

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai teori yang berkaitan dengan penelitian. Teori-teori yang akan dijelaskan tersebut adalah teori mengenai kepuasan kerja, *job insecurity*, karyawan *outsourcing*, serta hubungan antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja.

### 2.1. Kepuasan Kerja

#### 2.1.1. Pendekatan Konseptual Kepuasan Kerja

Golembiensky (dalam Riggio, 1999), menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan dalam mengkonseptualisasi kepuasan kerja, keduanya berkaitan dengan cara pengukuran dari kepuasan kerja itu sendiri. Kedua pendekatan tersebut adalah pendekatan kepuasan kerja secara aspek (*facet approach*) dan pendekatan kepuasan kerja secara global.

Kepuasan kerja secara aspek lebih menekankan pada besarnya derajat kepuasan seseorang terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya, misalnya mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk berkembang, dan sebagainya. Pendekatan ini digunakan apabila perhatian utama ditujukan pada gabungan dari sikap-sikap yang saling berhubungan mengenai berbagai aspek atau faset pekerjaan (Spector, 1997). Karena hal tersebutlah pendekatan multidimensi/ faset ini dapat menyediakan gambaran yang lebih lengkap mengenai kepuasan kerja seseorang dibandingkan dengan pendekatan global. Pengukuran kepuasan kerja terhadap aspek-aspek pekerjaan dapat membantu organisasi/perusahaan mengawasi perubahan yang terjadi pada situasi kerja, menentukan permasalahan dan mengevaluasi pengaruh dari intervensi yang telah dilakukan organisasi (Spector, 1997).

Pendekatan yang kedua adalah kepuasan kerja secara global, dimana kepuasan kerja dilihat sebagai suatu keseluruhan. Pendekatan global didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Pendekatan global ini digunakan apabila perhatian utama ditujukan pada keseluruhan atau kesimpulan

sikap. Menurut Spector (1997), kepuasan kerja secara global ini dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan kedua pendekatan kepuasan kerja, yaitu pendekatan kepuasan kerja secara global dan kepuasan kerja secara aspek. Hal ini dikarenakan dengan menggunakan pendekatan kepuasan kerja secara global, maka dapat diketahui kesimpulan sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Sementara dengan menggunakan pendekatan kepuasan kerja secara aspek, maka area dimana karyawan merasa tidak puas dapat menjadi target peningkatan (Locke, 1976; Smith, Kendall & Hulin, 1969 dalam Riggio, 1999).

### **2.1.2. Definisi Kepuasan Kerja**

Locke (dalam Munandar, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau keadaan emosional positif terhadap pekerjaan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dari pekerjaannya. Kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai yaitu pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan dan apa yang diterima. Individu akan merasa puas atau tidak puas tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil-hasil keluarannya.

Sementara itu, Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Sedangkan Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Kovach (dalam Yuwono, 2005), kepuasan kerja diartikan sebagai keadaan yang menyenangkan bagi seseorang sebagai akibat telah sesuainya nilai-nilai diri dengan pekerjaan. Sedangkan Howell dan Dipboye (dalam Munandar, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Spector (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan dengan berbagai aspek dari pekerjaannya seperti rekan kerja, gaji, karakteristik pekerjaan, maupun atasan. Kepuasan kerja adalah satu set perasaan dan emosi yang *favorable* dan *unfavorable* mengenai bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Berdasarkan definisi-definisi kepuasan kerja yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun terhadap tiap-tiap aspek dalam pekerjaan sebagai hasil penilaian dan perbandingan yang dilakukan individu terhadap pekerjaan yang akan mengarahkannya pada tingkah laku tertentu.

### **2.1.3. Aspek-aspek dalam Kepuasan Kerja**

Herzberg (dalam Munandar, 2001) mengemukakan teori hygiene-motivasi. Menurut Herzberg (dalam Munandar, 2001) faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yang ia namakan faktor motivator mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, capaian, dan pengakuan. Jika faktor-faktor tersebut tidak dirasakan ada, tenaga kerja, menurut Herzberg, merasa *not satisfied* (tidak lagi puas), yang berbeda dari *dissatisfied* (tidak puas). Kelompok faktor lain yang menimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, dan meliputi faktor administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antarpribadi, kondisi kerja. Kelompok ini dinamakan kelompok hygiene. Kalau faktor-faktor tersebut dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Tenaga kerja akan banyak mengeluh. Jika faktor-faktor hygiene dirasakan ada atau diberikan, maka yang

timbul bukanlah kepuasan kerja, tetapi menurut Herzberg, *not dissatisfied* atau tidak lagi tidak puas (Munandar, 2001).

Ahli lain yang memberikan pandangan mengenai aspek-aspek kepuasan kerja adalah Hackman dan Oldham (dalam Miner, 1992) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja bisa dicapai dengan memberikan hal-hal yang menjadi harapan karyawan. Ia membagi harapan tersebut ke dalam 5 karakteristik (*job characteristic*), yaitu: identitas pekerjaan, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik, variasi tugas. Dari kelima karakteristik tersebut, maka Hackman dan Oldman menyimpulkan bahwa pemenuhan kelimanya dapat dicapai melalui pemenuhan terhadap perkembangan, penghasilan, rasa aman, hubungan sosial, hubungan dengan atasan dan keseluruhan aspek-aspek dalam pekerjaan karyawan (Spector, 1997).

Selain itu, tokoh lain yang mengungkapkan aspek-aspek kepuasan kerja adalah Locke (dalam Spector, 1997). Ia menjelaskan kepuasan kerja ke dalam empat kelompok besar aspek kepuasan, yaitu: imbalan, orang lain, sifat pekerjaan, serta konteks organisasional. Berdasarkan kesimpulan tersebut, Spector (1985) menyusun aspek-aspek kepuasan kerja menjadi sembilan aspek, yaitu: aspek gaji, aspek promosi, aspek atasan, aspek tunjangan tambahan, aspek penghargaan, aspek peraturan dan prosedur kerja, aspek rekan kerja, aspek pekerjaan itu sendiri dan aspek komunikasi. Spector (1985) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan.

