

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Bank Syariah Mandiri

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha.

Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia. Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul

pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

Pesatnya perkembangan BSM mulai tersebar di berbagai daerah dari kantor cabang, kantor cabang pembantu hingga unit. Pada tanggal 08 Agustus 2011 Bank Syariah Mandiri membuka kantor cabang pembantu di Kecamatan Majenang, Kabupaten Cilacap. Bank Syariah Mandiri KCP Majenang adalah satu-satunya bank yang berbasis Syariah yang berada di Kecamatan Majenang, hal ini dilakukan karena antusias dari masyarakat yang ingin ada bank berbasis Syariah di Kecamatan Majenang. Tergolong muda tapi Bank Mandiri Syariah KCP Majenang mampu bersaing dengan Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang, KCP Banjarnegara dan KC Purwokerto dalam hal pencapaiannya, karena hingga saat ini BSM KCP Majenang mendapatkan nilai Gold dalam pencapaian omzetnya.

Visi

Bank syariah terdepan dan modern

Misi

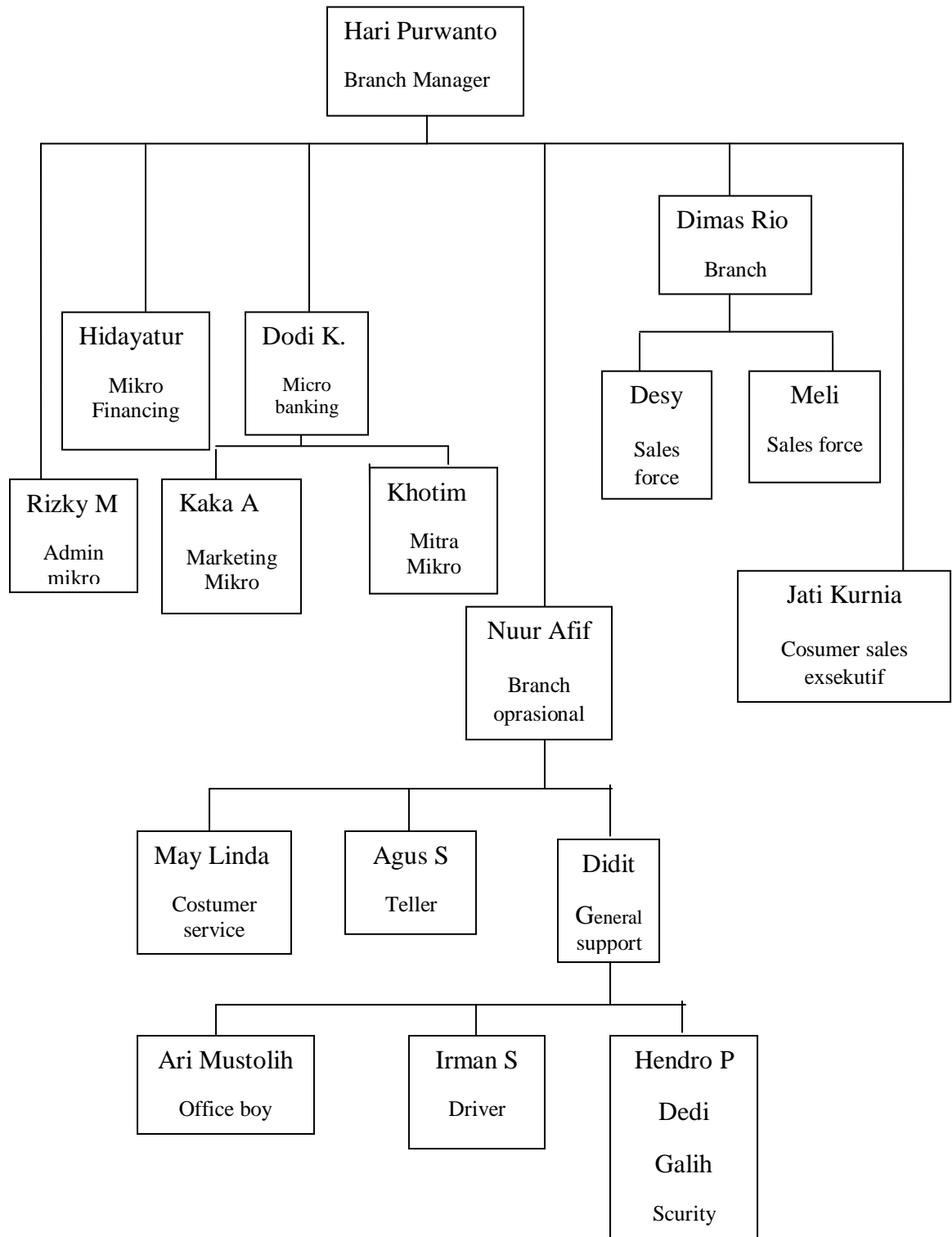
1. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industry yang berkesinambungan.
2. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
3. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
4. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
5. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
6. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

