

BAB I

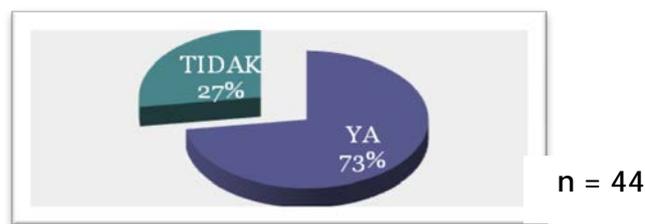
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan tuntutan persaingan dunia usaha yang ketat saat ini, perusahaan dituntut untuk berusaha meningkatkan kinerja usahanya melalui pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan efisiensi dalam bidang pengelolaan SDM, hal ini dapat dilakukan dengan mempekerjakan tenaga kerja seminimal mungkin untuk dapat memberi kontribusi maksimal sesuai sasaran perusahaan. Untuk itu, perusahaan berupaya fokus menangani pekerjaan yang menjadi bisnis inti (*core business*), sedangkan pekerjaan penunjang diserahkan kepada pihak lain. Proses kegiatan penyerahan pekerjaan kepada pihak lain ini dikenal dengan istilah *outsourcing*, atau dengan kata lain *outsourcing* atau alih daya merupakan proses pemindahan tanggung jawab tenaga kerja dari perusahaan induk ke perusahaan lain diluar perusahaan induk. Perusahaan diluar perusahaan induk bisa berupa vendor, koperasi ataupun instansi lain yang diatur dalam suatu kesepakatan tertentu. ([http://ariswan.wordpress.com/2008/05/23/outsourcing-sebagai-solusi dunia](http://ariswan.wordpress.com/2008/05/23/outsourcing-sebagai-solusi-dunia)).

Penggunaan *outsourcing* seringkali digunakan sebagai strategi kompetisi perusahaan untuk fokus pada *core business*-nya. Namun, pada prakteknya *outsourcing* didorong oleh keinginan perusahaan untuk menekan *cost* hingga serendah-rendahnya dan mendapatkan keuntungan berlipat ganda walaupun seringkali melanggar etika bisnis. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh

Divisi Riset PPM Manajemen pada tahun 2012 diketahui bahwa 73% perusahaan menggunakan tenaga *outsourc*e dalam kegiatan operasionalnya, sedangkan sisanya yaitu 27% tidak menggunakan tenaga *outsourc*e. Survei ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan *convenience sampling* kepada 44 perusahaan (Makalah penelitian PPM Manajemen, 2012).

