkat dari kenyataan tersebut di atas, dan melihat materi dasar seleksi saat rekrut karyawan yaitu kemampuan, kepribadian, komitmen dan motivasi, maka semakin penting peran Manajemen Sumber Daya Manusia pada pengelolaan perusahaan, dengan demikian mendorong penulis untuk meneliti berorientasi pada MSDM, ingin mengetahui bagaimana kondisi SDM *outsourcing* dibanding SDM *insourcing*, di antaranya tentang kemampuan, kepribadian, komitmen, dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja.

Menyimak peneliti terdahulu tentang penggunaan SDM *outsourcing* terhadap kinerja, beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian di Jerman Barat berjudul *Outsourcing and Firm-level Kinerja* pada perusahaan manufaktur, hasilnya *outsourcing* SDM berpengaruh negatif terhadap kinerja (Stephan, 2002).

Selain itu, ada penelitian di Italia berjudul *Outsourcing and firm performance: evidence from Italian Automotive Suppliers*, hasilnya menunjukkan pengaruh positif terhadap *performance*. Penjelasan pada pembahasan terdapat pembinaan perusahaan terhadap SDM *outsourcing* (Ceris, 2005). Keduanya berorientasi pada keuangan, tetapi hasilnya berbeda.

Kinerja SDM merupakan suatu prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM (Mangkunegara, 2006). Hasil penelitian menunjukkan kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Mursalim, 2006; Sudarto, 2004). Pada kedua penelitian tersebut di atas diukur terhadap kinerja perusahaan, namun demikian ada penelitian yang menghasilkan bahwa keterlibatan kinerja individu SDM *outsourcing* mempunyai kontribusi positif signifikan terhadap perbaikan kinerja perusahaan (Kato, 2005).

Sedangkan contoh penelitan dilakukan oleh Gray (2005), yang mengukur terhadap kinerja secara individu SDM *outsourcing* hasilnya positif dilihat dari data primer kemampuan bersaing, dan data pemasok.

Lynn, 2006, hasil penelitian berpengaruh signifikan kepribadian terhadap kinerja. Komitmen yang terbesar pengaruhnya dalam membentuk kinerja (Sapienza, 2005).

Hasil-hasil penelitian di atas dan berdasar faktor-faktor materi seleksi rekrutmen karyawan, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai perbedaan SDM *outsourcing* dengan SDM *insourcing* khususnya pada kinerjanya, dan diukur pengaruh dari faktor-faktor kemampuan, kepribadian, komitmen, dan motivasi.

Objek penelitian adalah perusahaan manufaktur, yaitu PT Pal Indonesia (Persero) yang memproduksi kapal, PT Barata Indonesia (Persero) memproduksi alat berat, dan PT INKA (Persero) memproduksi kereta api. Karena macam suku cadangnya banyak, sehingga memungkinkan banyak penggunaan *outsourcing*.

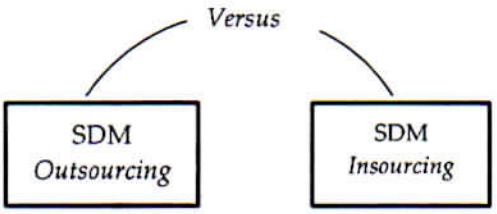
Originalitas penelitian ini pada SDM *outsourcing* dan SDM *insourcing* sekaligus dicari perbedaannya, sehingga menggunakan dua model dengan variabel sama, serta prespektif penelitian MSDM yaitu kemampuan, kepribadian, komitmen, motivasi dan kinerja. Masalahnya apakah ada perbedaan kinerja, kemampuan, kepribadian, komitmen, motivasi antara SDM *outsourcing* dengan SDM *insourcing* serta seberapa jauh pengaruhnya kemampuan, kepribadian, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja.

Tujuan penelitian untuk mengetahui perbedaan kinerja, kemampuan, kepribadian, komitmen, dan motivasi antara SDM *outsourcing* dengan SDM *insourcing* serta mengetahui sejauhmana pengaruh kemampuan, kepribadian, komitmen, motivasi terhadap kinerja SDM.

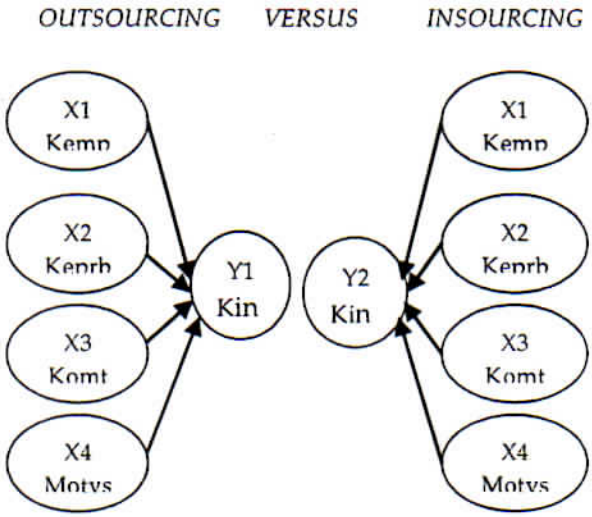
Outsourcing maupun SDM *insourcing*. Manfaat Penelitian, manfaat teoretis sumbangan ilmiah Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), tentang pengaruh variabel kemampuan, kepribadian, komitmen, motivasi terhadap kinerja SDM *outsourcing*

dan mengetahui perbedaan SDM *outsourcing* dan SDM *insourcing*. Serta dilakukan penelitian berikutnya dihubungkan setelah adanya pembinaan MSDM.