Aspek-aspek kerja yang terdapat dalam *Job Satisfaction Survey* (JSS) antara lain:

1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.

2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijaksanaan

promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

### 3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*), daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (*job centered*).

### 4. Tunjangan tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari/perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

### 5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Spector (1997) berpendapat bahwa setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang semestinya.

### 6. Prosedur dan peraturan kerja

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

### 7. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

### 8. Pekerjaan itu sendiri/ Jenis kerja

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan

yang berhubungan dengan kepuasan kerja, antara lain kesempatan rekreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, *job enrichment* dan kompleksitas kerja sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hati nurani.

#### 9. Komunikasi

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, karyawan menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

Dari penjelasan mengenai aspek-aspek kepuasan kerja yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini akan menggunakan aspek-aspek kepuasan kerja dari Spector (1985), yang terdiri dari gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi. Sedangkan pendekatan global dapat dicapai melalui penjumlahan diantara aspek-aspek tersebut (Spector, 1985).

Penggunaan aspek-aspek yang diberikan oleh Spector dalam penelitian ini dikarenakan aspek-aspek kepuasan kerja yang dibuat Spector menurut Haugen (2004) merupakan aspek-aspek kepuasan kerja yang paling lengkap dibandingkan aspek-aspek kepuasan kerja lain, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kepuasan kerja seseorang.

#### 2.1.4. Anteseden Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan dampak dari berbagai anteseden, baik anteseden pribadi maupun anteseden lingkungan (Spector, 1997). Berikut ini akan diuraikan beberapa anteseden kepuasan kerja yang didasarkan pada pendapat Robbins (2003), Munandar (2001), Spector (1996, 1997), Greenberg & Baron (2003).

##### a. Faktor Lingkungan

###### 1. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robbins (2003), karyawan cenderung memilih pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan variasi tugas, kemandirian, dan umpan balik atas pekerjaan secara mental menantang karyawan dan menimbulkan kepuasan kerja. Spector (1997) juga menyatakan bahwa adanya kebebasan bagi karyawan untuk membuat keputusan sendiri atas pekerjaannya serta adanya kesempatan untuk memberikan masukan terhadap kebijakan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## 2. Variabel Peran

Peran merupakan pola tingkah laku yang dituntut organisasi terhadap karyawan. Ada dua variabel peran yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu ambiguitas peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi ambiguitas peran dan semakin tinggi konflik peran maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan (Spector, 1997).

## 3. Sistem Penggajian

Penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja akan meningkat apabila sistem penggajian dipersepsikan sebagai sesuatu yang adil, baik pada tingkat kompensasi yang diterima maupun pada mekanisme yang digunakan untuk menentukan kompensasi tersebut (Greenberg & Baron, 2003). Semakin kuat kepercayaan mereka mengenai gaji yang pantas diterima, dan semakin kecil kesenjangan antara gaji mereka sebenarnya dengan pemikiran bahwa mereka berharga, maka semakin puas mereka terhadap pendapatnya.

## 4. Atasan

Secara spesifik, penelitian telah menemukan bahwa kepuasan kerja akan cenderung tinggi pada karyawan yang mempersepsikan atasan mereka sebagai seseorang yang kompeten, memperhatikan apa yang ada di pikiran bawahannya, dan memperlakukan dengan penghargaan dan penghormatan, dibandingkan dengan atasan yang memiliki sikap sebaliknya (Greenberg & Baron, 2003).

## 5. Kondisi Kerja

Penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat berkurang karena kondisi sekitar yang terlalu penuh, lingkungan yang gelap dan berisik, dengan temperatur yang terlalu ekstrim, serta kualitas udara yang rendah (Greenberg & Baron, 2003). Walaupun faktor-faktor tersebut tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri, melainkan dengan konteks dimana pekerjaan itu dilakukan, namun kondisi kerja yang tidak menyenangkan tersebut dapat menimbulkan gangguan fisik dan menurunkan kemampuan performa karyawan. Selain itu, Munandar (2001) mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kondisi kerja. Menurutnya kondisi kerja lebih banyak menjelaskan mengenai situasi kerja seperti ruangan kerja. Kondisi kerja yang tidak menyenangkan seperti ruangan yang gelap, sempit dan lain sebagainya menimbulkan keengganan untuk bekerja

#### 6. Kontrol

Kontrol adalah kebebasan yang dimiliki karyawan untuk membuat keputusan dalam pekerjaannya. Situasi dimana karyawan diperbolehkan untuk membuat keputusan sendiri dan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan, merupakan situasi mendukung adanya kepuasan kerja (Greenberg & Baron, 2003)

#### 7. Rekan Kerja

Robbins (2003) menyatakan bahwa individu memperoleh banyak hal dari pekerjaannya lebih dari sekedar uang atau prestasi yang terlihat. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang akrab dan suportif akan mengarah pada peningkatan kepuasan kerja. Hal ini senada dengan pernyataan Munandar (2001) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah rekan kerja yang menunjang. Menurutnya, hubungan kepuasan dengan rekan kerja lebih kepada adanya kebutuhan untuk bersosialisasi yang terpenuhi. Hal ini dikarenakan setiap individu bekerja dalam suatu lingkungan sehingga tercipta suatu hubungan dan komunikasi yang terjalin diantara karyawan.

#### **b. Faktor Pribadi**



Selain dipengaruhi oleh anteseden lingkungan, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh anteseden pribadi, yang antara lain adalah:

### 1. Kepribadian (*personality trait*)

Spector (1997) menyatakan bahwa faktor kepribadian yang banyak diteliti adalah afeksi negatif dan pusat control (*locus of control*). Karyawan yang memiliki afeksi negatif, yaitu kecenderungan untuk mengalami emosi negatif seperti cemas atau depresi, akan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Sementara itu, semakin internal pusat kontrol karyawan, yaitu keyakinan seseorang bahwa ia dapat mengontrol lingkungan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tersebut.

