

PENGARUH PERSEPSI PEGAWAI MENGENAI OUTSOURCING TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION

Retno Sari Murtiningsih

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti

Email : retnosarimurti@gmail.com

Abstract

The Background of this research was the trend of companies' outsourcing human resource (expertise and specialists) to accomplish tasks more cheaply and efficiently to increase productivity. The objective of this research was to find out the impact of employees' perception of outsourcing human resource on their job satisfaction and turnover intention. To achieve this objective the quantitative research has been done by using explanatory survey method. The design of this research applies quantitative approach. The samples for the study consisted of 115 human resource division employees of three Banks in Jakarta. The primary data in this research was obtained by using closed ended questionnaires. Non probability sampling method with the convenience sampling technique was employed to select the sample. Data analysis used in this research was Structural Equation Modeling (SEM). The result of this research concludes that employees' positive perception of outsourcing human resource increases their job satisfaction and decreases their turnover intention whereas negative perception of outsourcing human resource decreases job satisfaction and subsequently increases turnover intention. Based on the result of the research, it is important that a company outsource human resource to increase productivity.

Keywords : Outsourcing, perception, job satisfaction, turnover intention

PENDAHULUAN

Meningkatnya persaingan bisnis telah mendorong perusahaan-perusahaan untuk tidak hanya menentukan dengan cermat metode-metode yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa, tetapi juga melakukan perubahan-perubahan maupun pembaharuan dalam proses pengelolaannya untuk memaksimalkan produktifitas perusahaan.

Banyak masalah muncul yang berhubungan dengan sumber daya manusia, sebagai contoh ketidakpuasan pegawai, rendahnya motivasi kerja dan keinginan berhenti kerja. Semua masalah tersebut harus diperhatikan sehingga seluruh pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Didalam proses rekrutmen, manajer sumber daya manusia harus mengidentifikasi para pelamar kerja yang memenuhi kriteria atau memiliki kemampuan serta keahlian kerja yang dibutuhkan. Ia akan selalu menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang mencakup kepegawaian, hubungan pekerja, dan hubungan industry.

Outsourcing adalah pengalihdayaan fungsi-fungsi dan pelayanan yang sebelumnya ditangani oleh pegawai perusahaan kepada vendor diluar perusahaan (Kennedy et al., 2002), (Boone, 2013) dan (Donald, 2010) *Outsourcing* merupakan sebuah perubahan pokok yang dilakukan perusahaan untuk memperlancar proses bisnis agar lebih efisien, fleksible dan mendukung daya saing perusahaan. Pengalihdayaan dimulai dari skala kecil, yaitu ketika perusahaan-perusahaan mengontrak perusahaan lain untuk berbagai jasa, seperti pemeliharaan, pembersihan, dan pengiriman. Berbagai layanan umum yang dialihdayakan dewasa ini termasuk pemeliharaan

gedung, jasa boga, keamanan dan jasa relokasi (Boone, 2013). Banyak perusahaan melakukan pengalihdayaan fungsi-fungsi sumber daya manusia seperti perekrutan pegawai baru, pelatihan-pelatihan dan pekerjaan-pekerjaan administrasi. Bahkan saat ini pengalihdayaan mencakup berbagai tugas atau fungsi, seperti bidang keahlian teknik, penelitian, pengembangan dan pemeliharaan fasilitas. Keuntungan pengalihdayaan bagi perusahaan adalah hemat biaya dan perusahaan dapat lebih fokus pada pengembangan kompetensi inti bisnisnya. Penghematan biaya dapat terjadi karena fungsi-fungsi dikerjakan oleh seseorang atau perusahaan lain yang lebih ahli atau kompetendibandingkan dilakukan oleh pegawai perusahaan itu sendiri. Usaha penghematan biaya adalah faktor utama yang mendorong dilakukannya *outsourcing*, disamping karena kurangnya tenaga ahli, maka dengan *outsourcing* perusahaan dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi (Johnson, 2000). Walaupun penghematan biaya tetap menjadi alasan utama melakukan *outsourcing*, hal lain yang menguntungkan adalah peningkatan kualitas pelayanan, adanya akses ke tenaga ahli dan adanya waktu yang lebih banyak bagi manajemen untuk lebih fokus pada proses bisnis inti dan peningkatan fleksibilitas. Donald (2010) juga menjelaskan keuntungan *outsourcing* bagi perusahaan, yaitu: (1). Pengurangan biaya, (2). Menghemat waktu dan tenaga, (3). Meningkatkan focus pada kompetensi inti, (4). Tenaga ahli professional, (5). Meningkatkan moral karyawan.