Manfaat praktis sebagai masukan bagi manajemen perusahaan industri manufaktur, dengan mengetahui perbedaan dan besarnya pengaruh terhadap kinerja SDM *outsourcing* dibanding *insourcing*, manajemen dapat terbantu pengelolaan SDM *outsourcing* guna peningkatan kineja.



Gambar 1 Kerangka Konsep Dasar



Gambar 2 Kerangka Konseptual

METODE

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pola eksplarasi *(level of explanation)*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menujukkan kedudukan variabel-variabel serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya (Sugiono, 2002). Penelitian ini menjelaskan beberapa faktor pengaruh *outsourcing* terhadap kinerja. Lokasi penelitian yang dipilih adalah perusahaan manufaktur klasifikasi besar, PT PAL Indonesia (Persero) di Surabaya, PT INKA (Persero) di Madiun, dan PT Barata Indonesia (Persero) di Gresik.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* dan *insourcing* pada perusahaan PAL Indonesia, INKA, dan Barata Indonesia, serta persentasi nilai barang yang dilakukan *outsourcing* dan *insourcing* data awal tahun 2007 seperti Tabel 1.

Tabel 1 Populasi Penelitian

Nama Perush	SDM		Jumlah
	Out sourcing	*In sourcing*	
PAL Indonesia	3.500 (58%)	2.582 (42%)	6.082 (100%)
INKA	746 (46%)	828 (54%)	1.574 (100%)
Barata Indonesia	231 (12%)	839 (78%)	1.070 (100%)
Jumlah	**4.477 (51%)**	**4.249 (49%)**	**8.726 (100%)**

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 100. Dari hal tersebut, penelitian ini menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Karena itu, bila mengembangkan model dengan 20 parameter, minimum sampel yang harus digunakan adalah sebanyak 100 sampel (Ferdinand,2005).

Instrumen Penelitian

Kuesioner, skala *Likert* menggunakan 5 angka, angka nilai 1 terendah dan 5 nilai tertinggi.

Kesahihan (*Validity*) dan Keandalan (*Reliability*) Instrumen

Signifikansi < nilai $\alpha = 0{,}05$.

Nilai korelasi *product moment* > angka kritis 0.341

Pengujian validitas dengan menggunakan bantuan SPSS versi 10.

Model dan Analisis

Menguji perbedaan antara variabel *insourcing dan outsorcing* dengan uji-t sampel tidak berpasangan *(independet t-test)* dengan bantuan Minitab 14, serta menguji pengaruh variabel eksogen terhadap endogen (SEM) dengan bantuan *Lisrel* 8.30.

HASIL

Deskripsi Responden

Tabel 2 Masa Kerja Responden

N	Masa kerja (Thn)	*Out sourcing*		*Insourcing*		Jumlah	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	1 – 5	83	61	10	7	93	33
2	6 -10	25	18	24	17	49	17
3	11-15	12	9	44	30	56	20
4	16 -20	7	5	42	28	49	17
5	21 – 25	9	7	14	9	23	8
6	26 – 30	0	0	14	9	14	5
	Jumlah	136	49%	148	51%	284	100%

Tabel 3 Pendidikan Responden

No.	Tngkt Pddkn	*Out sourcing*		*In sourcing*		Jmlh	
		Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%
1	SD	0	0	0	0	0	0
2	SLTP Umum	0	0	0	0	0	0
3	SLTP Khusus	1	0	0	0	1	0
4	SLTA Umum	23	17	22	15	45	16
5	SLTA Khusus	64	47	39	26	103	36
6	Diploma	17	13	23	16	40	15
7	S1 Teknik	27	20	51	34	78	27
8	S1 Selain Teknik	4	3	13	9	17	6
	Jumlah	136	49%	148	51%	284	100%

Tabel 4 Usia Responden

No.	Kelompok Usia	*Outsourcing*		*Insourcing*		Jumlah	
		Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%
1	20 – 25	49	36	1	0	50	17
2	26 – 30	30	22	9	6	39	14
3	31 – 35	22	16	29	20	51	18
4	36 – 40	19	14	45	31	64	23
5	41 – 45	7	5	34	23	41	14
6	46 – 50	9	7	30	20	39	14
	Jumlah	136	49%	148	51%	284	100%

Deskripsi Variabel *Outsourcing*

- Variabel Kemampuan SDM *Outsourcing*, rata-rata 3,81, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi fisik sebesar 4,41.
- Variabel Kepribadian SDM *Outsourcing*, rata-rata 4,23, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi kehati-hatian sebesar 4,60.
- Variabel Komitmen SDM *Outsourcing*, rata-rata 3,66, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi keyakinan sebesar 4,35.
- Variabel Motivasi SDM *Outsourcing*, rata-rata 3,67, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi memungkinkan sebesar 4,18.
- Variabel Kinerja SDM *Outsourcing*, rata-rata 3,34, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi kuantitas sebesar 4,19.

Deskripsi Variabel *Insourcing*

- Variabel Kemampuan SDM *Insourcing*, rata-rata 3,62, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi fisik sebesar 4,21.
- Variabel Kepribadian SDM *Insourcing*, rata-rata 3,48, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi kehati-hatian sebesar 4,39.
- Variabel Komitmen SDM *Insourcing*, rata-rata 3,65, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi keyakinan sebesar 4,19.
- Variabel Motivasi SDM *Outsourcing*, rata-rata 3,47, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi memungkinkan sebesar 3,87.
- Variabel Kinerja SDM *Outsourcing*, rata-rata 3,33, memperoleh tanggapan positif, tertinggi pada dimensi kuantitas sebesar 4,06.

Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Uji Validitas, Hasil uji validitas lebih besar dari r_{tabel} (0,111), kesimpulan valid.

Uji Reliabilitas, hasil lebih besar dari 0,6, berarti variabel-variabel yang dijadikan pertanyaan pada penelitian ini dapat diandalkan, reliabel.

Uji Asumsi dalam *Struktural Equalition Modelling*

Uji *Outlier*, observasi *outlier outsourcing* harus 7 dikeluarkan, *Insourcing*, 11 dikeluarkan tidak digunakan pada analisis selanjutnya.

Uji Asumsi *Multikolinieritas*, tidak ada nilai korelasi yang berada di atas 0,9 baik itu pada *Outsourcing* maupun *Insourcing*. Jadi, penelitian ini tidak terjadi kasus *multikolinieritas*.

Uji Normalitas, nilai t untuk *Outsourcing*, *insourcing* lebih besar dari 0,5, memenuhi asumsi sehingga layak digunakan metode SEM untuk analisis selanjutnya.

Pengukuran *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Confirmatory Factor Analysis Outsourcing

- Variabel Kepribadian SDM *Outsourcing* hasil cukup baik.
- Variabel Komitmen SDM *Outsourcing* hasil baik
- Variabel Motivasi SDM *outsourcing* hasil semuanya baik.
- Variabel Kinerja SDM *Outsourcing* hasil semuanya baik.

Confirmatory Factor Analysis Insourcing

- Variabel Komitmen SDM *Insourcing* hasil semuanya baik.
- Variabel Motivasi SDM *Insourcing* hasil semuanya baik
- Variabel Kinerja SDM *Insourcing* hasil semuanya baik.

Uji Beda dengan Statistik Uji t

Tabel 5 Hasil uji beda

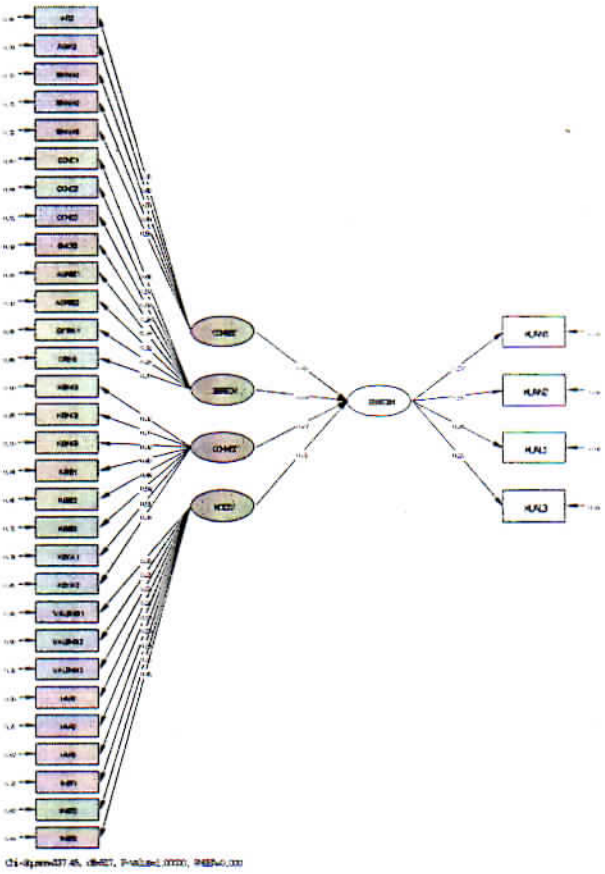
Hipotesis	*Statement*	Kesimpulan	Lbh bsr/kcl
1	Ada perbedaan antara kinerja *outsourcing* dengan kinerja *insourcing*	Ho diterima (tidak ada perbedaan)	-
2	Ada perbedaan antara kemampuan *outsourcing* dengan kemampuan *insourcing*	Ho ditolak (ada perbedaan)	Lbh besar
3	Ada perbedaan antara kepribadian *outsourcing* dengan kepribadian *insourcing*	Ho diterima (tidak ada perbedaan)	-
4	Ada perbedaan antara komitmen *outsourcing* dengan komitmen *insourcing*	Ho diterima (tidak ada perbedaan)	-
5	Ada perbedaan antara motivasi *outsourcing* dengan motivasi *insourcing*	Ho ditolak (ada perbedaan)	Lbh besar

Structural Equation Modelling

Hasil uji *goodness of fit outsorcing* untuk model awal diperoleh nilai *Chi-Square, Probality,* RMSEA,GFI,RFI,IFI yang kurang *cut-of value* sehingga harus dilakukan modifiasi. Hasil modifikasi menunjukkan bahwa hasil uji *goodness of fit* hampir semua *cut of value (*sudah baik) salah satunya ditunjukkan oleh nilai GFI sebesar 0,87, sehingga model layak digunakan.

Hasil uji *goodness of fit insorcing* untuk model awal diperoleh nilai Chi-Square, Probality, RMSEA,GFI,RFI,IFI yang kurang *cut-of value* sehingga harus dilakukan modifikasi. Hasil modifikasi menunjukkan bahwa hasil uji *goodness of fit* hampir *cut of value* (sudah cukup baik) salah satunya ditunjukkan oleh nilai GFI sebesar 0,71, sehingga model layak digunakan. Pembangunan model ini juga dilandasi oleh teori dan penelitian terdahulu yang meneliti hubungan variabel kemampuan, kepribadian, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja meskipun secara parsial.

