

BAB I

MASALAH DAN LATAR BELAKANG

1.1 Pendahuluan

Menjelang akhir suatu abad, apalagi milenium, orang sering merasakan keresahan tentang masa depan. Perekonomian dunia sedang mengalami transformasi yang pesat dan sering menghancurkan. Ada dua kekuatan mendasari perubahan-perubahan dramatis. Yang pertama adalah globalisasi, pertumbuhan perdagangan global dan persaingan internasional yang eksplosif. Tidak ada negara sekarang ini dapat tetap terisolasi dari ekonomi dunia. Jika negara itu menutup pasarnya dari persaingan asing, penduduknya akan membayar lebih mahal untuk barang berkualitas lebih rendah. Tetapi jika negara itu membuka pasarnya, ia akan menghadapi persaingan ketat dan banyak usaha domestiknya akan menderita.

Kekuatan kedua adalah perubahan teknologi. Pada dekade ini terjadi kemajuan luar biasa dalam ketersediaan informasi dan kecepatan komunikasi, bahan-bahan baru, kemajuan biogenetika dan obat-obatan, keajaiban elektronik. Perubahan teknologi memaksa perusahaan untuk lebih berfokus pada perkembangan teknologi tinggi kalau tidak mau ketinggalan dari kompetitor. Banyak pertumbuhan ekonomi disebabkan kebangkitan teknologi tinggi tetapi pemakaian teknologi tinggi menghadapi risiko yang lebih tinggi, penerimaan

produk yang lebih rendah, siklus hidup produk lebih singkat, dan keusangan teknologi yang lebih cepat.

Di Indonesia, kita diperparah oleh krisis ekonomi dan ketidakjelasan masa depan yang berkepanjangan - yang terutama di akibatkan oleh krisis politik- telah mengakibatkan banyak proyek di berbagai sektor di tinjau ulang atau bahkan dibatalkan. Ketakutan para penanam modal terhadap kondisi keamanan di tanah air telah mengakibatkan banyak proyek yang ditunda, bahkan dialihkan ke negara lain.

Krisis ekonomi ini juga mengakibatkan banyaknya perusahaan yang terpaksa menghentikan kegiatan usahanya atau dinyatakan pailit akibat terlilit hutang atau tidak lagi mampu melanjutkan usahanya akibat ketergantungan akan komponen impor yang terlalu besar, tetapi di lain pihak krisis ini juga memberikan peluang baru bagi perusahaan yang berorientasi ekspor.

Yang menarik adalah baik globalisasi, kemajuan teknologi dan krisis ekonomi membuka banyak peluang baru dan sekaligus mendatangkan ancaman terhadap perusahaan. Kekuatan tersebut telah memaksa perusahaan-perusahaan meninjau ulang cara mereka berbisnis dan fokus pada kebutuhan pelanggan (keinginan pasar).

Di Indonesia, terutama krisis ekonomi telah memaksa PT. X dan ABB Service Indonesia meninjau ulang cara berbisnisnya.

1.1.1 Sekilas Tentang PT. X

Di Jakarta, PT. X memiliki 15 *line-proses* produksi pengirangan gandum dengan motor-motornya berjumlah 6000 unit dan *spare motor* sebanyak 1200 unit. Kapasitas penuh produksi 9.500 ton perhari atau 1180 ton per jam. Setiap bulan terjadi kebakaran / kerusakan motor sebanyak 60 buah. Kerusakan motor tersebut menyebabkan kerugian bagi perusahaan baik biaya secara langsung maupun tidak langsung. Biaya langsung terdiri dari biaya perbaikan motor, biaya kerja lembur perbaikan, biaya suku cadang dan biaya keselamatan kerja. Sedangkan biaya tidak langsung adalah kehilangan produksi, kualitas produk menurun, biaya kerja lembur, biaya efek samping terhadap mesin lain. Ironisnya biaya tidak langsung yang paling besar dan biasanya tidak disadari oleh perusahaan.

