

5. KESIMPULAN, DISKUSI, dan SARAN

Berdasarkan hasil analisis melalui perhitungan statistik, berikut ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian ini. Kesimpulan yang dibuat akan menjawab seluruh permasalahan penelitian. Selain itu, akan dipaparkan juga diskusi mengenai hasil kesimpulan yang diperoleh dan saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dengan demikian, kesimpulan untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian ini, yaitu:

”Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja karyawan *outsourcing* di PT X. Dengan demikian, semakin tinggi *job insecurity* karyawan, maka semakin rendah kepuasan kerjanya. Sebaliknya, semakin rendah *job insecurity* seseorang maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Selain itu, semakin rendah kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi *job insecurity*-nya, dan semakin tinggi kepuasan kerja seseorang maka akan semakin rendah *job insecurity*-nya.”

Selain kesimpulan yang telah dikemukakan untuk menjawab permasalahan utama, terdapat juga kesimpulan dari hasil analisis tambahan yang dilakukan pada penelitian ini, antara lain:

- a. Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara *job insecurity* dengan aspek-aspek kepuasan kerja, yang diwakili oleh aspek gaji, aspek promosi, aspek supervisi, aspek tunjangan tambahan, aspek penghargaan, aspek peraturan dan prosedur kerja, aspek jenis kerja, dan aspek komunikasi.
- b. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *job insecurity* dengan aspek rekan kerja dari kepuasan kerja.

- c. Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja yang signifikan antara karyawan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan.
- d. Terdapat perbedaan kepuasan kerja karyawan yang signifikan berdasarkan rentang usia.
- e. Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja karyawan yang signifikan berdasarkan masa kerja.
- f. Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja karyawan yang signifikan berdasarkan tingkat pendidikan.
- g. Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja karyawan yang signifikan berdasarkan tingkat jabatan.
- h. Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja karyawan yang signifikan berdasarkan status pernikahan.
- i. Terdapat perbedaan tingkat *job insecurity* karyawan yang signifikan berdasarkan jenis kelamin.
- j. Tidak terdapat perbedaan tingkat *job insecurity* karyawan yang signifikan berdasarkan rentang usia.
- k. Tidak terdapat perbedaan tingkat *job insecurity* karyawan yang signifikan berdasarkan masa kerja.
- l. Tidak terdapat perbedaan tingkat *job insecurity* karyawan yang signifikan berdasarkan tingkat pendidikan.
- m. Tidak terdapat perbedaan tingkat *job insecurity* karyawan yang signifikan berdasarkan jabatan.
- n. Tidak terdapat perbedaan tingkat *job insecurity* karyawan yang signifikan berdasarkan status pernikahan.

5.2. Diskusi

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, berikut ini akan dibahas mengenai hal-hal yang mempengaruhi hasil penelitian tersebut.

5.2.1. Hubungan Antara *Job Insecurity* Dengan Kepuasan Kerja

Penelitian ini dilakukan di PT X, sebuah perusahaan yang bergerak dibidang

rekreasi dan hiburan. Perusahaan ini mulai menggunakan sistem *outsourcing* sejak tahun 2004. Tipe dan strategi *outsourcing* dalam perusahaan ini adalah tipe *all but the "core"*, dimana dalam perusahaan ini hampir semua aktivitas mereka menggunakan karyawan *outsourcing*, hanya saja dari segi manajerial dan beberapa *core activities* tidak menggunakan karyawan *outsourcing*.

Mengenai hubungan antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara dua variabel tersebut dengan arah hubungan yang negatif. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dimana peneliti berasumsi terdapat hubungan yang signifikan dan negatif antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing*. Hasil ini juga memperkuat penemuan Ashford *et al* (1989), Hellgren, Sverke, & Isaksson (1999), dan Haugen (2004) yang menemukan hubungan yang negatif dan signifikan antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *job insecurity* karyawan, maka akan semakin rendah kepuasannya. Dan sebaliknya, semakin rendah *job insecurity* karyawan, maka semakin tinggi kepuasannya.

