

Kebijakan yang Mendukung Kestabilan Operasional pada Perusahaan Service Oriented di Indonesia (Studi pada Perbankan di Indonesia)

Oleh : Chandra Suwondo

(Alumni Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Borobudur)

ABSTRACT

The high risk of operational un-stability for service oriented companies in Indonesia was specifically triggered due to particularly high proportion of workers with low salaries and low education (blue collar worker). This operational un-stability would drastically diminished trust and belief of customers and subsequently led to bankruptcy with a lack of enthusiasm for investment in this sector.

This research took a central theme: How to maintain stability of operations in companies related to workers with low salaries and low education for the service oriented sector in Indonesia mainly banking. The purpose of this research was to study the models of outsourcing of blue collar workers, automation, job satisfaction enhancing policy with managerial capability as antecedent variable towards company's operational stability for banking in Indonesia.

The methodology applied in this research was by explanatory surveys using questionnaires as a means to collect fundamental data compilations. Samples for 20 banks were taken in purposive sampling from target population of all banks in Indonesia. The effect on variables was analyzed by using Path Analysis Method whether for analysis of contributing effects whether direct or indirect and also to determine dominant variables.

From the analysis given, the level of operational stability was not optimum although being relatively high. The risks of instability were indicated generally by weaknesses of employee commitment and compliance, and also by the close relationship among employees for the middle and top levels. The result of this research also showed that outsourcing blue collar workers, automation and job satisfaction enhancing policy influence positively by managerial capability. This three variable correlate with each other and had very strong positive effect simultaneously and partially toward operational stability. The models submitted can explain how operational stability could be achieved by reducing company dependency of blue collar workers, tightening control of job behavior, and increasing better synchronization of policies which supported by managerial capability. The dominant influences of outsourcing and automation showed that the company was more inclined to choose mechanical approach rather than human resources development (HRD) approach to achieve operational stability. Outsourcing reduced the risk to human resources rather significantly being the main determinant of operational stability.

For the banking sector, it was recommended to develop managerial capability on systematic to integrate policies for outsourcing, automation and job satisfaction enhancement, effectively can reduce operational un-stability risk.

PENDAHULUAN

Tingginya risiko ketidak-stabilan operasional pada perusahaan service oriented di Indonesia dipicu oleh masih besarnya proporsi karyawan pada level gaji dan pendidikan rendah yang selama ini diperlukan dalam memenuhi pekerjaan rutin perusahaan. Ketidak-stabilan operasional yang ditimbulkan oleh karyawan pada level gaji dan pendidikan rendah akan menurunkan

kepercayaan pelanggan secara drastis dan bereskses kebangkrutan. Demikian pula menjadi salah satu penyebab utama keraguan investor untuk berinvestasi pada sektor ini.

Masalah-masalah yang dihadapi perusahaan di Indonesia adalah ketidakpuasan karyawan dengan gaji dan pendidikan rendah yang dapat mempengaruhi kestabilan operasional perusahaan seperti:

1. Demo besar-besaran disertai perusakan mesin atau bangunan.
2. Ekspresi ketidakpuasan dengan sering tidak masuk kerja.
3. Ekspresi ketidakpuasan dengan sering datang terlambat dan pulang lebih awal.
4. Menunjukkan sikap yang antipati terhadap perusahaan.
5. Tidak melakukan perintah atasan.
6. Ekspresi ketidakpuasan yang mengakibatkan ketidak-stabilan operasional (seperti merusak barang, memprovokasi dan lain sebagainya).

Secara umum teori dasar yang akan digunakan untuk mencari solusi untuk segala permasalahan Kestabilan Operasional diatas, digunakan pendekatan teori dari Hugo Munsterberg - Industrial Psychology mengenai "The Best Possible Effect" yaitu efek secara sistem untuk menstabilkan perusahaan didukung oleh teori-teori ekonomi lainnya.

Kestabilan operasional perusahaan dapat dicapai secara sistematis, melalui pengembangan "*the best possible effect*", dengan mengurangi jumlah *blue collar workers* (karyawan dengan level gaji dan pendidikan terendah) lewat strategi *outsourcing* dan *automation*. Demikian pula dengan meningkatkan kontrol yang lebih baik pada *blue collar workers* melalui kebijakan peningkatan kepuasan kerja yang tepat sesuai level kebutuhannya.

Pengembangan "*the best possible effect*" perlu mempertimbangkan:

1. Status karyawan dalam sistem organisasi perusahaan (Teori Philip Sadler). Status tersebut dari level tertinggi hingga terendah adalah: *directors, senior managers, managers, white collar workers,* dan *blue collarworkers*.
2. *Leveling* kebutuhan karyawan sesuai dengan status karyawan dalam sistem (Teori Maslow)
3. Kepuasan kerja yang berkaitan dengan tingkat kebutuhan karyawan (Teori Keith Davis, Wexley dan Yukl)

Dalam mendorong mental dan moral seseorang/kelompok untuk bekerja, pimpinan perusahaan harus memiliki kemampuan membangun "*the best possible effect*" secara sistematis sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Hugo Munsterberg). Kemampuan manajerial pimpinan yang