Kesuksesan perusahaan akan banyak bergantung pada pengelola perusahaan dan para pegawainya. Mereka harus bekerja sama secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, kepuasan kerja menjadi faktor penting karena berpengaruh pada motivasi

kerja untuk bekerja lebih baik demi peningkatan efektifitas dan produktifitas perusahaan. Dan sebaliknya, dengan tidak adanya kepuasan kerja maka akan mengurangi motivasi kerja untuk efektifitas dan produktifitas perusahaan. (Robin, 1996)

Pegawai mengekspresikan ketidakpuasannya dengan berbagai cara. Ada yang hanya mengeluh, kurangnya semangat dan motivasi kerja, dan bahkan ada keinginan berhenti bekerja. Keinginan tersebut tentu meningkat ketika kepuasan kerja menurun sehingga tidak termotivasi untuk terus bekerja. Dengan demikian maka keinginan berhenti bekerja akan menjadi satu dampak dari ketidakpuasan. Werther dan Davis (1996) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya pegawai dari perusahaan dengan berbagai alasan. *Turnover* juga berkaitan dengan baik dan buruknya persepsi pegawai terhadap pekerjaannya (Werther dan Davis, 1996). Penelitian yang dilakukan oleh Kennedy, *et.al* pada tahun 2002 menunjukkan bahwa kurangnya kepuasan kerja berpengaruh pada keinginan berhenti bekerja. Kepuasan kerja mempunyai peranan penting dalam meningkatkan produktivitas dan faktor kepuasan kerja akan menentukan keinginan berhenti bekerja. Dengan demikian kepuasan kerja bagi pegawai merupakan faktor penting yang menentukan kesuksesan perusahaan. Harus ada kerjasama yang efisien dan hubungan yang baik antara pegawai dan manajemen perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Pegawai merupakan individu yang unik, berbeda satu dengan lainnya, dan mungkin mempunyai persepsi yang berbeda terhadap tugas, tempat kerja, atasan dan kebijakan-kebijakan manajemen dalam upayanya memotivasi kerja mereka. Namun diharapkan mereka mempunyai tujuan kerja yang sama, yaitu

memaksimalkan potensi dan produktifitas untuk mencapai hasil terbaik bagi perusahaan. Dalam penelitian ini, persepsi pegawai terhadap *outsourcing* dianalisa untuk menemukan pengaruh persepsi mereka pada *outsourcing* terhadap kepuasan kerja dan keinginan berhenti bekerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Outsourcing telah menjadi bagian yang semakin penting dalam proses pembuatan keputusan strategis dan menjadi satu cara untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas. Dalam proses *outsourcing* terjalin hubungan kontrak kerja dengan *suppliers* dan bahkan dengan *competitors*. Dalam perjanjian tersebut, sumber-sumber dibeli dari luar perusahaan dengan kontrak jangka panjang, tidak dibuat didalam perusahaan (Wheelen and Hunger, 2000). *Outsourcing* juga bermakna memindahkan aktivitas bisnis yang sebelumnya dilakukan didalam dan oleh perusahaan kepada pihak di luar perusahaan, mengurangi unit-unit diperusahaan yang sebelumnya menyediakan jasa tersebut dan mengurangi jumlah pegawai (Lever, 1997). *Outsourcing* semakin populer pada saat ini. Pasar untuk jasa-jasa *outsourcing* yang mencakup aktivitas-aktivitas sumber daya manusia terus berkembang karena manfaatnya bagi perusahaan yaitu dapat mengurangi biaya, meningkatkan fleksibilitas, pemanfaatan tenaga ahli, serta meningkatkan kondisi keuangan dan kinerja perusahaan (Ivancevich, 2001). Pendorong utama perusahaan-perusahaan melakukan *outsourcing* adalah perampingan, pertumbuhan, globalisasi, meningkatkan daya saing dan restrukturisasi. Menurut Lever (1997), penghematan biaya menjadi motivasi utama melakukan *outsourcing*. Sedangkan Graeme (2014) menyatakan dampak utama *outsourcing* adalah efisiensi dan

