

**ANALISIS KEPUASAN KERJA
PEGAWAI TETAP DAN PEGAWAI *OUTSOURCING*
PADA BAGIAN ADMINISTRASI (*BACK OFFICE*)
DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK
KANTOR CABANG KLATEN**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

DAMAS DANU DANARTA

NIM : 171103420

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2019

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayahnya kepada kita semua. Berkat karunia dan kemurahan-Nya kami dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat waktu sesuai target yang telah ditentukan.

Dalam penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan dan motivasi serta bantuan orang-orang yang didekat kami serta dari berbagai pihak yang selalu mendukung dalam penyelesaiannya tesis ini. Untuk itu dalam kesempatan yang baik ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muh. Su'ud, MM. selaku dosen pembimbing I atas pembimbingannya, saran dan kritikan terhadap penyusunan tesis ini sehingga dapat selesai dengan baik.
2. Ibu Dra. Suci Utami W, MM. selaku dosen pembimbing II atas waktu dalam pembimbingan, saran, kritik dan koreksi terhadap isi tesis ini sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik.
3. Seluruh Dosen Pengajar Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan banyak ilmu dan wawasan tentang ilmu manajemen.
4. Seluruh Staff dan Jajaran Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah membantu memfasilitasi kegiatan belajar di kampus STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

5. Bapak Nirwanus Halfi selaku Pimpinan Cabang BRI Kantor Cabang Klaten yang telah memberi ijin dalam penelitian ini.
6. Teman-teman BRI Kantor Cabang Klaten yang telah memberi bantuan waktu dalam proses penelitian ini.
7. Keluarga Tercinta, Istri Arlys Ika Kharismaningrum dan Shakila Arundya Naiaraputri Danarta, yang selalu memberikan motivasi dan dukungan dalam menyelesaikan studi program pascasarjana Magister Manajemen sampai selesai.
8. Kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam proses penyusunan tesis ini yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Doa dan harapan kami sebagai penyusun tesis ini, semoga ilmu dari tulisan ini dapat bermanfaat bagi kami sendiri dan bagi pembaca sehingga dapat meningkatkan kualitas ilmu pengetahuan untuk saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Yogyakarta, 03 April 2019

Penulis

Damas Danu Danarta

NIM.171103420

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi manapun, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu didalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 03 April 2019

Damas Danu Danarta

NIM. 171103420

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
DAFTAR ARTI SIMBOL DAN SINGKATAN	x
INTISARI / ABSTRAK	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Pertanyaan Penelitian	6
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II. LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Pegawai Tetap	9
B. Pengertian Outsourcing	10
C. Kepuasan Kerja	12
D. Kompensasi	17
E. Pengembangan Dan Jenjang Karir	21

F. Beban Kerja	26
G. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	28
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Disain Penelitian	29
B. Subyek Penelitian	29
C. Teknik Pengambilan Data	29
D. Metode Analisis Data	31
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	32
B. Pembahasan	51
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	54
B. Saran	56
Daftar Pustaka	58
Lampiran	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Tabel Pertanyaan Kuesioner	41
Tabel 4.2 Data Kuesioner Pegawai Tetap	44
Tabel 4.3 Rata-rata gap per dimensi pertanyaan pegawai tetap	45
Tabel 4.4 Data Kuesioner Pegawai Outsourcing	46
Tabel 4.5 Rata-rata gap per dimensi pertanyaan pegawai tetap	47

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner yang digunakan

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

ARTI SIMBOL DAN SINGKATAN

1. STP : Sangat Tidak Puas
2. TP : Tidak Puas
3. P : Puas
4. SP : Sangat Puas
5. Gap : Perbedaan rentang nilai kepuasan kerja

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ANALISIS KEPUASAN KERJA
PEGAWAI TETAP DAN PEGAWAI *OUTSOURCING*
PADA BAGIAN ADMINISTRASI (*BACK OFFICE*)
DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK,
KANTOR CABANG KLATEN

ABSTRAK

Ditengarai terdapat perbedaan kepuasan kerja pada pegawai *outsourcing* dan pegawai tetap ditinjau dari segi jenjang karir yang tidak jelas, kompensasi yang kurang memuaskan dan beban kerja yang terlalu berat di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten.