Locke (dalam Ashford *et al*, 1989) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan reaksi emosional individu sehubungan dengan aspek-aspek dalam lingkungan pekerjaannya. Karena *job insecurity* mencerminkan serangkaian pandangan individu mengenai kemungkinan terjadinya peristiwa negatif pada pekerjaan, maka sangat mungkin perasaan ini akan membawa akibat negatif pada kepuasan kerja sebagai respon emosional utama pada pekerjaan (Ashford *et.al.*, 1989).

Selanjutnya, mengenai hubungan *job insecurity* dengan kepuasan kerja, Locke (dalam Wening, 2005) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh *thinking process* yang dirasakan seseorang. Jika hal tersebut mengalami proses yang menyimpang (*dysfunctional*) maka akan membuat kepuasan kerja rendah dan sebaliknya jika *rethinking process* berada dalam kondisi baik dan jernih, maka akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja tinggi (Wening, 2005). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya menurut Gilmer (dalam Wening, 2005)

antara lain adalah keamanan kerja, faktor instrinsik dari pekerjaan, dan aspek sosial dari pekerjaan. Seseorang yang merasakan keamanan kerja sesuai dengan yang dipersepsikannya akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan perkataan lain, semakin seseorang merasa aman dan tidak terancam di lingkungan pekerjaannya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti ini juga sesuai dengan apa yang dikatakan Dooley (dalam Pradiansyah, 1999), dimana menurut Dooley persepsi mengenai *job insecurity* sangat menentukan kondisi psikologis seseorang. Ia mengatakan bahwa perasaan tidak aman akan mengurangi kepuasan kerja.

Selain itu, Roskies & Guerin (dalam Greenglass, Burke, dan Fiksenbaum, 2002) juga mengatakan bahwa penurunan kondisi kerja seperti rasa tidak aman (*insecure*) dalam bekerja akan mempengaruhi karyawan lebih dari sekedar kehilangan pekerjaan semata. Kondisi ini juga mengarahkan karyawan pada demosi, menurunnya kondisi psikologis dan akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Pada karyawan *outsourcing*, dimana menurut Levine (2005) karyawan *outsourcing* berkemungkinan besar mengalami *job insecurity*, ternyata terbukti pada penelitian ini. Hal ini kemungkinan dikarenakan menurut Jacobson & Hartley (dalam Hesselink & Van Vuuren, 1999) karyawan *outsourcing* rentan mengalami *job insecurity* karena ia dapat dikategorikan dalam karakteristik pekerjaan yang memiliki ketidakpastian akan masa depan pekerjaannya. Hal ini juga dikatakan oleh Smithson dan Lewis (2000), dimana menurutnya *job insecurity* muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerjaan kontrak. Makin banyaknya jenis pekerjaan dengan durasi waktu yang sementara atau tidak permanen menyebabkan semakin banyaknya karyawan yang mengalami *job insecurity*.

Vuuren (dalam Pradiansyah, 1999) mengatakan bahwa dalam menghadapi *job insecurity* ini ada tiga respon yang biasanya diambil oleh karyawan. Pertama, adalah perilaku menghindar (*avoidance*), seperti: malas datang ke kantor, tidak berminat terhadap pekerjaan dan tidak tertarik pada situasi perusahaan. Tindakan kedua adalah mencari pekerjaan baru. Sedangkan tindakan ketiga melakukan *industrial action*

seperti bergabung dengan serikat kerja yang bertujuan memperkuat posisi tawar orang tersebut terhadap perusahaan.

Menurut Vuuren (dalam Pradiansyah, 1999), di dalam kondisi sekarang ini, tindakan kedua dan ketiga agak sulit dilakukan. Karena itu tindakan pertamalah yang mungkin diambil. Selintas, nampaknya para karyawan tetap bekerja, padahal mereka lebih senang berbagi kecemasan dengan rekan kerjanya. Dari hasil penelitian tersebut, Vuuren menyimpulkan bahwa *job insecurity* menurunkan produktivitas, kepuasan kerja, serta komitmen pada perusahaan.