Manajemen merasakan kerusakan tersebut sangat banyak dan mahal biayanya, juga sangat mengganggu kelancaran produksi dan penurunan kapasitas produksi. Setiap kerusakan satu motor akan mengakibatkan produksi berhenti minimum satu jam sedangkan biaya perbaikan motor rata Rp. 500.000,-. Harga tepung per kg dipasar bernilai Rp.3000.

Apabila terjadi kerusakan 60 motor per bulan maka biaya perbaikan adalah 30 juta rupiah (60 X Rp.500.000). Sedangkan kerugian minimum produksi sebesar Rp.210 juta (70 ton X Rp 3.000). Jadi kesimpulan yang dapat ditarik dari perhitungan kasar ini bahwa kerugian terbesar adalah produksi bukan biaya perawatan motor. Berangkat dari perhitungan tersebut maka produktivitas

produksi dapat ditingkatkan dengan menurunkan tingkat kerusakan motor. Dengan kata lain, meningkatkan kinerja (produktivitas) kerja karyawan dalam perawatan motor.

Selain kekuatan di atas, saat ini faktor dominan yang memaksa pemikiran ulang cara berbisnis di PT. X adalah akan diterapkannya peraturan monopoly dan dibukanya kesempatan untuk impor tepung terigu dengan harga bersaing semakin mempersulit posisi PT. X. Meskipun ISO 9002 telah diakui sebagai jaminan tentang kualitas, tetapi bagi konsumen yang lebih penting adalah bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan kualitas yang baik dengan harga yang terjangkau. Untuk itu peningkatan produktivitas dan efisiensi pada perusahaan mutlak diperlukan agar perusahaan tetap dapat bertahan dimasa krisis ini bahkan mampu berkembang. Salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan adalah *outsourcing*. Sebagaimana dikatakan oleh Peter Drucker, "*By 2010, organizations will be outsourcing all support work, keeping revenue producing activities*".

Agar dapat meningkatkan daya saing, PT. X menyadari pentingnya peningkatan produktivitas produksi dan efisiensi kerja karyawan. Salah satu langkah strateginya lebih memfokuskan pada bisnis intinya dan mengontrakkan kegiatan (*outsourcing*) yang bersifat mendukung proses produksi. Guna mencapai tujuan tersebut PT. X mengambil keputusan dengan mengadakan kerja sama dengan ABB Service Indonesia dalam perawatan dan perbaikan (*maintenance*) motor di pabrik tepung tersebut.

1.1.2 ABB Service Indonesia

ABB Service Indonesia adalah salah satu divisi dari PT ABB Sakti Industri yang bertanggung jawab terhadap bisnis perbaikan dan perawatan (*Maintenance & Engineehng Business*) di Indonesia. PT. ABB Sakti Industri didirikan pada tahun November 1988 dan merupakan kerjasama antara PT. Abdibangun Buana dan ABB Swedia. Seperti yang terjadi pada perusahaan ABB di seluruh dunia, ABB Service Indonesia tidak dapat terhindar dari tekanan kekuatan globalisasi dan perubahan teknologi bahkan boleh dikatakan kondisinya lebih parah karena krisis ekonomi yang berberkepanjangan. Krisis ekonomi juga menyebabkan banyak perusahaan peralatan listrik memasuki bisnis perawatan dan perbaikan karena pelanggan tidak mampu memberi peralatan baru akibat devaluasi rupiah. Hal ini menyebabkan persaingan bisnis perawatan motor tidak terhindarkan. Di samping itu, ketrampilan bengkel lokal dalam perbaikan motors semakin meningkat karena perubahan teknologi seperti bantuan teknis dari penyalur suku cadang dalam perbaikan mesin atau motors, peningkatan kualitas suku cadang, standarisasi prosedur dan produk perbaikan motor dari pabrik pembuat motor.