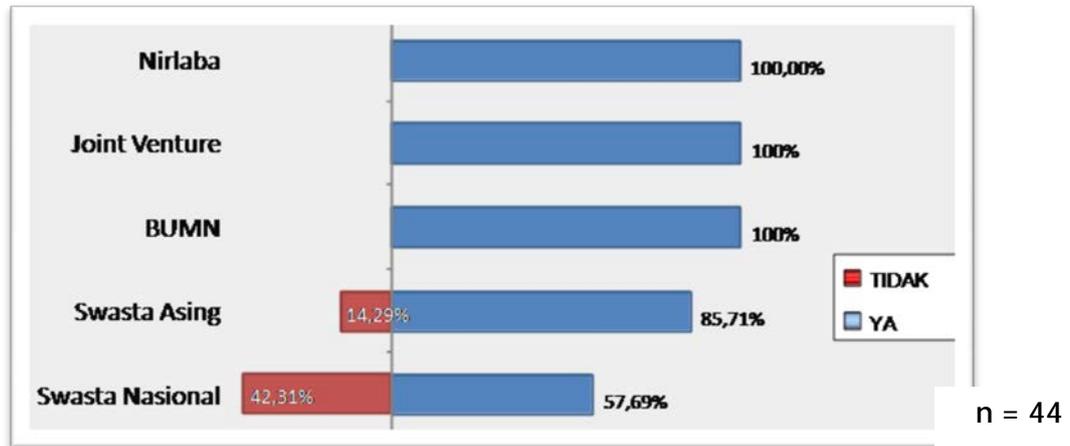


Sumber : Divisi Riset PPM Manajemen, Agustus 2012

Gambar 1.1
Perusahaan Yang Menggunakan Tenaga *Outsourcing*

Dari 73%, perusahaan yang sepenuhnya menggunakan tenaga *outsourc*e merupakan jenis industri perbankan, kertas, jasa pendidikan, pengolahan karet & plastik, serta industri makanan & minuman. Sedangkan industri alat berat, mesin dan sarana transportasi (otomotif dan suku cadang) menggunakan tenaga *outsourc*e sebanyak 57.14%. Untuk industri farmasi & kimia dasar (80%), industri telekomunikasi & informasi teknologi (60%) dan industri lainnya sebanyak 50% terdiri dari industri jasa pemeliharaan pembangkit listrik, konsultan, EPC (engineering, procurement, construction), persemenan, kesehatan, percetakan & penerbitan, dan elektronik. Jika dilihat dari status kepemilikan, diketahui bahwa BUMN, Joint Venture dan Nirlaba menggunakan 100% tenaga *outsourc*e dalam kegiatan operasionalnya. Sedangkan untuk swasta nasional menggunakan tenaga

outsource sebanyak 57.69% dan swasta asing menggunakan sebanyak 85.71% (Makalah Penelitian PPM Manajemen, 2012).



Sumber : Divisi Riset PPM Manajemen, Agustus 2012

Gambar 1.2
Perusahaan Yang Menggunakan *Outsource*
Berdasarkan Status Kepemilikan

Seperti disebutkan dalam paragraf sebelumnya bahwasanya berdasarkan status kepemilikan, diketahui bahwa BUMN menggunakan 100% tenaga *outsource* dalam kegiatan operasionalnya, mengapa hal ini terjadi? Keberadaan karyawan kontrak dan *outsourcing* di suatu BUMN adalah suatu kenyataan yang sulit untuk dihilangkan hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja usahanya melalui pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien, mengingat dalam beberapa tahun terakhir kinerja dan produktivitas perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sedang menjadi salah satu perhatian utama. Pemerintah mulai aktif memantau aktivitas perusahaan dan aktivitas manusia didalamnya. BUMN merupakan aset produktif yang dimiliki pemerintah, yang seharusnya dapat memberikan kontribusi positif dalam bentuk deviden dan pajak,

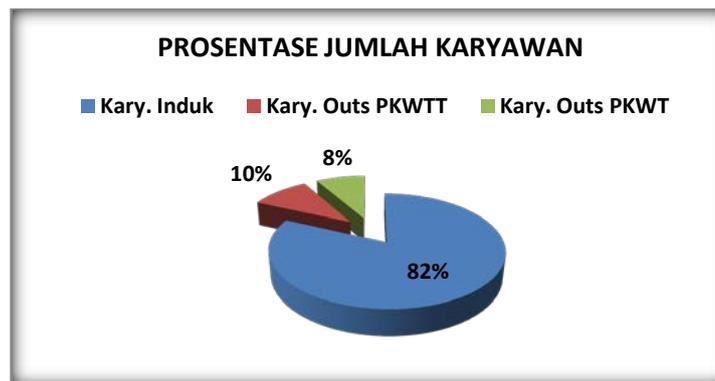
sehingga disini pemerintah sangat berkepentingan untuk mengetahui bagaimana kesehatan perusahaan BUMN tersebut (dalam HC Journal, 2013).

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. merupakan perusahaan BUMN yang juga mengalami permasalahan seperti diatas. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah merupakan Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang produksi Semen dimana sebelumnya perseroan ini menggunakan nama PT Semen Gresik (Persero) Tbk. yang diresmikan pada tanggal 07 Agustus 1957. Berawal dari ditemukannya deposit batu kapur dan tanah liat oleh seorang sarjana Belanda Ir. Van Es di Gresik sebagai bahan baku semen pada tahun 1935 dan berdasarkan penelitian ulang yang dilakukan oleh Dr. F. Leufer dan Dr. A. Kreaf dari Jerman, maka didirikan pabrik semen yang berlokasi di Gresik yang merupakan pabrik semen pertama di Indonesia pasca Kemerdekaan.