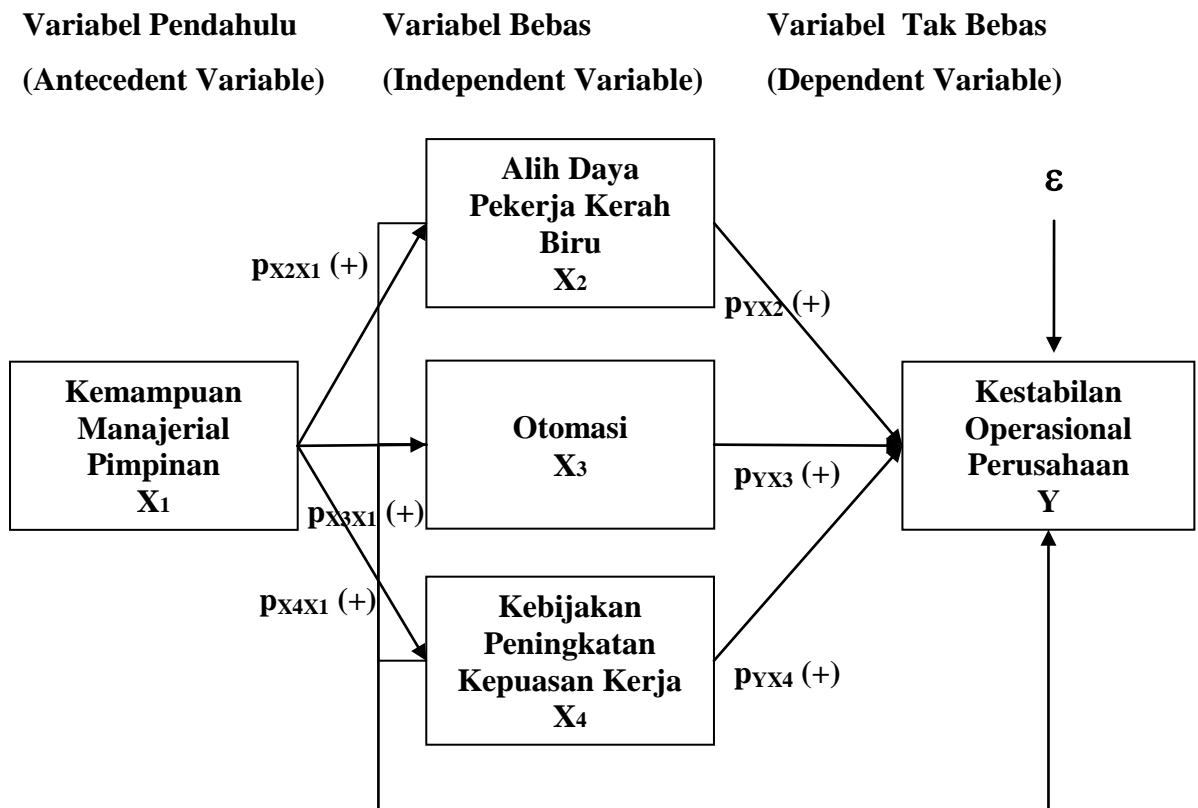
dibutuhkan adalah kemampuan manajemen SDM yang memungkinkan pimpinan dapat mengendalikan dan mengelola konflik dalam perusahaan [Hill dan Carroll, 1997]. Manajerial pimpinan diharapkan mampu mengelola strategi peningkatan kestabilan operasional, baik melalui outsourcing, automasi maupun kebijakan peningkatan kepuasan kerja yang tepat.

Outsourcing adalah pendelegasian operasi dan pengelolaan harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar. *Outsourcing* merupakan strategi perusahaan untuk memindahkan risiko usaha termasuk risiko ketenagakerjaan kepada pihak lain sementara perusahaan berkonsentrasi pada bisnis inti (Fischli, 1996). *Outsourcing* dapat memberikan kesempatan pengembangan karir bagi pekerja sesuai spesialisasinya yang tidak

mampu disiapkan oleh perusahaan untuk level karyawan dengan gaji dan pendidikan rendah (*blue collar worker*) [Drucker,1997].

Automation adalah otomatisasi proses bisnis yang sebelumnya dilakukan secara manual (*document-driven*) menjadi otomatis (*electronic-driven*). Selain mengurangi ketergantungan pada manusia, otomatisasi juga menghasilkan proses bisnis yang lebih cepat dan akurat [Drucker,1986].

Kebijakan peningkatan kepuasan kerja adalah berbagai *policy* perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja *blue collar workers* dalam mengurangi kecenderungan perilaku kerja yang buruk [Keith Davis, Wexley dan Yukl].



Gambar 1. Paradigma Penelitian

BAHAN DAN METODE

Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan “*service oriented*” perbankan di Indonesia. Populasi sasaran dibatasi pada seluruh bank umum. Sampel penelitian diambil dengan teknik *non-probability purposive sampling* pada perusahaan perbankan yang bersedia untuk diteliti. Ukuran sampel penelitian adalah sebanyak 20 perusahaan.

Variabel Dependen: Kestabilan Operasional Perusahaan.