b. Lokasi Perusahaan

Tempat kedudukan Bank Syariah Mandiri KCP Majenang yang beralamatkan di jalan Diponegoro No.60 Sindangsari, Majenang, Cilacap, Jawa Tengah. Lembaga ini sudah berdiri kurang lebih 8 tahun sejak tanggal 08 Agustus 2011 dengan total karyawan 18 karyawan kala itu dan sekarang sudah mencapai 23 karyawan.

c. Struktur Organisasi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi



B. Deskripsi Data

Pada penelitian ini data yang di peroleh dengan melakukan wawancara langsung kepada responden yang berada di Bank Syariah Mandiri KCP Majenang. Bank Syariah Mandiri KCP Majenang merupakan satu-satunya lembaga keuangan yang berbasis syariah yang masih menggunakan tenaga *outsourcing* dibagian oprasionalnya. Karyawan *outsourcing* yang tercatat di lembaga tersebut yaitu 12 karyawan yang terbagi di beberapa tempat oprasionalnya dan dengan jangka waktu kontral yang berbeda.

Setiap karyawan diberikan pertanyaan dengan porsi yang berbeda sesuai dengan penempatannya. Wawancara dilakukan dengan durasi wawancara 10 hingga 20 menit di kantor Bank Syariah Mandiri KCP Majenang dengan dibantu alat perekam berupa hp, waktu pelaksanaan diwaktu pagi dan sore hari ketika jam oprasional ditutup, hal ini dilakukan agar tidak mengganggu pekerjaan karyawan. Peneliti diberikan waktu selama dua minggu sampai satu bulan untuk melakukan penelitian. Jumlah dan penempatan karyawan *outsourcing* akan disajikan pada tabel berikut :

Table 4.1
Responden

Nama Karyawan	Tempat Oprasional
Rizky Marlinda	Admin Mikro
Kaka Ambang Pratama	Marketing Mikro
Khotim Munawar	Mitra Mikro
Desy Muryani	Sales Force
Jati Karunia Dewi	Consumer Sales Eksekutif
Hendro Purnomo	Scurity
Galih Bagus	Scurity
Ari Mustolih	OB
Irman Setyo Nugroho	Driver
Didit Suseno	General Oprasional Servic (Ahli)

Dari tabel diatas setiap karyawan telah memenuhi kriteria untuk menjadi responden yaitu, status sebagai karyawan *outsourcing*, sudah bekerja selama 3 bulan, dan memiliki tempat oprasional yang berbeda .Dari data diatas karyawan memiliki porsi kontrak yang berbeda dimulai 3 bulan, 6 bulan, 1 tahun, hingga 2 tahun.

C. Penerapan Outsourcing

Dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, praktik alih daya dikenal dalam dua bentuk, yaitu pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa pekerja yang diatur dalam pasal 64, 65, 66. Pelaksanaan outsourcing diatur dalam keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No.Kep.101/Men/VI/2004 Tahun 2004 tentang tata cara perizinan perusahaan penyedia jasa pekerja dan keputusan mentri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No.Kep.220/Men/X/2004 tentang syarat-syarat pekerjaan dengan perusahaan lain.

Pasal 64 mengungkapkan perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain melalui proses perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja yang dibuat secara tertulis. Sementara itu, dalam pasal 65 ada beberapa ketentuan yaitu, penyerahan sebagian pekerjaan kepada perusahaan lain dilaksanakan melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis baik pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerjaan. Pekerja yang diperbolehn juga harus pekerjaan yang

terpisah dari kegiatan utama, merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan dan tidak menghambat proses produksi secara langsung.

Ketentuan mengenai pekerja alih daya yang diatur dalam pasal 66 UU Ketenagakerjaan, yaitu perlindungan upah dan kesejahteraan, syarat-syarat kerja dan perjanjian kerja hanya berlaku untuk waktu tertentu yang dibuat secara tertulis dan ditandatangani kedua belah pihak. Penjelasan yang dimaksud dengan kegiatan penunjang yang sebagaimana tertera pada pasal 65 adalah kegiatan yang berhubungan langsung diluar usaha pokok misalkan, *cleaning service* dan *security*.

