

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Karyawan**

##### **1. Pengertian Karyawan**

Menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil kerjanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya. Senada dengan hal tersebut menurut Undang-Undang No.14 Tahun 1969 tentang Pokok Tenaga Kerja, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Manulang, 2002). Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana.

Menurut Hasibuan (2007) karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian.

Menurut Bambang Suharno (2013) karyawan adalah asset, dimana asset terpenting dalam perusahaan ada 3, yaitu : SDM, SDM, dan SDM. Maksudnya adalah betapa pentingnya SDM atau karyawan dalam usaha.

Menurut A. Sonny Keraf (1998) karyawan adalah orang-orang professional yang tidak mudah digantikan. Karena mengganti seorang tenaga professional akan sangat merugikan baik dari segi finansial, waktu, energy.

Dari keempat teori diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah asset terpenting dalam sebuah perusahaan. Mereka adalah orang-orang professional yang bekerja tanpa mengenal lelah untuk memajukan perusahaan tempat dimana mereka bekerja.

## **2. Jenis-jenis Karyawan**

Menurut Hukumonline (2009) ada beberapa jenis karyawan berdasarkan statusnya dalam sebuah perusahaan. Karyawan bisa dibedakan menjadi karyawan tetap dan karyawan kontrak dilihat dari perjanjian kerjanya. Hukumonline (2009) menambahkan perjanjian kerja, adalah perjanjian antara pekerja dengan pembeli kerja, hak, dan kewajiban para pihak mulai saat hubungan kerja. Dalam perjanjian kerja juga harus jelas apakah hubungan kerja tersebut untuk waktu tertentu atau tidak waktu tertentu.

Pasal 1 angka 14 UU No 13 tahun 2009 tentang ketenagakerjaan, UUK, perjanjian kerja adalah perjanjian antar pekerja atau buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak.

- a. Karyawan tetap, adalah karyawan yang sudah mengalami pengangkatan sebagai karyawan perusahaan dan kepadanya diberikan kepastian akan keberlangsungan masa kerjanya

- b. Karyawan kontrak, merujuk pada UU 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan karyawan kontrak adalah pekerja yang memiliki hubungan kerja dengan pengusaha dengan berdasarkan pada perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT).

## **B. Loyalitas**

### **1. Pengertian Loyalitas**

Dalam kehidupan sehari-hari baik disadari maupun tidak loyalitas adalah bagian dari kehidupan manusia sendiri.

Loyalitas menurut Robbin (1996) merupakan proses yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada perusahaannya, hal ini menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat.

Hasibuan (2001), mengemukakan bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Poerwopoespito (2004) mengatakan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja. Poerwopoespito (2004) juga menambahkan sikap karyawan

sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaanya untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Riechheld (2001), semakin tinggi loyalitas para karyawan disuatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pihak organisasi. Sedangkan untuk sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik perusahaan.

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa loyalitas karyawan tercermin dari sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja, menciptakan hubungan kerja yang baik dengan atasan rekan kerja, serta bawahan dalam penyelesaian tugas, menciptakan Susana mendukung dan menyenangkan.

## 2. Aspek-aspek Loyalitas

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat di dalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (Trianasari, 2005), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain :

- a. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik.
- b. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan.
- c. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan.
- d. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan.

- e. Hubungan antar pribadi. Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antar pribadi.
- f. Kesukaan terhadap pekerjaan. Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya.

Dan menurut Porter (1998) terdapat 3 aspek yang tidak kalah penting dalam loyalitas:

- a. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk berusaha sekuatnya demi organisasi
- c. Dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Aspek-aspek loyalitas diatas yang merupakan proses psikologis individu yang sering mempengaruhi untuk terbentuknya loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku, rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif.