Pada penelitian ini variabel-variabel penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut: a) Variabel Anteseden: Kemampuan Manajerial Pimpinan; b) Variabel Independen: Alih Daya Pekerja Kerah Biru, Otomasi dan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja; dan c)

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variable	Indikator	Skala Pengukuran
Kemampuan Manajerial Pimpinan (X₁)	- Sikap Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Kesederhanaan • Keberanian • Ketegasan • Kapasitas integritas • Kemauan Mendengar • Adaptabilitas dan fleksibilitas • Rasionalitas & Obyektifitas • Pragmatisme • Keinginan tahu 	Ordinal
	- Kecerdasan	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan berkembang secara mental • Kemampuan analitis • Memiliki daya ingat yang kuat • Pengetahuan umum yang meluas 	
	- Kemampuan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Ketrampilan berkomunikasi • Ketrampilan mendidik 	
	- Naluri untuk Solusi	<ul style="list-style-type: none"> • Sense of Priority • Sense of Urgency • Sense of Timing • Sense of Cohesiveness • Sense of Relevance 	

- Martin G. Evans dan Robert J. House (1996) melakukan pendekatan alur tujuan dalam kepemimpinan yang membantu untuk memahami dan meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam situasi yang berbeda.
- Fiedler (1974) mengemukakan tentang kepemimpinan yang efektif.
- Peter F. Drucker (1967) mengemukakan tentang eksekutif yang efektif.
- Sondang P. Siagian (1986) mengemukakan tentang Teori Leadership Modern yang mencakup kemampuan seorang Pimpinan

Alih Daya Pekerja	- Front Office	<ul style="list-style-type: none"> • Teller • Customer Service • Marketing 	Ordinal
--------------------------	-----------------------	---	----------------

Kerah Biru (X2)	- Back Office and Operation Support	<ul style="list-style-type: none"> • Operator • Card Printing • Cash In Transit • Loan • Legal • Promotion • Export Import • Logistik dan Bangunan • Credit • Penagihan • Valuta Asing • Informasi Teknologi • Produk perbankan lainnya • Human Resources • Accounting • Audit 	
	- Supporting	<ul style="list-style-type: none"> • Office Boy • Security Guard • Supir 	
<ul style="list-style-type: none"> • Philip Sadler (1997) mengemukakan “Piramid System” tentang “Status Sistem” • Maslow (1964) tentang leveling untuk setiap tingkat kebutuhan sesuai dengan tingkat pendidikan dan jabatan dalam perusahaan. • Hugo Munsterberg (1913) 2005 mengemukakan tentang “The Best Possible Effect” secara psychology yang harus diciptakan untuk membawa dampak secara mental dan moral seseorang, kelompok untuk bekerja sehingga mencapai tujuan yang diinginkan. 			

Otomasi (X3)	- Front Office	<ul style="list-style-type: none"> • Teller • Customer Service • Marketing • Credit 	Ordinal
	- Back Office and Supporting	<ul style="list-style-type: none"> • Operator • Card Printing • Cash In Transit • Loan • Legal • Promotion • Export Import • Logistik dan Bangunan • Penagihan • Valuta Asing • Informasi Teknologi • Produk perbankan lainnya • Human Resources • Accounting • Audit 	

<ul style="list-style-type: none"> • Peter F. Drucker (1986) berpendapat bahwa kontrol dengan menggunakan system informasi (komputer) pada dasarnya menyediakan informasi dengan kecepatan yang tinggi dan akurat dari pada yang dapat dicapai dari hirarki tradisional dengan control menurut garis panah hirarki. • Hugo Munsterberg (1913) 2005 mengemukakan tentang “The Best Possible Effect” secara psychology yang harus diciptakan untuk membawa dampak secara mental dan moral seseorang, kelompok untuk bekerja sehingga mencapai tujuan yang diinginkan. 			

Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja (X4)	- Gaji dan Fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Fasilitas Kesehatan • Tunjangan kerja 	Ordinal
	-Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Karir • Variasi Pekerjaan • Kewenangan • Hubungan dengan Atasan • Kejelasan Prosedur Kerja 	
	-Rasa Keadilan	<ul style="list-style-type: none"> • Punishment • Reward • Kebebasan ibadah agama 	
	-Persepsi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan • Pengalaman Kerja • Latar Belakang Keluarga • Kematangan Emosi 	
<ul style="list-style-type: none"> • Teori Keith Davis (1986) yang mengemukakan bahwa “Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”. • Teori Wexley dan Yukl (1977) yang mendefinisikan “Job satisfaction is the way an employee feels about his or her job”. • Hugo Munsterberg (1913) 2005 mengemukakan tentang “The Best Possible Effect” 			

secara psychology yang harus diciptakan untuk membawa dampak secara mental dan moral seseorang, kelompok untuk bekerja sehingga mencapai tujuan yang diinginkan.

Kestabilan Operasional Perusahaan (Y)	- Komitmen Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Ketepatan Waktu • Disiplin • Kepatuhan 	Ordinal
	-Kebersamaan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepatuhan • Team Work • Sikap Mendukung Perusahaan • Toleransi 	
	-Konflik	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik Secara Umum • Kompetensi • Masalah SARA • Turn Over 	
<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh teori yang dibahas dalam penjelasan variable X1, X2, X3 dan X4 yang dikemukakan pada halaman sebelumnya. 			