Sebagai perusahaan semen pertama di Indonesia pasca Kemerdekaan serta Perusahaan Persemenan terbesar di Asia Tenggara, saat ini PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah pimpinan dalam industrinya dengan kapasitas produksi sebesar 28,7 mn ton dan dengan market share sebesar 44%. Saat ini tercatat jumlah karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah 2.173 orang, dengan rincian status karyawan : PKWTT atau karyawan tetap 1.778 orang, dan karyawan *outsourcing* sebanyak 395 orang.

Karyawan *outsourcing* yang dimaksud disini adalah karyawan kontrak dengan jenis kontrak *supply/ head accounts* yang dikontrak secara perorangan dan melekat kepada perusahaan minimal 1 tahun, perusahaan dalam hal ini adalah PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. juga ikut serta dalam pengelolaan tenaga kerja

tersebut. Pengelolaan yang dimaksud disini adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan proses rekrutmen & seleksi, evaluasi kinerja, survey kepuasan, hubungan industrial, dsb. Jadi dapat dikatakan bahwasanya karyawan *outsourcing* yang menjadi tanggung jawab dan fokus utama PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah para karyawan *outsourcing* dengan status kontrak *supply/ head accounts*. Perlu diketahui bahwasanya terdapat dua status kontrak karyawan *outsourcing* ini yaitu karyawan *outsourcing* PKWT (179 orang) dan karyawan *outsourcing* PKWTT (216 orang). Berikut diagram perbandingan jumlah (%) karyawan di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.



Gambar 1.3
Prosentase Perbandingan Jumlah Karyawan

Karyawan *outsourcing* PKWT adalah karyawan *outsourcing* yang memiliki masa kerja dibawah 5 tahun dan berstatus PKWT atau kontrak di perusahaan penyedia jasa, sedangkan karyawan *outsourcing* PKWTT adalah karyawan *outsourcing* yang memiliki masa kerja diatas 5 tahun dan berstatus PKWTT atau karyawan tetap di perusahaan penyedia jasa. Terdapat beberapa perbedaan hak-hak yang diterima oleh karyawan *outsourcing* tersebut, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.1
Perbandingan Hak-hak Karyawan *Outsourcing*

ASPEK	STATUS KONTRAK	
	PKWT	PKWTT
Jabatan	Pelaksana	Pelaksana - Kepala Regu
Bonus	Tidak ada	Ada (dari Perusahaan Penyedia Jasa)
Tunjangan Kesehatan	Ada	Ada
Kenaikan Golongan	3,5 Tahun/ Ajuan dari atasan di unit kerja berdasarkan hasil evaluasi	3,5 Tahun/ Mengikuti Prosedur di Perusahaan Penyedia Jasa
THR	Ada	Ada
Uang Makan	Ada	Ada
Cuti	Ada	Ada
Uang Lembur	Ada	Ada

Penggunaan karyawan *outsourcing* dengan jenis status kontrak yang berbeda ini diharapkan dapat memberikan efisiensi biaya tenaga kerja khususnya biaya untuk jasa karyawan *outsourcing*. Semula karyawan *outsourcing* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. hampir sebagian besar berstatus PKWTT, hal ini dikarenakan adanya konflik intern antara karyawan *outsourcing* tersebut dengan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja yang merupakan anak usaha PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang mengharuskan mengangkat karyawan *outsourcing* tersebut menjadi karyawan tetap di perusahaan penyedia jasa tenaga kerja. Tentunya hal ini berdampak pula pada kenaikan biaya jasa tenaga kerja *outsourcing* di PT Semen Indonesia (persero) Tbk., karena dengan adanya perubahan status tersebut tentunya berubah pula besaran gaji dan jenis hak-hak yang diterima. Lambat laun berdasarkan hasil evaluasi perusahaan terhadap kenaikan biaya karyawan *outsourcing* tersebut membuat perusahaan dalam hal ini PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. mulai mengurangi jumlah karyawan

outsourcing dengan status kontrak karyawan *outsourcing* PKWTT dan mulai beralih kembali pada karyawan *outsourcing* PKWT, hal ini dilakukan dengan harapan perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya untuk karyawan *outsourcing*. Berikut perbandingan besaran biaya untuk jasa karyawan *outsourcing* yang menjadi beban biaya PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. di tahun 2013 :