### 3. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Loyalitas

Menurut Handoko (2001) adapun ciri-ciri karyawan yang memiliki loyalitas adalah sebagai berikut :

- a. Mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan
- b. Tidak ingin pindah pekerjaan
- c. Menjaga nama baik perusahaan
- d. Berusaha meningkatkan prestasi kerja
- e. Ikut menciptakan suasana kerja yang nyaman
- f. Jujur
- g. Menghormati pimpinan
- h. Mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan

Selanjutnya Suparmoko (2002) menambahkan ciri karyawan yang memiliki loyalitas

- a. Memperlihatkan loyalitas dengan integritas

Selalu patuh, melaksanakan semua perintah atasan walau kurang etis, bukanlah ciri-ciri karyawan loyal. Karyawan loyal cenderung melakukan hal yang benar (*do the right thing*). Ia akan bertindak untuk kepentingan perusahaan jangka panjang, bukan berdasarkan kepentingan pribadi.

- b. Mendorong proses diskusi

Karyawan loyal akan menanyakan kembali ide-ide kita saat meeting, meskipun sebenarnya dia sudah tahu. Hal ini karena ia paham bahwa untuk

membuat perusahaan sukses, kita harus tahu apa saja pemikiran orang lain, serta orang lain mengerti pemikiran kita.

c. Memberikan penghargaan kepada koleganya

Penghargaan atas kinerja tidak hanya dari atasan, tetapi juga teman kerja. Penghargaan merupakan kepedulian. Peduli adalah basis dari loyalitas.

d. Menunjukkan sikap tidak setuju

Ketika menghadapi keputusan yang menurutnya kurang begitu menguntungkan perusahaan, seorang karyawan loyal akan menolak. Ia akan menyampaikan argumen atas penolakannya karena menginginkan perusahaan berkembang lebih baik.

e. Mendukung ketetapan yang sudah diputuskan

Tidak jarang pendapat kita tidak disetujui saat meeting. Karyawan loyal akan menjalankan keputusan yang sudah mufakat, meskipun bertolak belakang dari pendapatnya.

f. Memberitahukan hal-hal yang mungkin tidak ingin di dengar

Bagi seorang karyawan yang loyal, posisi jabatan yang cukup hierarkis tidak akan menghalanginya untuk menyampaikan kabar dan masukan pada atasan. Karyawan loyal akan mencari cara agar kabar dan masukan itu sampai ke telinga direktur.

g. Akan memutuskan mundur, ketika memang harus meninggalkan perusahaan

Walaupun sudah bekerja di suatu perusahaan, karyawan loyal tetap dicari. Tentu saja karyawan akan memilih perusahaan yang memberikan kesempatan berkembang lebih baik.

#### **4. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas**

Flippo, (1996) mengatakan loyalitas merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang di taati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab serta juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Kepuasan kerja
- b. Kompensasi atau insentif
- c. Komunikasi yang efektif
- d. Motivasi yang diberikan oleh perusahaan
- e. Tempat bekerja yang nyaman
- f. Pengadaan pelatihan dan pendidikan karyawan
- g. Partisipasi kerja
- h. Pelaksanaan kesehatan serta keselamatan kerja serta,
- i. Hubungan dengan karyawan lain

Steers dan Porter (dalam Kusumo, 2006) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor yaitu :

- a. Karakteristik pribadi, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.

- b. Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi social, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas
- c. Karakteristik dari perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak menunjukkan berbagai tingakt asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi control perusahaan.
- d. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percayapada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

Berdasarkan faktor-faktor yang diungkap diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan tersebut.