Sumber: Dimodifikasi dari Solimun (2002:56) dan Kusnaedi (2005:4)

Pengumpulan data menggunakan rentang kontinum dari sangat negatif (skor 1) sumber data primer melalui penyebaran sampai dengan sangat positif (skor 5). Selain kuesioner yang disusun dalam skala Likert. itu juga didukung dengan observasi dan Skala Likert yang digunakan memiliki wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Hasil Output SPSS untuk Uji Pengaruh secara Simultan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.9924 ^a	.9848	.9819	4.1640

a. Predictors: (Constant), X4 (Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja), X3 (Otomasi), X2 (Alih Daya Pekerja Kerah Biru)

b. Dependent Variable: Y (Kestabilan Operasional Perusahaan)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17961.5673	3	5987.1891	345.3052	.0000 ^a
	Residual	277.4213	16	17.3388		
	Total	18238.9886	19			

a. Predictors: (Constant), X4 (Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja), X3 (Otomasi), X2 (Alih Daya Pekerja Kerah Biru)

b. Dependent Variable: Y (Kestabilan Operasional Perusahaan)

Dari hasil uji signifikansi diperoleh bahwa F_{hitung} lebih besar daripada $F_{tabel} = 3,0556$ (nilai F_{tabel} pada taraf kesalahan 5% dan derajat bebas $db_1 = k = 3$, $db_2 = n - k - 1 = 20 - 4 - 1 = 15$) yang menunjukkan bahwa Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X_2), Otomasi (X_3), Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja (X_4) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan (Y) pada taraf kesalahan 5%. Dengan demikian, H_{03} ditolak dan hipotesis $= 0,0152$ atau **1,52%** atau $1 - R^2$, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Kuatnya pengaruh Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X_2) secara parsial terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan (Y) ditunjukkan oleh **koefisien jalur $p_{YX_2} = 0,6047$** dengan pengaruh langsung sebesar $p^2_{YX_2} = (0,6047)^2 \times 100\% = 36,57\%$ dengan nilai statistik $t = 11,0465$. Dari hasil uji signifikansi diperoleh bahwa t_{hitung} lebih besar daripada $t_{tabel} = 1,7531$ (nilai t_{tabel} pada taraf kesalahan 5% tipe uji 1-sisi dan derajat

penelitian mengenai adanya pengaruh dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X_2), Otomasi (X_3), Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja (X_4) secara simultan terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan (Y) diterima.

Besarnya pengaruh, dengan kata lain juga menunjukkan besarnya variasi Kestabilan Operasional Perusahaan yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel penyebab di atas secara simultan, yaitu sebesar 98,48%. Sisa variasi, sebesar $p^2_{Y\epsilon}$ bebas $n - k - 1 = 20 - 3 - 1 = 16$) yang menunjukkan bahwa Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X_2) berpengaruh positif secara parsial terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan (Y) pada taraf kesalahan 5%. Dengan demikian, H_{04} ditolak dan hipotesis penelitian mengenai adanya pengaruh positif dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X_2) secara parsial terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan (Y) diterima. Merujuk kepada nilai koefisien jalur yaitu sebesar $|p_{YX_2}| = 0,6047$ menunjukkan bahwa pengaruh Alih Daya Pekerja Kerah Biru

(X₂) secara parsial tergolong cukup kuat, Kerah Biru yang lebih tinggi cenderung 0,40 – 0,70 (Guilford, 1956: 145). Adanya menjamin Kestabilan Operasional arah pengaruh yang positif ini menunjukkan Perusahaan yang lebih baik. bahwa penggunaan Alih Daya Pekerja

Tabel 3. Hasil Output SPSS untuk Uji Pengaruh secara Parsial

		Coefficients ^a		
Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	X2 (Alih Daya Pekerja Kerah Biru)	.6047	11.0465	.0000
	X3 (Otomasi)	.3191	5.8985	.0000
	X4 (Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja)	.2169	6.4483	.0000

a. Dependent Variable: Y (Kestabilan Operasional Perusahaan)

Untuk ringkasnya, sebagaimana bentuk (X₄) secara parsial terhadap Kestabilan uraian di atas, pengaruh Alih Daya Pekerja Operasional Perusahaan (Y) disajikan dalam Kerah Biru (X₂), Otomasi (X₃), Kebijakan tabel di bawah ini. Peningkatan Kepuasan Kerja

Tabel 4. Hasil Uji Kontribusi Pengaruh Parsial Alih Daya Pekerja Kerah Biru, Otomasi, Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan

Pengaruh Parsial	p_{YXi}	Kategori	p^2_{YXi}	t	Keputusan
Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X ₂)	0,6047	Cukup Kuat	36,57%	11,0465*	H ₀₄ ditolak, hipotesis diterima
Otomasi (X ₃)	0,3191	Lemah	10,19%	5,8985*	H ₀₅ ditolak, hipotesis diterima
Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja (X ₄)	0,2169	Lemah	4,70%	6,4483*	H ₀₆ ditolak, hipotesis diterima

Keterangan: $t_{tabel} = t_{0,05(16)}$ (nilai t tabel pada $\alpha = 5\%$ dan $db = n-k-1 = 20-3-1$)

p_{YXi} = koefisien jalur, p^2_{YXi} = besar pengaruh langsung, ^{ns} = non-signifikan, * = signifikan

Tabel di atas menunjukkan bahwa secara Otomasi (X₃), Kebijakan Peningkatan parsial, Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X₂), Kepuasan Kerja (X₄) berpengaruh positif

terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan (Y) pada taraf kesalahan 5%. Keberpengaruhannya Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X_2) secara positif terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan menunjukkan bahwa penggunaan Otomasi yang lebih tinggi, pada kondisi penggunaan Alih Daya Pekerja Kerah Biru yang sama serta kualitas Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja yang sama, mampu mendorong bank untuk menghasilkan Kestabilan Operasional Perusahaan yang lebih tinggi. Berpengaruhnya ketiga variabel bebas ini menggambarkan bahwa Alih Daya Pekerja Kerah Biru, Otomasi, Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja merupakan faktor-faktor penentu Kestabilan Operasional Perusahaan dalam perusahaan perbankan.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X_2), Otomasi (X_3), dan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja (X_4) terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan

(Y) yang berkaitan dengan hipotesis penelitian 7 dilakukan secara deskriptif dengan membandingkan besarnya pengaruh langsung dengan besarnya pengaruh tidak langsung secara total.