ABB Service Worldwide telah mengadakan diferensiasi dan inovasi produk dalam mengantisipasi perubahan tersebut. ABB Service memasarkan produk baru yang disebut *Total Motors Management (TMM)* yang memberikan komitmen dan bersifat jangka panjang. Kalau bisnis perawatan atau perbaikan traditional adalah mengambil keuntungan karena kesulitan pelanggan, kerusakan

motor tetapi konsep TMM mencari keuntungan dengan menjaga dan merawat motor pelanggan dengan mengurangi kerusakan, memperpanjang umur motor. Konsep tersebut mengambil alih tanggung jawab menjaga dan merawat semua motor pelanggan dengan harga tetap per tahun yang telah disepakat bersama. Dengan demikian antara ABB and Pelanggan memiliki tujuan yang sama yaitu menginginkan proses produksi tidak terganggu. Dengan cara demikian akan menguntungkan kedua pihak karena semakin kecil gangguan / kerusakan pada motor semakin menguntungkan ABB Service sebab biaya perbaikan motor semakin kecil dan ini juga berarti kelancaran produksi bagi pelanggan.

TMM sangat berhasil dipasarkan diseluruh dunia dan telah berhasil menjalin kerjasama dengan lebih dari 100 perusahaan seperti negara Amerika, Eropa dan Afrika.

ABB Service Indonesia telah memasarkan TMM sejak tahun 1998 dan berhasil menjalin kerja sama dengan beberapa perusahaan. Salah satu perusahaan tersebut adalah pabrik penggilingan gandum menjadi tepung terigu, PT. X.

Krisis dan kekuatan tersebut telah mendorong ABB Service Indonesia dan PT. X bekerja sama dalam perawatan dan perbaikan 6000 motor penggilingan tepung. Dalam kerja sama tersebut PT. X mengontrakkan (*outsourcing*) perawatan dan perbaiki motor kepada ABB Service Indonesia. Perawatan dan pemeliharaan motor dipercayai sebagai bisnis inti dan kompetensi inti ABB Service baik sebagai perancang dan pembuatan motor. Tujuan utama dari kerja sama adalah mengupayakan peningkatan efektivitas dan efisiensi proses produksi dengan

memperbaiki kinerja / produktivitas karyawan divisi *maintenance* khususnya bagian perawatan dan perbaikan (*maintenance*) motor - motor penggilingan tepung.

Sesuai dengan perjanjian, pada akhir tahun pertama hasil kerja selama satu tahun akan diadakan evaluasi terhadap hasil kerja apakah sesuai dengan tujuan utama. Disamping itu, ABB Service Indonesia juga mempunyai kepentingan untuk mengetahui kepuasan kerja para karyawan selama kerja sama. Kepuasan kerja dan kinerja para karyawan PT. X dipercayai merupakan faktor penting penentuan hubungan kontrak kerja jangka panjang.

Oleh karena pentingnya kedua faktor tersebut, maka penelitian akan difokuskan pada masalah tersebut dan diharapkan hasil output dapat dipakai untuk keputusan perpanjangan kerja sama dan sekaligus rekomendasi untuk peningkatan pelayanan kepada PT. X pada khususnya dan proyek kerja sama ABB Service secara umum.

