

FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI FLEKSIBILITAS TENAGA KERJA KONTRAK DAN PARUH WAKTU PADA UMKM DI JAWA TENGAH

Salamah Wahyuni

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret, Surakarta Indonesia

ABSTRACT

This study investigates the determinants of outsourcing-based human resources management in small enterprises in Central Java. The conceptual framework follows adaptive flexibility model that hinges upon the characteristics of the firms. Using multistage sampling, the results show that less than one fourth of the sample adopts outsourcing-based employee. Further, the study provides supportive evidence to the variables of competitiveness, environmental uncertainty, and firm size. The findings imply that small enterprises in Central Java pursue strategy that differs from their non Indonesian counterparts.

Tujuan penelitian ini untuk menemukan model penerapan fleksibilitas sumberdaya manusia pada UMKM di Jawa Tengah dalam merespon perubahan yang terjadi, ditinjau dari berbagai karakteristik yang dimiliki. Fleksibilitas diukur dari proporsi tenaga kerja kontrak dan paruh waktu yang digunakan. Target populasi adalah UMKM di Jawa Tengah yang mempekerjakan minimal 1 karyawan. Pengambilan sampel menggunakan multistage sampling. Pertama mengambil 4 kota/kabupaten, dan kedua mengambil UMKM yang mewakili ko/kabupaten tersebut. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM di Jawa Tengah mengandalkan tenaga kerja tetap, dan hanya sedikit (22,25%) yang menggunakan tenaga kerja kontrak dan paruh waktu. Dari sebelas hipotesis yang diajukan hanya 3 yang didukung, yakni Kekuatan Bersaing, Ketidakpastian Lingkungan, dan Ukuran Perusahaan. Delapan hipotesis yang lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Bisa disimpulkan bahwa strategi fleksibilitas yang digunakan oleh UMKM di Jawa Tengah mempunyai pola yang berbeda dengan yang dilakukan di negara lain.

Kata kunci: Fleksibilitas, Tenaga kerja kontrak, Tenaga kerja paruh waktu, UMKM.

Disclaimer:

Penelitian ini dimungkinkan dengan bantuan yang intensif dari Lintang Ayuninggar. Dana penelitian disediakan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret. Kelemahan dalam penelitian ini merupakan tanggungjawab penulis sepenuhnya

PENDAHULUAN

Fleksibilitas pasar tenaga kerja semakin diminati sejak tren globalisasi bergaung. Negara-negara mulai mempertimbangkan dan menerapkan fleksibilitas dalam tenaga kerja (Yang, 2006). Fleksibilitas juga merupakan sumber penting dalam keunggulan kompetitif yang sulit diraih perusahaan. Kebijakan fleksibilitas dengan segera direspon oleh perusahaan-perusahaan untuk menambah daya saing. Manfaat yang dibidik dalam menerapkan fleksibilitas adalah untuk meningkatkan posisi kompetitif. Posisi besaing yang baik membuka peluang untuk memperoleh kinerja keuangan yang lebih baik. Posisi tersebut dapat diraih dengan adaptasi yang cepat atas situasi yang dihadapi.

Fleksibilitas tenaga kerja seringkali dihubungkan dengan perluasan deregulasi dalam kerja (Wallace, 2003). Menjadi fleksibel diartikan sebagai memiliki kemampuan untuk dapat menjadi berbeda sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Ide ini mencerminkan kemampuan untuk tetap dapat beroperasi dalam kondisi yang selalu berubah baik ketika perubahan tersebut dapat diprediksi maupun tidak (Bucki dan Pasqueux, 2000). Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji lebih dalam mengenai fleksibilitas keuangan (Balasubrahmanyam et al., 2012; Marchica and Mura, 2010; Gamba and Triantis, 2008), fleksibilitas manufaktur (Chang et al., 2007; Oke, 2005), maupun fleksibilitas tenaga kerja (Carvalho dan Cabral-Cardoso, 2008; Van Der Meer dan Ringdal, 2009).

Penelitian ini berfokus pada fleksibilitas tenaga kerja numerikal khususnya pada tenaga kerja kontrak dan paruh waktu berdasar pada penelitian yang dilakukan oleh Ruiz-Santos *et al.* (2003) yang meneliti level penggunaan fleksibilitas tenaga kerja kontrak pada usaha kecil dan menengah di Spanyol. Ruiz-Santos melakukan investigasi atas faktor-faktor yang menentukan fleksibilitas tenaga kerja kontrak. Di Indonesia sendiri, UMKM merupakan pilar perekonomian yang berperan penting karena sektor ini relatif tahan terhadap guncangan krisis (Afiah, 2009).

UMKM mampu bertahan dari serangan krisis sebanyak dua kali, yaitu tahun 1998 dan 2007.