Pengaruh total dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X_2), Otomasi (X_3), Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja (X_4) terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan (Y) dinyatakan sebagai besar pengaruh secara simultan, yaitu sebesar $R^2 = 0,9848 = 98,48\%$. Sedangkan besarnya pengaruh faktor-faktor luar yang tidak diteliti terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan (Y) dinyatakan sebagai Koefisien Residu, yaitu sebesar $p^2_{Y\varepsilon} = 1,52\%$ atau $1-R^2$. Berdasarkan asal pengaruhnya, pengaruh total dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X_2), Otomasi (X_3), dan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja (X_4) dapat durai ke dalam pengaruh langsung dan tidak langsung yang dapat dilihat selengkapnya pada tabel berikut.

Tabel 5. Distribusi Kontribusi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru, Otomasi, Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan

	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung, melalui				Pengaruh Total
		X ₂	X ₃	X ₄	SubTotal	
X ₂	36.57% +	-	15.83% +	5.15% +	20.98% +	57.55% +
X ₃	10.19% +	15.83% +	-	2.53% +	18.36% +	28.55% +
X ₄	4.70% +	5.15% +	2.53% +	-	7.68% +	12.38% +
Pengaruh variabel X ₂ , X ₃ , dan X ₄ terhadap Y						98.48% +
Pengaruh variabel lain ε ₂ terhadap Y						1.52%
Total						100.00%

dimana : Y = Kestabilan Operasional Perusahaan
X₂ = Alih Daya Pekerja Kerah Biru
X₃ = Otomasi
X₄ = Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja

Besarnya pengaruh langsung dari variabel bebas X_i menunjukkan besarnya persentase variasi dari variabel Y sebagai respons secara langsung atas perubahan-perubahan X_i. Dalam analisis jalur, pengaruh langsung dinyatakan sebagai: $Y \rightarrow X_i \rightarrow Y$ dengan besar pengaruh langsung = $p_{YX_i} \cdot p_{YX_i}$ atau $p^2_{YX_i}$. Dengan kata lain, respons Y secara langsung disebabkan oleh X_i. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dari X_i melalui variabel bebas lainnya (X_j) menunjukkan besarnya persentase variasi dari variabel Y sebagai respons atas perubahan-perubahan X_j yang mengikuti perubahan-perubahan X_i. Pengaruh tidak langsung X_i melalui X_j dinyatakan sebagai: $Y \rightarrow X_i \rightarrow X_j \rightarrow Y$ atau $Y \rightarrow X_i \rightarrow X_j \rightarrow Y$ dengan besar pengaruh tidak langsung = $p_{YX_i} \cdot r_{X_i X_j} \cdot p_{YX_j}$ dimana $r_{X_i X_j}$ = koefisien korelasi antara X_i dan X_j. Dengan kata lain, respons Y disebabkan oleh X_j yang mengikuti X_i.

Pengaruh langsung dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X₂) menunjukkan efek

Alih Daya Pekerja Kerah Biru terhadap kestabilan operasional. Dengan kata lain, bagaimana konsistensi peningkatan Kestabilan Operasional Perusahaan yang diakibatkan oleh meningkatnya Alih Daya Pekerja Kerah Biru. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X₂) melalui Otomasi (X₃) menunjukkan efek Otomasi dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan. Dengan kata lain, bagaimana konsistensi peningkatan Kestabilan Operasional Perusahaan yang diakibatkan oleh meningkatnya Otomasi sebagai reaksi atas meningkatnya Alih Daya Pekerja Kerah Biru dalam perusahaan. Dari tabel di atas, tampak bahwa besarnya pengaruh langsung dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru (X₂) adalah sebesar 36,57%.

Berdasarkan hasil penelitian, sebagai temuan, penelitian ini menunjukkan bahwa model pengaruh faktor-faktor yang diteliti terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan memiliki karakteristik yang dapat diharapkan

dari suatu model (*the goodness of an model*). Dengan demikian, dalam kerangka solusi peningkatan Kestabilan Operasional Perusahaan, hasil pemodelan ini membuka peluang dilakukannya penelitian lanjutan untuk mengembangkan model dengan melibatkan variabel-variabel pendahulu (antaseden), selain kemampuan manajerial pimpinan, yang secara teoritis juga mempengaruhi Alih Daya Pekerja Kerah Biru, otomasi, dan kebijakan peningkatan kepuasan kerja.

Sebagai model solusi peningkatan Kestabilan Operasional Perusahaan, hasil pengujian model menunjukkan bahwa upaya peningkatan Kestabilan Operasional Perusahaan dapat dan seharusnya dilakukan melalui usaha-usaha peningkatan penggunaan Alih Daya Pekerja Kerah Biru, penerapan Otomasi, dan pengembangan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja yang disandarkan pada upaya memperbaiki Kemampuan Manajerial Pimpinan. Diantara ketiga faktor penentu, dari perbandingan pengaruh, Alih Daya Pekerja Kerah Biru merupakan variabel dominan bagi Kestabilan Operasional Perusahaan. Hal ini berarti penggunaan Alih Daya Pekerja Kerah Biru memberikan efek positif yang lebih kuat dalam mencapai Kestabilan Operasional Perusahaan dibandingkan Otomasi, dan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja. Dominannya pengaruh alih daya menunjukkan bahwa

kebijakan pengurangan jumlah pekerja kerah biru melalui alih daya merupakan kebijakan pencapaian kestabilan operasional yang paling efektif. Selain dapat lebih berkonsentrasi pada bisnis inti, perusahaan “service oriented” akan diuntungkan dengan terpenuhinya kebutuhan atas pekerjaan rutin perusahaan tanpa dibebani risiko ketenagakerjaan.