Pernyataan Vuuren diatas, ternyata sesuai dengan yang terjadi di PT X, dimana pada awal penerapan sistem *outsourcing* ini diberlakukan, karyawan kontrak PT X yang kemudian dialihkan statusnya menjadi karyawan *outsourcing* PT X melakukan aksi protes terhadap pihak manajemen selama tiga hari. Tindakan ini merupakan wujud dari ketidaksenangan karyawan terhadap kebijakan perusahaan. Namun, seiring dengan waktu dan sesuai dengan apa yang dikatakan Vuuren (dalam Pradiansyah, 1999) bahwa dalam dalam kondisi krisis dimana pekerjaan sulit untuk didapat maka karyawan akan mengambil tindakan pertama, yaitu perilaku menghindar (*avoidance*), seperti: malas datang ke kantor, tidak berminat terhadap pekerjaan dan tidak tertarik pada situasi perusahaan, dibandingkan dengan tindakan kedua yaitu mencari perkerjaan baru ataupun tindakan ketiga yaitu melakukan *industrial action*. Dalam menghadapi hal ini, pihak manajemen perlu menyadari kondisi ini dan melakukan sesuatu agar tidak berlarut-larut, sehingga dampak yang tidak diinginkan tidak terjadi, yang mungkin akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan baik material maupun non-material (nama baik perusahaan).

5.2.2. Diskusi Tambahan

5.2.2.1. Gambaran Kepuasan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, Tingkat Jabatan, dan Status Pernikahan

Hasil analisis tambahan dalam penelitian ini melihat hubungan *job insecurity* dengan aspek-aspek dari kepuasan kerja, gambaran kepuasan kerja dan *job*

insecurity berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, tingkat jabatan, dan status pernikahan

Hasil analisis tambahan dalam melihat hubungan *job insecurity* dengan aspek-aspek dari kepuasan kerja ditemukan hasil yang signifikan pada hubungan *job insecurity* dengan hampir semua aspek dari kepuasan kerja, yang diwakili oleh aspek gaji, aspek promosi, aspek supervisi, aspek tunjangan tambahan, aspek penghargaan, aspek peraturan dan prosedur kerja, aspek jenis kerja, dan aspek komunikasi.

Sedangkan untuk hasil korelasi antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja aspek rekan kerja tidak ditemukan hubungan yang signifikan. Hal ini berarti persepsi karyawan mengenai *job insecurity* tidak berhubungan dengan kepuasan terhadap rekan kerja pada karyawan *outsourcing*. Hal ini tidak sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Ashford (1989), dimana menurutnya karyawan yang memiliki *job insecurity* yang tinggi akan cenderung menarik diri dari lingkungan kerjanya, dengan kata lain tidak puas dengan lingkungannya.

Hasil yang tidak signifikan ini dimungkinkan karena menurut Vuuren (dalam Pradiansyah, 1999) karyawan yang mengalami *job insecurity* di dalam kondisi krisis dimana pekerjaan baru sulit untuk didapat, akan tetap bekerja secara normal, walaupun sebenarnya mereka lebih senang berbagi kecemasan dengan rekan kerjanya, yang dalam hal ini rekan kerja menjadi sesuatu yang mereka sukai karena dapat dijadikan sarana berbagi kecemasan. Selain itu, *job insecurity* tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja aspek rekan kerja dimungkinkan karena sebagian besar karyawan yang menjadi rekan kerja responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah karyawan *outsourcing*, yang mereka persepsikan memiliki persamaan nasib dengan mereka sehingga persepsi mereka mengenai *job insecurity* tidak berhubungan dengan kepuasan kerja aspek rekan kerja karyawan *outsourcing*.