Studi sebelumnya mencatat bahwa perusahaan kecil menciptakan banyak pekerjaan baru, tetapi cenderung kurang permanen dibandingkan perusahaan besar (Shaffer, 2006). Selain itu, penggunaan tenaga kerja kontrak dan paruh waktu meningkat setiap tahunnya. Oleh karena itu topik ini menjadi topik yang cukup penting dan menarik untuk diangkat untuk dapat mengetahui profil faktor yang mempengaruhi level penggunaan fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu UMKM Indonesia. Penelitian ini ingin menindaklanjuti rekomendasi Ruiz-Santos *et al.* (2003) yang menyarankan untuk memisah antara tenaga kerja kontrak dan tenaga kerja paruh waktu. Tujuan pemisahan tenaga kerja kontrak dan paruh waktu adalah memberikan gambaran yang lebih jelas, sebab absennya pemisahan tenaga kontrak dan paruh waktu menyebabkan hasil yang diperoleh membingungkan. Riset ini akan dilakukan pada beberapa sektor industri usaha kecil dan menengah di kota Jawa Tengah.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Penelitian mengenai fleksibilitas sumberdaya manusia mengarah pada dua aliran. Yang pertama menekankan pada peningkatan fleksibilitas internal dan fungsional; dan yang lain menguji proses dengan tujuan untuk mengurangi biaya dengan fleksibilitas numerikal (Kalleberg, 2001). Menurut Atkinson (dalam Van der Meer dan Ringdal, 2009) sebuah organisasi yang ideal memiliki tenaga kerja inti yang dilengkapi dengan beberapa lapisan tenaga kerja yang bersifat fleksibel. Lapisan tenaga kerja tersebut merupakan fleksibilitas tenaga kerja numerikal dimana semakin banyak lapisan yang terbentuk maka organisasi tersebut dikatakan lebih fleksibel. Penelitian ini ingin mengkaji berbagai jenis fleksibilitas sumberdaya manusia, baik internal maupun eksternal, fungsional maupun numerikal.

Menurut Grenier *et al.* (1997), beberapa literatur biasanya melakukan klasifikasi fleksibilitas tempat kerja ke dalam internal dan eksternal (Tabel 1).

Tabel 1. Tipe Fleksibilitas Tempat Kerja

Tipe Fleksibilitas	Fokus Strategik	
	Eksternal	Internal
Volume waktu kerja	Fleksibilitas numerikal eksternal.	Fleksibilitas numerikal internal
Organisasi kerja	<i>Outsourcing</i>	Fleksibilitas fungsional

Sumber: Grenier et al (1997)

Fleksibilitas internal melibatkan usaha meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi kondisi yang selalu berubah melalui modifikasi pasar tenaga kerja internal atau organisasi kerja (fleksibilitas fungsional dan numerikal internal). Sementara fleksibilitas eksternal menggunakan perubahan pasar tenaga kerja eksternal (fleksibilitas numerikal eksternal) dan outsourcing. Fleksibilitas fungsional membuat penyebaran pekerja individual dengan memberikan tugas-tugas tertentu yang lebih adaptabel dengan cara mengimplementasikan praktek-praktek tempat kerja seperti keahlian ganda atau rotasi pekerjaan. Fleksibilitas numerical internal melibatkan penyesuaian melalui perubahan dalam jumlah atau distribusi waktu kerja dengan menggunakan praktek-praktek seperti kerja lembur, waktu kerja fleksibel atau sebaliknya, kerja paruh waktu. Fleksibilitas numerical internal membuat volume tenaga kerja lebih fleksibel melalui pemberhentian sementara atau menggunakan tenaga kerja sementara.

Penelitian mengenai fleksibilitas mengarah pada dua aliran yang masing-masing berfokus pada strategi fleksibilitas tenaga kerja. Yang pertama menekankan pada peningkatan fleksibilitas internal dan fungsional; dan yang lain menguji proses dengan tujuan untuk mengurangi biaya dengan fleksibilitas numerikal (Kalleberg, 2001). Menurut Atkinson (dalam Van der Meer dan Ringdal, 2009) sebuah organisasi yang ideal memiliki tenaga kerja inti yang dilengkapi dengan beberapa lapisan tenaga kerja yang bersifat fleksibel. Lapisan tenaga kerja tersebut merupakan fleksibilitas tenaga kerja numerikal dimana semakin banyak lapisan

yang terbentuk maka organisasi tersebut dikatakan lebih fleksibel.

Faktor kontingensi yang mempengaruhi penggunaan tenaga kerja kontrak pada UMKM

Fleksibilitas lahir dari kemampuan untuk mengatasi perubahan dan ketidakpastian lingkungan (Gupta dan Goyal, 1989). Dalam penelitiannya, Ruiz-Santos et al (2003) memasukkan faktor eksplanatori untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan tenaga kerja kontrak pada UMKM sebagai respon dari pendapat yang menyatakan bahwa faktor kontingensi perlu dipertimbangkan dalam mengungkap fleksibilitas tenaga kerja (Vickery et al, 1999). Berikut adalah faktor kontingensi yang digunakan yang mencakup jenis industri, faktor strategik (posisi perusahaan pada daur hidup, ketidak pastian lingkungan, dan *competitive forces*), sistem teknologi (tipe produk dan tipe sistem produksi), karakteristik organisasi (ukuran dan usia), dan praktik sumber daya manusia (seleksi, pelatihan, dan sistem motivasi yang digunakan oleh perusahaan).

Jenis industri

Penelitian jenis industri menuntut fleksibilitas sampai tingkat tertentu dilakukan oleh Magnani dan Prentice (2006). Mereka menduga bahwa industri tertentu membutuhkan fleksibilitas yang berbeda-beda. Sharma (2006) melanjutkan bahwa perusahaan akan berkompetisi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan cara mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas. Nampaknya, orientasi pengurangan biaya masih sangat tinggi sehingga taktik penggunaan tenaga kerja yang lebih fleksibel masih sangat tinggi. Sebagai contoh industri farmasi dan otomatis merupakan industri yang memperoleh manfaat nyata dengan adanya fleksibilitas tenaga kerja. Kedua industri tersebut adalah industri yang menekankan keunggulan biaya dalam strateginya.