Hasil analisis SEM disajikan pada Gambar 3, Tabel 6 dan Tabel 7.



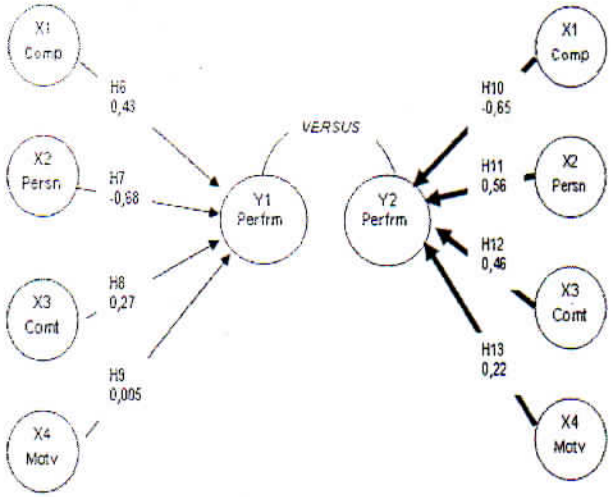
Gambar 3 Hasil SEM *Outsourcing*

Untuk SEM *insourcing*, proses pengolahan data dan struktur modelnya juga sama dengan *outsourcing*. Hasil analisis SEM untuk tiap Hipotesis pada model penelitian, seperti Gambar 4.

PEMBAHASAN

Deskripsi responden

Deskripsi masa kerja responden dari hasil data primer menunjukkan *outsourcing* mayoritas pada kelompok masa kerja 1–5 tahun, dan untuk *insourcing* mayoritas pada masa kerja 11–15 tahun, gambaran tersebut menunjukkan kecukupan waktu mereka



Gambar 4 Hasil SEM *Outsourcing versus Insourcing*

Tabel 6 Hasil Analisis *Outsourcing* SEM

Hipo tesis	Pengaruh	Path Coef	t	t tbl	Sig
6	Compt thdp Perf	0,43	0,91	1,96	Tdk
7	Persn thdp Perf	-0,68	-1,31	1,96	Tdk
8	Comm thdp Perf	0,27	1,34	1,96	Tdk
9	Motv thdp Perf	0,0053	0.02	1,96	Tdk

Tabel 7 Hasil analisis *Insourcing* SEM

Hipo tesis	Pengaruh	Path Coef	t	t tbl	Sig
10	Compt thdp Perf	-0,65	-4,18	1,96	Sig
11	Persn thdp Perf	0,56	4,31	1,96	Sig
12	Comm thdp Perf	0,46	3,34	1,96	Sig
13	Motv thdp Perf	0,22	1,95	1,96	Sig

beradaptasi dengan lingkungan pendidikan SDM *outsourcing* mayoritas berijazah SLTA Teknik menunjukkan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, sedangkan SDM *insourcing* mayoritas berijazah S1 Teknik, berarti melebihi syarat jabatan. Usia SDM *outsourcing* mayoritas pada usia 20 -25 tahun, secara fisik sangat sesuai untuk tenaga pelaksana, *insourcing* mayoritas usia 36–40.

Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis, uji beda t dua sampel, yaitu *outsourcing* dan *insourcing* hasilnya bahwa *outsourcing* kemampuan lebih besar dari *insourcing* kemampuan.

Hasil analisis untuk kelompok *outsourcing*, kemampuan mempunyai pengaruh yang positif dengan nilai *path coefficient* 0,53 dan tidak signifikan terhadap *Peformance* dengan nilai *t-value* sebesar 0,91 (kurang dari 1.96). Koefisien ini menunjukkan bahwa kemampuan yang dimiliki tenaga *outsourcing* tidak mempengaruhi kinerjanya. Sedangkan dimensi yang mempunyai kontribusi terbesar untuk membangun kemampuan adalah dimensi teknik, indikator pendidikan formal *loading factor* 0,55.

Untuk kelompok *insourcing*, hasil *Structural Equation Modelling* dapat dijelaskan bahwa Kemampuan mempunyai pengaruh yang negatif dengan nilai *path coefficient* -0,65 dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai *t-value* sebesar -4,18 (lebih dari -1,96). Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kemampuan akan menurunkan Kinerja, dimensi yang kontribusinya terbesar untuk membangun kemampuan yaitu dimensi teknik indikator pengalaman kerja *loading factor* 0,96.

Pada kelompok tenaga kerja *outsourcing*, kemampuan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, ini berarti sejalan dengan teori yang dicantumkan di atas.

Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja

Uji beda kepribadian *outsourcing* dengan *insourcing* hasilnya tidak ada perbedaan. Hasil analisa untuk kelompok *outsourcing*, tentang Kepribadian mempunyai pengaruh yang negatif dengan nilai *path coefficient* -0,68 dan tidak signifikan terhadap Kinerja dengan nilai t_{value} -1,22 (kurang dari 1,96). Adapun dimensi yang berperan terbesar untuk membangun kepribadian, yaitu kehati-hatian dengan indikator disiplin *loading factor* 0,59, untuk kelompok *insourcing* hasilnya mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Peformance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,56 dan nilai *t-value* sebesar 4,31 (lebih besar dari 1.96). Adapun dimensi yang berperan untuk membangun kepribadian yaitu kehati-hatian dengan indikator tekun *loading factor* 0,93.

Hasil penelitian ini, untuk tenaga *insourcing* sejalan dengan teori yang dikemukakan Luthan (2002) *The Big Five Traits*.