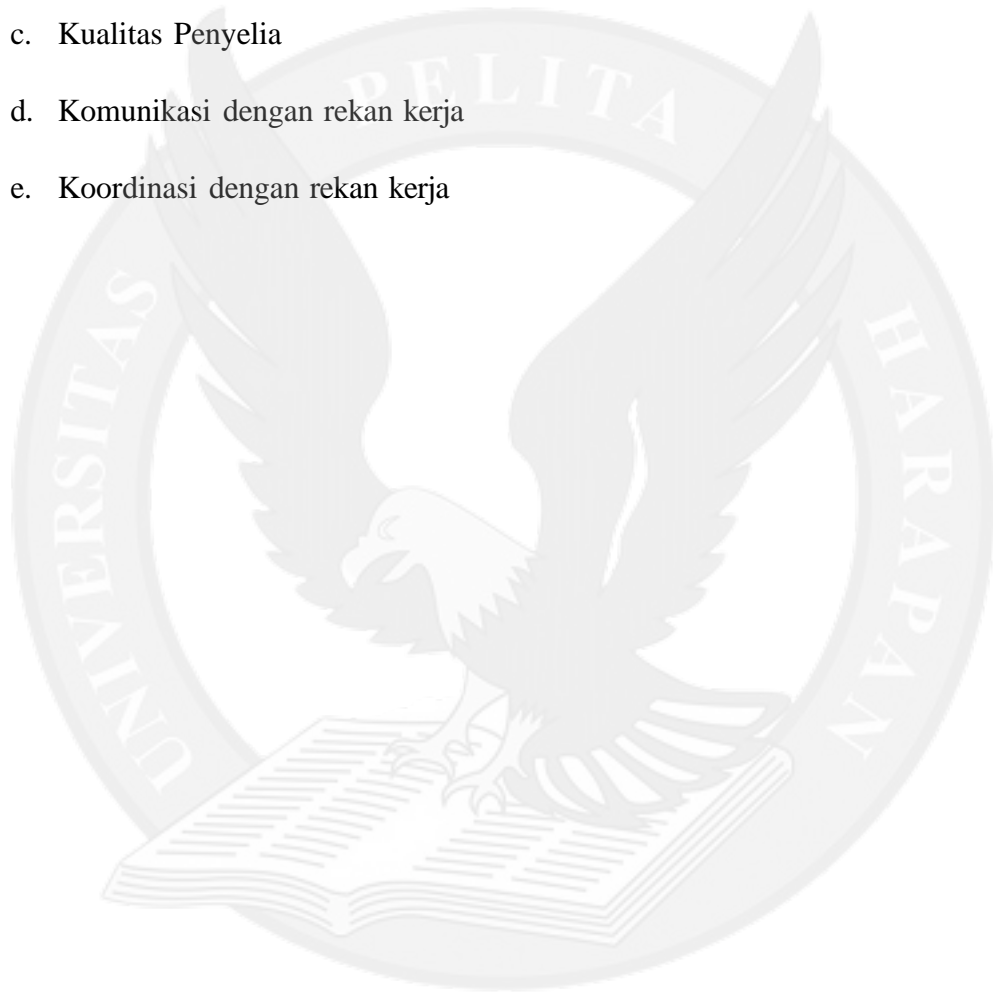
1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan masalah dan latar belakang, hal-hal yang dapat diidentifikasi sebagai pertanyaan penelitian adalah:

1. Apakah ada hubungan antara latar belakang karyawan dengan kepuasan kerja karyawan bagian *maintenance* motor setelah *outsourcing*, ditinjau dari segi:
 - a. Pengalaman kerja
 - b. Umur
 - c. Pendidikan
 - d. Status perkawinan
2. Apakah ada peningkatan kinerja karyawan bagian *maintenance* motor setelah strategi *outsourcing*, ditinjau dari aspek:
 - a. Penurunan jumlah kerusakan motor di Plant H,I dan J
 - b. Penurunan jumlah perbaikan motor dan peningkatan ketrampilan kerja karyawan di *Workshop* PT. X
 - c. Penurunan jumlah kerusakan motor di Plant Lainnya
 - d. Peningkatan rata-rata kapasitas produksi per hari
 - e. Peningkatan efisiensi biaya *maintenance* (*cost efficiency*)

3. Apakah ada kepuasan kerja karyawan bagian *maintenance* setelah strategi *outsourcing*, yang ditinjau dari sifat kerja yang secara mental menantang (*mentally challenging work*) :
- a. Kesempatan mengembangkan diri
 - b. Umpan balik hasil kerja
 - c. Penetapan sasaran kerja
 - d. Keragaman Tugas
 - e. Pengakuan (*recognition*)
 - f. Prestasi kerja
 - g. Tanggung jawab
 - h. Beban kerja
4. Apakah ada kepuasan kerja karyawan bagian *maintenance* setelah strategi *outsourcing*, yang ditinjau dari kondisi kerja (*working condition*) :
- a. Lingkungan kerja
 - b. Fasilitas kerja
 - c. Kemudahan Kerja
 - d. Keamanan Kerja
 - e. Administrasi dan Kebijakan

5. Apakah ada kepuasan kerja karyawan bagian *maintenance* setelah strategi *outsourcing*, yang ditinjau dari dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*):
- a. Hubungan dengan penyelia (*supervisor*)
 - b. Hubungan dengan rekan kerja
 - c. Kualitas Penyelia
 - d. Komunikasi dengan rekan kerja
 - e. Koordinasi dengan rekan kerja