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Menentukan kepuasan kerja pegawai tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Klaten, dilihat dari segi jenjang karir, kompensasi dan beban kerja pegawai. Menentukan kepuasan kerja pegawai *outsourcing* di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Klaten, dilihat dari segi jenjang karir, kompensasi dan beban kerja pegawai. Menentukan apa yang perlu dilakukan dalam mengatasi perbedaan kepuasan kerja pada pegawai *outsourcing* dan pegawai tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Klaten.

Metode penelitian kualitatif deskriptif, dengan wawancara mendalam (*depth interview*) dan kuesioner dalam memperkuat hasil wawancara. Dari penelitian diperoleh hasil yaitu secara jenjang karir diketahui untuk pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* tidak puas, dan dalam segi kompensasi didapat perbedaan kepuasan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yaitu tingkat kepuasan pegawai tetap dinilai cukup puas sedangkan untuk pegawai *outsourcing* tidak puas dengan kompensasi yang diterima. Dan dalam segi beban kerja didapat hasil bahwa pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* sama-sama puas dengan pekerjaan mereka. Sedangkan upaya yang perlu dilakukan dalam mengatasi kepuasan kerja pegawai yang rendah diperlukan adanya motivasi dari atasan untuk jenjang karir akan lebih transparan dalam menentukan kandidat promosi jabatan dan untuk kompensasi diperlukan adanya tambahan bonus atau upah lembur bagi pegawai.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Pegawai tetap, Pegawai *Outsourcing*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bank BRI adalah Bank milik pemerintah (BUMN) yang senantiasa berupaya untuk menjadi Bank Terbaik di Indonesia, bahkan dalam visi nya BRI ingin menjadi bank terkemuka dan terdepan di kawasan regional Asia Tenggara pada tahun 2022. Untuk itu maka kualitas produk dan layanan terus dikembangkan secara terus menerus agar visi dan misi nya dapat terwujud. Dalam terwujudnya visi dan misi tersebut tidak lepas dari peran Sumber Daya Manusia didalamnya yaitu karyawan itu sendiri.

Dapat dikatakan bahwa tanpa Sumber Daya Manusia maka suatu organisasi tidak akan berarti apa-apa, oleh karena itu SDM dalam perusahaan perlu dikelola secara profesional agar dapat terwujud suatu keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi, dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 1994 : 2002)

Perlindungan hukum adalah pemenuhan terhadap hak-hak dasar yang melekat diatur dalam konstitusi tertuang dalam pasal 27 ayat (2) UUD Tahun 1945 yang berbunyi “Tiap-tiap warga Negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”, dan pada pasal 33 ayat(1) yang menyatakan “Perekonomian merupakan suatu usaha bersama atas kekeluargaan”. Pelanggaran akan hak dasar merupakan pelanggaran hak asasi manusia (HAM) yang telah diatur oleh konstitusi.

Kendala dalam hal ketenagakerjaan di Indonesia adalah adanya ketidakseimbangan diantara pengusaha atau perusahaan maupun buruh dalam konsep perjanjian kerja yang mengakibatkan iklim persaingan usaha semakin ketat sehingga mengakibatkan perusahaan harus mengambil kebijakan efisiensi biaya produksi (*cost of Production*). Sistem *Outsourcing* adalah salah satu solusi dalam menghemat pengeluaran biaya sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan termasuk disini PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Dalam hal ini *outsourcing* merupakan pendelegasian dalam proses bisnis, dimana terjadi proses administrasi dan manajemen oleh pihak penyedia jasa sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan.

Sama seperti perusahaan lainnya PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten juga menggunakan pegawai dengan status *outsourcing* dalam perusahaannya. Khususnya pada bagian administrasi, keamanan (satpam), Kebersihan kantor (*Office Boy*) dan pengamanan aset (Penjaga malam). Khusus untuk bagian administrasi yang akan lebih peneliti bahas lebih jauh, karena bagian inilah yang di indikasi mempunyai beban kerja

yang sama dengan pegawai tetap dengan bagian yang sama juga. Hal ini tentunya akan menimbulkan kesenjangan baik dalam hal kompensasi insentif gaji, dan jenjang karirnya.