### 2. Status Pernikahan

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa dukungan pasangan hidup atau keluarga sangat berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Tetapi, karyawan yang telah menikah berarti jumlah tanggungannya semakin bertambah, sehingga mengakibatkan semakin rendah kepuasannya (Spector, 1997).

### 3. Usia

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. Menurut Dessler (dalam Ali Nina, 2002) tahap-tahap perkembangan karir berdasarkan rentang usia terdiri dari tahap pertumbuhan (*growth stage*) yaitu periode usia dari lahir sampai 14 tahun, tahap eksplorasi (*exploration stage*) yaitu periode usia 15 sampai 24 tahun, tahap perkembangan (*establishment stage*) yaitu periode usia 25 sampai 44 tahun, tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) yaitu periode antara 45 sampai 65 tahun, serta tahap penurunan (*decline stage*) yaitu usia lebih dari 65 tahun. Tahap perkembangan terbagi lagi menjadi dua subtahap, yaitu tahap coba-coba (*trial*) yaitu periode usia 25 sampai 30 tahun dan tahap stabilisasi (*stabilization*) yaitu periode usia antara 31 sampai 44 tahun. Karena usia responden

dalam penelitian ini berkisar antara 25 sampai 56 tahun, maka tergolong pada tahap perkembangan dan pemeliharaan.

#### 4. Jenis Kelamin

Pengaruh jenis kelamin terhadap kepuasan kerja hingga saat ini masih diperdebatkan. Beberapa ahli menyatakan bahwa perdebatan kepuasan kerja antara pria dan wanita memang ada, tetapi sangat sedikit dan tidak terlalu penting (Greenhaus, Pasuraman & Wormley dalam Spector, 1997). Beberapa peneliti lainnya menilai bahwa 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. Sedangkan Mottaz, Northcott & Lowe (dalam Robbins, 2003) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan yang menimbulkan kepuasan untuk pria ternyata juga menimbulkan kepuasan bagi wanita.

Berdasarkan uraian diatas, maka anteseden kepuasan kerja terdiri dari faktor lingkungan, faktor pribadi, serta kesesuaian antara faktor pribadi dan lingkungan. Faktor lingkungan terdiri dari karakteristik pekerjaan, variabel peran, sistem penggajian, atasan, kondisi kerja, kontrol, serta rekan kerja. Faktor pribadi terdiri dari kepribadian, status pernikahan, jenis kelamin, dan usia.

#### **2.1.5. Konsekuensi Kepuasan Kerja**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dirasakan penting dan banyak dibahas dalam perkembangan ilmu psikologi industri dan organisasi. Kepuasan kerja dirasakan penting karena apapun yang dirasakan oleh individu, baik puas atau tidak puas terhadap pekerjaan mereka tetap memberikan dampak dan konsekuensi tidak hanya terhadap individu itu sendiri melainkan pada rekan kerja, para manajer, kelompok, tim kerja dan organisasi secara keseluruhan. Berikut ini akan dirangkum beberapa konsekuensi kepuasan kerja. Hal-hal tersebut diantaranya:

1. Performa.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan performa dapat dijelaskan dengan dua model, yaitu kepuasan dapat menyebabkan performa kerja yang lebih baik atau performa dapat menentukan kepuasan kerja. Pada model pertama, individu yang menyukai pekerjaannya akan bekerja dengan lebih baik, oleh karena itu ia menampilkan pekerjaannya dengan baik pula. Sedangkan pada model yang kedua individu yang menampilkan pekerjaannya dengan baik, akan menerima imbalan dari organisasi dan imbalan itulah yang meningkatkan kepuasan kerja (Spector, 1997).

#### 2. Ketidakhadiran dan berhenti kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja seseorang dari perusahaan adalah dua hal yang saling berkaitan dengan motivasi untuk menghindari pekerjaan yang tidak memuaskan (Mitra, Jenkins, & Gupta, dalam Spector, 1997). Kepuasan kerja berperan dalam keputusan tenaga kerja untuk tidak hadir. Tenaga kerja yang tidak suka dengan pekerjaannya yang ia lakukan akan berusaha menghindar untuk datang bekerja (Steers & Rhodes, dalam Spector, 1997). Kepuasan kerja berkorelasi dengan intensi tenaga kerja untuk berhenti bekerja. Tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki intensi yang lebih besar untuk berhenti bekerja.

#### 3. Tekanan psikologis

Ketertekanan psikologis berkorelasi dengan kepuasan kerja. Tenaga yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung melaporkan tekanan psikologis. (Bacharach, Bamberger, & Conley; Shirom, dalam Spector, 1997).

#### 4. Kesehatan fisik dan kesejahteraan psikologis

Hasil dari penelitian longitudinal menunjukkan bahwa pengukuran kepuasan kerja merupakan peramal yang baik untuk rentang umur kehidupan (Munandar, 2001). Menurut Munandar (2001) kepuasan kerja menunjang fungsi fisik dan mental. Adapun kepuasan merupakan tanda dari kesehatan. Apabila tingkat kepuasan kerja meningkat maka fungsi fisik dan mental juga akan meningkat. Apabila tingkat kepuasan kerja menurun, maka fungsi fisik dan mental juga akan menurun (Munandar, 2001).

## 5. Produktivitas

Tingkah laku yang tidak produktif merupakan tingkah laku yang akan merugikan perusahaan. Beberapa tingkah laku tidak produktif yaitu melakukan agresi terhadap rekan kerja serta melakukan pencurian dalam perusahaan. Tingkah laku tersebut biasanya diasosiasikan dengan ketidakpuasan kerja karyawan dengan pekerjaannya. (Keenan & Newton, Chen & Spector, dalam Spector, 1997).

## 6. Kepuasan hidup

Kepuasan hidup merupakan perasaan seseorang secara umum terhadap dirinya yang merefleksikan kesejahteraan emosional. Tenaga kerja yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan berkemungkinan besar puas dengan kehidupannya secara umum. (Weaver dalam Spector, 1997).

Dari penjabaran yang telah disebutkan diatas, maka kepuasan kerja dapat berdampak terhadap beberapa hal, diantaranya adalah terhadap performa, ketidakhadiran dan berhenti kerja, ketertekanan psikologis, kesehatan fisik dan kesejahteraan psikologis, produktivitas, dan kepuasan hidup.