Menentukan sebuah kegiatan apakah termasuk kegiatan pokok atau penunjang yaitu dengan melihat sebab dan akibat dari keberadaan kegiatan tersebut. Apabila suatu perusahaan tetap berjalan dengan baik tanpa ada kegiatan tersebut maka itu disebut kegiatan penunjang tapi sebaliknya, apabila perusahaan tidak bisa berjalan dengan baik tanpa kegiatan tersebut berarti kegiatan tersebut merupakan kegiatan pokok.

Perusahaan penyedia jasa *outsourcing* sudah banyak di Indonesia dan sudah tersebar di berbagai daerah. Banyak perusahaan-perusahaan atau Lembaga Keuangan yang bekerjasama dengan perusahaan *outsourcing* dalam perekrutan karyawan. Pelaksanaan *outsourcing* dilakukan dalam rangka efisiensi biaya dimana dengan sistem ini

perusahaan bisa lebih berhemat pengeluaran untuk membiayai pekerja di perusahaan tersebut.

Dalam arti luas bukan berarti karyawan *outsourcing* lebih murah, bahkan biaya karyawan *outsourcing* bisa lebih mahal tetapi yang menjadi pertimbangan disini tentang efisiensi waktu, fikiran dan risiko yang tidak terlihat, karena dari segi risiko dan alokasi budget yang pasti masuk dalam katagori efisiensi biaya produksi.

Perjanjian kerja antara karyawan *outsourcing* dan vendor mengikuti jangka waktu antara vendor dan perusahaan pengguna jasa alih daya (*outsourcing*). Artinya apabila perusahaan pengguna jasa alih daya habis kontraknya dengan vendor maka pada waktu yang bersamaan berakhir pula kontrak kerja antara karyawan dengan perusahaan alih daya. Hasil wawancara yang dilakukan terhadap reponden terhadap pembaharuan kontrak sebagai berikut :

“Pertama saya menandatangani kontrak dengan perusahaan *outsourcing* berdurasi satu tahun kerja, tetapi baru berjalan 3 bulan saya sudah peralihan vendor karena tidak ada perpanjangan kontrak dengan BSM KCP Majenang.”

Dalam hal pelanggaran yang dilakukan pekerja tidak ada kewenangan khusus terhadap pekerja dengan perusahaan pengguna jasa untuk penyelesaian masalah. Secara hukum karyawan *outsourcing* dan perusahaan pengguna jasa *outsourcing* tidak ada ikatan kerja.

Artinya karyawan *outsourcing* harus mematuhi segala bentuk peraturan yang ditetapkan oleh vendor. Oleh karena itu, hal-hal yang terdapat dalam peraturan perusahaan yang disepakati harus ditaati, oleh sebab itu vendor memiliki kewajiban untuk mensosialisasikan kepada karyawan mengenai hal tersebut.

Bank Syariah Mandiri KCP Majenang merupakan salah satu lembaga keuangan yang masih menggunakan jasa karyawan *outsourcing* diberbagai posisi seperti, marketing mikro, mitra mikro, security dan OB. *Outsourcing* sangat berperan penting dalam perekrutan karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Majenang karena adanya kerjasama antara perusahaan *outsourcing* dan Bank Syariah Mandiri pusat. Dalam perekrutan setiap calon karyawan harus melampirkan berkas-berkas pendaftaran ke kantor cabang terdekat untuk proses selanjutnya melakukan interview, tetapi yang melakukan interview dan penyaringan karyawan bukan dari pihak perusahaan *outsourcing* melainkan dari pihak unit atau kantor cabang pembantu Bank Syariah Mandiri sesuai dengan domisili calon karyawan.

Menurut Chandra Suwondo *outsourcing* merupakan penyerahan pekerjaan tertentu suatu perusahaan kepada pihak ketiga yang dilakukan dengan tujuan untuk membagi risiko dan mengurangi beban perusahaan tersebut (Budiarta, 2016). Artinya sebagai calon karyawan harusnya mendaftarkan diri dan melakukan kegiatan interview dengan perusahaan *outsourcing* selaku pihak ketiga yang

diberi wewenang dalam perekrutan karyawan. Perusahaan *outsourcing* bertanggung jawab penuh atas penyaringan karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan, tidak hanya dalam hal penyaringan perusahaan *outsourcing* juga bertanggung jawab atas kontrak dan gaji suatu karyawan.