Tabel 1.2
Perbandingan Biaya Tenaga Kerja *Outsourcing* Tahun 2013

JENIS BIAYA	STATUS KONTRAK	
	PKWT	PKWTT
Gaji	Rp 7.477.944.096	Rp 10.451.001.756
Lembur	Rp 385.296.000	Rp 620.148.000
SPPD	Rp 455.656.236	Rp 261.918.533
TOTAL	Rp 8.318.896.332	Rp 11.333.068.289

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan besarnya biaya antara karyawan *outsourcing* PKWT dengan PKWTT. Perbedaan pertama dapat dilihat dari aspek biaya terhadap Gaji, biaya yang dikeluarkan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk gaji karyawan *outsourcing* PKWTT 39,75% lebih besar jika dibandingkan dengan biaya untuk gaji karyawan *outsourcing* PKWT. Hal ini juga terjadi pada biaya lembur karyawan *outsourcing* PKWTT yang juga lebih besar jika dibandingkan dengan biaya lembur karyawan *outsourcing* PKWT. Sedangkan untuk biaya perjalanan dinas (SPPD) karyawan *outsourcing* PKWT 42,5% lebih besar jika dibandingkan dengan biaya perjalanan dinas (SPPD) karyawan *outsourcing* PKWTT. Ini terjadi karena kinerja karyawan *outsourcing* PKWT hampir sebagian besar dinilai lebih baik oleh atasan disetiap unit kerja,

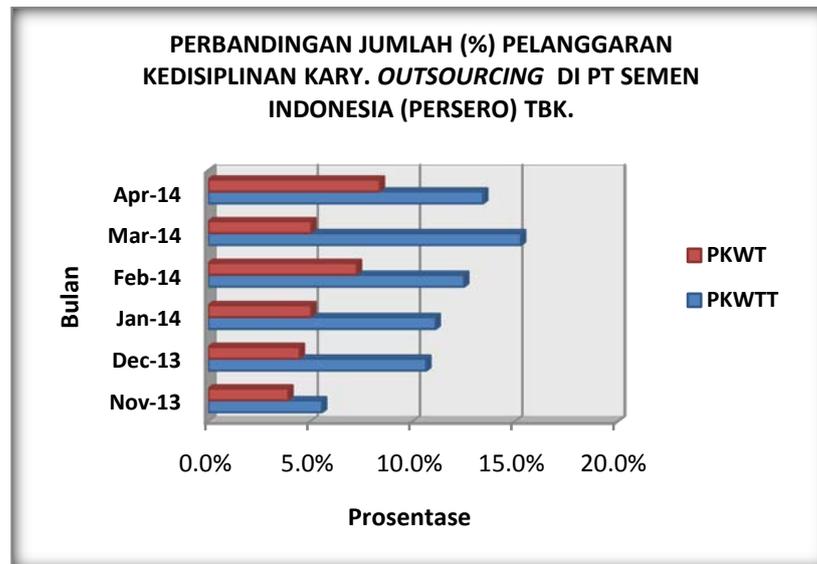
sehingga ketika terdapat tugas pekerjaan diluar kota karyawan *outsourcing* PKWT lebih sering dilibatkan.

Persoalan lain yang juga muncul adalah ketika karyawan *outsourcing* baik yang berstatus PKWT ataupun PKWTT melanggar aturan kedisiplinan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan mulai dari datang terlambat, absen tanpa ijin, mangkir dari tempat kerja disaat jam kerja, serta melebihi jumlah jam lembur. Tingginya pelanggaran ini sering terjadi meskipun atasan sudah banyak memberikan teguran, sanksi, bahkan hingga pengembalian karyawan *outsourcing* kepada perusahaan penyedia jasa tenaga kerja.