## 2.2 Job Insecurity

### 2.2.1. Definisi Job insecurity

Menurut Grennhalgh dan Rosenbalt (1984), definisi *job insecurity* adalah ketidakberdayaan untuk mempertahankan kelanjutan pekerjaan karena ancaman situasi dari pekerjaan. Sementara itu, Smithson dan Lewis (2000) mendefinisikan *job insecurity* sebagai kondisi psikologis seseorang (karyawan) yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Kondisi ini 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*.

Davy (dalam Haugen, 2004) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ekspektasi atau harapan individu terhadap kelanjutan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Rosenblatt & Ruvio (dalam Rosenblatt, Talmud & Ruvio, 1999), *job insecurity* adalah perhatian menyeluruh terhadap keberadaan pekerjaan. Heaney, Israel, dan House (dalam Sverke & Hellgren, 2002) mendefinisikan bahwa *job insecurity* sebagai persepsi mengenai potensi ancaman terhadap kelanjutan pekerjaan seseorang yang sekarang.

Dari berbagai penjelasan di atas mengenai definisi *job insecurity*, secara umum *job insecurity* merupakan fenomena subjektif, dimana hal ini berdasarkan pada persepsi dan interpretasi individu terhadap lingkungan kerja (Greenhalgh & Rosenblatt dalam Sverke & Hellgren, 2002). Istilah *job insecurity* ini berbeda dengan istilah *job loss* (kehilangan pekerjaan). *Job loss* adalah suatu peristiwa dimana seseorang kehilangan pekerjaan. Sedangkan pada *job insecurity*, individu belum mengalami kehilangan pekerjaan, melainkan berada pada situasi yang dapat menyebabkan munculnya perasaan tidak aman akan kelanjutan pekerjaannya saat ini (Sverke, Hellgren, dan Naswall, 2002).

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *job insecurity* adalah ketidakamanan yang dirasakan seseorang mengenai kelanjutan pekerjaan dan aspek-aspek penting yang berkaitan dengan pekerjaan karena adanya ancaman situasi dari pekerjaan yang sedang dijalankannya saat ini.

### **2.2.2. Aspek-aspek Job Insecurity**

Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) mengungkapkan bahwa *job insecurity* terdiri dari dua aspek, yaitu aspek ancaman akan kehilangan pekerjaan itu sendiri dan aspek ancaman kehilangan faset-faset penting dalam pekerjaan, seperti gaji, kesempatan untuk promosi, dan lain sebagainya.

Berdasarkan pada kedua aspek *job insecurity* di atas, Ashford, Lee, dan Bobko (1989) mengembangkan komponen-komponen *job insecurity* menjadi:

1. Keparahan ancaman (*severity of threat*).

Keparahan ancaman meliputi seberapa besar individu mempersepsikan adanya ancaman terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan dan ancaman terhadap pekerjaannya secara keseluruhan.

a. Ancaman terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan.

Aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan, meliputi kesempatan untuk promosi, kebebasan menentukan jadwal pekerjaan, dll. Persepsi seseorang mengenai besarnya ancaman aspek-aspek pekerjaan dapat diketahui melalui seberapa besar aspek-aspek itu dirasakan penting dan seberapa besar kemungkinan individu akan kehilangan aspek-aspek tersebut. Semakin penting dan semakin tinggi aspek-aspek tersebut dipersepsikan mungkin hilang, maka semakin tinggi tingkat ancaman terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan yang dirasakan individu tersebut.

b. Ancaman kehilangan pekerjaan secara keseluruhan.

Ancaman kehilangan pekerjaan secara keseluruhan merupakan persepsi seseorang mengenai adanya kejadian-kejadian negatif yang dapat mempengaruhi pekerjaannya, seperti diberhentikan untuk sementara waktu. Ancaman tersebut dapat diketahui melalui seberapa penting dan seberapa mungkin kejadian-kejadian negatif tersebut dipersepsikan akan mempengaruhi pekerjaannya secara keseluruhan.

2. Ketidakberdayaan (*powerlessness*)

Ketidakberdayaan menunjukkan kemampuan seseorang untuk mencegah munculnya ancaman yang berpengaruh terhadap pekerjaan secara keseluruhan dan aspek-aspek dalam pekerjaan. Individu yang memiliki tingkat ketidakberdayaan yang rendah memiliki tingkat *job insecurity* yang tinggi.

### 2.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Job Insecurity*

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *job insecurity* dalam diri karyawan adalah:

1) Karakteristik demografis

Karakteristik demografis yang dapat mempengaruhi *job insecurity* meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, status pernikahan, dan tingkat pendidikan (Kinnunen, dkk, 2000; Naswall & De Witte, 2003). Dalam Naswall & De Wite (2003) dijelaskan 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.

Usia memiliki hubungan positif dengan *job insecurity* dimana semakin tinggi usia seseorang, semakin tinggi tingkat *job insecurity* (Mohr, dalam Naswall dan De Witte, 2003). Sebaliknya, pendidikan dan masa kerja berhubungan negatif dengan *job insecurity*, yaitu semakin rendah pendidikan dan semakin pendek masa kerja, maka semakin tinggi *job insecurity* seseorang. Selain hal diatas, faktor budaya juga mempengaruhi *job insecurity* (Erlinghagen, 2007). Erlinghagen (2007) meneliti mengenai persepsi *job insecurity* dan konteks sosial yang secara khusus melihat pengaruh perbedaan budaya di 17 negara Eropa terhadap persepsi *job insecurity*. Dalam penelitiannya tersebut, ia menemukan bahwa ternyata *job insecurity* dipengaruhi oleh karakteristik budaya.