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja

Hasil uji beda komitmen *outsourcing* tidak ada perbedaan dengan *insourcing*.

Komitmen pada kelompok tenaga kerja *outsourcing* mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap *peformance* dengan nilai *path coefficien* sebesar 0,27 dan nilai t_{value} sebesar 1.34 (kurang dari 1,96). Dimensi kontribusinya terbesar untuk membangun komitmen yaitu keyakinan dengan indikator nilai tambah *loading factor* 0,54.

Komitmen pada *insourcing* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Peformance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,46 dan nilai t_{value} sebesar 3,34 (lebih besar dari 1.96). Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan memperbaiki Komitmen akan menaikkan Kinerja kerja, meskipun hasil uji beda menunjukkan komitmen *outsourcing* sama dengan komitmen *insourcing*. Adapun kontribusi terbesar untuk membangun komitmen yaitu dimensi keyakinan dengan indikator rasa membela *loading factor* 0,87.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Uji beda menunjukkan motivasi *outsourcing* ada bedanya dan lebih besar dibanding *insourcing*.

Hasil analisis untuk kelompok *outsoucing* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan nilai *path coefficient* sebesar -0.0053 dan nilai t_{value} -0.02 (kurang dari 1,96), berperan terbesar membangun motivasi, dimensi harapan, indikator menikmati *loading factor* 0,58, SDM *insourcing*, motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *peformance* nilai *path coefficient* 0,22 dan nilai *t-value* sebesar 1,95 (mendekati dari 1,96). Koefisien ini menunjukkan dengan memperbaiki motivasi akan menaikan Kinerja, dimensi yang berperan membangun motivasi yaitu valensi indikator bentuk rasa nysmsn *loading factor* 0,91, sejalan dengan pendapat Vroom (1964), motivasi diperoleh dari valensi, harapan, dan instrumen.

Kinerja

Hasil uji beda kinerja kelompok *outsourcing* dengan kelompok *insourcing* menunjukkan kinerja tenaga kerja *outsourcing* tidak ada perbedaan dengan *insourcing*. Variabel yang berpengaruh kinerja adalah kemampuan meskipun tidak signifikan dengan nilai *path coefficient* 0,43. Dimensi membangun *outsourcing* kinerja, kuantitas, indikator jumlah hasil kerja *loading factor* 0,57.

Untuk *insourcing*, variabel yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu variabel kepribadian, nilai *path coefficient* 0,56. Dimensi berperanan terbesar yaitu kuantitas, indikator kecepatan kerja *loading factor* 0,57, tenaga kerja *outsourcing*, tidak dipengaruhi oleh variabel kemampuan, *kepribadian*, komitmen, maupun motivasi. Tetapi untuk tenaga kerja *insourcing*, kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, kepribadian, komitmen, motivasi hal ini karena di perusahaan memperlakukan pengakuan dan penghargaan yang berbeda antara tenaga kerja *outsourcing* dan tenaga kerja *insourcing*. Dan hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Stephan (2002) di Jerman hasilnya *outsourcing* SDM pengaruhnya negatif terhadap kinerja.

Secara keseluruhan integrasi penjelasan dari hasil analisis deskriptif dan analisis statistik dapat disimpulkan bahwa kemampuan dan motivasi SDM *outsourcing* lebih tinggi dibanding kemampuan dan motivasi SDM *insourcing*, di samping itu, usia mayoritas SDM *outsourcing* 20–25 tahun sangat mendukung untuk melaksanakan pekerjaan pelaksana dibidang produksi yang sehari-hari dikerjakan mereka. Tetapi sayangnya kinerja menunjukkan sama antara SDM *outsourcing* dengan SDM *insourcing*.

Insentif berupa uang adalah suatu instrumen yang mudah dipahami oleh karyawan terutama karyawan tingkat pelaksana bidang produksi (Vroom, 1964) dan pada tingkat pelaksana menurut Maslow pada Gibson (1996) masih pada tingkat kebutuhan fisik. Penerapan sistim insentif bagi tenaga kerja *insourcing* sudah berjalan lama yaitu memberikan imbalan berupa uang bagi karyawan yang berprestasi melebihi dari target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Garis besar sistim insentif tersebut adalah sebagai berikut:

"Insentiv = Kemenangan Jam x tarip (Rp)/Jam"

"Insentiv = (Jam realisasi – Jam standar) x tarip (Rp)/ Jam"

Tarip tersebut ditentukan perusahaan dengan telah dipertimbangkan keuntungan pihak perusahaan maupun pihak pekerja. Dengan formula tersebut diatas, karyawan dapat menghitung sendiri berapa nilai insentif setiap hari dan, selanjutnya berapa insentif yang diperoleh dalam seminggu atau sebulan.

Sistim tersebut diatas apabila pekerja mempunyai kemampuan dan mempunyai motivasi yang tinggi maka dapat mengoptimalkan kemampuannya untuk

berusaha mempercepat penyelesaian pekerjaan dibanding jam standar sehingga meraih kemenangan jam kerja, yang akhirnya menghasilkan volume kerja yang lebih banyak pada periode waktu tertentu (hari atau minggu atau bulan). Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Vroom pada Robbins (1996), yaitu "Kinerja sebagai fungsi interaksi antara *ability* (A), *motivation* (M) dan *opportunity* (O), yang dirumuskan dengan kinerja = *f* (A x M x O). Jadi, kalau kemampuan sudah tinggi, motivasi sudah tinggi, hanya tinggal kesempatan saja yang belum diberikan kepada SDM *outsourcing*, dan kesempatan tersebut salah satunya adalah sistim insentif sebagai penghargaan prestasi kerja.