peningkatan daya saing. Manfaat *outsourcing* mencakup penghematan biaya, kualitas kerja yang lebih baik dan peningkatan efisiensi. Peningkatan efisiensi adalah tujuan utama ketika memutuskan untuk *outsourcing* (Irwin, 1996). Banyak aspek pelayanan jasa yang lebih baik dikerjakan oleh perusahaan lain yang lebih kompeten, mempunyai keahlian dan fasilitas, seperti yang berhubungan dengan juru tulis. Bidang-bidang lainnya mencakup pelayanan kesehatan, asuransi, rekrutmen, pelatihan, penempatan pegawai, dan jasa relokasi. Begitu juga tugas-tugas administrasi yang rutin akan lebih efektif dan efisien dilakukan oleh para spesialis diluar perusahaan dengan waktu yang lebih singkat dan kualitas yang lebih baik (Mondy *et al.*, 1999, dan Balkin, *et al.* 1995). Banyak profesional dengan keahlian khusus menjadi pegawai kontrak yang cenderung bekerja sendiri dengan perlengkapan dan fasilitas sendiri, dan menentukan jam kerja sendiri. Contoh: Rumah sakit yang mempekerjakan dokter-dokter ruang darurat; perguruan tinggi yang mempekerjakan para professor dan perusahaan mempekerjakan para profesional. Karena keahliannya, mereka semua bisa bekerja dengan lebih efisien, dan mereka tidak terlibat didalam birokrasi dan manajemen (Kennedy, *et al.*, 2002). Fungsi-fungsi dan jasa pelayanan yang umum dialihdayakan ke perusahaan lain yang mencakup jasa kebersihan, jasa teknologi, jasa dan fasilitas *catering*, dan jasa keamanan dijelaskan oleh Muhammad *et al* (2015).

Job Satisfaction (kepuasan kerja) adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya: perbandingan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan apa yang mereka harapkan (Robbin, 1993). Kepuasan kerja juga merupakan perasaan senang atau tidak senang serta emosi seseorang dalam memandang pekerjaannya (Davis, 1997). Sama halnya dengan motivasi, kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan dan desain pekerjaan. Jenis pekerjaan yang

mempunyai elemen – elemen seperti otonomi, variasi kerja, kejelasan tugas, kemudahan tugas, dan umpan balik akan mempengaruhi kepuasan kerja. Disamping itu, pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sesuai, lingkungan kerja yang kondusif dan rekan kerja yang mendukung merupakan factor-faktor yang penting dan kondusif untuk kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja seseorang akan mempunyai sikap positive terhadap pekerjaannya dan begitu pula sebaliknya. Soonhee (2012) menyatakan bahwa ada hubungan antara kerpuasan kerja dan keinginan berhenti bekerja, yaitu pegawai yang merasa tidak mempunyai kepuasan kerja cenderung ingin berhenti bekerja dibandingkan pegawai yang mempunyai kepuasan kerja. Dalam studinya, Yimin Zhang dan Xueshan Feng (2011) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

Turnover intention adalah keinginan berhenti bekerja karena berbagai sebab. Studi empiris telah menunjukkan bahwa pegawai yang kecewa lebih cenderung ingin berhenti bekerja dibandingkan pegawai yang merasa puas (Kennedy, at. Al, 2002). Sebaliknya, kepuasan kerja menurunkan keinginan berhenti kerja (Soonhee, 2012).

Perception adalah cara pandang seseorang terhadap realita. Kunci untuk memahami persepsi adalah dengan menyadari bahwa setiap situasi diinterpretasikan oleh setiap individu yang menyaksikan situasi tersebut (Hodgetts, 1985). Untuk menginterpretasikan sesuatu memerlukan proses yang mencakup: lingkungan eksternal, stimulus, tanggapan terhadap stimulus, interpretasi, sikap, dan konsekuensi dari sikap. Robbin (1996) menyatakan bahwa persepsi adalah proses seseorang memandang dan menginterpretasikan lingkungannya. Begitu pula pendapat yang sama dinyatakan oleh Higgins (1994). Ada tiga faktor yang mempengaruhi

persepsi seseorang, yaitu: (a) the *perceiver*: bergantung pada sikap, kebutuhan, minat, pengalaman dan harapan; (b) the *target*: hal-hal yang akan diinterpretasikan, dan (c) the *situation*: konteks dimana proses persepsi terjadi.