Masalah yang terjadi dilapangan perusahaan *outsourcing* tidak ikut serta dalam interview atau penyaringan karyawan yang di butuhkan. Peran perusahaan *outsourcing* di sini hanyalah sebatas melakukan pengawasa, kontrak dan gaji karyawan. Masalah seperti ini mengakibatkan banyaknya karyawan yang merasa bingung karena yang mereka tau sebagai karyawan Bank Syariah Mandiri tetapi dalam penandatanganan kontrak tidak terikat dengan Bank Syariah Mandiri melainkan dengan perusahaan *outsourcing*. Hasil dari wawancara dengan responden terkait masalah perekrutan karyawan, bagaimana proses menjadi karyawan *outsourcing* di Bank Syariah Mandiri KCP Majenang:

“Saya mengajukan lamaran langsung kepada Bank Syariah Mandiri KCP Majenang dan melakukan interview dengan perusahaan tersebut tanpa ada campur tangan vendor. Setelah interview, BSM KCP Majenang melakukan penyaringan setelah itu taken kontrak dengan pihak *outsourcing*. Tugas vendor disini hanya mengurus administrasi dan gaji saja. Sebelumnya saya juga tidak tahu bahwa saya sebagai karyawan *outsourcing* dan saya juga tidak tau *outsourcing* itu apa, saya tau sebagai *outsourcing* dan sebagai karyawan *outsourcing* setelah sudah berjalan sebagai karyawan di BSM KCP Majenang.”

Pada UU No. 13 Tahun 2003 sebagaimana diatur pada pasal 66 ayat 1 “pekerja/buruh dari perusahaan penyedia jasa tidak boleh digunakan oleh perusahaan pemberi pekerjaan untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi” (Budiartha, 2016). Artinya perusahaan yang menggunakan karyawan *outsourcing* hanya boleh mengerjakan kegiatan jasa penunjang atau kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi misalkan *security*, driver atau OB dalam perusahaan. Faktanya Bank Syariah Mandiri KCP Majenang masih menggunakan karyawan *outsourcing* untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi. Kegiatan pokok yang masih di kerjakan oleh karyawan *outsourcing* ada di posisi admin mikro, marketing mikro, mitra mikro, *sales force* dan *consumer sales eksekutif*, hal ini bertentangan dengan UU No. 13 pasal 66 ayat 1. Apabila merujuk pada UU No. 13 karyawan *outsourcing* hanya boleh mengerjakan kegiatan jasa penunjang.

Masalah yang terjadi bukan hanya dalam perekrutannya dan penempatan posisi tetapi, dalam praktiknya ternyata masih banyak pelanggaran yang dilakukan perusahaan *outsourcing*, salah satu masalah yang muncul adalah tidak adanya pengawasan khusus yang mengakibatkan masih banyaknya pelanggaran yang terjadi dalam praktiknya. Hasilnya pelanggaran yang terjadipun semakin meningkat

seperti, keterlambatan gaji, kontrak yang tidak sesuai, slip gaji dan tidak adanya kejelasan nasib karyawan *outsourcing*. Hasil wawancara responden tentang proses penggajian dan slip gaji sebagai berikut :

“Setiap kali penggajian untuk mendor sebelumnya saya tidak pernah mendapatkan slip gaji jadi yang diterima cuma uang saja, tapi untuk vendor yang sekarang mendapatkan slip gaji elektronik tapi harus kita yang minta nanti baru dikasih.”

Sebagai karyawan *outsourcing* tidak semuanya mendapatkan tunjangan yang sama atau fasilitas yang sama tergantung penempatan posisinya. Misalkan, untuk karyawan *outsourcing* pada posisi admin mikro, marketing mikro, mitra mikro, *sales force* dan *consumer sales eksekutif* mereka tidak menerima upah atas lembur dan fasilitas berupa seragam, berbeda dengan security, OB, dan driver yang selalu mendapatkan upah atas lembur dan fasilitas seragam setiap penandatanganan kontraknya, karena hal itu tidak dilampirkan juga dalam kontrak. Hasil wawancara responden terkait tunjangan sebagai berikut:

“Sebagai marketing mikro, sales force dan consumer sales eksekutif tidak ada yang tunjangan atas lembur kerja, insentif diberikan hanya pada pencapaian karyawan, berbeda dengan office boy, security, dan driver yang memiliki tunjangan atas lembur kerja dan seragam kerja.”