Implikasi adanya hubungan korelatif antar faktor-faktor yang berpengaruh positif terhadap kestabilan operasional perusahaan menunjukkan bahwa dalam mendorong kestabilan operasional diperlukan koordinasi atau sinkronisasi antara pengurangan pekerja kerah biru, baik melalui alih daya maupun otomasi, dengan peningkatan kontrol melalui perbaikan kebijakan peningkatan kepuasan kerja. Sementara adanya pengaruh positif dari kemampuan manajerial pimpinan terhadap ketiga faktor tersebut menunjukkan bahwa kemampuan manajerial pimpinan merupakan salah satu prasyarat yang diperlukan bagi pencapaian kestabilan operasional. Jika berbagai faktor ini dapat dikombinasikan dengan baik, maka perusahaan dapat menghasilkan “the best possible effect” yang diperlukan untuk mencapai kestabilan operasional perusahaan yang diharapkan.

Kesesuaian hasil penelitian dengan teori diuraikan sebagai berikut. Pengaruh positif dari alih daya pekerja kerah biru sesuai dengan Teori Philip Sadler, Teori Maslow, serta Teori Keith Davis dan Teori Wexley dan

Yukl. Semakin banyak pekerja kerah biru yang di-alih daya, organisasi perusahaan akan menjadi semakin *slim* dan *specialist* serta lebih mudah dikendalikan. Delegasi operasi dan pengelolaan harian kepada pihak luar, yang biasanya dikerjakan oleh level karyawan dengan gaji dan pendidikan rendah (pekerja kerah biru), mampu mengurangi risiko ketidak-stabilan operasional.

Pengaruh positif dari otomasi sesuai dengan Teori Drucker. Pengalihan proses bisnis dari manual menjadi otomatis mengurangi kebergantungan perusahaan akan kebutuhan *pekerja kerah biru*. Hal ini akan memperkecil risiko ketidak-stabilan perusahaan yang mudah dipicu oleh ketidak-puasan karyawan pada level ini.

Pengaruh positif dari kebijakan peningkatan kepuasan kerja sesuai dengan Teori Keith Davis, Teori Wexley dan Yukl, Teori Oscar G. Mink, dan Teori Maslow. Semakin baik kebijakan perusahaan dalam peningkatan kepuasan kerja pekerja kerah biru sesuai tingkat kebutuhannya akan mendorong meningkatnya moral kerja dan motivasi kerja pekerja kerah biru. Hal ini akan membuat operasional perusahaan menjadi lebih stabil.

Pengaruh positif dari kemampuan manajerial pimpinan terhadap ketiga faktor penentu di atas juga sesuai dengan Teori Fiedler, Teori Martin G. Evans dan Robert J. House, Teori Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Kestabilan operasional perusahaan

dapat dicapai secara tidak langsung apabila pimpinan memiliki kemampuan manajerial sumber daya manusia yang baik. Hal ini akan memungkinkan pimpinan untuk mengambil kebijakan yang tepat dalam mengurangi kebergantungan pada pekerja kerah biru dalam perusahaan serta mengendalikan risiko konflik, mengelola konflik yang terjadi, mengontrol dan mendorong pekerja kerah biru bekerja dengan baik melalui upaya pengurangan ketidak-puasannya dalam bekerja, baik akibat kebijakan perusahaan, perilaku pimpinan maupun lingkungan kerja yang tidak diharapkan.

Dalam prakteknya, Alih Daya Pekerja Kerah Biru dan otomasi perlu diaplikasikan dengan mempertimbangkan keadaan sosial dan peraturan-peraturan mengenai tenaga kerja yang ada. Bagi perusahaan yang berniat untuk mengurangi jumlah pekerja kerah biru-nya melalui alih daya dan otomasi, penerapannya sebaiknya dilakukan secara bertahap agar tidak menciptakan keresahan. Keputusan yang ceroboh untuk mengurangi keberadaan pekerja kerah biru dalam perusahaan akan kontra produktif dan justru melemahkan kestabilan operasional perusahaan akibat maraknya demonstrasi ketidak-puasan atas kebijakan yang diambil. Perusahaan dapat mengawali dengan: 1) menghentikan rekrutasi tenaga kerja dari pekerja kerah biru; 2) pekerja kerah biru yang berhenti/pensiun tidak dicarikan penggantinya, tetapi di-alih daya; 3) pekerja

kerah biru yang masih aktif dapat ditawarkan program pensiun dini dengan kompensasi yang layak. Sedangkan bagi perusahaan yang baru beroperasi dapat langsung memenuhi kebutuhannya atas pekerja kerah biru dari perusahaan alih daya.