Perumusan Hipotesis

H1: Persepsi pegawai pada outsourcing berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap keinginan berhenti bekerja.

Tabel 1
Variabel, Subvariabel dan Indikator

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Jumlah butir pernyataan
Persepsi	Motivasi	Pengaruh terhadap motivasi	1
	Karir	Pengaruh terhadap karir	2
	Peranan	Pengaruh terhadap peranan	3
	Kinerja	Pengaruh terhadap kinerja	4
	Promosi	Pengaruh terhadap promosi	5
	Penghargaan	Pengaruh terhadap penghargaan	6
	Kemampuan	Pengaruh terhadap kemampuan	7
	Tanggung jawab kerja	Pengaruh terhadap tanggung jawab kerja	8
	Tantangan kerja	Pengaruh terhadap tantangan kerja	9
Kepuasan kerja	Situasi kerja yang berbeda	Mempunyai situasi kerja yang berbeda	1
	Pentingnya pekerjaan	Mempunyai pekerjaan yang penting	2
	Tantangan kerja	Mempunyai tantangan kerja	3
	Penghargaan	Mendapat penghargaan atas kerja	4
	Tanggung jawab kerja	Mempunyai tanggung jawab kerja	5
	Posisi dimasa datang	Menyiapkan posisi dimasa datang	6
	Perhatian pada pekerjaan	Kemampuan fokus pada pekerjaan	7
	Keahlian kerja	Mempunyai keahlian kerja	8
	Karakteristik kerja	Mempunyai pekerjaan yang tepat	9
Keinginan berhenti kerja	Komitmen diri	Bekerja sampai pensiun	1
	Keinginan berhenti	Mencari pekerjaan lain	2
	Daya juang/upaya	Tidak mempunyai upaya	3
	Pekerjaan yang penuh tekanan	Bekerja dibawah tekanan	4
	Ketidakhadiran	Tidak masuk kerja	5

Exogenous variables terbentuk dari satu variable laten yaitu *perception of outsourcing* dengan 9 indikator. Sedangkan *Endogenous variables* terbentuk dari dua variabel laten, yaitu *job satisfaction* dan *turnover intention* dengan 14 indikator. *Indicator variables* adalah variable-variabel yang dapat diteliti secara langsung, merupakan butir-butir pernyataan untuk ditanyakan kepada responden (Hair & Anderson, 1998). Butir-butir pernyataan tersebut diambil dari jurnal yang ditulis oleh Kennedy *et al.* (2002). Maka sebuah kuesioner dengan 23 butir pernyataan digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya para responden diminta untuk merespon setiap butir pernyataan yang akan diukur dengan menggunakan Skala Likert dari 1 sampai dengan 5, dimana 1= Sangat tidak setuju, 2= Setuju, 3= Netral, 4= Tidak setuju dan 5= Sangat setuju.

Persepsi pada *outsourcing* diukur dengan 9 butir pernyataan, kepuasan kerja diukur dengan 8 butir pernyataan, dan keinginan berhenti bekerja diukur dengan 5 butir pernyataan.

Metode penelitian yang digunakan adalah "*Explanatory Survey Method*", yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan '*Causal study design*' untuk mengetahui pengaruh atau dampak dari persepsi pegawai pada *outsourcing* terhadap kepuasan kerja dan keinginan berhenti kerja.

Populasi untuk penelitian ini adalah para pegawai bank di Jakarta. Survei dilakukan di tiga buah bank pemerintah pada divisi sumber daya manusia. Sampel ditentukan dengan menggunakan metode "*Non probability sampling*" dengan teknik "*Convenience sampling*", mengacu pada cara pengambilan sampel berdasarkan pada "*easiness*". (Hermawan, 2003). Bentler (1993) menyarankan jumlah minimal sampel untuk

penelitian dengan menggunakan "*Structural equation modeling*" dan "*Past analysis*" adalah 1:5 (satu banding lima) antara jumlah butir pernyataan didalam kuesioner dan jumlah responden. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka jumlah minimal sampel dalam penelitian ini adalah $5 \times 23 = 115$ responden.

Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data utama dalam penelitian ini. Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada para responden adalah 150 buah. Kuesioner tersebut mengandung 23 butir pernyataan yang harus direspon oleh para responden, dimana jawaban tersedia dan mereka tinggal memilih jawaban sesuai dengan kondisi kerja dan lingkungan mereka (*closed ended questionnaire*). Butir-butir pernyataan didalam kuesioner mencakup persepsi terhadap *outsourcing*, kepuasan kerja dan keinginan berhenti kerja. Instrumen untuk pengumpulan data ini berdasarkan instrumen yang digunakan pada penelitian sebelumnya oleh Kennedy, *et al.* (2002). Penelitian ini mempunyai 3 variabel (persepsi, kepuasan kerja dan keinginan berhenti kerja), sedangkan penelitian sebelumnya mempunyai 5 variabel (*time in service*, *pay satisfaction*, *perception of outsourcing*, *job satisfaction* dan *turnover intention*).

Penghitungan uji validitas menggunakan program software SPSS 10.55 dan hasil uji tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan pada kriteria uji koefisien validasi, diketahui bahwa hanya 16 butir yang valid, jadi 16 butir yang valid tersebut digunakan untuk analisa data. Tingkat reliabilitas ditunjukkan secara empiris dengan koefisien reliabilitas. Berdasarkan teori, koefisien reliabilitas adalah sekitar 0,00 – 1,00. Tabel 3 menunjukkan hasil *Cronbach's Alpha coefficient reliability* dari 30 responden dengan menggunakan SPSS 10.0.5

Tabel 2
Validity Test

Variable	Spearman's Correlation Coefficient	Test Criteria
Perception of Outsourcing		
Out2	0.814	Valid
Out3	0.830	Valid
Out5	0.846	Valid
Out6	0.845	Valid
Out8	0.481	Valid
Out9	0.807	Valid
Job Satisfaction		
Job2	0.710	Valid
Job3	0.807	Valid
Job4	0.796	Valid
Job5	0.775	Valid
Job6	0.852	Valid
Job8	0.772	Valid
Turnover Intention		
Turn1	0.824	Valid
Turn2	0.854	Valid
Turn3	0.814	Valid
Turn5	0.860	Valid

Tabel 3
Cronbach's Alpha Reliability Test

Variable	Cronbach's Alpha Reliability	Test Criteria
<i>Perception of Outsourcing</i>	0.923	Reliable
<i>Job Satisfaction</i>	0.969	Reliable
<i>Turnover Intention</i>	0.963	Reliable

Koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* dari semua variable penelitian > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel untuk mengukur variable-variabel penelitian.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dan untuk pengolahan data digunakan

Software LISREL 8.30 (Jöreskog and Dag Sorbom, 1999). Pengujian *Goodness of Fit* dengan menggunakan beberapa *fit index* dilakukan untuk mengukur *the correctness of proposed model* seperti yang dapat dilihat pada tabel 4. Tabel tersebut menunjukkan beberapa indeks *Goodness of Fit* dengan *cut-off value* untuk mengukur apakah sebuah model dapat diterima atau tidak.

Tabel 4
Comparison of Goodness-of-Fit Measures

Goodness of Fit Measure	Calculation of Measure	Acceptability
Absolute Fit Measure		
<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	0.87	<i>Good Fit</i>
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSE)</i>	0.041	<i>Good Fit</i>
Incremental Fit Measures		
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	0.94	<i>Good Fit</i>
Parsimonious Fit Measure		
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0.99	<i>Good Fit</i>

Variabel penelitian ini telah di uji coba dan diidentifikasi berdasarkan teori *justification* kedalam sebuah *path diagram*. *The structural*

equation model yang berdasarkan pada *path diagram* tersebut ditunjukkan pada tabel 5.