Masalah yang di hadapi karyawan *outsourcing* berbeda-beda karena perusahaan *outsourcing* yang membawahi setiap karyawan berbeda. Katidak pastian dalam kontrak terlihat ketika beberapa karyawan yang sudah lebih dari 8 tahun tidak ada pembicaraan kontrak

lagi selama 2 tahun kebelakang dan statusnya masih sebagai karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang, berikut hasil wawancara responden :

“Saya tidak pernah tandatangan, dan itu yang membedakan saya dengan teman-teman yang lain. Saya tandatangan kontrak terakhir 2 atau 3 tahun yang lalu dan itu hanya saya tidak tahu dengan karyawan lain. Jeleknya penerapan *outsourcing* disini tidak ada pemberitahuan kita pindah vendor.”

Pelanggaran lain juga yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah melanggar batas waktu yang telah ditetapkan bagi para karyawan *outsourcing* yaitu, perusahaan terus mempekerjakan para karyawan *outsourcing* dengan memperpanjang waktu tersebut tanpa mengangkat para karyawan *outsourcing* menjadi karyawan tetap. Menurut UU No. 13 Tahun 2003 berdasarkan sistem kontrak PKWT, perjanjian hanya boleh dilakukan satu kali dan paling lama dua tahun (Budiarta, 2016).

Seharusnya apabila sudah lebih dari dua tahun karyawan *outsourcing* diangkat menjadi karyawan tetap atau diberhentikan, tetapi yang terjadi setelah lebih dari dua tahun karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang tidak di berhentikan dan juga tidak diangkat sebagai karyawan tetap melainkan diharuskan melakukan pergantian perusahaan *outsourcing* tapi tetap sebagai karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Majenang.

Penelitian ini selaras dengan teori *Loss Aversion* yang dikemukakan oleh Kahneman Trvensky bahwa dalam praktiknya tidak ada kepastian karir kedepannya untuk para karyawan *outsourcing*. Ketidakpastian ini membuat karyawan merasa bahwa kapan saja mereka bisa dikeluarkan dari perusahaan, hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sendiri karena suatu anggota beranggapan bahwa tidak ada ikatan kerja yang kuat antara perusahaan dan karyawannya. Ditinjau dari penerapannya, *outsourcing* di Bank Mandiri Syariah sudah sesuai dengan Undang-Undang dan sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Soegianto & Sutanto, 2013) pihak perusahaan *outsourcing* sudah memenuhi kewajibannya dalam pirahal administrasi dan tunjangan-tunjangan yang diberikan seperti hasil wawancara responden marketing yang mengatakan:

“Hak dan tunjangan yang terpapar didalam kontrak sudah sesuai dengan yang didapatkan, tidak ada tunjangan yang tidak diberikan semuanya sudah sesuai dengan kontrak seperti tunjangan kesehatan, Idul Fitri, dan tunjangan kedisiplinan yang sebelumnya adalah tunjangan cuti.”

Rutinitas sosialisasi yang dilakukan perusahaan *outsourcing* terhadap karyawannya, tapi dalam sisi lain masih adanya pelanggaran dari sistem kerja *outsourcing* sebenarnya sudah sering kali terjadi, namun para karyawan tidak bisa berbuat apa-apa karena mereka masih berfikir untuk kedepannya, jika mereka melakukan protes akan berdampak pada kelangsungan hidup mereka dan keluarganya akan

terhenti, karena mereka berfikir mencaari kerja di zaman modern ini sangat susah apalagi terbentur pendidikan terakhir merek, jadi mereka hanya bisa menerima segala kebijakan-kebijakan yang diberikan perusahaan *outsourcing*.

D. Komitmen Karyawan

Berdasarkan dengan desain model penelitian yang telah dibuat peneliti terdapat beberapa faktor penerapan *outsourcing* yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang. Faktor-faktor tersebut adalah:

a. Kepuasan Kerja

Semua responden pada penelitian ini mengungkapkan alasan mereka masih bertahan di Bank Syariah Mandiri KCP Majenang adalah kepuasan kerja dalam sebuah organisasinya. Menurut (Siagian, 2008) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Pendapat penelitian terdahulu (Kristine, 2017) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.