Kerangka Hubungan *Outsourcing* - Kinerja dan Kepuasan Kerja



Gambar 1
Kerangka Hubungan *Outsourcing* - Kinerja dan Kepuasan Kerja

1.3 Manfaat Studi

Tujuan Operasional dari penulisan tesis ini adalah untuk mencari tahu apakah benar prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan meningkat setelah diterapkan strategi *outsourcing*. Diharapkan penelitian tersebut dapat menghasilkan masukan-masukan dalam memperbaiki kualitas pelayanan pada proyek TMM di PT. X pada khususnya dan proyek TMM yang lain pada umumnya. Disamping itu, peneliti mengharapkan hasilnya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan yang akan melakukan restrukturisasi dengan strategi *outsourcing*.

1.4 Ruang Lingkup dan Keterbatasan

Pada tesis ini, ruang lingkup pembahasan dan penelitian di PT. X dibatasi dalam hal-hal berikut:

- Data dan informasi yang akan dipakai untuk dianalisa adalah dari tahun 1997, 1998, 1999 dan Januari - July 2000.
- PT. X memiliki 15 *plant* produksi tegung tetapi kerja sama *maintenance motor* hanya mencakup 3 *plant* yaitu H, I dan J serta pengolahan *workshop electrical*. Oleh karena itu, detail penelitian dan pembahasan akan difokuskan pada *Plant* dan *workshop* tersebut, karena semua kegiatan perawatan, pemeliharaan dan perbaikan motor adalah tanggung jawab ABB Service dan memiliki data yang mendukung penelitian tersebut. Peserta survei juga

dibatasi pada karyawan yang secara langsung terlibat pada program *outsourcing maintenance* motor saja.

- Kinerja yang dimaksudkan disini adalah kualitas kerja para karyawan dalam menjalankan tugas perawatan dan perbaikan motor yang dapat diukur dari hasil kerja kelompok seperti kerusakan motor, jumlah *subcontract* motor ke pihak ketiga dan efisiensi biaya *maintenance*.
- Kepuasan kerja disini hanya dibatasi kegiatan yang dapat dikendalikan dan dipengaruhi oleh ABB Service seperti teoritis *training, on the job training*, fasilitas pendukung kerja, standarisasi prosedur kerja, *work flow* dan kondisi kerja. Faktor seperti promosi dan kenaikan gaji misal tidak dipertimbangkan karena diluar kendali dan kekuasaan ABB Service.
- Sehubungan dengan luasnya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja /produktivitas maka penelitian ini memiliki subyektivitas yang tinggi. Sebagai contoh, bisa jadi karena masalah kebutuhan hidup pada saat krisis sekarang ini juga mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, karena penelitian tentang lapangan kerja harus melibatkan karyawan-karyawan terkait, maka respons dari karyawan-karyawan itulah yang menjadi sumber informasi untuk dianalisis.
- Selain faktor-faktor yang disebut diatas, ada kemungkinan ada faktor lain juga yang mempengaruhi kepuasan karyawan setelah *outsourcing*.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 *Outsourcing* dan Organisasi Masa Depan

Sebagaimana dikatakan oleh Peter Drucker¹, "*By 2010, organizations will be outsourcing all support work, keeping revenue producing activities*". Pendapat tersebut juga dipertegas oleh Rosabeth Moss Kanter² (Hesselbein, 1996:164) dalam buku *The Future Organisation* bahwa pergeseran organisasi dari besar ke ramping: prinsip kepegawaian baru. Prinsip kepegawaian telah bergeser dari "besar lebih baik" menjadi "kecil lebih indah" dan lebih fleksibel. Makin lama, kebutuhan akan organisasi yang besar dan "gemuk" yang membutuhkan pegawai untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak penting, diganti dengan keinginan akan organisasi yang "ramping" dengan usaha-usaha terfokus. Organisasi semacam ini menggunakan strategi *outsourcing* dan pemasok luar untuk jasa-jasa internal, dan mempekerjakan pegawai sampai lebur dan kelebihan beban sebelum menambah pegawai baru. Ini menjadikan perusahaan lebih fleksibel dan efisien secara finansial, namun juga menguji ketahanan mental dan fisik para pegawai, dan mengurangi rasa aman dengan menghilangkan jalur karier atau menambah pekerjaan baru.