Outsourcing (alih daya) pada hukum ketenagakerjaan diatur dalam UU ketenagakerjaan No.13 tahun 2003 (Pasal 64, 65, dan 66) serta keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. Kep 101/Men/VI/2004 tahun 2004 tentang tata cara perizinan perusahaan penyedia jasa pekerja / buruh (Kepmen 101/2004). Dalam hal ini pemerintah menugaskan Menteri Tenaga Kerja agar melakukan revisi terhadap UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Hubungan kerja merupakan suatu sistem yang menggambarkan adanya ikatan pada buruh maupun perusahaan dengan memberikan pemahaman tentang hak-hak dan kewajiban buruh pada perusahaan, begitu pula dengan hak dan kewajiban para buruh dalam hal ini banyak perusahaan yang menggunakan tenaga *outsourcing* untuk dapat melakukan efisiensi biaya tenaga kerja. Dalam kenyataannya ternyata dengan adanya kebijakan yang diberlakukan status pegawai *outsourcing* tersebut menjadikan suatu problematika tersendiri baik dari segi perusahaan maupun dari segi karyawan itu sendiri.

Menurut hasil wawancara dengan ibu Uninggar sebagai Supervisor Operasional yang menangani langsung bagian Sumber Daya Manusia di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten, mengatakan bahwa adanya perbedaan kesenjangan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* dilingkungan kantor bagian administrasi (*back office*) disebabkan karena beberapa

faktor utama yaitu masalah jenjang karir atau kesempatan untuk promosi jabatan dan masalah kompensasi yang dirasa cukup besar perbedaannya, jika dibanding dengan beban kerja yang dirasakan sama maka pegawai *outsourcing* cenderung merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini lah yang menyebabkan timbulnya perbedaan-perbedaan kepuasan kerja antara pegawai *outsourcing* dan pegawai tetap.

Demonstrasi besar-besaran sering dilakukan oleh karyawan dengan status *outsourcing* setiap Hari Buruh menuntut penghapusan sistem *outsourcing* dalam dunia pekerjaan. Para karyawan merasa diperlakukan tidak adil, tidak adanya tunjangan dan kesejahteraan karyawan, serta diskriminasi masalah kompensasi yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Efek negatif bagi perusahaan diantaranya, produksi jadi terhenti, perputaran uang terhambat, kerusakan alat-alat produksi dan kerugian yang cukup besar. (Kompas;2011, 3 Mei).

Secara umum pegawai *outsourcing* jarang sekali mendapatkan kepuasan kerja dikarenakan kepuasan kerja yang terkikis. Berdasarkan narasumber PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten, pegawai *outsourcing* pada umumnya menerima gaji dari PT. *Outsourcing* yang menaunginya antara 1,5 juta – 2,5 juta rupiah perbulan tanpa diberikan fasilitas dan tunjangan lainnya. Berbeda dengan pegawai tetap yang menerima gaji sekitar 3 juta – 5 juta per bulan pada bagian pekerjaan yang sama, hal ini yang membuat kesenjangan terasa sekali antara pekerja tetap dan pekerja *outsourcing*.

Sudah seharusnya pegawai tetap akan mendapatkan kepuasan kerja, namun terkadang dalam kenyataannya sebagian pekerja tetap di PT. Bank Rakyat

Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten merasakan ketidakpuasan kerja. Hal ini dikarenakan beberapa hal yaitu kenyamanan kerja karena sikap pimpinan yang terkadang membeda-bedakan antara pekerja satu dengan pekerja lain, selain itu juga sedikitnya pekerja tetap yang ahli dalam bidang tersebut menyebabkan para pegawai tetap merasa disibukan dengan beban pekerjaannya.

Howell dan Dipboye (Munandar, 2001) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka dan tidak sukanya tenaga kerja terhadap aspek dari pekerjaannya. Adapula pengertian lain dari Robins (2006) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima.

Segi insentif yang diterima (upah dan bonus) merupakan kendala pada kinerja para pegawai *outsourcing*. Padahal kelayakan pemberian insentif menjadi suatu hal yang tentunya akan menunjang kinerja pegawai *outsourcing* itu sendiri. Permasalahan yang lain yaitu jenjang karir dari pegawai *outsourcing* masih terhambat system kontrak *outsourcing* tersebut, untuk menjadi pegawai tetap biasanya perusahaan menetapkan target kinerja terlebih dahulu untuk dapat diangkat sebagai pegawai tetap. Jika dilihat dari beban pekerjaan dalam kenyataannya cenderung hampir sama karena mereka berada pada posisi bagian yang sama juga, tetapi dalam tanggung jawabnya pegawai tetap memiliki tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi karena beban status kepegawaiannya.

Pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termasuk anggota dewan

komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara terus menerus ikut mengelola kegiatan perusahaan secara langsung, serta pegawai yang berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu tertentu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut. Sedangkan Pegawai *outsourcing*/kontrak adalah pegawai yang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin perusahaan.

Dari permasalahan tersebut maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Kepuasan Kinerja Pegawai *Outsourcing* dengan Pegawai tetap pada bagian administrasi (*Back Office*) Di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten.”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Ditengarai terdapat perbedaan kepuasan kerja pada pegawai *outsourcing* dan pegawai tetap ditinjau dari segi jenjang karir yang tidak jelas, kompensasi yang kurang memuaskan dan beban kerja yang terlalu berat di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)Tbk, Kantor Cabang Klaten.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai Tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten dilihat dari segi jenjang karir, kompensasi dan beban kerjanya?

2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai Outsourcing di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten dilihat dari segi jenjang karir, kompensasi dan beban kerjanya?
3. Upaya yang dapat dilakukan agar kepuasan kerja pegawai *outsourcing* dan pegawai tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten tetap terjaga walaupun dengan adanya perbedaan kompensasi insentif, jenjang karir dan beban kerja tersebut?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kepuasan kerja pegawai tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Klaten, dilihat dari segi jenjang karir, kompensasi dan beban kerja pegawai.
2. Menentukan kepuasan kerja pegawai *outsourcing* di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Klaten, dilihat dari segi jenjang karir, kompensasi dan beban kerja pegawai.
3. Menentukan apa yang perlu dilakukan dalam mengatasi perbedaan kepuasan kerja pada pegawai *outsourcing* dan pegawai tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Klaten.

E. Manfaat Penelitian

1. Secara Akademis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk dapat menambah literatur dan sumber informasi tentang analisis kepuasan kerja pegawai di lingkungan perusahaan jasa keuangan kepada lingkungan Akademik Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta

2. Secara Praktis

- a. Bagi Perusahaan diharapkan dapat memberi informasi bagi manajemen dalam mengetahui kepuasan kerja pegawai khususnya pada pegawai *outsourcing* di perusahaan dengan kebijakan memberi peluang kompensasi dan jenjang karir yang sama dengan pekerja lain, sehingga dapat memotivasi para pekerja untuk lebih optimal dalam bekerja.
- b. Bagi pegawai BRI, akan meningkatkan kinerja lebih optimal dan terus bekerja dengan rasa ikhlas bahwa semua pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai karir di perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Pegawai tetap

Pengertian pegawai tetap dalam Kamus Bahasa Indonesia (KBBI) adalah pegawai yang bekerja disuatu perusahaan (badan usaha) secara tetap berdasar surat keputusan. Sedangkan dalam kamus bisnis dan Bank (dalam Mangkunegara, 2010) pekerja tetap adalah pekerja atau mereka yang bekerja dengan memperoleh upah/gaji secara tetap baik ada kegiatan ataupun tidak ada kegiatan, dibayar tetap, pada suatu periode tertentu dan tidak tergantung pada hari masuk kerjanya. Berdasarkan peraturan Dirjen pajak nomor 31/PJ/2009, pengertian pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur terus menerus ikut mengelola perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk jangka waktu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut.

Pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur dan pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu tertentu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut, tak ada batasan jangka waktu lamanya bekerja (Malayu ;2012). Hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan tetap dituangkan dalam “Perjanjian Kerja Untuk Waktu Tidak Tentu”.

Beberapa ketentuan yang berlaku untuk pegawai tetap adalah sebagai berikut:

- a. Tidak adanya batasan waktu lamanya bekerja
- b. Perusahaan dapat mensyaratkan
- c. masa percobaan maksimal 3 bulan
- d. Masa kerja dihitungkan sejak masa percobaan
- e. Jika terjadi pemutusan hubungan kerja bukan karena pelanggaran berat atau pegawai mengundurkan diri maka pegawai tetap mendapatkan uang pesangon (bagi pegawai yang sudah bekerja minimal 3 tahun) dan uang penggantian hak sesuai undang-undang yang berlaku.