Sebagai faktor penentu kestabilan operasional, perbaikan kebijakan peningkatan kepuasan kerja juga perlu dilakukan secara terencana. Berbagai program yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja pekerja kerah biru perlu dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan karena menyangkut biaya yang harus dikeluarkan untuk keperluan jangka panjang. Program-program peningkatan kepuasan kerja pekerja kerah biru, sebagaimana merujuk kepada Teori Maslow, Teori Keith Davis, serta Teori Wexley dan Yukl, juga harus dilakukan dengan memperhatikan tingkat kebutuhan sesuai level pekerja kerah biru yang cenderung pada *physiological needs*. Kemampuan manajerial pimpinan juga perlu ditingkatkan secara terus-menerus, baik melalui pendidikan dan pelatihan maupun pemberian kesempatan untuk membuat kebijakan berkaitan dengan pengelolaan pekerja kerah biru serta mengendalikan dan mengelola konflik yang mungkin terjadi antar perusahaan dengan karyawan dan antar karyawan.

Dalam perbankan, bagian-bagian pekerja kerah biru yang semestinya diprioritaskan untuk di-alih daya-kan adalah

pada bagian operator telepon, teller untuk ATM Replenishment dan Reconciliation, Back Office untuk ATM dan Cash In Transit, serta pekerjaan pekerja kerah biru pada bagian Legal, HRD, dan audit kantor pusat. Sementara untuk otomatisasi pada proses administrasi bagian legal, purchasing, logistik dan bangunan, export-import, valuta asing, remittance, penagihan bad debt, penyimpanan file, HRD, distribusi, treasury, audit cabang, card printing, tagihan ke nasabah, administrasi perhitungan bunga deposito, tabungan, rekening koran, kartu kredit, serta administrasi komunikasi level menengah ke atas (supervisor – direktur).

Dalam perbaikan kebijakan peningkatan kepuasan kerja, hal-hal yang yang semestinya lebih diperhatikan adalah kebebasan dalam menentukan langkah kerja, gaji yang diterima, respons atasan, interaksi sosial, hubungan kerja antara pekerja dan manajemen, latar belakang pendidikan rata-rata dan pola pikir karyawan, standard tes psikologi, kondisi fisik rata-rata karyawan, serta kebijakan perusahaan dalam penentuan pejabat perusahaan. Adapun mengenai kemampuan manajerial pimpinan, hal yang semestinya dikembangkan lebih baik adalah *sense of cohesiveness* secara umum.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan rumusan masalah serta hasil penelitian yang telah diuraikan, dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dari Kemampuan Manajerial Pimpinan terhadap Alih Daya Pekerja Kerah Biru, Otomasi, dan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja. Ketiga faktor penentu kestabilan operasional perusahaan secara sistematis bergantung pada kemampuan manajerial pimpinan dalam mengambil kebijakan yang diperlukan, baik dalam pengurangan kebergantungan pada pekerja kerah biru maupun perbaikan kontrol.
2. Terdapat hubungan korelasi yang positif antara Alih Daya Pekerja Kerah Biru, Otomasi, dan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja. Pengembangan “*the best possible effect*” secara sistematis memungkinkan jika ketiga kebijakan ini dikoordinasikan atau disinkronisasikan dengan baik.
3. Terdapat pengaruh dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru, Otomasi, dan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan. Pengurangan jumlah pekerja kerah biru melalui alih daya dan otomasi serta perbaikan kontrol melalui peningkatan kepuasan kerja secara sistematis mampu menjamin kestabilan operasional yang lebih tinggi.
4. Terdapat pengaruh yang positif dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru secara parsial terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan.

Semakin banyak pekerjaan pekerja kerah biru yang dialihdayakan (*di-outsorce*), perusahaan akan semakin stabil secara operasional. Kebijakan pengalihan daya pekerja kerah biru mempunyai efek langsung yang lebih besar dalam meningkatkan kestabilan operasional dibandingkan efek tidak langsungnya melalui penyertaan otomasi dan kebijakan peningkatan kepuasan kerja. Demikian pula dibandingkan oleh kedua faktor tersebut, kestabilan operasional lebih banyak ditentukan oleh kebijakan alih daya pekerja kerah biru yang mengurangi risiko ketenaga-kerjaan.

5. Terdapat pengaruh yang positif dari Otomasi secara parsial terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan. Semakin banyak pekerjaan yang diotomasi, perusahaan akan semakin stabil secara operasional. Kebijakan otomasi mempunyai efek langsung yang lebih kecil dalam meningkatkan kestabilan operasional dibandingkan efek tidak langsungnya melalui penyertaan alih daya pekerja kerah biru dan kebijakan peningkatan kepuasan kerja. Otomasi yang dilakukan perusahaan mampu mengurangi risiko ketenaga-kerjaan akibat berkurangnya kebergantungan perusahaan pada pekerja kerah biru.

6. Terdapat pengaruh yang positif dari Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Kestabilan Operasional perusahaan. Semakin baik kebijakan

peningkatan kepuasan kerja, perusahaan akan semakin stabil secara operasional. Kebijakan peningkatan kepuasan kerja mempunyai efek langsung yang lebih kecil dalam meningkatkan kestabilan operasional dibandingkan efek tidak langsungnya melalui penyertaan alih daya pekerja kerah biru dan otomasi. Peningkatan kepuasan kerja mampu mengurangi kecenderungan perilaku kerja yang buruk dari pekerja kerah biru yang masih dipertahankan dalam perusahaan. Relatif kecilnya sumbangan kebijakan peningkatan kepuasan kerja menunjukkan bahwa perusahaan lebih condong memilih pendekatan mekanistik (melalui kebijakan alih daya dan otomasi) dibandingkan pendekatan pengembangan SDM (melalui kebijakan peningkatan kepuasan kerja) dalam strateginya mencapai kestabilan operasional.