¹ ABB Service Worldwide road show seminar 1996-1998. Zaventum, Belgium

² Hesselbein, Frances et.al (Editor). 1997. *The Organisation of the Future*, Peter Drucker F., Foundation, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Lebih lanjut, Doug Miller³ (Hesselbein, 1996:145) menambahkan bahwa organisasi masa depan membangun dirinya dengan asumsi fleksibilitas. Organisasi bertekad untuk bergerak, beradaptasi, dan berubah sesuai tuntutan perubahan lingkungan dan itu pasti berarti perubahan dalam pelanggannya. Dengan kata lain, organisasi harus lebih fleksibel. Ini berarti bahwa kecenderungan menuju *outsourcing* kemungkinan bertambah besar, terutama selagi perusahaan mereorganisasi disekitar kemampuan intinya karena dengan *outsourcing* perusahaan lebih fleksibel dalam tanggap terhadap perubahan lingkungan.

Pada buku yang sama, Charles Handy³ (Hesselbein, 1996:454) memperkuat dengan pernyataan bahwa organisasi tidak lagi merasa bahwa mereka harus mempunyai seluruh pegawai yang dibutuhkan agar pekerjaannya selesai, apalagi harus melihat di mana mereka berada. Kemitraan, *outsourcing*, hubungan ketenagakerjaan yang fleksibel, dan manajer-manajer interim adalah cara untuk menjaga agar risiko dibatasi dan mengeksplor kekurangan yang dibutuhkan pada saat-saat puncak dan keadaan darurat. Lebih lanjut, Charles mengemukakan rumusan tenaga kerja yang p^upular dan banyak akan digunakan sekarang adalah $V_i \times 2 \times 3$, yang berarti hanya - setengah dari angkatan kerja sekarang yang akan bekerja di masa depan, digaji dengan rata-rata 2 kali lipat (dan bekerja 2 kali lebih keras) namun memproduksi 3 kali lebih banyak.

³ Hesselbein, Frances et.al (Editor). 1997. *The Organisation of the Future*, Peter Drucker F., Foundation, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

1.5.2 Strategi *Outsourcing* dan Keuntungannya

Strategi *outsourcing* adalah strategi perusahaan mengontrakkan aktifitas pendukungnya kepada pihak luar yang lebih berkompeten.

Strategi *Outsourcing* biasanya dilaksanakan dengan kerja sama dengan pihak luar melalui kontrak kerja sama jangka pendek dengan sistem tender dan kontrak jangka panjang dengan aliansi.

Sistem kontrak kerja sama jangka pendek dengan tender biasanya kerja sama yang berjangka waktu satu tahun atau kurang. Keuntungan dari strategi tersebut adalah perusahaan bisa mendapat harga rendah dari pemasok. Kerugian adalah kurang mendapat komitmen dari pemasok. Pemasok biasanya ragu menginvestasi asset khusus dalam memperbaiki kualitas produk karena tidak ada jaminan dari pembeli dalam pembelian jangka panjang.

Sistem kontrak kerja sama jangka panjang biasanya lebih dikenal dengan istilah strategi aliansi adalah sistem kerja sama berjangka waktu 3 tahun atau lebih. Kedua pihak baik pemasok dan pembeli menjalin mitra kerja dan membuat perjanjian dimana Penjual setuju mendukung secara terus menerus menjual ke pembeli dan Pembeli berjanji terus membeli dari penjual. Kedua pihak memiliki komitmen bersama dalam perbaikan biaya produksi dan peningkatan kualitas produk.