Harbie dan Sea (1993) meneliti mengenai pengaruh industri dengan fleksibilitas tenaga kerja. Sektor industri agraris, tambang, manufaktur, listik, bangunan, retail, transportasi, keuangan, dan jasa sosial membutuhkan fleksibilitas tenaga kerja yang tinggi. Pada sepuluh industri tersebut, baik kenaikan maupun penurunan tenaga kerja kontrak sangat tinggi dibandingkan dengan sektor industri lainnya. Argumen ini mengarahkan pada Hipotesis 1 (H1):

H1: Terdapat hubungan antara jenis industri dan level fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu yang digunakan

Faktor Strategis

Gejolak lingkungan yang tinggi menuntut adanya fleksibilitas yang tinggi, termasuk di dalamnya penambahan dan pengurangan pegawai (Monatiriotis, 2007). Menurut Monatiriotis, sumber fluktuasi berasal dari fluktuasi permintaan dan harga input. Kurangnya respon atas lingkungan yang bergejolak akan membawa dampak negatif pada kinerja organisasi dan pertumbuhan organisasi. Cunat & Melitz (2007) memaparkan bahwa sektor industri dengan volatilitas yang tinggi semakin menggunakan tenaga kerja yang fleksibel, sedangkan untuk sektor yang padat modal dapat mengurangi efek volatilitas dalam pasar tenaga kerja.

Competitive forces adalah lima dorongan yang muncul dan dapat menekan perusahaan. Porter (2007) menjelaskan bahwa dorongan dapat muncul dari pendatang baru, pesaing, produk substitusi, pembeli, dan pemasok. Masing-masing faktor menekan dengan cara yang unik. Pembeli yang semakin banyak memberikan kelonggaran bagi organisasi untuk menentukan produk yang dihasilkan. Jika produk memiliki biaya perpindahan yang rendah, konsumen memiliki kekuatan untuk menekan perusahaan. Pembeli dapat memaksa penurunan harga, tawar-menawar atas mutu yang tinggi, menuntut pelayanan yang baik. Tindakan pembeli ini dapat mengorbankan profitabilitas industri.

New Zeland merupakan negara yang unik dalam masalah fleksibilitas tenaga kerja

Harbridge dan Rea (1993). Selama kurun waktu 1984-1990, pasar tenaga kerja sangat tidak fleksibel. Kakunya pasar tenaga kerja tersebut ditengarai sebagai penyebab lambatnya pertumbuhan ekonomi di New Zeland. Setelah tahun 1990, aturan mengenai fleksibilitas tenaga kerja semakin dipermudah, sehingga muncullah debat publik yang cukup panas. Hal ini mengarahkan pada Hipotesis (2):

H2a: Terdapat hubungan antara daur hidup perusahaan dengan level fleksibilitas waktu kerja tenaga kontrak dan paruh waktu yang digunakan

H2b: Terdapat hubungan antara ketidakpastian lingkungan perusahaan dengan level fleksibilitas waktu kerja tenaga kontrak dan paruh waktu yang digunakan

H2c: Terdapat hubungan antara *competitive forces* dengan level fleksibilitas waktu kerja tenaga kontrak dan paruh waktu yang digunakan

Sistem Teknologi

Produk custom dan produksi grup kecil memerlukan level fleksibilitas organisasi yang lebih tinggi (Vickery et. al, 1999). Perusahaan menjadi lebih padat karya, alih-alih padat modal, perusahaan padat karya umumnya melayani produk yang khusus dan melibatkan grup kecil. Sebagai konsekuensinya, Semakin tercustomize produk atau jasa yang dihasilkan, fleksibilitas tenaga kerja menjadi tuntutan. Sebaliknya, semakin padat modal sebuah organisasi maka sistem teknologinya semakin canggih. Saint (1997) menganalisis hubungan antara biaya pemutusan hubungan kerja terhadap siklus hidup produk. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pasar tenaga kerja yang fleksibel lebih memiliki keunggulan dalam siklus hidup produk. Penemuan ini mengarahkan pada Hipotesis 3 (H3):

H3a: Terdapat hubungan antara tipe produk dengan level fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu yang digunakan

H3b: Terdapat hubungan antara sistem produksi dengan level fleksibilitas

tenaga kerja kontrak dan paruh waktu yang digunakan

Karakteristik Organisasi

Fleksibilitas organisasi pada level yang lebih tinggi terdapat pada perusahaan yang lebih kecil (Vickery et al, 1999) dan lebih muda. Rajeev (2006) berargumen bahwa perusahaan kecil cenderung mengeksploitasi tenaga kontrak. Ini berarti bahwa ukuran dan struktur perusahaan berhubungan dengan fleksibilitas tenaga kerja. Lindsay dan Rue (1980) menunjukkan bahwa ukuran organisasi yang semakin kecil lebih mudah melakukan adaptasi dan organisasi ini semakin membutuhkan fleksibilitas tenaga kerja yang tinggi. Dengan demikian ukuran dan usia perusahaan memberikan pengaruh pada fleksibilitas tenaga kerja seperti yang dikemukakan pada Hipotesis 4 (H4):

- H4a:** Terdapat hubungan antara ukuran perusahaan dengan level fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu yang digunakan
- H4b:** Terdapat hubungan antara usia perusahaan dengan level fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu yang digunakan.