Sebelumnya peneliti mencoba melakukan observasi dan wawancara di beberapa unit kerja yang melibatkan karyawan *outsourcing* dalam kesehariannya, hal ini dilakukan peneliti untuk mencari informasi dan memahami bagaimana kondisi pengelolaan karyawan *outsourcing* yang ada diunit kerja tersebut, wawancara singkat juga dilakukan dengan bagian SDM PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil evaluasi dan observasi peneliti selama kurang lebih 6 (enam) bulan terhadap absensi karyawan *outsourcing* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam 6 (enam) bulan terakhir banyak karyawan *outsourcing* yang terlambat, dan tidak masuk kerja tanpa ijin. Selain itu disaat jam kerja tidak sedikit karyawan *outsourcing* yang melakukan *cek in* dan *cek out* akan tetapi keberadaanya tidak pernah ada dimeja kerja keluar kantor disaat jam kerja untuk melakukan pekerjaan sampingan lain, dsb. Pelanggaran kedisiplinan ini hampir mengalami peningkatan setiap bulannya. Berikut data hasil evaluasi pelanggaran

kedisiplinan karyawan *outsourcing* PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam 6 (enam) bulan terakhir :



Gambar 1.4

Data Pelanggaran Kedisiplinan Kary. *Outsourcing* PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Berdasarkan Gambar 1.3 diatas dapat dijelaskan bahwasanya terdapat kenaikan prosentase pelanggaran kedisiplinan karyawan *outsourcing* baik yang berstatus PKWT ataupun PKWTT setiap bulannya. Adapun kategori pelanggaran kedisiplinan yang dimaksud pada gambar tersebut adalah : terlambat, ketidاكلengkapan absensi, tidak masuk kerja tanpa ijin, dan mangkir.

Sedangkan dari hasil evaluasi terhadap biaya lembur, terjadi peningkatan biaya lembur karyawan *outsourcing* sekitar 9%-14% setiap tahunnya (2011-2013). Di tahun 2011-2013 biaya lembur perorangan yang dikeluarkan nilainya lebih besar dibandingkan gaji bulanan perorangan. Berikut data perbandingan kenaikan biaya lembur karyawan *outsourcing* tahun 2011 sampai dengan 2013 :

Tabel 1.3
Perbandingan Biaya Lembur *Outsourcing* Tahun 2013

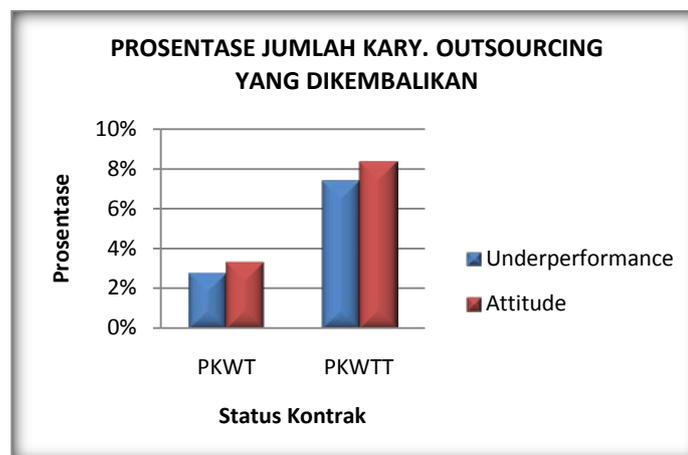
STATUS KONTRAK	TAHUN		
	2011	2012	2013
PKWT	Rp 268.795.180	Rp 332.063.000	Rp 385.296.000
PKWTT	Rp 536.109.000	Rp 586.327.300	Rp 620.148.000
TOTAL	Rp 804.904.180	Rp 918.390.300	Rp 1.005.444.000

Berdasarkan kondisi ini peneliti mencoba melakukan observasi selama beberapa bulan. Peneliti mencoba menelusuri satu persatu form persetujuan lembur karyawan *outsourcing*, dari kegiatan ini diketahui bahwa ritme jam lembur karyawan *outsourcing* tersebut adalah disaat setelah jam pulang kantor dan lembur dihari Sabtu dan Minggu. Selanjutnya peneliti mencoba melakukan observasi dengan hadir di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dihari Sabtu dan Minggu selama kurang lebih 6 (enam) bulan, dari kegiatan ini diketahui bahwa sebanyak 55 % karyawan *outsourcing* yang melakukan lembur dihari libur tidak berada dikantor untuk melakukan lembur, sebanyak 20 % melakukan lembur dikantor saat hari libur akan tetapi jumlah jam lembur tidak sesuai dengan yang tertulis di form persetujuan lembur.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak SDM PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. terkait beberapa pelanggaran diatas, berbagai teguran dan tindakan pengembalian karyawan *outsourcing* ke perusahaan penyedia jasa telah dilakukan untuk mendisiplinkan karyawan *outsourcing* baik yang berstatus PKWT ataupun PKWTT yang ada, akan tetapi sejauh ini masih belum berhasil. Belum berhasilnya teguran dari pihak PT Semen Indonesia (Persero) Tbk untuk