7. Pengaruh langsung dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru, Otomasi, dan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja terhadap Kestabilan Operasional Perusahaan lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Hasil ini menunjukkan bahwa efek langsung dari Alih Daya Pekerja Kerah Biru, Otomasi, dan Kebijakan Peningkatan Kepuasan Kerja lebih menentukan pencapaian Kestabilan Operasional Perusahaan dibandingkan efek tidak langsung atau sinkronisasinya. Perbedaan pengaruh yang relatif tidak besar menunjukkan bahwa sinkronisasi juga mengambil peranan yang penting dalam

menentukan pencapaian Kestabilan Operasional Perusahaan.

Merujuk kepada hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan penelitian, dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada komisaris dan direksi perbankan untuk mengembangkan kemampuan manajerial pimpinan, khususnya dalam hal: *sense of cohesiveness* secara umum agar pimpinan yang ada dapat mengambil kebijakan yang tepat berkaitan dengan pencapaian kestabilan operasional melalui pengurangan kebergantungan pada pekerja kerah biru maupun peningkatan control.

2. Disarankan kepada komisaris dan direksi perbankan untuk meningkatkan koordinasi atau sinkronisasi antara alih daya pekerja kerah biru, otomasi, dan perbaikan kebijakan peningkatan kepuasan kerja.

3. Disarankan kepada komisari dan direksi perbankan untuk secara sistematis dan integral mengurangi kebergantungan pada pekerja kerah biru, melalui alih daya dan otomasi, serta meningkatkan kontrol melalui perbaikan kebijakan peningkatan kepuasan kerja.

4. Disarankan kepada komisaris dan direksi perbankan untuk meningkatkan penggunaan alih daya pekerja kerah biru, khususnya pada bagian operator telepon, teller untuk ATM Replenishment dan Reconciliation, Back Office untuk ATM dan Cash In Transit, serta pekerjaan blue collar workers pada

bagian Legal, HRD, dan audit kantor pusat.

5. Disarankan kepada komisaris dan direksi perbankan untuk meningkatkan penerapan automation, khususnya pada proses administrasi bagian legal, purchasing, logistik dan bangunan, export-import, valuta asing, remittance, penagihan bad debt, penyimpanan file, HRD, distribusi, treasury, audit cabang, card printing, tagian ke nasabah, administrasi perhitungan bunga deposito, tabungan, rekening koran, kartu kredit, serta administrasi komunikasi level menengah ke atas (supervisor – direktur).

6. Disarankan kepada komisaris dan direksi perbankan untuk memperbaiki kebijakan peningkatan kepuasan kerja, khususnya dalam hal kebebasan dalam menentukan langkah kerja, gaji yang diterima, respons atasan, interaksi sosial, hubungan kerja antara pekerja dan manajemen, latar belakang pendidikan rata-rata dan pola pikir karyawan, standard tes psikologi, kondisi fisik rata-rata karyawan, serta kebijakan perusahaan dalam penentuan pejabat perusahaan.

7. Disarankan kepada komisaris dan direksi perbankan untuk meningkatkan sinergitas antara alih daya pekerja kerah biru, otomasi, dan perbaikan kebijakan peningkatan kepuasan kerja dengan mengkombinasikan efek langsung dan sinkronisasi dari ketiganya dalam pencapaian stabilitas operasional perusahaan.

8. Disarankan kepada peneliti lainnya untuk memperluas cakupan penelitian pada perusahaan berorientasi jasa selain perbankan. Selain itu juga meneliti faktor-faktor anteseden yang secara teoritis mempengaruhi alih daya pekerja kerah biru, otomasi, dan kebijakan peningkatan kepuasan kerja, terutama dalam kaitannya dengan pencapaian kestabilan operasional perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Bantilan. 2000. *Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Toli-toli*. Tesis Program Pascasarjana UII, Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Management Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya Bandung.
- Ashar Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI – Press 2001).
- Bachrawi Sanusi. 2004. *Pengantar Ekonomi Pembangunan*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Bartlett, C and Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Border*. Londson: Hutchinson Business Book.
- Benn, Ian dan Percy, Jill. 2003. *Strategic Outsourcing Exploiting the Skills of Third Parties*. London: Hodder & Stoughton, Ltd.
- Blanchard Kenneth H. and Johnson, Spencer, 1982. *The One Minute Manager*. New York: Morrow.
- Blanchard Kenneth H. 1984. *Putting The One Minute Manager to Work*.

- New York: Morrow.
- Blanchard, Kenneth H. & Hershey, Paul. (1982). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc. Tebing Englewood: Prentice-Hall, Inc.
- Bobbitt, H. Randolph. 1978. *Organization Behavior, Understanding and Prediction*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Case, Karl E. and Fair, Ray C. 2002. *Prinsip-Prinsip Ekonomi Mikro*. Alih ahasa : Benyamin Molan. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Coffey, Robert E. 1975. *Behavior in Organizations: A Multidimensional View*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Conger, J. A. 1999. *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research*. *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Conger, Jay Alden., Kanungo, Rabindra Nath. *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Pubns.
- Corbett, Michael. 2004. *Outsourcing Revolution*. (Kindle Edition - Sep 1, 2004)
- Caruso, Lane S. 1996. *Selecting and Managing an Outsourcing Provider*. Arizona: World atWork
- Dale, Yoder. 1981. *Personnel Management and Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Davis, Keith. 1962. *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill.
- _____. 1981. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- _____. 1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.