Praktik Sumber Daya Manusia

Praktik seleksi, pelatihan dan motivasi bisa saja menjadi pembeda dalam hubungannya dengan level fleksibilitas tenaga kontrak yang digunakan oleh perusahaan (Ruiz-Santos et al., 2003). Namun demikian karena belum ada penelitian tentang hal tersebut, hipotesis tidak bisa dirumuskan secara jelas. Training meningkatkan produktivitas tenaga kerja, posisi persaingan, dan memperkuat kapasitas untuk melakukan inovasi (Pedrini, 2013). Fortier dan Sels (2003) menjelaskan bahwa pada umumnya perusahaan tidak selalu melihat pegawai kontrak dalam sisi negatif, beberapa melihat potensi positif. Pandangan positif menjelaskan bahwa investasi dalam training dapat berguna untuk mengganti kompetensi dari pegawai yang hilang, sehingga training semakin

digalakkan. Berikut adalah Hipotesis 5 (H5) yang diajukan:

- H5a:** Terdapat hubungan antara kriteria seleksi dengan level fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu yang digunakan
- H5b:** Terdapat hubungan antara pembebanan biaya pelatihan dengan level fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu yang digunakan
- H5c:** Terdapat hubungan antara sistem motivasi dengan level fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu yang digunakan.

Kerangka Penelitian

Hubungan antara berbagai faktor yang mempengaruhi fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu secara lebih jelas disajikan dalam kerangka penelitian yang terlihat pada Gambar 1. Kerangka penelitian ini menunjukkan hubungan antara jenis industri, faktor strategis, sistem teknologi, dan praktik sumberdaya manusia dan fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu. Jenis industri menuntut fleksibilitas sampai tingkat tertentu, meski beberapa jenis industri tertentu membutuhkan lebih dari yang lain, sehingga penelitian Ruiz-Santos et al.(2003) menemukan hasil yang bervariasi diantara 15 jenis industri yang diteliti. Sebagai salah satu strategi, fleksibilitas juga dipengaruhi oleh faktor strategi itu sendiri, seperti daur hidup (*life cycle*), ketidakpastian lingkungan, dan kekuatan bersaing (*competitive force*). Perusahaan yang baru tumbuh membutuhkan fleksibilitas yang berbeda dibanding perusahaan yang sudah stabil, demikian juga perusahaan yang mempunyai tingkat ketidakpastian yang tinggi akan membutuhkan fleksibilitas yang berbeda dengan perusahaan yang tingkat ketidakpastiannya rendah.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah usaha mikro, kecil dan menengah di Jawa Tengah yang mempunyai karyawan minimal satu

orang. Target populasi ini agak berbeda dengan penelitian Ruiz-Santos et al (2003) yang menentukan minimal karyawan 3 orang. Data UMKM secara keseluruhan diambil dari internet (website Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Tengah). Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *multistage sampling*. Dari seluruh kota dan kabupaten di Jawa Tengah, diambil 2 kota dan 2 kabupaten secara random. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Tengah ada 4 bidang usaha, yakni Produksi, Pertanian, Perdagangan, dan Jasa. Dari setiap kota terpilih masing-masing akan diambil 100 UMKM dengan 4 bidang usaha sesuai karakteristik masing-masing kota, sehingga secara keseluruhan akan diperoleh 400 UMKM.

Jenis Data dan Metode Pengumpulan

Dalam penelitian ini dibutuhkan dua jenis data, yakni data primer dan sekunder. Data **primer** mencakup identitas UMKM, jenis usaha, tipe usaha, sistem manufaktur, penggunaan tenaga kerja (tetap, kontrak, paruh waktu, dan lain-lain), perkembangan usaha, praktek manajemen sumberdaya manusia, ketidakpastian lingkungan dan kekuatan bersaing. Semua data primer dikumpulkan melalui wawancara terstruktur (menggunakan kuesioner). Sebelum pengumpulan data primer, dalam pengambilan sampel, terlebih dahulu digunakan data sekunder dari Kantor Koperasi dan UMKM yang ada di masing kota terpilih (Semarang, Surakarta, Sragen, dan Kebumen). Data **sekunder** dari Kantor Koperasi dan UMKM diperoleh melalui observasi catatan yang ada. Data UMKM tentang berbagai jenis usaha yang ada di masing-masing kota/kabupaten ini sebagai petunjuk jenis usaha yang perlu diambil sesuai karakteristik masing-masing kota. Sebagai contoh, untuk kabupaten Kebumen lebih banyak diambil perusahaan genteng, Semarang perusahaan makanan seperti bandeng, wingko dan lumpia, Surakarta perusahaan batik dan konveksi, dan Sragen lebih banyak usaha mebel atau furnitur.

Pengukuran Variabel

Fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu diukur berdasarkan rata-rata proporsi tenaga kerja yang digunakan. Sesuai rekomendasi Ruiz-Santos et al (2003), rencananya dalam penelitian ini kedua jenis tenaga kontrak dipisah, dan masing-masing dihitung proporsinya. Akan tetapi karena di lapangan sangat sedikit UMKM yang menggunakan tenaga kontrak maupun paruh waktu, maka akhirnya kedua jenis tenaga kerja ini digabung proporsinya.

Variabel Strategi mencakup **daur hidup** merupakan variable **nominal** dengan *dummy* yang didasarkan pada tiga buah kategori yaitu Kategori 1 adalah fase muda; yaitu dimana perusahaan menjual produk baru dan penjualan sedang bertumbuh. Kategori 2 adalah fase dewasa; yaitu ketika penjualan perusahaan stabil; dan Kategori 3 adalah fase Menurun/tua; yaitu ketika penjualan mengalami penurunan. Masing-masing kategori diukur berdasarkan perkembangan penjualan yang dicapai.