## 2) Ketidakjelasan peran

Ketidakjelasan peran berkaitan dengan seberapa banyak informasi yang dimiliki oleh tenaga kerja mengenai tuntutan pekerjaan dan prosedur kerja. Apabila tenaga kerja tidak mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawabnya, prosedur kerja, dan kurang adanya umpan balik menyebabkan tenaga kerja tidak dapat melaksanakan tugasnya. Pada akhirnya, tenaga kerja tidak mampu memenuhi kontrak psikologisnya sebagai tenaga kerja dan dapat memperbesar *job insecurity* dalam dirinya (Ashford, Lee, dan Bobko, 1989).

## 3) Kondisi lingkungan

Lingkungan merupakan sumber ancaman yang berada di luar kontrol individu. Ancaman yang berasal dari lingkungan ini meliputi *merger*, pengurangan

jumlah karyawan, reorganisasi, dan penggunaan teknologi baru (Ashford, Lee, dan Bobko, 1989).

#### 4) Perbedaan individual

##### a. *Locus of control*

*Locus of control* merupakan hal yang penting untuk diperhatikan karena berhubungan dengan bagaimana individu menginterpretasikan ancaman yang berasal dari lingkungan. Tenaga kerja dengan *locus of control* internal cenderung menganggap lingkungan memberikan pengaruh yang rendah dan lebih percaya kepada kemampuan diri sendiri untuk menghadapi ancaman apapun yang berasal dari lingkungan (Ashford, Lee, dan Bobko, dalam Ito & Brotheridge, 2007). Sebaliknya, tenaga kerja dengan *locus of control* eksternal menganggap lingkungan memberikan peran yang lebih besar terhadap nasibnya dibandingkan dengan kemampuannya sendiri. Hal inipun telah dibuktikan oleh Hartley, dkk (dalam Sverke & Hellgren, 2002) bahwa tenaga kerja dengan *locus of control* eksternal memiliki *job insecurity* yang lebih tinggi dibandingkan tenaga kerja dengan *locus of control* internal.

##### b. Nilai pekerjaan

Nilai dari suatu pekerjaan tentunya dimaknai secara berbeda oleh setiap orang. Bagi kebanyakan individu, pekerjaan merupakan faktor utama dalam dalam memenuhi kebutuhan ekonomi dan kebutuhan sosial (Jahoda, dalam Sverke, dkk, 2002). Namun, pekerjaan tidak hanya dianggap sebagai sumber pendapatan, tetapi juga memungkinkan individu untuk melakukan hubungan sosial, mempengaruhi struktur waktu, dan berkontribusi dalam perkembangan pribadi individu tersebut. Oleh karena itu, ancaman akan kehilangan pekerjaan dapat menimbulkan *job insecurity* dalam diri pekerja tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *job insecurity* terdiri dari karakteristik demografi (usia, jenis kelamin,



masa kerja, status pernikahan dan tingkat pendidikan, budaya), karakteristik pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, ketidakjelasan peran, kondisi lingkungan kerja dan perbedaan individual.

#### **2.2.4. Konsekuensi *Job Insecurity***

Dari hasil beberapa studi yang dilakukan (dalam Greenglass, Burke & Fiksenbaum, 2002), ditemukan adanya pengaruh *job insecurity* terhadap karyawan, diantaranya :

1. Meningkatnya ketidakpuasan dalam bekerja (Ashford, Lee & Bobko, 1989)
2. Meningkatnya gangguan fisik (Ashford, Lee & Bobko, 1989)
3. Meningkatnya gangguan psikologis. Menurut Roskies dan Louise Guerin (dalam Greenglass, Burke & Fiksenbaum, 2002)) , penurunan kondisi kerja seperti rasa tidak aman (*insecure*) menurunkan kualitas individu bukan dari pekerjaannya semata, namun juga mengarahkan pada munculnya rasa kehilangan martabat (*demotion*) yang pada akhirnya menurunkan kondisi psikologis dari karyawan yang bersangkutan. Jangka panjangnya akan muncul ketidakpuasan dalam bekerja dan akan mengarah pada intensi *turnover*.
4. Karyawan cenderung menarik diri dari lingkungan kerjanya (Ashford et al, 1989)
5. Makin berkurangnya komitmen organisasi (Ashford, 1989). *Job insecurity* juga mempengaruhi komitmen kerja dan perilaku kerja. Studi yang dilakukan oleh Greenhalg dan King (dalam Greenglass, Burke & Fiksenbaum, 2002)) menunjukkan bahwa individu yang bisa melalui tahapan kritis dari rasa tidak aman akan makin berkurang komitmennya.
6. Peningkatan jumlah karyawan yang berpindah (*employee turnover*) (Ashford, Davy, dalam Greenglass, Burke & Fiksenbaum, 2002)).

### **2.3. Karyawan *Outsourcing***

#### **2.3.1. Definisi karyawan *outsourcing***

Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2001 tidak dijelaskan secara tegas mengenai istilah *outsourcing*. Namun, pengertian *outsourcing* dapat dilihat dalam

ketentuan pasal 64 UU Ketenagakerjaan. *Outsourcing* diartikan sebagai suatu perjanjian kerja yang dibuat antara pengusaha dengan tenaga kerja, dimana perusahaan tersebut dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis (Parahyanti,2005).

Menurut Suwondo (2004), *outsourcing* didefinisikan sebagai bentuk pendelegasian operasi manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar (perusahaan penyedia jasa *outsourcing*). Hal-hal yang didelegasikan dalam *outsourcing* adalah suatu fungsi dan proses bisnis tertentu untuk disisipkan dalam operasional bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Garaventa dan Tellefsen (dalam Erna, 2007) mengemukakan bahwa *outsourcing* adalah mengontrak fungsi-fungsi, tugas-tugas atau jasa-jasa yang dilakukan oleh perusahaan kepada pihak luar perusahaan dengan tujuan untuk mengurangi permasalahan, memperoleh suatu keahlian teknik yang khusus, atau memperoleh pengurangan biaya. Sementara itu, menurut Haines (dalam Parahyanti, 2005) *outsourcing* merupakan pendelegasian sebagian maupun seluruh aktivitas perusahaan diluar kompetensi inti yang normalnya dijalankan oleh karyawan internal perusahaan ke pihak ketiga di luar perusahaan (eksternal) yang mempunyai keahlian di bidang tersebut.