Table 5
Structural Model Equations for the Path Diagram

Endogenous Construct		Construct		Error
η_1	=	$\gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3$	+	ξ_1
η_2	=	$\gamma_{21}\xi_1 + \beta_{21}\eta_1$	+	ξ_2

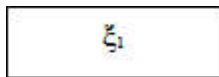
ξ (Ksi) = Exogenous construct, δ (eta)= Endogenous construct, γ (Gamma) = Relationships of exogenous to endogenous constructs, β (Beta)

= Relationships of endogenous to endogenous constructs, ε (Zeta) = Error for structural model

Table 6
Hypothesis for the Path Diagram

Hypothesis	Relationship	Path Coefficients
H ₁	Perception of outsourcing (ξ_1) → Job satisfaction (η_1)	γ_{11}
H ₂	Job satisfaction (η_1) → Turnover intention (η_2)	β_{21}

Hipotesis yang berdasarkan *structural model* ditunjukkan pada tabel 6



Uji kriteria dilakukan dengan membandingkan *T-value* terhadap *T-table*. *The positive test criterion* menolak *H₀* jika *T-value* > *T-table*.

Analisa dan Pembahasan

Dari tabel 7, dapat dilihat bahwa:

Table 7
Output Structural Model

	Hypothesis	Standardized Solution	T - Value	T - Table	Test Criteria
H ₁	<i>Perception of Outsourcing</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.54 *	5.46	1.96	Reject <i>H₀</i>
H ₂	<i>Job Satisfaction</i> → <i>Turnover Intention</i>	0.39 *	0.76	1.96	Reject <i>H₀</i>

Berdasarkan uji hipotesis, *T-value* adalah 5.46 sedangkan tabel menunjukkan nilai 1.96 dengan significance level 0,05, maka uji kriteria hipotesis adalah menolak *H₀* karena *T-value* > *T-table*. Hal ini menunjukkan bahwa *perception of outsourcing* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Dari hasil uji hipotesis tersebut, *T-value* = 0.76 sedangkan *T-table* = 1.96 dengan *significance level* 0.05. Dengan demikian uji kriteria hipotesis ini adalah menolak *H₀* karena *T-value* > *T-table*. Ini artinya *job satisfaction* berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

The mean and standard deviation menunjukkan respon atau jawaban para responden terhadap pernyataan-pernyataan didalam kuesioner penelitian. Nilai rata-rata disetiap indikator pengukuran untuk setiap variabel menunjukkan hampir semua jawaban yang diberikan oleh responden adalah setuju. Dari hasil uji hipotesis ini maka dapat disimpulkan bahwa, *perception of outsourcing* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* and selanjutnya *job satisfaction* berpengaruh negative terhadap *turnover intention*. Dengan demikian persepsi positif terhadap outsourcing meningkatkan kepuasan kerja dan kemudian menyebabkan turunnya keinginan berhenti kerja. Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa persepsi manajer yang negative terhadap outsourcing telah mengurangi kepuasan kerja mereka dan menyebabkan meningkatnya keinginan mereka untuk berhenti bekerja.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai terhadap outsourcing berpengaruh positif pada kepuasan kerja mereka. Kemudian, kepuasan kerja berpengaruh negative pada keinginan berhenti kerja.

Implikasi Managerial

1. Manajemen Sumber daya manusia harus menginformasikan rencana-rencana untuk *outsourcing* kepada seluruh pegawai dengan baik termasuk tujuan dan manfaat yang akan diperoleh bagi perusahaan. Harus ada komunikasi yang baik untuk menghindari kesalahpahaman, sehingga para pegawai bisa memahami dan menerima keputusan perusahaan untuk melakukan *outsourcing*.

Perusahaan harus berupaya memberikan kompensasi yang layak untuk para pegawai yang harus kehilangan pekerjaannya karena sudah dialihdayakan kepada pihak vendor diluar perusahaan dan kepada para pegawai yang harus dipindah tugaskan ke bagian lain.

2. Dengan memberikan pemahaman tersebut diatas, dan adanya berbagai kompensasi yang diberikan untuk pegawai yang kehilangan pekerjaan, diharapkan kepuasan kerja para pegawai meningkat karena mereka mempunyai persepsi yang positive terhadap outsourcing. Dengan demikian motivasi kerja mereka untuk bekerja lebih efektif dan efisien juga meningkat, dan pada akhirnya perusahaan dapat meningkatkan kualitas pelayanan atau jasa dan produktifitas.
3. Jika perusahaan dapat merencanakan program *outsourcing* tersebut dengan baik, dan memilih vendor atau supplier dengan tepat maka banyak keuntungan dapat diperoleh bagi kedua belah pihak.