Artinya alasan karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang masih bertahan karena kepuasan kerja terhadap lingkungannya. Responden mengatakan hal positif yang ada bahwa rasa kekeluargaan yang terjalin di lembaga tersebut

sangat tinggi sehingga setiap anggota merasakan kenyamanan walaupun pada dasarnya hal negatif yang dirasakan mereka merasa kurang diuntungkan di posisi kerjanya. Seperti hasil wawancara terhadap responden yang mengatakan bahwa :

“Dulu saya pernah ada senior dalam kerjanya bagus dan pencapaian memenuhi target tapi tetap kelaur dari BSM KCP Majenang karena tunjangan-tunjangan yang diberikan tidak sesuai, terutama pada jaminan kesehatan dimana jaminan kesehatan karyawan outsourcing hanya berlaku untuk diri sendiri sedangkan yang diharapkan setiap karyawan kelaarganya juga harus bisa memakai layanan tersebut tapi kenyataannya tidak bisa.”

b. Kompensasi dan Gaji

Hasil wawancara menunjukan bahwa kompensasi dan gaji sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan di Bank Syariah Mandiri KCP Majenang. Empat dari delapan responden mengatakan bahwa kompensasi dan gaji sangat mempengaruhi komitmen karyawan, adanya ketidakpuasan terhadap gaji yang di terima tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan dan risiko yang ditimbulkan dari pekerjaannya sangat besar dibandingkan karyawan *outsourcing* lainnya dan karyawan tetap.

Responden lainnya beranggapan bahwa yang mereka dapatkan sudah merasa cukup, karena terbentur pendidikan jadi pekerjaan yang mereka kerjakan sudah merasa cukup dengan gaji yang diterima dan risiko yang ditimbulkan tidak terlalu besar

sehingga merasa cukup dengan apa yang sudah diterima. Hasil ini didukung penelitian terdahulu (Muttaqien, 2014), dalam penelitiannya bahwa kompensasi sangat berpengaruh dalam kepuasan kerja karyawan *outsourcing*. Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan, karena timbul ketidakpuasan karyawan terhadap apa yang dikerjakan dengan apa yang diberikan perusahaan

c. Ketidakamanan Kerja

Menurut Lewis dalam jurnal (Astuti & Manuabe, 2014) mengatakan bahwa ketidakamanan kerja adalah kondisi psikologis seorang karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman karena kondisi lingkungan yang berubah-ubah, kondisi ini muncul karena banyaknya pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerja kontrak. Responden yang berposisi sebagai marketing mikro, *consumer sales eksekutif*, dan *sales force* mengatakan bahwa ketidakamanan kerja sangat mempengaruhi komitmen karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang.

Ancaman pada karyawan *outsourcing* yaitu ketidakpastian kelanjutan kontrak kerja yang menimbulkan ketidakamanan kerja pada tenaga kerja *outsourcing*. Ketidakamanan kerja timbul karena mereka merasa risiko yang ditimbulkan dari pekerjaannya sangat besar dan tidak ada jaminan karir untuk kedepannya dan bisa saja

sewaktu-waktu bisa dikeluarkan oleh perusahaan. Seperti hasil wawancara yang dilakukan dengan responden yang masuk dalam kegiatan pokok perusahaan terhadap gaji dan kompensasi sebagai berikut :

“Sebenarnya apa yang saya kerjakan tidak sesuai dengan yang didapat. Sebagai karyawan *outsourcing* gajinya kecil padahal di bank-bank lain diposisi marketing gajinya besar dan mendapat tunjangan yang besar juga. Jadi menurut saya apa yang saya lakukan belum sesuai dengan apa yang saya dapat.”

d. *Role clarity*

Role clarity atau bisa disebut sebagai kejelasan peran juga mempengaruhi komitmen karyawan *outsourcing* 3 dari 8 responden mengatakan hal tersebut. Masalah ini tidak ada di penelitian terdahulu, ini merupakan masalah baru yang yang ditemukan peneliti dilapangan. Responden berfikir mau seberapa lama kita bekerja di perusahaan tersebut tidak pernah akan diangkat menjadi karyawan tetap, tetapi akan terus menjadi karyawan *outsourcing*. Masalah ini yang membuat ikatan karyawan dan perusahaan tidak kuat karena responden bukan termasuk bagian perusahaan tersebut melainkan perusahaan *outsourcing*.

e. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja salah satu faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan *outsourcing*. Hasil penelitian