B. Pengertian *Outsourcing*

Istilah *outsourcing* diartikan sebagai *contract (work) out*, menurut Maurice Greaver, *outsourcing* merupakan tindakan mengalih beberapa aktivitas perusahaan serta hak pengambilan keputusannya kepada pihak lain (*outside provider*), dimana tindakan ini terkait pada suatu kontrak kerja sama. Boleh juga dikatakan *outsourcing* merupakan penyerahan kegiatan perusahaan secara menyeluruh kepada pihak lain yang tertuang pada kontrak perjanjian *outsourcing* dapat dilihat pada ketentuan pasal 64 Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, yang isinya menyatakan adanya suatu perjanjian kerja antara perusahaan tersebut boleh menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan oleh perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang telah dibuat secara tertulis.

Outsourcing terbagi atas dua suku kata yaitu *out* dan *sourcing*, *out* adalah keluar dan *sourcing* berarti mengalihkan kerja, tanggung jawab dan keputusan kepada orang lain. Dalam dunia bisnis, *outsourcing* dapat diartikan sebagai penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan yang sifatnya penunjang oleh suatu perusahaan kepada perusahaan lain melalui perjanjian penyediaan jasa pekerja.

Menurut pasal 64 UUK, *outsourcing* adalah suatu perjanjian kerja yang dibuat antara perusahaan dengan tenaga kerja, dimana perusahaan tersebut dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis. Pasal 1601 B KUH perdata yang menyatakan bahwa *outsourcing* disamakan dengan perjanjian pemborong pekerjaan.

Menurut Sehat Damanik *outsourcing* adalah suatu perjanjian dimana pemborong mengikat diri untuk membuat suatu pekerjaan tertentu bagi pihak lain yang memborongkan dengan menerima bayaran tertentu dan pihak yang lain memborongkan pekerjaan kepada pihak pemborong dengan bayaran tertentu. Definisi lain yang lebih singkat bahwa *outsourcing* merupakan suatu tindakan membagi kepada supplier lain. Pegawai *outsourcing* / kontrak adalah pegawai yang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin perusahaan dan tidak ada jaminan kelangsungan masa kerjanya.

Karyawan kontrak / *outsourcing* adalah karyawan yang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin perusahaan, dan tidak ada jaminan kelangsungan masa kerjanya. Dalam hal ini kelangsungan masa kerja karyawan kontrak ditentukan oleh prestasi kerjanya. Apabila prestasi kerjanya baik akan

diperpanjang kontrak kerjanya. Dampak psikis dari ketentuan yang menyatakan masa kerja karyawan kontrak / *outsourcing* tergantung pada prestasi kerjanya adalah karyawan tersebut menjadi mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan menginginkan untuk dapat terus bekerja dan mendapatkan penghasilan dari pekerjaannya. Penghasilan tersebut digunakan untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan keluarganya.

Seseorang karyawan kontrak / *outsourcing* biasanya beban kerjanya hampir sama atau bahkan lebih berat dari pada pegawai tetap, namun dari segi gaji atau fasilitas lainnya tentu saja sangat berbeda. Bayangkan berapa keuntungan perusahaan dari segi produktivitas misalnya, termasuk tidak adanya ketentuan pesangon yang jelas apabila perusahaan tidak lagi menggunakan jasa si tenaga kerja *outsourcing*. Banyak perusahaan *Outsourcing* (Penyedia Tenaga Kontrak) yang melihat peluang ini. Sehingga perusahaan yang membutuhkan pegawai kontrak tinggal memesan sesuai kualifikasi yang diinginkan. Namun persoalan yang ditimbulkan akibat sistem kontrak ini seakan tidak berkesudahan. Mulai dari PHK sepihak, tidak adanya pesangon yang memadai, dan terlebih lagi tidak adanya perlindungan hukum bagi karyawan kontrak yang akan menuntut haknya di pengadilan.

C. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap

kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan yang mana pegawai memandang pekerjaannya. Hasibbuan (2006:39)

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan baik, sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dalam pekerjaannya maka kedisiplinan karyawan rendah. Menurut Suwatno (2001) kepuasan kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subyektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multifaceted* (banyak dimensi), ia dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Sedangkan Husein (2005) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan pekerjaannya.