Adapun saat ini yang diterapkan pada tenaga kerja *outsourcing* adalah sistim pengupahan yang berlaku seperti tertuang dalam surat perjanjian kerja terhadap perusahaan terinci seperti dibawah ini.

Pasal Penghasilan dan Kesejahteraan:

- Upah (lamsam): Rp./bulan
- Tunjangan Keahlian/Profesi: Rp./bulan
- Uang makan (diluar jam kerja wajib): Rp./periode waktu
- Uang transpor (diluar hari kerja wajib):Rp./ hadir
- Asuransi kecelakaan dan kematian.
- Pelayanan kesehatan pada poliklinik yang ditunjuk perusahaan.

Dari uraian penghasilan dan kesejahteraan tersebut di atas, menunjukkan bahwa untuk tenaga kerja *outsourcing* semuanya bentuk nilai tetap dan belum ada bentuk nilai variabel tambahan berupa penghargaan atau insentif atas prestasi. Upah tersebut diimbangi dengan kewajiban yang dibebankan kepada tenaga kerja yaitu, target minimal yang harus mencapai yaitu sesuai jam standar.

Dengan demikian, apabila tenaga kerja *outsourcing* mempunyai kemampuan dan motivasi lebih tinggi serta didukung usia mayoritas masih muda serta diberi kesempatan maka seharusnya dapat melaksanakan pekerjaan lebih cepat atau kinerja lebih tinggi sesuai teori Vroom, sebaliknya sementara ini apabila tenaga kerja dapat melaksanakan lebih cepat dari waktu standar, tetapi tidak ada imbalan insentif, maka tentunya mereka membatasi diri sendiri dan mereka hanya cukup memenuhi kewajibannya yaitu, target waktu standar saja, mereka akan berhenti kerja dan selanjutnya sisa waktunya digunakan mereka untuk istirahat, sehingga akhirnya kinerjanya standar saja, sama dengan kinerja SDM *insourcing* yang kemampuannya lebih rendah dari SDM *outsourcing*.

Di samping itu, pembinaan perusahaan terhadap tenaga kerja *outsourcing* diperlukan, mengingat jumlah tenaga kerja *outsourcing* cenderung jumlahnya lebih besar dibanding tenaga kerja *insourcing*. Bentuk pembinaan tentunya mempertimbangkan dari mana sumber tenaga kerja *outsourcing* dimaksud.

Ada dua sumber yaitu, sumber langsung dari individu dan dari sumber perusahaan penyalur tenaga kerja. Sumber langsung individu, saat perusahaan rekrut tenaga kerja *outsourcing* langsung mencari dari publik, dan dilakukan seleksi langsung oleh perusahaan.

Adapun kalau sumber dari penyalur tenaga kerja, maka yang melakukan seleksi adalah penyalur sesuai kebutuhan perusahaan pengguna, selanjutnya ditawarkan kepada perusahaan, sehingga perjanjian kerja dilakukan antara perusahaan terhadap penyalur. Dengan demikian, perusahaan pengguna tidak mudah bisa melakukan sesuatu termasuk pembinaan bentuk pelatihan terhadap individu tenaga kerja tanpa melibatkan penyalur, untuk itu perlu dipikirkan pola pembinaan dan bentuk perjanjian yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Pembinaan, antara lain dapat dicontohkan bentuk pelatihan seperti yang selama ini dilakukan terhadap tenaga kerja *insourcing* adalah pelatihan peningkatan untuk disiapkan dapat melakukan pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi, tentunya akan berpengaruh dapat meningkatkan tarip SDM tersebut menjadi lebih tinggi pula, hal ini bila terhadap sumber langsung individu *outsourcing* dapat dengan mudah dilakukan perjanjian ikatan dinas atau ikatan kerja berupa kesanggupan SDM tersebut setelah pelatian tetap menjadi tenaga kerja diperusahaan tersebut pada periode waktu tertentu.

Terhadap sumber tenaga kerja *outsourcing* melalui perusahaan penyalur, masih dapat dilakukan pendekatan-pendekatan saling menguntungkan, contohnya evaluasi kualitas SDM untuk peningkatan tingkat atau peringkat mereka, dan melakukan pelatihan.

Perlu suatu pemikiran pembinaan tersebut dapat membuahkan saling mengunungkan kedua belah pihak, salah satu cara perlu dibangun suatu perjanjian jangka panjang dengan periode waktu tertentu dengan jaminan dapat menggunakan personel yang telah ditunjuk.

Karena penyalur pada prinsipnya juga mendapat keuntungan yaitu, umumnya yang sedang berjalan penyalur mendapatkan jasa persentasi dari nilai jasa yang dijual kepada perusahaan pengguna. Sehingga penyalur akan mendapatkan nilai jasa lebih besar dari jasa sebelumnya apabila dapat menyalurkan tenaga kerjanya yang mempunyai tarip lebih besar juga dari tarip sebelumnya, apalagi penyalur mendapat kepastian penggunaan tenaga kerjanya dengan periode waktu yang lebih panjang dari perusahaan pengguna.