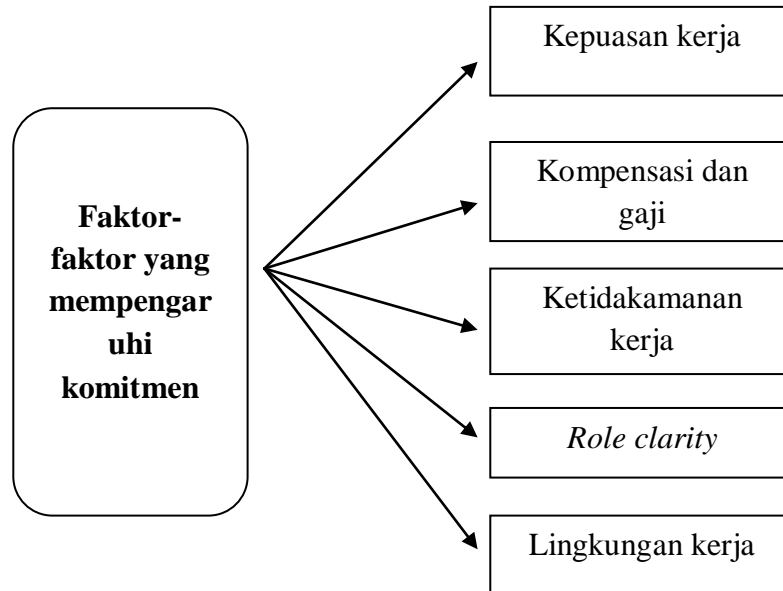
dilapangan bahwa semua responden menyatakan hal yang sama bahwa, lingkungan kerja salah satu faktor utama sebuah karyawan tetap bertahan di perusahaan. Faktor lingkungan kerja ini yang membuat semua karyawan *outsourcing* masih bertahan sebagai karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang. Seperti pendapat salah satu responden yang berpendapat :

“Salah satu alasan saya masih bertahan di sini adalah lingkungannya sama, selama saya bekerja disini beberapa tahun saya merasa nyaman, orang-orangnya enak dan hal ini yang menjadi pertimbangan saya apabila akan keluar dari perusahaan ini.”

Lingkungn kerja yang nyaman serta terjalinnya kekeluargaan yang baik antar sesama karyawan baik karyawan *outsourcing* dan karyawan organik tidak saling membedakan status kerja, bahkan saling membantu apabila salah satu karyawan *outsourcing* keluar dari perusahaan semua karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Majenang mengumpulkan uang untuk pesangon karyawan yang keluar tersebut. Sebagai karyawan *outsourcing* tidak mendapat uang pesangon dari perusahaan pengguna jasa atau perusahaan *outsourcing* itu sendiri

Kenyamanan lingkungan kerja juga dirasakan oleh peneliti, karena selama menjalin penelitian di Bank Syariah Mandiri KCP Majenang peneliti sangat merasa diterima dengan baik dan merasa sangat dibantu oleh karyawan lainnya baik karyawan organik dan karyawan *outsourcing* itu sendiri dalam melaksanakan penelitian.

Gambar 4.2
Faktor Komitmen



Artinya kesimpulan dari dari beberapa faktor yang sudah dijelaskan diatas bahwasannya setiap responden memiliki sudut pandang yang berbeda dalam menilai komittmennya terhadap perusahaan dengan melihat faktor-faktor diatas. Fakta yang didapatkan peneliti dilapangan bawa alasan yang semua responden katakana terhadap alasan mengapa masih bertahan di Bank Syariah Mandiri KCP Majenang adalah faktor keluarga. Timbul kekawatiran dalam semua anggota apabila meninggalkan pekerjaannya tersebut berdampak kepada kehidupan keluarga kedepannya, karena 6 dari 8 responden sudah berkeluarga. Faktor ketakutan itu timbul karena belum adanya lapangan pekerjaan baru sehingga hal tersebut memaksakan mereka tetap bertahan sebagai karyawan *outsourcing* di

Bank Syariah Mandiri KCP Majenang. Hasil wawancara dengan responden terkait alasan masih bertahan di BSM KCP Majenang sebagai berikut :

“Alasan saya masih bertahan disini yang pertama pasti karena dekat dengan keluarga tetapi sebenarnya kalau memang ada tawaran kerja dari luar pasti saya ambil, mungkin 90% saya keluar dari sini. Soalnya sebagai karyawan *outsourcing* tidak ada jaminan untuk kedepannya karena tidak ada tunjangan pensiun. Selagi belum ada pekerjaan saya masih tetap disini soalnya kan saya punya keluarga punya tanggung jawab jadi gak mau lama-lama nganggur.”