Saran untuk penelitian selanjutnya

1. Jumlah sampel perlu ditambah untuk mendapatkan data yang lebih akurat sehingga hasil analisa menjadi lebih baik.
2. Disarankan untuk penelitian selanjutnya dilakukan di instansi-instansi lain yang juga memberikan pelayanan jasa.
3. Disarankan untuk penelitian selanjutnya, penelitian memiliki sampel dengan karakteristik yang sama, mencakup: posisi, jabatan, profil pelayanan, jenis pekerjaan, masa kerja dan latar belakang pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Balkin, David B. and Cardy, Robert L. (1995), *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall, Inc.
- Boone, Louis E. and Kurtz, David L. (2013), *Contemporary Business*. USA: John Willey & Sons, Inc.
- Cronbach, L.J. (1951), "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test". *Psychometrika*, Vol. 1b: 297 – 334.
- Donald, Caruth (2010), "Outsourcing human resource activities: a proposed model. *SuperVision* 71.7: 3-8.
- Guilford, J.P. (1954), *Psychometric Method*, 2nd Edition. New York: McGraw Hill.
- Hair, Josep N. Jr, Rolp E. Anderson, Ronald L. Fatham, N William C. Black. (1998), *Multivariate Data Analysis with reading*. 3rd Edition. New Jersey: Prince Hall
- Hermawan, Asep (2003), *Pedoman Praktis Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: LPFE Universitas Trisakti.
- Higgins, James M. (1994), "The Management Challenge". New York: Mac Mellan Publishing Company.
- Hodgett, Richard M. (1985), "Management International Edition". Florida: Academic Press Inc.
- Irwin D. Richard. (1996), *Strategic Management Concepts and Cases*. Ninth Edition. USA: Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company.
- Ivancevich, John M. (2001), *Human Resource Management*. 8thed. New York: McGraw Hill Inc.
- Johnson, Graeme; Wilding, Philip and Robson, Andrew (2014), "Can Outsourcing Recruitment Deliver Satisfaction? A Hiring Manager Perspective", *Personnel Review*, 43.2: 303-326.
- Johnson, Mike. (2000), *Outsourcing in Brief*, Great Britain: Biddles Ltd.
- Jöreskog, Kal Sörbom Dag. Lisrel 8 (1998), *User Reference Guide*. 2nd Edition. Chicago: Scientific Software International.
- Kennedy et al. (2002), "The influence of outsourcing on job satisfaction dan turnover intentions of technical managers", *HR. Human Resource Planning*, 25.1: 23-31.
- Lever, Scott (1997) "An analysis of Managerial Motivations. Behind outsourcing Practices in Human Resources". *Human Resource Planning Journal*. Department of Management, Indiana University.
- Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M. and Premeaux Shane R. (1999), *Human Resource Management*. 7thed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Newstrom, John W and Keith Davis. (1997), *Organization Behavior: Human Behavior at work*, New York: Mc. Graw Hill.
- Robins, Stephen P. (1996), *Essential of Organizational Behavior*. Prentice Hall International Edition.

- Robins, Stephen. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Company, 1993.
- Soonhee, Kim (2012). "The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions," *Public Personnel Management*, 41. 2 (Summer): 257-279.
- Thomson A. & Strickland A.J. (2001), *Strategic Management Concepts and Cases*. Twelfth Edition. New York: Mc. GrawHill Inc.
- Usman, Muhammad et al. (2015), "How Has Outsourcing Human Resource (HR) Services Whithin National Health Services (NHS) Impacted upon Staff Turnover and Wider Local Economy in UK?", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.4, No.3, pp. 438-449.
- Wheelen L. Thomas & Hunger David Y. (2000), *Strategic Management Business Policy*. 7th edition. New Yersey: Prentice Hall.
- William B. Werther, Jr. and Keith Davis (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Fifth edition, McGraw Hill Inc.
- Zang, Yimin & Feng Xueshan (2011), "The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: a cross-sectional study", *BMC Health Services Research*. 11: 235.