## **C. Outsourcing**

### **1. Pengertian *outsourcing***

Istilah *outsourcing* berasal dari kata “out” dan “source” yang berarti sumber dari luar, merupakan pendekatan manajemen yang memberikan kewenangan pada sebuah agen luar (pihak ketiga) untuk bertanggung jawab terhadap proses atau jasa yang sebelumnya dilakukan oleh perusahaan. Bisa juga didefinisikan sebagai membeli barang atau jasa yang sebelumnya disediakan secara internal (Swink, 1999; Smith *et al*, 1996; Lankford and Parsa, 1999; Elmuti and Kathawala, 2000; dalam Franceschini *et al.*, 2003). Ada dua actor pokok dalam proses *outsourcing*, yakni “*outsourced*” dan “*outsourcher*”. Yang pertama menunjuk pada perusahaan yang menyerahkan pekerjaan, yang kedua merupakan perusahaan yang menerima pekerjaan (Saunders and Gebelt, 1997 dalam Fransceschini *et al.*, 2003). Sebutan berbeda digunakan oleh Harland *et al.* (2005) yakni “*outsourcher*” dan “*outsourcee*”. “*Outsourcher*” menunjuk pada perusahaan yang mempunyai wewenang dalam bisnis tersebut, dan “*outsourcee*” merupakan perusahaan yang diberi wewenang mengelolanya.

### **2. Tipe *Outsourcing***

Menurut Komang dan Agus (2008) tipe *outsourcing* dibedakan menjadi dua kelompok yaitu *Business Process Outsourcing* dan *Outsourcing Sumber Daya Manusia*.

- a. *Business Process Outsourcing* (BPO), jika di Indonesia dikenal dengan pemborongan pekerjaan. *Outsourcing* jenis ini mengacu pada hasil akhir yang dikehendaki. Jika sebuah perusahaan manufaktur ingin mengalihkan penjualan produknya pada perusahaan lain, maka pembayaran kompensasinya berupa jumlah unit terjual
- b. *Outsourcing* Sumber Daya Manusia. *Outsourcing* ini mengacu pada kebutuhan penyediaan dan pengolahan sumber daya manusia. Untuk contoh di atas, perusahaan manufaktur akan bekerja sama dengan perusahaan *outsourcing* (vendor) yang memberikan jasa penyediaan dan pengelolaan tenaga penjual. Kompensasi kepada vendor berupa *management fee* sesuai kesepakatan.

### **3. Manfaat dan Resiko *Outsourcing***

Banyak alasan dikemukakan dalam mengambil keputusan untuk melakukan strategi *outsourcing*. Berbagai manfaat yang diperoleh merupakan hal yang sering ditonjolkan, meski tentu saja banyak resiko yang harus dihadapi. Kremic et al. (2006) telah melakukan studi literature terhadap isi lebih 200 publikasi dan hasilnya tidak berbeda dengan yang dikemukakan oleh Embleton dan Wright, (1998) seperti berikut :

- a. Penghematan biaya (*cost saving*). Bisa terjadi karena vendor lebih focus mengelola aktifitas yang dibutuhkan oleh *outsourched*. Rata-rata perusahaan merealisasikan 9 persen penghematan biaya dan 15 persen

peningkatan kapasitas dan kualitas melalui *outsourcing* (Anonymous, 1996c dalam Embleton dan Wright, 1998).

- b. Penghematan waktu (*time saving*). Lebih dari sepertiga (37 persen) perusahaan yang disurvei menyatakan bahwa penghematan waktu merupakan pertimbangan utama.
- c. Biaya tersembunyi (*hidden cost*). Banyak organisasi mempunyai biaya tersembunyi yang tidak diketahui sampai dilakukannya strategi *outsourcing*.
- d. Aktifitas inti (*core activity*). Jika perusahaan ingin focus pada aktifitas inti, maka pengurangan aktifitas yang lain untuk diserahkan kepada pihak luar merupakan pilihan yang harus diambil.
- e. Pemasukan kas (*cash infusion*). Karena ada aktifitas yang diserahkan pada pihak luar, maka akan ada fasilitas atau asset yang dijual, sehingga memberikan pemasukan uang kas.
- f. Ketersediaan bakat (*talent infusion*). *Outsourcing* menyediakan akses untuk memperoleh sumberdaya yang berbakat yang tidak bisa disediakan oleh perusahaan.
- g. Rekayasa ulang (*talent availability*). Bekerja sama dengan vendor membuat manager berkesempatan mengevaluasi proses bisnis mereka.
- h. Budaya korporat (*corporate culture*). Vendor mungkin mempunyai budaya harmonis yang cocok dengan budaya perusahaan. Meskipun begitu untuk melakukan perubahan perlu diperhatikan timbulnya pergolakan yang mungkin terjadi.