menurunkan prosentase pelanggaran kedisiplinan para karyawan PKWTT tersebut dimungkinkan karena adanya perasaan aman karena telah berstatus karyawan tetap di perusahaan penyedia jasa sehingga kecil kemungkinan untuk diberhentikan dari perusahaan penyedia jasa sekalipun karyawan PKWTT tersebut dinyatakan *underperformance*. Selain itu terdapat jaminan perlindungan dari Serikat Pekerja di perusahaan penyedia jasa tersebut.

Berikut data prosentase jumlah karyawan *outsourcing* baik yang berstatus PKWT ataupun PKWTT yang dikembalikan ke perusahaan penyedia jasa dalam 6 (enam) bulan terakhir :



Gambar 1.5

Prosentase Jumlah Kary. *Outsourcing* yang dikembalikan

Terdapat 2 (dua) kategori alasan seorang karyawan *outsourcing* dikembalikan ke perusahaan penyedia jasa, yaitu *underperformance* dan *Attitude*. Karyawan *outsourcing* dinyatakan *underperformance* ketika karyawan tidak memiliki kompetensi yang mendukung dalam penyelesaian tugas-tugas pekerjaannya. Sedangkan aspek *attitude* adalah aspek yang terkait dengan perilaku keseharian karyawan *outsourcing*. Berdasarkan gambar 1.3 diatas diketahui

bahwa prosentase jumlah karyawan PKWTT yang dinyatakan *underperformance* dan dikembalikan ke Perusahaan penyedia jasa 4% lebih banyak jika dibandingkan dengan karyawan PKWT. Sedangkan prosentase jumlah karyawan PKWTT yang dikembalikan ke Perusahaan penyedia jasa terkait dengan *attitude* sebanyak 5% lebih banyak jika dibandingkan dengan karyawan PKWT.

Perusahaan dalam hal ini PT Semen Indonesia selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya termasuk didalamnya adalah karyawan *outsourcing*, misalnya dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan *outsourcing*. Agar kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Lebih lanjut, dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan *outsourcing*, permasalahan yang muncul di lapangan antara lain yaitu keinginan dari pimpinan yang mengharuskan adanya perbaikan terus-menerus (*continous improvement*) dalam perusahaan sehingga menimbulkan keluhan-keluhan para karyawan *outsourcing*. Faktor penyumbang lain adalah perasaan kurang puas terhadap gaji yang mereka nilai kecil dan jauh dari gaji yang diperoleh karyawan induk, hal lainnya adalah adanya campur tangan dari atasan sehingga mereka merasa memiliki kendali yang lebih kecil atas pekerjaan mereka. Selain itu,

muncul permasalahan internal antar karyawan *outsourcing* misalnya sikap saling menyalahkan jika ada kesalahan dalam menjalankan langkah – langkah baku prosedur kerja yang sudah ditetapkan sehingga hal tersebut menimbulkan konflik tersendiri bagi mereka. Sekitar 30% dari mereka ketika ditanya secara non formal, menyatakan bahwa mereka merasa kurang puas dan sangat jenuh dengan kondisi seperti ini. Hal ini juga berpengaruh terhadap cara mereka menyelesaikan pekerjaannya.

Perlu diketahui bahwasanya pelanggaran kedisiplinan telah sering dikaitkan dengan kepuasan kerja dan rendahnya komitmen organisasi seorang karyawan terhadap Perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan Spector (2012; 226-228) bahwa perilaku mangkir atau tidak hadir kerja juga merupakan hasil dari ketidakpuasan karyawan. Hal ini muncul dari asumsi bahwa orang yang tidak menyukai pekerjaannya akan cenderung menghindari pekerjaan tersebut.