Ketidakpastian lingkungan dihitung dengan 1-4 skala Likert berdasarkan derajat kepentingan dari masing-masing pernyataan dimana (1) tidak penting; (2) agak penting; (3) cukup penting; dan 4 adalah “sangat penting”. Untuk merepresentasikan ketidakpastian lingkungan, masing-masing dimensi ketidakpastian lingkungan Mitzberg (1984) digunakan dalam penelitian ini. Sedangkan untuk variable **kekuatan bersaing** atau **competitive forces** digunakan definisi dari Porter (1980); dengan lima item dengan 4 skala sebagai berikut (1) tidak penting; (2) agak penting; (3) cukup penting; dan 4 adalah “sangat penting”. **Sistem Teknologi** diukur dengan menggunakan tiga variable nominal atau variabel *dummy*, yaitu produk terkostumisasi (pesanan), produk standar (masa), gabungan kedua jenis produk. **Sistem produksi** diukur dengan variabel *dummy* dan dibagi menjadi terdapat tiga kategori yakni produksi kecil, produksi besar, dan campuran besar dan kecil secara simultan. **Karakteristik Organisasi** diukur dengan skala rasio berdasarkan jumlah tenaga kerja, dan usia.

Praktik Sumber Daya Manusia diukur dengan Ordinal variable untuk mengukur kriteria seleksi, pelatihan, dan pemberian motivasi. Ukuran yang digunakan oleh Ruiz-Santos et al., (2003) diadopsi pada penelitian ini dengan skala Likert 5 poin.

Metode Pengumpulan Data dan Analisis.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan mengirimkan kuesioner pada pengelola usaha. Draft kuesioner sebelum digunakan terlebih dahulu dikonsultasikan baik pada tenaga ahli akademis maupun praktisi untuk mengevaluasi ketepatannya. Langkah berikutnya untuk mengukur validitasnya dilakukan uji coba di lapangan. Selanjutnya untuk menguji hipotesis digunakan *analysis of variance* (ANOVA) dan regresi dengan *dummy variable* dalam melihat hubungan antara fleksibilitas tenaga kerja kontrak dengan faktor-faktor sesuai dengan preposisi yang diajukan.

HASIL

Hasil penelitian ini sangat berbeda dengan yang telah dilakukan oleh Ruiz-Santos et al., (2003) di Spanyol. Jika dalam penelitian di Spanyol semua sampel UMKM mempunyai karyawan kontrak dan/atau paruh waktu, dalam penelitian ini sebagian besar UMKM tidak mempunyai karyawan kontrak dan/atau paruh waktu. Hanya 89 atau 22,25% UMKM yang mempunyai karyawan kontrak dan/atau paruh waktu (Tabel 1). Dikaitkan dengan fleksibilitas sumberdaya manusia, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UMKM di Jawa Tengah belum banyak menerapkan strategi fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu.

Uji hipotesis untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu dilakukan dengan menggunakan ANOVA (*analysis of variance*) maupun regresi (ganda dan *dummy*). Uji ANOVA dan regresi *dummy* dipilih untuk melihat pengaruh variabel independen yang berskala nominal atau ordinal, sedang regresi ganda digunakan pengaruh variabel independen yang berskala ordinal atau rasio.

Secara ringkas hasil uji bisa dilihat pada Tabel 2 (ANOVA) dan Tabel 3 (regresi)

Tabel 1.
Distribusi UMKM Menurut Jenis Karyawan

Jenis Karyawan	Jumlah	Keterangan
Tetap	382	
Kontrak	21	85 UMKM mempunyai karyawan kontrak dan paruh waktu.*)
Paruh Waktu	68	
Lain-lain	42	
Total UMKM	400	

Sumber: Data Penelitian yang diolah.

*) Empat UMKM hanya mempunyai karyawan kontrak atau paruh waktu.

Dari kedua tabel ini nampak jelas bahwa diantara berbagai faktor yang diduga mempengaruhi fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu hanya satu variabel, yakni Kekuatan Berasing yang mempunyai angka signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa dari 11 hipotesis (H1, H2a, H2b, H2c, H3a, H3b, H4a, H4b, H5a, H5b, dan H5c) yang diajukan, hanya Kekuatan Berasing yang berpengaruh secara signifikan pada fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu oleh UMKM di Jawa Tengah. Jika digunakan tingkat kesalahan yang lebih longgar, misalnya 0,10, maka selain Kekuatan Berasing ada satu variabel lagi yang berpengaruh terhadap fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu tersebut, yaitu Ketidakpastian Lingkungan. Namun dilihat dari tanda yang ada pada ke dua variabel tersebut, pengaruh yang ada mempunyai bentuk yang berlawanan. Kekuatan Bersaing mempunyai pengaruh negatif dan Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh positif.

Tabel 2
ANOVA

Variabel	F	Sig	Keterangan
Jenis	.366	.694	Tidak Didukung
Tipe	1.079	.345	Tidak Didukung
Sistem	1.245	.293	Tidak Didukung
Train	.708	.496	Tidak Didukung
Ukuran (omset)	.180	.836	Tidak Didukung
Ukuran (jumlah tenaga)	6.880	.002**	Didukung