- i. Fleksibilitas yang lebih besar (*greater flexibility*). Melalui kerjasama dengan vendor perusahaan lebih leluasa menerima permintaan pelanggan baik waktu maupun jumlah, dan mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki.
- j. Akuntabilitas (*accountability*). Vendor komersial dibatasi oleh kontrak untuk menyediakan jasa pada tingkat tertentu yang disepakati, sementara departemen internal tidak selalu bisa dikendalikan pengeluarannya.
- k. Akses terhadap spesialis lebih besar (*access to specialist*). Keahlian, peralatan, teknologi dan advis independen dapat diperoleh dari perusahaan *outsourcing*.
- l. Produktivitas lebih tinggi (*greater productivity*). *Outsourcing* jelas bisa digunakan untuk meningkatkan produktivitas karena beban dibagi dengan vendor
- m. Perbaikan kualitas (*quality improvement*). *Outsourcing* jelas bisa memperbaiki kualitas karena vendor adalah spesialis dibidangnya.
- n. Jarak geografis (*geographical distance*). *Outsourcing* bisa digunakan untuk mengatasi masalah jarak geografis.

Selanjutnya Embleton dan Wright, (1998) maupun Kremic et al. (2006) juga menunjukkan beberapa resiko yang dihadapi bila menggunakan strategi *outsourcing*, yakni :

- a. Harapan penghematan biaya yang sering tidak terwujud. “Dari seluruh klien, 50 persen menyatakan *break-even*, dan dalam beberapa kasus lebih mahal” (Anonymous, 1996e dalam Embleton dan Wright, 1998)

- b. Perusahaan harus lebih berhati-hati karena telah menyerahkan aktifitas pengendalian proses kepada vendor
- c. Sekali aktifitas dipercayakan kepada pihak luar, sulit dan membutuhkan biaya yang cukup besar untuk kembali dipegang perusahaan.
- d. Kontrak awal mungkin sangat kompetitif, namun dengan berjalannya waktu jika ketergantungan kepada vendor menjadi besar bisa menelan biaya yang lebih mahal.
- e. Kemungkinan bisa merusak moral karyawan yang dimiliki. Aspek kemanusiaan ini sering diabaikan dalam *outsourcing*. Sementara untuk karyawan yang berbakat dan dibutuhkan pasar kerja akan mudah mencari tempat lain dan keluar dari perusahaan.
- f. Waktu yang dibutuhkan untuk mengelola kontrak kemungkinan bisa lebih mahal.
- g. Kualitas barang dan jasa harus selalu dimonitor karena intensif kontak untuk menghemat biaya.
- h. Vendor kemungkinan mempunyai klien yang banyak, sehingga tidak dapat memberikan prioritas kepada setiap klien.
- i. Banyak vendor membutuhkan kontrak yang lama untuk menjamin penghasilan mereka. Oleh karena itu harus ada negosiasi untuk mengantisipasi perubahan pasar dan biaya. Dalam hal ini fleksibilitas membutuhkan biaya yang tinggi.
- j. Perubahan teknologi yang cepat jika tidak bisa diakses oleh vendor akan berdampak pada perusahaan.

- k. Menyerahkan aktifitas strategis kepada pihak lain dalam jangka panjang akan merugikan karena perusahaan kehilangan peluang pengembangan dari aktivitas tersebut
- l. Jika karena *outsourcing* mengakibatkan ketidakpuasan karyawan sehingga banyak yang keluar, akan memberikan kesan yang tidak baik bagi perusahaan.



#### D. Kerangka Konseptual