Selain hal tersebut diatas salah satu masalah yang timbul dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri adalah status karyawan *outsourcing*. Status karyawan *outsourcing* dalam masalah ini adalah perbedaan antara karyawan PKWTT/ Tetap dan karyawan PKWT/ Kontrak dalam kinerja suatu organisasi. Pada umumnya penelitian mengatakan bahwa status kerja akan mempengaruhi komitmen. Dapat dilihat dari penelitian oleh *Stamper and Dyne* (2003) yang mengatakan bahwa status kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen. Status kerja yang dimaksud pada penelitian tersebut adalah kerja waktu penuh dan kerja paruh waktu. Dalam penelitian terdahulu *Mc Ginis* (2001) menunjukkan pengaruh hubungan antara status kerja

dan *job attitudes* dalam hal ini kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut terdapat pengaruh yang signifikan antara status kerja dan *job attitude* terhadap kepuasan kerja (dalam Jurnal Penelitian Universitas Brawijaya; Chandraningtyas. Iva, dkk).

Konsep kepuasan kerja mempunyai definisi yang berbeda-beda jika dilihat dari pendapat para ahli, namun pada prinsipnya mereka mempunyai pandangan yang tidak jauh berbeda dalam mendefinisikannya. Spector (2012; 210) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap yang menggambarkan apa yang dirasakan individu tentang pekerjaannya secara keseluruhan. Secara sederhana dapat diartikan kepuasan kerja adalah ketika individu menyenangi pekerjaannya, sedangkan ketidakpuasan kerja ketika individu tidak menyenangi pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menyangkut sikap dan penilaian positif atau negatif seseorang atas hasil pekerjaannya dan merupakan selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan.

Komitmen organisasional dianggap penting bagi perusahaan karena: (1) berpengaruh terhadap *turnover* karyawan, (2) berhubungan dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada perusahaan (Morrison, 1997).

Greenberg dan Baron (1997:190) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap dimana seseorang mengidentifikasikan dirinya dan terlibat dengan organisasinya serta tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya. Komitmen

organisasi menunjukkan hasrat pekerja atau karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan..

Dari sini dapat kita lihat betapa pentingnya komitmen organisasi bagi perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar dan optimal, dan juga demi eksistensi dan ketahanan organisasi itu sendiri dalam menghadapi kompetisi global. Tanpa ada komitmen yang baik dari karyawannya, maka organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan optimal ("Yang Berprestasi Tinggi Lebih Mudah Jadi Kutu Loncat," 2008).

Kerugian yang diterima perusahaan sebagai akibat *turnover* antara lain: biaya rekrutmen dan biaya pelatihan untuk memperoleh karyawan dengan kinerja yang tinggi, belum lagi biaya defisit kinerja individu (orang baru butuh 12 hingga 18 bulan untuk memberikan sumbangan kepada perusahaan), dan – tak kalah penting – kerugian akibat perginya konsumen. Survei Mercer mendapatkan temuan, sekitar, 50% konsumen utama ikut dibawa pergi bersamaan dengan keluarnya orang tersebut dalam periode 6 bulan terminasi. ("Transformasi Bagian HR," 2005)

Untuk mencari solusi dari permasalahan diatas, tidak sedikit peneliti yang melakukan penelitian guna menemukan hal-hal apa saja yang mempengaruhi komitmen organisasi, dengan harapan jika mengetahui hal-hal yang mempengaruhi komitmen organisasi, maka akan diperoleh suatu solusi untuk dapat mempertahankan karyawan yang tepat dan dapat meningkatkan komitmen organisasinya. Terdapat tiga kategori prediktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu karakteristik personal, *job-related characteristic* dan *job*