Dependen: Fleksibilitas

** Signifikan pada $\alpha=0.05$

PEMBAHASAN

Perbedaan yang terjadi antara hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya (Ruiz-Santos et al., 2003) sehubungan dengan kecilnya proporsi tenaga kerja kontrak dan paruh waktu di Jawa Tengah. Selain itu karena batasan target populasi yang berbeda sehingga karakteristik karyawan kontrak dan paruh waktu juga berbeda, kemungkinan karena perbedaan budaya (antara Jawa Tengah - Indonesia dan Spanyol). Di Jawa Tengah atau Indonesia pada umumnya, dengan budaya timur yang menjunjung tinggi kebersamaan, hubungan kerja antara karyawan dan pemilik UMKM lebih bersifat non-formal, kekerabatan, kekeluargaan, dan persaudaraan, sehingga tidak banyak membutuhkan dokumen formal seperti perjanjian atau kontrak kerja. Yang demikian tentu berbeda dengan budaya Spanyol yang lebih menjunjung tinggi individualitas sehingga kerjasama antara karyawan dan pemilik UMKM perlu diwujudkan dalam dokumen kontrak kerja. Untuk menghadapi persaingan yang terjadi atau fluktuasi permintaan yang tidak pasti kemungkinan dengan mengoptimalkan tenaga tetap yang dimiliki (melalui kerja lembur atau pengurangan jam kerja) dan pemnfaat tenaga kerja "Lain-lain". Tenaga kerja "Lain-lain" atau biasa disebut Pekerja Keluarga yang dimaksud disini terdiri dari

sanak keluarga yang dengan suka rela membantu bila dibutuhkan, tanpa kompensasi yang jelas.

Hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa jenis industri tidak berpengaruh secara signifikan terhadap fleksibilitas penggunaan tenaga kontrak dan paruh waktu. Apapun jenis industri UMKM, apakah Produksi (non pertanian), Pertanian, Perdagangan atau Jasa, tidak mempunyai proporsi yang berbeda dalam strategi fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu. Jadi hipotesis 1 tidak didukung dalam penelitian ini. Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ruiz-Santos et al. (2003) di Spanyol, Mayne et al. (1996), dan Valverde at al. (2000). Perbedaan ini terjadi kemungkinan karena memang jenis industri UMKM di Jawa Tengah atau bahkan di Indonesia, mempunyai karakteristik khusus yang berbeda dengan beberapa Negara tempat penelitian sebelumnya. Jenis industri UMKM di Jawa Tengah, baik Produksi (non Pertanian), Pertanian, Perdagangan, maupun Jasa, mempunyai pola yang sama, melakukan operasi secara sederhana, sehingga strategi fleksibilitas tenaga kerja yang digunakan juga tidak banyak bersifat formal, lebih mengutamakan kekeluargaan dan kekerabatan.

Dengan menggunakan variabel *dummy*, analisis regresi sebagaimana nampak pada Tabel 3 menunjukkan bahwa daur hidup tidak mempengaruhi fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu. Artinya, tidak ada perbedaan strategi fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu ditinjau dari daur hidup UMKM. Mereka yang sedang tumbuh, sudah stabil maupun yang tidak memberikan informasi tentang perkembangan penjualan, mempunyai strategi fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu yang sama. UMKM yang baru tumbuh tidak memerlukan fleksibilitas lebih tinggi dibanding yang sudah stabil. Hal ini terjadi kemungkinan karena kebutuhan tambahan tenaga kerja yang diperlukan bagi usaha yang baru tumbuh bisa dipenuhi oleh tenaga kerja "Lain-lain" yang biasanya merupakan pekerja keluarga. Kembali pada karakteristik tenaga kerja UMKM di Jawa Tengah, model pengelolaan sumberdaya manusia yang bersifat non-formal, tanpa kontrak lebih banyak digunakan.

Tabel 3
Coefficient

Variabel	t	Sig	Keterangan
Tumbuh	.366	.694	Tidak Didukung
Stabil	1.079	.345	Tidak Didukung
Sistem	1.245	.293	Tidak Didukung
Kekuatan Bersaing	-3.281	.002**	Didukung
Ketidakpastian Lingkungan	1.901	.061*	Didukung
Usia Perusahaan	-0.991	.325	Tidak Didukung
Seleksi	0.517	.607	Tidak Didukung
Motivasi	0.571	.570	Tidak Didukung

*, ** Signifikan pada $\alpha=0.10$ dan $\alpha=0.05$

Dengan angka signifikansi (α) yang agak longgar, 0,10, ketidak pastian lingkungan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu, sehingga hipotesis 2b didukung. Artinya, makin tinggi ketidak pastian lingkungan, makin besar juga fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu yang digunakan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (Ruiz-Santos et al. 2003; Monatiriotis, 2007; dan Cunat & Melitz, 2007). Yang paling signifikan dalam uji hipotesis ini adalah hubungan antara kekuatan bersaing dengan fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu. Dengan menggunakan $\alpha = 0,05$, hasil yang diperoleh sangat meyakinkan, nilai signifikan yang diperoleh sebesar $0,002 < 0,05$. Tanda negatif yang tertera pada nilai t menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara kekuatan bersaing dengan fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu. Makin tinggi kekuatan bersaing, makin rendah fleksibilitas yang digunakan. Hal ini sejalan dengan penjelasan Porter (2007) namun berlawanan dengan hasil penelitian Ruiz-Santos et al. (2003). Menurut penjelasan Porter, dalam kondisi persaingan yang ketat, tekanan dapat muncul dari pendatang baru, pesaing, produk substitusi, pembeli, dan pemasok. Pembeli dapat memaksa penurunan harga, tawar-menawar atas mutu yang tinggi, menuntut pelayanan yang baik. Tindakan pembeli ini dapat mengorbankan profitabilitas industri. Untuk mengatasi hal ini pengusaha harus kreatif, strategi fleksibilitas merupakan salah satu pilihan dan perlu dilakukan. Tekanan tersebut tidak akan dirasa berat jika perusahaan mempunyai kekuatan bersaing

yang tinggi, sehingga kebutuhan fleksibilitas menjadi rendah.