Hasil penelitian ini didukung dengan pendapat Meyer dan Allen dalam (Sudarmanto, 2015), yang mengemukakan tiga macam pengukuran komitmen organisasi, yaitu komitmen *afektif*, komitmen *continuance*, dan komitmen *normative*. Artinya semua karyawan *outsourcing* pada Bank Syariah Mandiri KCP Majenang memiliki sifat komitmen *continuance*. Menurut Mayer dan Allen dalam (Sudarmanto, 2015) komitmen *continuance* adalah biaya atau resiko yang harus di tanggung apabila seseorang keluar dari organisasi jadi, muncul keraguan akan kebutuhannya terhadap organisasi dan apabila meninggalkan organisasi tersebut anggota akan merasakan suatu kerugian sehingga tetap tinggal di organisasi tersebut karena butuh.

Munculnya komitmen *continuance* tentunya memberikan dampak sendiri terhadap karyawan *outsourcing* karna, tidak adanya rasa tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap organisasinya dan akan berpengaruh

terhadap tujuan yang ingin dicapai organisasinya. Dampak-dampak yang ditimbulkan yaitu :

a. Kinerja

Mangkunegara dalam (Handayani, 2008) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Munculnya komitmen *continuance* mengakibatkan turunnya kinerja karyawan, hal ini menyebabkan karyawan tidak melaksanakan tugas dengan baik.

Fakta yang ditemukan peneliti dilapangan adanya pergantian karyawan *outsourcing* diposisi marketing, hal ini terjadi karena karyawan tersebut tidak memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Masalah ini terjadi karena rendahnya kinerja karyawan, hasil ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Wiwik Handayani yang menyebutkan komitmen menghasilkan nilai negatif dan signifikan terhadap kinerja.

b. Konflik Peran

Konflik peran adalah suatu temuan yang didapat peneliti yang terjadi dilapangan. Menurut Gregson dalam (Handayani, 2008) mengatakan bahwa konflik peran adalah ketidaksesuaian harapan yang berhubungan dengan peran. Harapan ini muncul ketika melihat orang lain mendapatkan sesuatu yang lebih. Artinya konflik peran itu adalah

timbulnya ketidakcocokan antara harapan yang berkaitan dengan suatu peran.

Ketidaksesuaian peran ini yang dirasakan karyawan *outsourcing* diposisi Marketing Mikro, *Consumer Sales Eksekutif*, dan *Sales Force*. Responden mengatakan risiko yang ditimbulkan dari pekerjaannya lebih besar tetapi yang didapat dari hasil kerjanya tidak sepadan dengan risiko yang ditimbulkan.

Artinya bahwa dampak yang ditimbulkan dari komitmen adalah kinerja dan konflik peran. Kinerja karyawan adalah salah satu faktor utama organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurunnya tingkat kinerja karyawan akan mengakibatkan rendahnya pencapaian yang di capai karyawan. Masalah ini terjadi pada karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang, seringnya terjadi *turnover* di perusahaan tersebut karena pencapaian yang buruk yang tidak sesuai dengan target yang diberikan. Kinerja yang buruk timbul karena tidak adanya komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, tidak adanya komitmen karyawan *outsourcing* disebabkan tidak adanya kejelasan karir untuk kedepannya.

Timbulnya konflik peran, atau ketidaksesuaian harapan terhadap peran. Sebagai karyawan yang ikut serta memegang peran penting perusahaan tersebut tentunya berhadapan adanya apresiasi yang lebih yang diberikan perusahaan. Masalah yang timbul pada karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang yang sebagian besar ikut dalam kegiatan pokok merasa memegang peran penting dalam

perusahaan terutama dilapangan, tetapi peran yang dijalani di perusahaan tersebut tidak sesuai harapan. Sebagai karyawan *outsourcing* tentunya mendapatkan tunjangan dan gaji yang berbeda dengan karyawan organik, tentunya karyawan organik mendapatkan gaji dan tunjangan yang lebih tinggi dari karyawan *outsourcing*. Padahal risiko yang ditimbulkan dari peran tersebut lebih tinggi tetapi yang didapatkan tidak sebanding dengan risiko yang ditimbulkan.