involvement characteristic (Joiner dan Bakalis, 2006). Ada beberapa hal lain yang juga mempengaruhi komitmen organisasi antara lain, kesempatan karir (*career opportunities*) (dalam Bashir dan Ramay, 2008). Jadi dapat disimpulkan bahwa cukup banyak hal-hal yang mempengaruhi komitmen organisasi individu.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan dua alasan yaitu: (1) adanya *research gap* yang telah diungkapkan dalam paragraf sebelumnya, (2) adanya *research problem* yang ditemukan dilapangan. Penelitian ini merupakan sebuah studi kasus di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. terkait dengan identifikasi perbedaan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan *outsourcing* ditinjau dari status karyawan di perusahaan penyedia jasa.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pemahaman bagi perusahaan terhadap kondisi karyawan *outsourcing* mereka. Mengingat sebagai BUMN peserta program KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul), PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. juga mendapatkan nilai kurang maksimal pada poin Fokus Tenaga Kerja. Kriteria Fokus Tenaga Kerja menguji kemampuan organisasi dalam menilai kebutuhan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja dan dalam membangun lingkungan kerja tenaga kerja yang kondusif untuk berkinerja yang tinggi. Kriteria ini juga menguji bagaimana organisasi membuat karyawan puas dan berkomitmen, mengelola dan mengembangkan tenaga kerja untuk dapat mengembangkan potensinya secara penuh dalam keselarasan dengan misi, strategi, dan rencana kerja organisasi secara keseluruhan. Tenaga kerja yang dimaksud disini mengacu kepada orang-orang yang secara aktif terlibat dalam penyelesaian pekerjaan organisasi baik yang berstatus karyawan tetap ataupun

karyawan *outsourcing*. Dalam kategori Fokus Tenaga Kerja PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. masih mendapatkan nilai “merah” untuk poin survei kepuasan kerja dan komitmen bagi karyawan *outsourcing*. Hal ini dikarenakan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. masih belum pernah melakukan survei kepuasan kerja dan komitmen pada karyawan *outsourcing*. Tentunya hal ini menjadi fokus perhatian PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk dapat mengevaluasi tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan *outsourcing*.

Berdasarkan penjelasan diatas maka penelitian ini mengambil judul ***“Perbedaan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Outsourcing PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. ditinjau dari Status Kontrak Karyawan”***

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pembahasan diatas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk menjawab atas pertanyaan berikut.

1. Apakah ada perbedaan kepuasan kerja karyawan *outsourcing* jika ditinjau dari status kontrak karyawan?
2. Apakah ada perbedaan komitmen organisasional karyawan *outsourcing* jika ditinjau dari status kontrak karyawan?

1.3. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan *outsourcing* PT Semen Indonesia (Persero)

Tbk. ditinjau dari status karyawan di perusahaan penyedia jasa *outsourcing*. Penelitian ini berangkat dari adanya kebutuhan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk menanggapi keluhan dari unit kerja terkait kinerja karyawan *outsourcing* PKWTT yang dinilai menurun dan seringkali mangkir dari tempat kerja, selain itu penelitian ini diharapkan dapat memotret bagaimana kondisi kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan *outsourcing* baik yang berstatus PKWT ataupun PKWTT sehingga hasil tersebut dapat menjadi bahan evaluasi perusahaan dalam hal ini PT Semen Indonesia (persero) Tbk. terkait kebijakan penggunaan karyawan *outsourcing* dengan status PKWTT, dan juga sebagai langkah awal perusahaan untuk mengembangkan sistem pengelolaan sumberdaya manusia yang lebih sesuai dengan tuntutan dunia modern sehingga pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi ini dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Penelitian seperti ini belum pernah dilakukan di organisasi ini. Selama ini organisasi mengelola karyawan *outsourcing* tanpa melihat bagaimana potret kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan *outsourcing*. Selain itu, hal ini juga terkait dengan pentingnya mempelajari kepuasan kerja dan komitmen organisasional, karena kedua kondisi tersebut telah terbukti dapat mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri. Hasil dari penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai saran pengembangan untuk mencari solusi atas permasalahan karyawan *outsourcing* di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Penelitian ini didasarkan pada studi literatur dari beberapa penelitian yang pernah dilakukan untuk mengungkap faktor-faktor apa yang mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan *outsourcing*.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian kali ini adalah untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan *outsourcing* PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk ditinjau dari status karyawan di perusahaan penyedia jasa *outsourcing*.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam kerangka harapan dapat memberikan manfaat yakni :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian secara teoritis dapat bermanfaat dalam memberikan pemahaman, wawasan dan ide bagi pengembangan ilmu psikologi dibidang industri dan organisasi mengenai perbedaan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan *outsourcing* ditinjau dari status karyawan pada *setting* organisasi BUMN.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada organisasi terkait sejauhmana perbedaan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan *outsourcing*. Selain itu hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan

dapat digunakan sebagai saran pengembangan untuk mencari solusi atas permasalahan kinerja karyawan *outsourcing* di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.