Faktor lain yang berpengaruh signifikan terhadap fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu adalah ukuran perusahaan (dilihat dari jumlah tenaga kerja yang digunakan). Hal ini bisa dilihat pada Tabel 4.2 yang menunjukkan angka signifikansi $0,002 < 0,05$ untuk variabel tersebut. Ini berarti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam penggunaan strategi fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu antara usaha mikro, kecil, dan menengah. Secara lebih detail, perbedaan tersebut ditampilkan pada Tabel 4. Dilihat dari *mean difference* untuk usaha mikro dibanding kecil ternyata hasilnya positif. Ini berarti bahwa usaha mikro lebih banyak menggunakan fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu dibanding usaha kecil. Yang paling banyak menggunakan strategi fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu adalah usaha menengah, terbukti dengan besarnya *mean difference* yang dimiliki kelompok ini dibanding usaha mikro dan kecil (masing-masing 0,2922296 dan 0,4323265). Jadi pola penggunaan fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu ditinjau dari ukuran perusahaan seperti huruf U, artinya, tinggi untuk usaha mikro, rendah untuk usaha kecil dan lebih tinggi lagi untuk usaha menengah. Hasil ini agak berbeda dengan yang ditunjukkan oleh Vickery et al. (1999), dan argumen Rajeev (2006), yang menyatakan bahwa ukuran organisasi yang semakin kecil lebih mudah melakukan adaptasi dan organisasi ini semakin membutuhkan fleksibilitas tenaga kerja yang tinggi (hubungan negatif). Hasil penelitian ini

juga berbeda dengan penelitian Ruiz-Santos et al. (2003), yang menemukan hubungan positif antara ukuran perusahaan dengan fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu, artinya, makin besar ukuran perusahaan, makin tinggi fleksibilitas tenaga kerja kontrak dan paruh waktu.

Hipotesis yang lain, yang menguji hubungan antara tipe, sistem produksi, ukuran (omset), usia, dan praktek manajemen sumberdaya manusia, mempunyai angka signifikansi yang lebih besar dari 0,05, sehingga semua hipotesis yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut tidak didukung. Jadi, fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu pada UMKM di Jawa Tengah tidak dipengaruhi oleh tipe, sistem produksi, ukuran (omset) perusahaan, usia, dan praktek manajemen sumberdaya manusia. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian (Vickery et. al, 1999 dan Ruiz-Santos et al., 2003), yang menyatakan bahwa tipe produksi pesanan lebih membutuhkan strategi fleksibilitas dibanding tipe produksi massa. Sebagaimana uraian sebelumnya, hasil yang berbeda ini karena karakteristik UMKM di di Jawa Tengah yang berbeda dengan UMKM di Spanyol atau negara maju yang lain. Mereka beroperasi secara sederhana, cenderung tidak formal, bersifat kekeluargaan atau kekerabatan, dan mendahulukan kemanusiaan dibanding kepentingan bisnis. Selain tipe produksi, pengaruh variabel lain yang tidak signifikan kemungkinan karena hal yang sama.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini sangat berbeda dengan penelitian sebelumnya. Hanya sedikit (22,25%) UMKM yang mempunyai karyawan kontrak dan paruh waktu. Faktor yang diduga mempengaruhi fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu hanya satu variabel, yakni Kekuatan Bersaing yang mempunyai angka signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa dari 11 hipotesis yang diajukan, hanya Kekuatan Bersaing yang berpengaruh secara signifikan pada fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu.

Jika digunakan tingkat kesalahan yang lebih longgar, misalnya 0,10, maka selain Kekuatan Bersaing ada satu variabel lagi yang berpengaruh terhadap fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu tersebut, yaitu Ketidakpastian Lingkungan. Hasil yang berbeda ini karena karakteristik UMKM di Jawa Tengah yang berbeda dengan UMKM di Spanyol atau negara maju yang lain. Mereka beroperasi secara sederhana, tidak formal, bersifat kekeluargaan dan mendahulukan kemanusiaan dibanding kepentingan bisnis. Dengan hasil ini, maka UMKM di Jawa Tengah yang kurang kuat daya saingnya harus diimbangi dengan strategi fleksibilitas yang lebih tinggi. Bagi UMKM yang mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi sebaiknya meningkatkan fleksibilitas tenaga kontrak dan paruh waktu.

KETERBATASAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan. Pertama, rencananya penelitian ini ingin menindak lanjuti rekomendasi dari penelitian sebelumnya (Ruiz-Santos et al., 2003), sehingga berbagai metode dan variabel yang diambil menyesuaikan dengan penelitian tersebut. Namun karena ternyata karakteristik UMKM di Jawa Tengah berbeda dengan karakteristik negara maju, rekomendasi yang ada tidak bisa ditindak lanjuti. Untuk penelitian berikutnya, perlu penyesuaian metode penelitian seperti target populasi dan variabel yang diambil, untuk menindak lanjuti rekomendasi tersebut. Kedua, karena jumlah sampel untuk uji hipotesis sangat terbatas (hanya 85 UMKM untuk mewakili Jawa Tengah), hasil yang diperoleh harus dipahami secara hati-hati. Penelitian berikutnya perlu menambah jumlah sampel untuk keperluan tersebut. Ketiga, penelitian ini hanya mendasarkan pada apa yang sudah dilakukan di Spanyol sehingga kurang tajam dalam analisisnya. Perlu pengembangan penelitian lebih lanjut yang mendasarkan strategi fleksibilitas di beberapa negara agar analisis lebih tajam.