Pada penelitian ini, didapatkan hasil bahwa sebagian besar responden cenderung memiliki perasaan kepuasan kerja yang secara umum dan aspek-aspek kepuasan kerja yang diwakili oleh aspek gaji, aspek promosi, aspek tunjangan tambahan, aspek penghargaan, aspek peraturan dan prosedur kerja, aspek jenis kerja, dan aspek komunikasi dengan tingkat kepuasan kerja yang agak rendah. Hal ini

sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Erna (2007) mengenai tinjauan mengenai penerapan strategi *outsourcing* di sebuah perusahaan bahwa karyawan *outsourcing* cenderung memiliki kepuasan kerja yang rendah.

Sementara itu, kepuasan kerja aspek supervisi dan aspek rekan kerja berada pada tingkat kepuasan kerja sedang. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan terhadap rekan kerja dan atasan dirasakan lebih baik oleh responden dibandingkan dengan aspek kepuasan kerja lainnya.

Hasil dari analisis tambahan selanjutnya menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara responden laki-laki dan perempuan. Dalam penelitian ini, responden laki-laki dan perempuan memiliki skor total rata-rata kepuasan kerja yang hampir sama, yaitu termasuk golongan kepuasan kerja yang agak rendah. Walaupun demikian, skor rata-rata kepuasan karyawan laki-laki lebih besar dibandingkan dengan karyawan perempuan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Greenhaus, Pasuraman & Wormley (dalam Spector, 1997) bahwa perdebatan kepuasan kerja antara pria dan wanita memang ada, tetapi sangat sedikit dan tidak terlalu penting. Menurutnya, perbedaan yang muncul lebih diakibatkan karena adanya perlakuan yang berbeda yang diterima oleh pria dan wanita dalam pekerjaan. Misalnya, pada umumnya kesempatan promosi pada wanita lebih kecil.

Untuk hasil analisis tambahan selanjutnya ditemukan perbedaan yang signifikan antar variabel usia dengan kepuasan kerja karyawan. Diketahui bahwa responden dengan usia 45 – 65 tahun memiliki kepuasan kerja yang lebih baik dibandingkan usia yang berada dibawahnya atau paling baik diantara ketiga kelompok yang ada dalam penelitian ini. Hasil ini sesuai dengan apa yang dikatakan Spector (1997) bahwa banyak penelitian yang menemukan bahwa karyawan yang berusia lebih tua memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang lebih muda. Spector (1996) menyatakan bahwa kemungkinan hal ini dikarenakan karyawan yang lebih tua memiliki keuntungan yang lebih banyak dari segi kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diterima dan juga memperoleh gaji yang lebih tinggi. Berdasarkan nilai rata-rata analisis *post-hoc*, maka dapat dikatakan kelompok usia 45 – 65 tahun lebih puas dibandingkan kelompok usia 31 – 44 tahun.

Sedangkan dalam penelitian ini kelompok usia 31 - 44 tahun memiliki skor yang paling rendah dibandingkan usia kelompok lainnya. Hal ini dapat terjadi karena pada usia ini karyawan berada pada masa stabilisasi (*stabilization*) dimana karyawan mencari keamanan dalam pekerjaan dan kehidupannya sehingga keadaan lingkungan pekerjaan yang sesuai dengan harapannya akan menyebabkan ia merasa tidak puas (Dessler, dalam Ali Nina, 2002).

Dalam penelitian ini tidak ditemukan perbedaan yang signifikan antar variabel masa kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Namun, dalam penelitian ini diketahui bahwa karyawan dengan kepuasan kerja lebih dari 10 tahun memiliki kepuasan kerja yang paling tinggi dibandingkan kepuasan kerja karyawan dengan lama bekerja dibawahnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Greenberg & Baron (2003), bahwa kepuasan kerja lebih banyak dialami oleh orang yang telah bekerja lebih lama dibandingkan dengan pekerja yang baru bekerja.

Selanjutnya, dalam penelitian ini tidak terdapat perbedaan yang signifikan antar variabel tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja karyawan. Namun, dari skor rata-ratanya, responden dengan pendidikan SMA memiliki kepuasan kerja yang lebih baik dibandingkan responden dengan pendidikan Diploma dan S1. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang menunjukkan bahwa individu dengan tingkat pendidikan yang tinggi mengalami kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan individu dengan tingkat pendidikan rendah (Schultz dalam Spector, 1997).