Keuntungan perusahaan adalah mempunyai kepastian untuk periode tertentu kedepan dapat menggunakan tenaga kerja yang sudah terpilih kualitasnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, akhirnya meningkatkan keyakinan manajemen perusahaan dalam pembuatan rencana jangka pendek maupun jangka panjang untuk pencapaian target kinerja perusahaan, dan lebih khusus lagi kinerja individu, serta membantu pembuatan program pengelolaan SDM.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

SDM *Outsourcing:*

Hasil analisis pengaruh kemampuan terhadap kinerja menunjukkan hasil positif, tetapi tidak signifikan. Hasil tersebut bermakna meskipun kemampuan SDM *outsourcing* kondisi diperbaiki tidak mempengaruhi kinerja. Hipotesis tentang ada perbedaan kemampuan hasil penelitian ini terbukti, adapun tentang pengaruh terhadap kinerja hasilnya tidak terbukti.

Kepribadian SDM *outsourcing* tidak ada perbedaan dibanding kepribadian SDM *insourcing*, dan yang memberi peran terbesar dalam membangun kepribadian adalah dimensi kehati-hatian. Adapun pengaruh kepribadian terhadap kinerja adalah negatif dan tidak signifikan. Hipotesis tentang ada perbedaan kepribadian hasil penelitian ini tidak terbukti, sedangkan hipotesis pengaruh terhadap kinerja juga tidak terbukti.

Komitmen SDM *outsourcing* tidak ada perbedaan dibanding komitmen SDM *insourcing*, dan yang memberi peran terbesar dalam membangun komitmen adalah dimensi keyakinan. Adapun pengaruh komitmen terhadap kinerja adalah positif dan tidak signifikan. Hasil tersebut bermakna bahwa kalau komitmen SDM *outsourcing* ditingkatkan maka akan berpengaruh membaiknya kinerja meskipun kurang berarti.

Hipotesis ada perbedaan komitmen hasil penelitian ini tidak terbukti, sedangkan hipotesis pengaruh terhadap kinerja juga tidak terbukti.

Motivasi SDM *outsourcing* ada perbedaan dan lebih besar dibanding motivasi SDM *insourcing*, yang memberi peran terbesar dalam membangun motivasi adalah dimensi harapan. Adapun pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah positif dan tidak signifikan. Hasil tersebut bermakna bahwa kalau motivasi SDM *outsourcing* ditingkatkan maka masih dapat meningkatkan kinerja meskipun tidak signifikan. Hipotesis ada perbedaan motivasi SDM *outsourcing* dengan motivasi SDM *insourcing* terbukti, tetapi hipotesis pengaruh signifikansi tidak terbukti.

Kinerja SDM *outsourcing* dibangun oleh peran terbesarnya adalah variabel kemampuan dari peran dimensi teknik. Adapun dimensi yang berperan membangun kinerja adalah dimensi kuantitas, memberi pengertian bahwa kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

SDM *Insourcing*

Berdasarkan hasil uji analisis statistik menunjukkan bahwa kemampuan SDM *insourcing* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Dimensi yang berperan adalah teknik. Hasil tersebut bermakna kalau kemampuan SDM *insourcing* ditingkatkan akan dapat menurunkan kinerja. Hipotesis adanya pengaruh signifikan kemampuan terhadap kinerja hasilnya terbukti. Hal ini dikarenakan pendidikan formal mayoritas melebihi tingkat pendidikan yang dibutuhkan pada pekerjaan yang bersangkutan.

Kepribadian SDM *insourcing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dimensi kehati-hatian yang memberi peran terbesar dalam membangun kepribadian. Hasil tersebut bermakna bahwa kalau kepribadian SDM *insourcing* ditingkatkan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan *insourcing*, dan faktor kehati-hatian dapat dipupuk untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Hipotesis ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja terbukti.

Komitmen SDM *insourcing* berpengaruh positif dan signifikan, tidak ada perbedaan dibanding komitmen SDM *insourcing*, dimensi keyakinan yang berperan membangun komitmen. *Hasil* tersebut bermakna

bahwa kalau komitmen SDM *insourcing* diperbaiki maka akan dapat meningkatan kinerja. Hipotesis ada pengaruh signifikan komitmen terhadap kinerja dapat terbukti.

Motivasi SDM *insourcing* ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang memberi peran terbesar dalam membangun motivasi adalah dimensi instrumen. Hasil tersebut bermakna bahwa kalau motivasi SDM *insourcing* diperbaiki maka berpengaruh dapat meningkatkan kinerja. Hipotesis ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja SDM *insourcing* dapat terbukti.

Kinerja SDM *insourcing* terbesar dibangun dari peran dimensi kualitas, memberi pengertian bahwa kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari empat variabel yang diuji pengaruhnya terhadap kinerja SDM *insourcing*, hasilnya menunjukkan peran yang membangun kinerja SDM *insourcing* adalah kepribadian dengan peran dimensi kehati-hatian.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, maka berikut ini dapat dikemukakan saran yang perlu ditindaklanjuti.

Guna meningkatkan kinerja SDM *outsourcing*, maka perusahaan sebaiknya menerapkan aturan yang dapat memberi kompensasi berupa insentif atau bentuk penghargaan lainnya atas prestasi tenaga kerja *outsourcing*, setidaknya berusaha mendekati seperti perlakuan aturan terhadap tenaga kerja *insourcing*.

Untuk meningkatkan hubungan baik dan berkelanjutan antara perusahaan pengguna jasa SDM *outsourcing* dengan perusahaan penyalur jasa SDM *outsourcing*, sebaiknya dilakukan kerjasama dalam evaluasi tenaga kerja secara periodik untuk mengarah kepada jenjang karir status, jabatan atau penghasilan, serta klausul isi perjanjian kontrak kerja khususnya tentang kesejahteraan, yang saling menguntungkan.