Perusahaan dalam rangka mengembangkan sumber daya manusianya perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Suatu perusahaan tentu saja membutuhkan karyawan yang mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya dan juga terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan demikian pihak perusahaan harus berusaha agar karyawan memperoleh kepuasan dari hasil kerja mereka. Apabila karyawan memperoleh kepuasan dari hasil kerja mereka, maka karyawan akan merasakan akan merasakan perasaan yang menyenangkan seperti perasaan gembira ataupun bangga atas pekerjaan yang diberikan, kemudian

adanya rasa dihargai dan rasa nyaman, dimana hal tersebut disebabkan oleh kondisi kerja yang memenuhi kebutuhan dan harapan mereka.

Pihak perusahaan harus dapat memahami perilaku karyawannya agar kebutuhan-kebutuhan karyawannya dapat terpenuhi, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat terpelihara. Dengan terpelihara dan terjaganya kepuasan kerja karyawan, maka akan mendorong mereka untuk bekerja dengan semangat kerja yang tinggi dan pada akhirnya akan membantu secara efektif dan efisien pihak perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan itu sendiri.

Robbins (1996:179) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dilatarbelakangi oleh faktor-faktor yaitu: imbalan jasa (upah), rasa aman, pengaruh antar pribadi, kondisi lingkungan kerja, kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri. Sementara itu menurut Malayu (2011:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sedangkan menurut Veithzal (2010:856) bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Handoko (2011:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Veithzal (2010:856) teori-teori tentang kepuasan kerja yang cukup terkenal ada tiga macam yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat ketidaksesuaian, tetapi merupakan ketidaksesuaian yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (*equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio hasil dirinya dengan input hasil orang lain. Bila perbandingan dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

c. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini merumuskan

karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* dan *distatisfiers*. *Satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. *Distatisfiers (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis seta kebutuhan dasar karyawan. Jika ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Malayu (2011:203) sebagai berikut:

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut Husaini (2010:498) kepuasan kerja dilatarbelakangi oleh faktor-faktor:

- a. Imbalan jasa
- b. Rasa aman
- c. Kondisi lingkungan kerja
- d. Pengaruh antar pribadi
- e. Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

D. Kompensasi

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang khas dalam industri (Fraser, 1992 :56). Tetapi pada dasarnya adanya dugaan ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri (Strauss dan Sayles, 1990:321).

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan Sumber Daya Manusia atau dengan kata agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 1994:155)

Menurut Handoko (2011:155) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Veithzal (2010:742) membagi kompensasi dalam dua jenis yaitu:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial merupakan imbalan yang melibatkan penilaian dan kontribusi pekerjaannya. Kompensasi finansial terbagi kedalam dua kelompok, yaitu:

- a. Kompensasi langsung seperti Upah, Gaji, atau komisi
- b. Kompensasi tidak langsung seperti asuransi kesehatan dan kecelakaan, pemberian jaminan nasional dan imbalan prestasi.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terbagi dua, yaitu:

- a. Pekerjaan seperti tugas, tantangan, kesempatan belajar, penghargaan dan lain-lain.
- b. Lingkungan seperti kebijakan, lingkungan yang nyaman dan fasilitas.

Malayu (2011:127) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh / organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja
5. Pemerintah dengan undang-undang dan kepresnya
6. Biaya hidup

7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan

Menurut Malayu (2011:121) bahwa tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, dengan program kompensasi yang ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang Qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi karyawannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentraasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan Undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan menurut Michael dan Harold (1993:443) membagi kompensasi menjadi tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, dan tunjangan melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misal fasilitas parkir, telepon, dan ruang kantor yang nyaman. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukai dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja. Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan prestasi kerja, keanggotaan, keamanan, pengembangan pribadi maupun komitmen terhadap perusahaan.

Dari berbagai hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli perilaku menunjukkan bahwa faktor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Disamping itu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak job involvement yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe, 1994:135)

Dengan balas jasa karyawan yang seimbang dengan apa yang telah diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja, maka akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya dan pekerjaannya yang dilakukannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin seimbang kompensasi yang diterima karyawan dengan apa yang telah diberikan oleh karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja diperkuat dengan penelitian yang ditulis Riri (2009) dengan judul “pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dealer Toyota Auoto 2000 Padang” dari penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kompensasi yang diterima karyawan dealer auto 2000.