Kemudian, untuk hasil analisis kepuasan kerja dengan tingkat jabatan tidak ditemukan perbedaan yang signifikan. Namun, dari skor rata-rata dapat diketahui karyawan dengan jabatan yang lebih tinggi (NG I - NGIII) memiliki skor rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat jabatan dibawahnya (Gol I – Gol III).

Berdasarkan gambaran skor pada variabel *job insecurity*, sebagian besar responden merasakan *job insecurity* yang agak tinggi. Hal ini mendukung teori dan alasan penelitian bahwa karyawan *outsourcing* memiliki tingkat *job insecurity* yang tinggi akibat karakteristik pekerjaan karyawan *outsourcing* yang cenderung tidak

pasti dan merasakan lebih banyak ancaman akan kehilangan pekerjaan (Levine, 2005).

Untuk analisis tambahan pada skor *job insecurity* dengan variabel jenis kelamin ditemukan adanya perbedaan yang signifikan antara laki-laki dan perempuan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Naswall & De Wite (2003) bahwa pria memiliki tingkat *job insecurity* yang lebih tinggi dibandingkan wanita karena berkaitan dengan peran pria sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga, sehingga pria akan lebih tegang ketika menghadapi kehilangan pekerjaan.

Selanjutnya untuk variabel usia, tingkat pendidikan, tingkat jabatan, lama bekerja dan status pernikahan tidak ditemukan adanya perbedaan yang signifikan antar skor *job insecurity* dengan variasi dari variabel-variabel tersebut. Hal ini tidak sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Mohr (dalam Naswall dan De Witte, 2003), yang melakukan sebuah penelitian mengenai korelasi antara usia dengan tingkat *job insecurity* seseorang. Penelitiannya membuktikan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara usia dengan *job insecurity*. Naswall dan De Witte (2003) juga melakukan penelitian terhadap karyawan di 4 negara (Belgia, Italia, Belanda dan Swedia) yang mendapatkan hasil bahwa individu dengan usia yang lebih tua (30-50 tahun) cenderung mengalami *job insecurity* lebih besar dibandingkan mereka yang lebih muda.

Hasil analisis tambahan mengenai variabel pendidikan diatas juga tidak sesuai dengan apa yang dikatakan Naswall dan De Witte (2003) bahwa individu dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah akan memiliki persepsi mengenai *job insecurity* yang lebih tinggi. Peneliti berasumsi hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih rendah akan lebih pasrah dalam menghadapi situasi yang tidak pasti dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi.

5.3. Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil analisis penelitian ditemukan beberapa masukan bagi penelitian berikutnya antara lain:

1. Dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada penelitian lebih lanjut terhadap alat ukur yang digunakan.
2. Melihat *job insecurity* secara lebih detail, yaitu berdasarkan *severity of threat* dan *powerlessness*-nya.
3. Melakukan penelitian pada karyawan *outsourcing* dengan tipe/ bidang yang berbeda.

5.3.2. Saran Praktis

1. Pihak perusahaan sebaiknya memberikan informasi secara teratur dengan karyawan *outsourcing* mengenai kondisi perusahaan, kejelasan status, kejelasan hak dan kewajiban sebagai karyawan *outsourcing*, peraturan mengenai prosedur pemberhentian dan pengangkatan karyawan tetap di perusahaan. Hal ini menurut Kuhret (dalam Pradiansyah, 2005) dapat mengurangi rasa ketidakpastian kerja (*job insecurity*) yang dirasakan oleh karyawan.
2. Pihak perusahaan sebaiknya meningkatkan sarana fasilitas kepada tenaga kerja *outsourcing* sehingga tenaga kerja *outsourcing* dapat merasa puas terhadap pekerjaannya.
3. Memberikan penghargaan khusus kepada karyawan *outsourcing* yang telah bekerja dengan baik dalam setiap tahun, serta memberi bonus sehingga pekerja akan merasa lebih puas terhadap pekerjaan yang ia lakukan.