Tabel 4
Multiple Comparison**

(I) UMKM	(J) UMKM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Mikro	Kecil	.1400969*	.0565939	.046	.001921	.278273
	Menengah	-.2922296*	.0526754	.000	-.436217	-.148242
Kecil	Mikro	-.1400969*	.0565939	.046	-.278273	-.001921
	Menengah	-.4323265*	.0544558	.000	-.579634	-.285019
Menengah	Mikro	.2922296*	.0526754	.000	.148242	.436217
	Kecil	.4323265*	.0544558	.000	.285019	.579634

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Tamhane method

REFERENSI

- Alejandro Cuñat & Marc J. Melitz, 2012. Volatility, labor market flexibility, and the pattern of comparative advantage. *Journal of the European Economic Association*, European Economic Association, vol. 10(2), pages 225-254.
- Afifah, N.N. 2009. Peran kewirausahaan dalam memperkuat UKM Indonesia dalam menghadapi krisis finansial global. *Working Paper in Accounting and Finance*.
- Balasubrahmanyam, S., Kaipa, Prasad., dan Akhilesh, K. 2012, The impact of a firm's financial Flexibility on its strategic renewal: key concepts with evidential support from businesses across industries. *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 13 (3): 165-175. 11.
- Bucki, J. 2000. Flexible workshop: about the concept of flexibility. *International Journal of Agile Management System*. Vol. 2 (21): 62-70.
- Bucki, Janusz., dan Pesqueux, Yvon. 2000. Flexible workshop: about the concept of flexibility. *International Journal of Agile Management Systems* Vol 2 (1): 62-70.
- Carvalho, Ana dan Cabral-Cardoso, Carlos. 2008. Flexibility through HRM in management consulting firms. *Personnel Review* Vol. 37 (3): 332-349.
- Chang, Shih-Chia, Lin, Ru-Jen., Chang, Fu-Jen., dan Chen, Rong-Huei. 2007. Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 107 (7): 997-1017.
- Dex, Shirley., Willis, J. Patterson, Richard., & Sheppard, Elaine. 2000. Freelance Worker and contract uncertainty: the effects of contractual changes in the television industry. *Work Employment Society*. Vol. 14: 283-305.
- Forrier, A. & Sels, L. 2003. Flexibility, turnover, and training. *International Journal of Man Power*. Vol. 24 (2): 148-208.
- Gamba, Andrea., dan Triantis, Alexander. 2008. The Value of Financial Flexibility. *Journal of Finance*. Vol. 63(5): 2263-2296.

- Gupta, Y.P. and Goyal, S. 1989. Flexibility of manufacturing systems: concepts and measurements. *European Journal of Operational Research*, Vol. 43 (2): 119-48.
- Harbridge, R. & Rea, D. 1993. Collective bargaining and the labor market flexibility debate in New Zeland: A Review. *The economics and labor relation reviews*. Vol. 3 (1).
- Kalleberg, Arne L. 2001. Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*. Vol 39 (4): 479-504.
- Magnani, E. & Prentice, D. 2006. Unionization and input flexibility in US Manufacturing 1970-1996. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 59 (3): 386-407.
- Mayne, L., Tregaskis, O. and Brewster, C. 1996. A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy. *Employee Relation*. Vol. 31 (2): 5-24
- Monastiriots, V. 2007. Labor market flexibility in UK regions 1979-1999. *Source Area*. Vol. 39 (3): 310-322.
- Oke, Adegoke. 2005, A framework for analyzing manufacturing flexibility, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25(10): 973-996.
- Porter, M. 2007. *Strategi bersaing*. Jakarta: Kharisma Publishing Group.
- Rodchua, Suhansa. 2009. Comparative Analysis of Quality Costs and Organization Sizes in the Manufacturing Environment. *The Quality Management Journal*. Vo. 16 (2): 34-43
- Ruiz-Santos, C., Ruiz-Mercader, J., and McDonald, F., (2003). The Use of Contractual Working Time Flexibility by Spanish SMEs. *Personnel Review*; 2003; 32, 1/2; ABI/INFORM Research pg. 164
- Shaffer, S. 2006. Establishmeny size and local employment Growth. *Small Business Economics*. Vol. 26: 439-454.
- Sharma. 2006. Flexibility, employment, and labour market reforms in India. *Economic and Political Weekly*. Col. 41 (2): 2078-2085.
- Valverde, M., Tregaskis, O. and Brewster, C (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advance in Economic research*. Vol. 6 (4): 649-62
- Van der Meer Peter H., dan Ringdal, Kristen. 2009, Flexibility practices, wages and productivity: evidence from Norway. *Personnel Review* Vol. 38 (5): 526-543.
- Verdu, Antonio J., dan Go´mez-Gras, Jose´-Mari´a. 2009. Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 22 No. 6, pp. 668-690.
- Vickery, S, Drogue, C, dan Ramanujan, V. 1999. The Relationship between Product Customisation and Organisation Structure. *Journal of Operations Management*, Vol.17, (3): 377-391.
- Wallace, c. 2003. Work, Flexibility in eight European countries; a cross-national comparation. *Institute of Sociologist of the academy of science of the Czech Republic*. Vol. 39 (6): 773-794.
- Rajeev, M. 2006. Contract labor in Karnataka: emerging issues and option. *Economic & Political Weekly*. Vol. 41 (21): 2076-2088.
- Yang, J.J. 2006. Corporate unionization & labor market flexibility in South Korea. *Journal of East Asian Studies*. Vol. 6 (2): 205-231.

Appendix 1: Rerangka penelitian