Noe, *et al.* (dalam Istanti, 2007) mendefinisikan karyawan *outsourcing* adalah karyawan yang diperoleh dari luar perusahaan untuk menjalankan perusahaan. Selanjutnya Levine (2005) mendefinisikan karyawan *outsourcing* sebagai tenaga kerja yang dibeli melalui layanan jasa dari perusahaan lain untuk melakukan pekerjaan di perusahaan yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan *outsourcing* adalah karyawan yang digunakan untuk bekerja disuatu perusahaan yang diperoleh dari perusahaan penyedia tenaga kerja.

### 2.3.2. Tujuan Menggunakan jasa *outsourcing*

Secara umum tujuan utama perusahaan melakukan *outsourcing* adalah untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, dengan memfokuskan aktivitas perusahaan pada hal-hal yang merupakan kompetisi intinya (Manajemen Manusia dalam Estelita, 2005).

Menurut Suwondo (2004), awal timbulnya pemikiran *outsourcing* pada perusahaan adalah untuk ‘membagi resiko’ usaha dalam berbagai masalah, termasuk masalah ketenagakerjaan. Namun, seiring perkembangan zaman, menurut Corbett, (dalam Suwondo, 2004), tujuan *outsourcing* tidak hanya untuk membagi risiko ketenagakerjaan, tetapi menjadi lebih kompleks. Menurutnya *outsourcing* telah menjadi alat manajemen. *Outsourcing* bukan hanya untuk menyelesaikan masalah, tetapi untuk mendukung tujuan dan sasaran bisnis.

Corbett dalam Suwondo (2004) mengemukakan *outsourcing* telah menjadi alat manajemen. *Outsourcing* bukan hanya untuk menyelesaikan masalah tetapi untuk mendukung tujuan dan sasaran bisnis. Menurutnya terdapat beberapa keuntungan yang akan diperoleh dengan menerapkan sistem *outsourcing*, diantaranya adalah:

- a. Keuntungan Jangka Panjang (alasan strategis)**, yaitu dengan meningkatkan fokus bisnis perusahaan, masuk pada kemampuan kelas dunia, mempercepat keuntungan dari teknologi baru (*re-engineering*), membagi risiko usaha, menggunakan sumber-sumber yang ada untuk aktivitas yang lebih strategis.
- b. Keuntungan Jangka Pendek (alasan taktikal)**, yaitu dengan mengurangi dan mengendalikan biaya-biaya operasional, membuat tersedianya dana-dana modal, menghasilkan pemasukan dana tunai, sumber daya tidak perlu tersedia secara internal, pemberdayaan fungsi yang sulit diatur atau di luar kendali.
- c. Keuntungan Transformasional (perubahan)** untuk *outsourcing*: membawa solusi baru kepada nasabah lebih cepat, reaksi untuk mempersingkat daur hidup produk, mendefinisikan ulang hubungan dengan penyedia jasa dan rekan bisnis, mengungguli pesaing, masuk ke pasar-pasar yang baru dengan risiko kecil.

### 2.3.3. Tipe dan Bentuk Strategi *Outsourcing*

Menurut Erna (2007), terdapat lima tipe dan bentuk strategi *outsourcing* berdasarkan aktivitas yang di-*outsource* dan bentuk hubungan yang dijalankan, yaitu:

1. ***Secondary services***. Dalam tipe ini perusahaan hanya meng-*outsource* aktivitas jasa yang bersifat sekunder seperti jasa *catering* dan *cleaning service*, sementara semua aktivitas lainnya terutama aktivitas produksi tetap dilaksanakan di dalam perusahaan.
2. ***Contingent Workers***. Fokus dari *outsourcing* tipe ini adalah perusahaan mengurangi jumlah karyawan untuk meningkatkan efisiensi dengan cara hanya merekrut karyawan tetap untuk aktivitas inti pada kapasitas normal. Jika terjadi peningkatan aktivitas melebihi kapasitas maka perusahaan merekrut tenaga lepas yang bersifat temporer.
3. ***Subsidiary Network***. Dalam tipe ini, perusahaan memecah struktur organisasi tradisional mereka dengan cara memisahkan beberapa unit bisnis yang *independent* dan berdiri sendiri sehingga unit bisnis tersebut lebih fleksibel, efisien, inovatif, dan tidak birokratis.
4. ***Collaborative Relationship with competitors***. Pada tipe ini, dua perusahaan yang merupakan pesaing satu sama lain menggabungkan sumber dayanya untuk melaksanakan proyek tertentu seperti proyek riset/penelitian. Kerja sama ini membagi risiko bisnis dan memperkuat posisi mereka di pasar. Dalam jangka panjang kerja sama ini akan memberikan manfaat seperti inovasi yang cepat dan fleksibilitas yang lebih tinggi dibandingkan jika mereka menjalankan bisnisnya secara terpisah.
5. ***Outsourcing All but the "Core"***. Tipe ini merupakan bentuk yang paling sempurna dari *outsourcing* dimana perusahaan menggunakan perusahaan lain untuk melaksanakan hampir semua aktivitas mereka kecuali *core activities*.

Dalam penelitian ini, perusahaan yang diteliti oleh peneliti menggunakan tipe dan bentuk strategi *outsourcing* tipe kelima, yaitu tipe *outsourcing all but the "core"*, dimana pada perusahaan ini hampir semua aktivitas mereka menggunakan tenaga

kerja *outsourcing*, hanya saja dari segi manajerial dan beberapa *core activities* tidak menggunakan karyawan *outsourcing*.