E. Pengembangan dan Jenjang Karir

Pada dasarnya, pengembangan karir dapat dijelaskan dari dua perspektif, yaitu internal dan eksternal. Secara eksternal, pengembangan karir dapat dipandang sebagai suatu pendekatan formal yang diambil organisasi guna

memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan (dalam Simamora:2004) Menurut Rivai dan Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dapat disimpulkan suatu pemahaman bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upa-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Tahap-tahap Pengembangan karir, Menurut Dessler (2000) mengemukakan adanya tahap-tahap pengembangan karir yang dilalui individu dalam kehidupan kerjanya, yaitu:

1. Tahap penjelajahan

Tahap ini terjadi pada periode usia 15-24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan

2. Tahap penetapan

- a. Sub tahap percobaan

Tahap ini berlangsung pada usia 25-30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

- b. Sub tahap pematapan

Tahap ini berlangsung pada usia 30-40 tahun. Selama periode ini tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuan-tujuan tersebut.

c. Sub tahap krisis pertengahan karir

Tahap ini berlangsung pada usia 40an tahu. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

3. Tahap pemeliharaan

Tahap ini terjadi pada periode usia 40-65 tahun. Pada periode ini individu memelihara tujuannya dalam dunia kerja.

4. Tahap kemerosotan

Tahap ini disebut juga usia pensiun, dimana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

Komponen-komponen pengembangan karir, menurut Rivai dan Sagala (2009) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

1. Prestasi kerja (*Job Performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja dibawah standar maka

dengan mengabaikan upaya-upaya kearah pengembangan karir, biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja dan prestasi karyawan. Laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam yang dihabiskan.

3. Jaringan Kerja (*Net Working*)

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan. Hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*)

4. Pengunduran diri

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan akan mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.

5. Kesetiaan terhadap perusahaan (*Loyalitas*)

Loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi bagi karyawan dengan lulusan baru karena adanya tingkat ekspektasi yang tinggi kepada sebuah perusahaan yang akan menimbulkan kekecewaan. Hal ini sama terjadi pada kalangan kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya ditujukan untuk profesi.

6. Pembimbing dan sponsor (*Mentors and Sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasihat atau saran kepada karyawan dalam upaya untuk pengembangan karir. Mentor adalah seseorang didalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peran penting (*Key Subordinate*)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang dapat membantu kinerja mereka, bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya.

8. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*)

Perusahaan seharusnya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, misal dengan memberikan pelatihan, kursus, seminar dan pendidikan agar karyawan dapat lebih bisa mengembangkan kemampuan dalam bidang pekerjaannya.

9. Pengalaman internasional (*International Experience*)

Karyawan yang mempunyai posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman Internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting

Seperti dalam penelitian Nurita (2012), dengan judul pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh

Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri.

H1: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

F. Beban Kerja

Pengertian beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analitis jabatan, teknik analisa beban kerja atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi (Suwatno, 2003).

Beban kerja itu sendiri misalnya target yang telah ditetapkan perusahaan merupakan suatu beban kerja yang harus ditanggung oleh pekerja, beban kerja yang dirasa cukup berat dapat berpengaruh pada kondisi fisik dan psikis seseorang.

Menurut Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Hart and Staveland (dalam Wikipedia, 2008) mendefinisikan beban kerja sebagai berikut:

“the perceived relationship between the amount of mental processing capability or resources and the amount required by the task”

Berdasarkan beberapa pengertian beban kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu rangkaian kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu, atau sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental atau kemampuan yang

harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun psikis.

Indikator-indikator beban kerja menurut Suwatno (2003) menggunakan indikator-indikator antara lain:

- a. Jam kerja efektif
- b. Latar belakang pendidikan
- c. Jenis pekerjaan yang diberikan.

Dalam Moekijat (2002:152) mengemukakan, bahwa analisis beban kerja memberikan informasi tentang syarat-syarat tenaga kerja secara kualitatif serta jenis-jenis jabatan dan karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas.

Rodahl (1989) dalam Prihatini (2007), menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik, organisasi kerja, dan lingkungan kerja serta faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subyektif.

Sedarmayanti (2009:82) untuk mencapai efisiensi beban kerja perlu dipenuhi syarat-syarat berhasil guna (efektif), ekonomis, pelaksanaan kerja yang dapat di pertanggungjawabkan, pembagian kerja yang nyata berdasarkan beban kerja, rasionalitas wewenang dan tanggung jawab, serta prosedur kerja yang praktis untuk dapat dilaksanakan.

G. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam hal ini hubungan antara gaji dan kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2000:120) secara umum menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang timbul dari karyawan itu sendiri, meliputi kecakapan, keterampilan, umur, jenis kelamin, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja. Faktor eksternal antara lain jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu, pengawasan, jaminan finansial, interaksi sosial, hubungan kerja, dan kesempatan promosi jabatan.. Studi lain menunjukkan bahwa adanya pendapatan besarnya relative terhadap penghasilan sendiri yang terpenting menurut individu adalah fungsinya untuk kepuasan kerja menurut Clark dan Oeswald (1996). Menurut Umar (1998:201) menegaskan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Secara empiris, hasil yang dilakukan menunjukkan bahwa alasan dari sebagian responden yang tidak puas dengan pekerjaannya disebabkan oleh adanya kompensasi yang tidak sesuai. Dari uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja sangatlah erat, mengingat tingkat kepuasan kerja dapat diukur dari seberapa banyak, seberapa layak, dan seberapa besar kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Oleh sebab itu, penting bagi pihak manajemen untuk mengukur mekanisme pemberian kompensasi yang mampu mewujudkan rasa keadilan dan kepuasan bagi karyawan.

BAB III.

METODE PENELITIAN

A. Disain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif dengan melakukan perbandingan kepuasan kerja antara pegawai *outsourcing* dengan pegawai tetap pada bagian administrasi (*back office*) di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten.

B. Subyek Penelitian

Pada penelitian ini subyek yang akan diteliti adalah pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten. Jumlah total keseluruhan karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor cabang Klaten adalah 534 orang, mulai dari cleaning service sampai kepada Pimpinan Cabang. Dari keseluruhan pegawai tersebut pada bagian administrasi (*back office*) terdapat sekitar 70 orang pegawai dengan total 25 orang pegawai *outsourcing* dan 45 orang pegawai tetap.

C. Teknik Pengambilan Data

Dalam menentukan bagaimana kepuasan kerja pegawai *outsourcing* dan pegawai tetap pada bagian administrasi (*back office*) di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Cabang Klaten, yaitu:

1. Studi Lapangan (*field Research*), pengumpulan data dengan menggunakan Instrumen penyebaran Kuesioner kepada para pegawai *outsourcing* dan

pegawai tetap di bagian administrasi (back office) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten

2. FGD (*Focus Group Discussion*), yaitu sistem wawancara langsung dengan beberapa pegawai untuk mendapatkan informasi dan data keterangan guna menunjang analisis penelitian.
3. Dalam menentukan upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi perbedaan kepuasan kerja pada pegawai bagian administrasi (*back office*) PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Cabang Klaten yaitu dengan metode *interview* atau wawancara terhadap informan yang dapat dipercaya dan memiliki wewenang terhadap kebijakan tersebut. Para informan yang dimaksud yaitu Manajer Operasional dan Supervisor Operasional yang langsung membawahi pegawai pada bagian administrasi (*back office*).

Penyusunan Kuesioner

Kuesioner disusun untuk identifikasi kepuasan kerja pegawai menggunakan model *mean aritmatika*. Analisis ini digunakan untuk menjelaskan secara umum kepuasan kerja pegawai dan faktor-faktor yang dianggap berpengaruh negatif maupun positif terhadap kepuasan kerja tersebut. Kuesioner kepuasan kerja ini menggunakan model *ordinal likert*, dengan pilihan 4 jawaban yaitu, sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Penetapan jawaban dalam 4 skala ini dimaksudkan agar jawaban dapat dibedakan dengan jelas, antara yang setuju dan tidak setuju.

D. Metode Analisis Data

Dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan *outsourcing* dan karyawan tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Klaten, dengan cara melakukan wawancara kepada pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada bagian administrasi dan dengan melakukan wawancara yang mendalam untuk mengetahui seberapa besar informasi tentang kepuasan kerja pegawai pada bagian administrasi pada pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*, dan dengan penguat data menggunakan sebaran kuesioner dan dihitung nilai rata – rata yang diperoleh dari data kuesioner yang sudah disebar dan diisi para responden. Metode yang digunakan yaitu dengan analisa *Mean Aritmetik* antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* sehingga akan diperoleh nilai perbedaaan kepuasan antara keduanya dilihat dari aspek Jenjang Karir, Kompensasi dan Beban Kerja.

STIE Widyia Winahana
Jangan Plagiat