Sosialisasi perusahaan terhadap tenaga kerja *outsoucing* diperlukan media yang tersistim dan periodik, untuk meningkatkan kesamaan persepsi terhadap kondisi dan segala peraturan perusahaan serta hubungan baik antara perusahaan dengan tenaga kerja *outsourcing*

DAFTAR RUJUKAN

Alwisol. 2006. *Psikologi Kepribadian,* UMM Press.

As'ad, M. 1995. *Sari Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologis Industri.* Bandung: Penerbit Alumni.

Bernandin, H.J., and Joyce, E.A. Russel. 1993. *Human Resources Management.* Singapore: Me Graw Hill Inc.

Boeree, G. 2006. *Personality Theories.* Yogyakarta: Prismsophie.

Ceris. 2005. *Outsourcing and Firm Performance: Evidence from Italian Automotive suppliers.* Economic Research on Firm and Growth National Research Council, Italy.

Davis, K., dan Jhon, W.N. 1998. *Perilaku dalam Organisasi*, Alih bahasa Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.

Devis, K. 1996. *Human Behavior at Work, Organization Behavior.* Singapore: Mc Graw Hill.

Dessler, G. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2. Jakarta: PT Prehallindo.

Dharma, A. 1984. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer.* Bandung: PT Sinar Baru.

Dinas Tenaga Kerja Propinsi Jawa Timur. 2006. *Himpunan Peraturan Perundang-undangan Ketenagakerjaan,* Asosiasi Pengawas Ketenagakerjaan.

Donnelly, I., dan Gibson. 1996. *Organisasi, Perilaku, Stuktur, Proses.* Jakarta: Binarupa Aksara.

Erbetta, F. 2004. Outsourcing and firm Performance: Evidence from Italian Automotive Suppliers, *Paper presented at the 13 Annual IPSERA Conference Universita di Catania 4–7 Aprile.*

Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Francois, R. Intra-firm Wage Dispersion and Firm Performanc: Evidence from Linked Employer-Employee Data, *Journal employee motivation, 1999.*

Gani. 2006. *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja, Imbalan, Kinerja serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja* (Disertasi). Malang: Universitas Brawijaya Malang.

Gibson, I., dan Donnelly. 1996. *Organisasi*, Jilid 2, Edisi kedelapan, Binarupa Aksara Jakarta.

Ghozali, I. 2005. *Structural Equation Modelling*: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan program Lisrel 8.54. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Handoko, T.H. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Balai Penerbit Fak. Ekonomi, Universitas Gajah Mada.

Koswara. 1991. *Teori-Teori Kepribadian.* Bandung: Eresco.

Lin, Shao-Lung, An-Tien. 2002. Contrain of Task Identity on Organizational Commitment, *International Journal of Manpower* 23 (2):151–165.

Lincoln, J. 1989. *Human Resources Management*, Mc Graw Hill International Editions.

Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*, 7th ed. New York: McGraw-Hill.

Lynn, and Gary, S. The Impact of Leder *Kepribadian* on New Product Development Teamwork And *Performance*: The Moderating Role of Uncertainty, *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*,23 (2006), 221–147.

Mangkunegara, A.P. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Rafika Aditama.

Moehead, G., Griffin, W.R. 1998. *Organizational Behavior*. New York: Houghton Miffin Company.

Nawawi, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Nichols, E. 2002. *Supply Chain Redesign, Transforming Supply Chans Into Integrated Value Systems*, Financial Times Pretice Hall.

Rashdan, S. 2005. *The impact of Offshoore Outsourcing On Employe Motivasi In Information Technology Field*, The Univrsity of Liverpool.

Reddy, S., and Ram, R. 2001. *Supply Chains to Virtual Integration*, McGraw-Hill.

Robbins, P.S. 1996. *Organization Behavior: Concept, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Robbins, P.S. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1, Indeks, Jakarta.

Robinson, D., Ninosimourd, dan Frank, P. 1999. *Research on Staff Komitmen: A Discussion Paper*, Corectional Service of Canada.

Sapienza, H.J. *Effects of Relational Capital and Commitment on Venture Capitalists, Perception of Portfolio Company Performance*, Jounal of Business Venturing 21 (2006) 326–347.

Siagian, S.P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Ardi Mahasatya.

Stephan, A., and Gorzig, B. 2002. *Outsourcing and Firm Level Performance*. Berlin: German Institute for Economic Research.

Sudarto, T. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Individu, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja*, Universitas Brawijaya, Malang.

Swasto, B. 2003. *Pengembangan SDM (Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan)*. Edisi Pertama. Malang: Bayu Media.

Tannenbaum, R., Irving, R.W., and Fred, M. 1973. *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw - Hill Book Company, Inc.

Tubbs, E.M., Boehne, D.M., and Dahl, J.G. 1993. *Expetancy, Valence, and* Motivasial *Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test*, Journal of Applied Psychology, June pp.361–373.

Walpole, R.E. 1995. *Ilmu Peluang dan Statistika untuk Insinyur dan Ilmuwan*, Edisi ke 4. Bandung: ITB.

Walten, J. 1999. *Strategic Human Resource Development*, Guildhall University.

Wignjosoebroto, S. 2003. Pengantar Teknik dan Manajemen Industri, Edisi Pertama. Surabaya: Penerbit Guna Widya.

Wijayanto. S. 2008. *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8; Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Graha Ilmu.

Yukl, A.G. 1989. *Leadership in Organization*. New York: Prentice-Hall International, Inc) Terjemahan Jusuf Udaya, 1994. Kepemimpinan dalam Organisasi, (Jakarta Prenhallindo).