### **2.3.4. Keuntungan dan Kerugian menggunakan sistem *outsourcing***

#### **2.3.4.1. Keuntungan dan Kerugian bagi Perusahaan**

Menurut para ahli manajemen yang dinyatakan oleh Indajit dan Djokopranoto (dalam Erna, 2007) ada beberapa manfaat perusahaan-perusahaan melakukan *outsourcing*, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan fokus perusahaan
2. Memanfaatkan kemampuan kelas dunia
3. Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari *reengineering*
4. Membagi risiko
5. Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain
6. Memungkinkan tersedianya dana kapital
7. Menciptakan dana segar
8. Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi
9. Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri
10. Memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau dikelola

Dalam Erna (2007) dijelaskan bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan *outsourcing* tidak akan selalu memperoleh manfaat. Perusahaan-perusahaan tersebut juga dapat mengalami risiko dari penerapan *outsourcing*, diantaranya adalah:

1. Ketidakpastian
2. Kurangnya pengawasan
3. Potensi konflik
4. Ketidaksenangan (ketidakpuasan) karyawan
5. Alasan finansial
6. Menyebabkan ketergantungan perusahaan terhadap *vendor*

### 2.3.4.2. Keuntungan dan Kerugian bagi Karyawan *Outsourcing*

Definisi karyawan *outsourcing* adalah karyawan yang bekerja pada satu perusahaan dimana kemudian karyawan tersebut disalurkan ke perusahaan pihak ketiga sebagai perusahaan pengguna (Suwondo, 2004). Posisi seseorang sebagai karyawan *outsourcing* mempunyai dampak positif dan dampak negatif terhadap dirinya. Berikut ini adalah penjelasan mengenai dampak positif dan dampak negatif menjadi karyawan *outsourcing*.

#### a. Keuntungan menjadi karyawan *outsourcing*

Menurut Suwondo (2004), karyawan *outsourcing* memiliki beberapa keuntungan/ dampak positif, yaitu:

- Kesempatan pengembangan karier pada perusahaan *outsourcing* sesuai spesialisasinya.

Ada suatu rahasia umum di dunia kerja bahwa banyak perusahaan besar yang belum/ tidak merencanakan karir tenaga kerja “kerah biru” untuk jabatan yang lebih tinggi. Perusahaan-perusahaan itu belum tentu merancang pengembangan karir pekerja (satpam, office boy, sopir, kurir, atau lainnya) menjadi direktur atau vice president di perusahaannya. Pekerja tersebut cenderung menduduki posisi satpam, *office boy*, sopir atau kurir selama karirnya. Dengan karir yang ‘mentok’ selama bertahun-tahun akan menghasilkan perasaan sebagai orang yang terbuang, yang cenderung mudah dihasut, dan diprovokasi. Sekitar sepuluh tahun yang lalu, Peter Drucker pertama kali menjelaskan bagaimana *outsourcing* dapat membuat kesempatan pengembangan karir bagi pekerja sesuai spesialisasinya. Peter Drucker menuliskan, “Dalam sebuah perusahaan (*outsourcing*) pemeliharaan rumah sakit, beberapa dari wanita yang mulai bekerja 12 atau 15 tahun yang lalu sebagai pendorong *vacuum cleaners*, saat ini telah menjadi kepala divisi atau *vice president*. Bila sebagai pekerja rumah sakit, banyak dari mereka masih bekerja sebagai pendorong *vacuum cleaner* (Suwondo, 2004).

- Kesempatan mendapatkan pengetahuan/ keterampilan/ keahlian yang profesional.

Umumnya, setiap perusahaan mempunyai spesialisasi dalam satu bidang bisnis. Sebagai contoh, suatu perusahaan yang membuat *micro processor*, maka pengetahuan/ keahlian/ keterampilan para manajer inti perusahaan adalah berhubungan dengan *micro processor*. Manajer inti tersebut umumnya kurang menguasai hal-hal di luar bisnis intinya. Para pekerja di luar bisnis inti perusahaan, seperti satpam, operator, kurir, sopir, dan lain-lain biasanya kurang mendapat perhatian. Mereka tidak mendapatkan pelatihan atau arahan yang profesional. Atasan mereka cenderung kurang menguasai pengetahuan/ keahlian di luar bisnis inti perusahaan. Hal berbeda akan ditemukan pada pekerja pada perusahaan *outsourcing* yang sesuai dengan spesialisasinya. Kesempatan pekerja untuk mendapat pengetahuan/ keahlian/ keterampilan pada bidang pekerjaannya sangat besar. Konsentrasi pengembangan pengetahuan/ keahlian/ keterampilan perusahaan memang khusus menangani bidang *outsourcing* yang ditanganinya (Suwondo, 2004).

#### **b. Kerugian menjadi karyawan *outsourcing***

Selain keuntungan yang telah dijelaskan diatas, posisi sebagai karyawan *outsourcing* juga memiliki kerugian/ dampak negatif, diantaranya menurut Nugroho (dalam SUMA, 2007) dosen Hubungan Industrial FISIP UI, salah satu dampak negatif *outsourcing* bagi karyawan adalah tingkat upahnya yang lebih rendah. Menurutny, hal ini disebabkan karyawan *outsourcing* mengalami pemotongan gaji yang cukup besar. Pemotongan itu dilakukan oleh pihak *vendor* (perusahaan *outsourcing*).

Menurut Priandoyo (2007) Posisi *outsourcing* selain rawan secara sosial (kecemburuan antar rekan) juga rawan secara pragmatis (kepastian kerja, kelanjutan kontrak, jaminan pensiun). Selain itu, dalam Suwondo (2004) juga dikatakan bahwa penerapan sistem *outsourcing* selama ini diakui banyak menimbulkan permasalahan, diantaranya disebabkan karena hubungan kerjanya yang selalu dalam bentuk tidak tetap/kontrak, upah yang lebih rendah, jaminan sosial yang walaupun ada hanya sebatas minimal, tidak adanya keamanan kerja serta tidak adanya jaminan

pengembangan karir dan lain-lain. Melihat masalah yang dialami oleh karyawan *outsourcing* yang penuh dengan masalah ketidakamanan kerja (*job insecurity*), dan apabila dibandingkan dengan aspek keamanan yang diharapkan muncul dari sudut pandang karyawan, peneliti menduga hal ini dapat memberikan dampak terhadap perilaku kerja maupun perilaku organisasi karyawan.

#### **2.4. Hubungan *Job Insecurity* dan Kepuasan Kerja pada Karyawan *Outsourcing***

Hubungan antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja dijelaskan oleh Ashford *et al* (1989). Menurut Locke (dalam Ashford *et al*, 1989) kepuasan kerja merupakan reaksi emosional individu terhadap pekerjaan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman pekerjaannya. Kepuasan kerja akan timbul sejauh mana hasil pekerjaan yang diterima individu sesuai dengan apa yang diharapkannya. Hal ini tergantung pada persepsi masing-masing individu. *Job insecurity* merupakan serangkaian persepsi individu mengenai kemungkinan terjadinya peristiwa negatif pada pekerjaan mereka. Sehingga sangat mungkin perasaan ini membawa akibat negatif pada kepuasan kerja sebagai respon emosional utama pada pekerjaan (Ashford *et al*, 1989).

Hubungan mengenai *job insecurity* dengan kepuasan kerja kemudian juga dijelaskan oleh Wening (2005). 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 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 menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Dengan perkataan lain, semakin seseorang merasa aman dan tidak terancam di lingkungan pekerjaannya atau semakin berkurang perasaan terancam,



gelisah dan tidak berdaya yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Setiap karyawan pada umumnya mendambakan kepuasan atas pekerjaannya, meskipun rasa puas yang didambakan oleh masing-masing karyawan saling berbeda, sesuai dengan tingkatan rasa puas yang diinginkan masing-masing. Semakin sesuai suatu pekerjaan dipersepsikan oleh seseorang dengan sistem nilai yang ada pada dirinya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tersebut. (Gibson et al, dalam Ratnawati, 2002).

Pasewark dan Strawser (1996) dalam penelitiannya mengenai hubungan *job insecurity* dengan *outcome* sikap pada *internal auditor* di lingkungan akuntan, tidak menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja. Patrina (2002) dalam penelitiannya mengenai hubungan *job insecurity* dengan beberapa aspek tingkah laku pekerja pada karyawan bank tidak menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Wening (2002) yang meneliti mengenai pengaruh *job insecurity* terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan intensi *turnover*. Penelitiannya menemukan bahwa ternyata *job insecurity* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intensi *turnover*.

Hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hellgren, Sverke dan Naswal (2002) mengenai hubungan antara *job insecurity* dan *outcome* sikap. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa *job insecurity* memiliki hubungan yang signifikan dan negatif dengan sikap kerja (kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, sikap terhadap organisasi (komitmen organisasi, kepercayaan), kesehatan fisik, kesehatan mental, performa kerja, dan memiliki hubungan yang positif dengan tingkat *turnover*.

Greenglass, Burke & Fiksenbaum (2002), dalam penelitiannya terhadap 1363 perawat dari beberapa rumah sakit di Kanada menemukan adanya pengaruh *job insecurity* terhadap sikap karyawan, diantaranya: meningkatnya ketidakpuasan dalam bekerja, meningkatnya gangguan fisik, meningkatnya gangguan psikologis,

kecenderung menarik diri dari lingkungan kerjanya, makin berkurangnya komitmen organisasi, dan peningkatan jumlah karyawan yang berpindah (*employee turnover*).

Penelitian yang dilakukan Ashford et al. (1989) menguji hubungan *job insecurity* dengan kepuasan kerja terhadap 183 karyawan dari berbagai jenis perusahaan di Amerika Serikat. Hasil temuannya menyebutkan bahwa *job insecurity* mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Ashford, et al (1989), Hellgren, Sverke dan Naswal (2002), serta Greenglass, Burke & Fiksenbaum (2002), peneliti menduga bahwa ada hubungan yang signifikan antara *job insecurity* dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan *outsourcing*. Karyawan *outsourcing* rentan mengalami *job insecurity* karena ia dapat dikategorikan dalam karakteristik pekerjaan yang memiliki ketidakpastian akan masa depan pekerjaan (Jacobson & Hartley, dalam Hesselink & Van Vuuren, 1999). Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Levine (2005) bahwa karyawan *outsourcing* banyak mengalami ketidakpastian dalam hal pekerjaannya sehingga menurutnya sangat rentan mengalami *job insecurity*. 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*.

Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa *job insecurity* merupakan serangkaian persepsi individu mengenai kemungkinan terjadinya peristiwa negatif pada pekerjaan mereka. Sehingga sangat mungkin perasaan ini membawa akibat negatif pada kepuasan kerja sebagai respon emosional utama pada pekerjaan.

Dengan demikian, peneliti mengasumsikan bahwa semakin tinggi *job insecurity* karyawan maka akan semakin rendah kepuasan kerjanya. Sebaliknya, semakin rendah *job insecurity* karyawan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

## 2.5. Profil Perusahaan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa saat ini banyak perusahaan yang menyerahkan beberapa peyelenggaraan pekerjaan pada organisasi lain yang disebut *outsourcing*. Bagi perusahaan tertentu *outsourcing* merupakan hal yang lebih efisien. Salah satu perusahaan yang menerapkan sistem *outsourcing* ini adalah PT X. Dalam penelitian ini diketahui bahwa di PT X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang rekreasi dan hiburan. PT X berdiri pada tanggal 2 Agustus 1973. Pada tahun 2004, PT X mulai menerapkan pembatasan pengangkatan karyawan yang memiliki status kontrak, yang kemudian dialihkan ke sebuah perusahaan penyedia jasa *outsourcing* (*vendor*) dan dianggap sebagai karyawan *outsourcing*. Perusahaan penyedia jasa *outsourcing* ini berfungsi untuk menjalankan fungsi SDM bagi karyawan yang tadi telah disebut sebagai karyawan *outsourcing* dan bekerja di perusahaan X. 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*. Karyawan *outsourcing* di PT X mempunyai golongan yang terdiri dari golongan I, II, III, NG I, NG II, NG III, dimana golongan I merupakan golongan terendah dan golongan NG III merupakan golongan tertinggi. Level pekerjaan karyawan *outsourcing* di PT X bervariasi, mulai dari staf hingga supervisor. Pada saat ini jumlah keseluruhan karyawan di PT X kurang lebih sebanyak 800 orang, dengan karyawan *outsourcing* berjumlah 507 orang.