Sebagai konsekuensi dari perubahan cara persaingan, ada kecenderungan perusahaan melakukan strategi *outsourcing* untuk aktifitas pendukungnya (*non*

core activity) karena terdapat banyak keuntungannya. Ada empat keuntungan yang dapat dihasilkan dengan strategi *outsourcing*:

1. Dengan *outsourcing* aktifitas pendukungnya ke pemasok, perusahaan dapat melakukan aktifitas tertentu dengan lebih efisien, sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya perusahaan.
2. Dengan *outsourcing* aktifitas non inti ke pemasok, perusahaan memiliki keunggulan kompetensi (*distinctive competency*) tertentu sehingga mampu mendefinisikan produknya dengan pesaing.
3. Perusahaan lebih mampu menggunakan keterbatasan sumber daya manusia, keuangan dan sumber daya alam untuk memperkuat posisinya dengan menfokuskan diri pada bisnis intinya sekaligus keunggulan kompetensinya.
4. Perusahaan akan lebih fleksibel dan cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan pasar.

1.5.3 Teori Kepuasan Kerja dan Kinerja

Definisi Kepuasan Kerja - William & Keith⁴ (1996:501) mendefinisikan "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with with employees view thie work*". Sedangkan Newstrom & Davis⁵ (1997:256) mendefinisikan "*Job*

⁴ Werther, William B dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management, fifth edition*. New York: McGraw-Hill, Inc.

⁵ Newstrom, John W. dan Keith Davis. 1997. *Organizational Behavior: Human Behavior of Work, tenth editon*. New York: The McGraw Hill

satisfactor is the set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work." Berdasarkan pendapat mereka tersebut diatas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pada diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka maupun dengan kondisi diri mereka.

Teori Herzberg and faktor faktor yang pengaruhi kepuasan kerja - Greenberg dan Baron⁶ (1995:173) berpendapat satu dari dua teori kepuasan kerja yang paling berpengaruh (*influential approaches*) adalah teori dua faktor Herzberg (*Herzberg's two faktor theory*). Menurut teori tersebut dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu faktor higiene (*hygiene factors*) dan motivator (*motivators*). Faktor-faktor yang menentukan ke kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor menentukan ke tidak puas kerja. Faktor - faktor higiene meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas supervisor, hubungan dengan supervisor, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedang motivator meliputi dorongan berprestasi, pengakuan, kemajuan, sifat kerja itu sendiri (*work it self*), kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

Greenberg dan Baron⁶ (1995:169) juga berpendapat kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor - faktor berikut:

- Pekerja kerah putih atau biru (*White collar personnel and blue collar personnel*)

⁶ Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 1995. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work, fifth edition*, New York: Prentice Hall

- Umur, orang tua dan anak muda
- Pengalaman kerja
- Jenis kelamin, kelompok minoritas dan kelompok mayoritas

Pendapat Greenberg dan Baron diatas dipertegas oleh Mangkunegara⁷ (2000:121) dengan membedakan 2 kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya.

- a. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan, kecapakan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu penyelia, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Dengan analisa yang sangat komprehensif, Robbins⁸ (1996:186) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan rekan sekerja.

Kerja yang secara mental Menantang (*Mentally Challenging Work*) -

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan

⁷ Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.

⁸ Robbins, Steppen P. 1996. *Organisational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, Six Edition*. London: Prentice-Hall International (UK) Limited.

menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.

Penghargaan yang Adil (*Equitable Rewards*) - Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan sesuai dengan harapan mereka. Apabila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan umum maka kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

Kondisi kerja yang mendukung (*working conditions*) - Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, derau, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem. Kebanyakan karyawan menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

Dukungan Rekan Sekerja (*supportive colleagues*) - Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantarkan ke kepuasan kerja yang meningkat. Kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

Kinerja (*Performance*) - Menurut Mangkunegara⁹ (2000: 67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* dan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2000:67) yang merumuskan:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

ABB Service memiliki keyakinan yang sama dan sepaham dengan pendapat Robbins¹⁰ (1996:230) bahwa kinerja bukan saja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi tetapi juga oleh faktor Kesempatan. Robbins merumuskan kinerja sebagai fungsi Kemampuan (*Ability*), Motivasi (*Motivation*) dan Kesempatan (*Opportunity*):

$$\text{Kinerja (Performance)} = f(A \times M \times O).$$

⁹ Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.

¹⁰ Robbins, Steppen P. 1996. *Organisational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, Six Edition*. London: Prentice-Hall International (UK) Limited.

1.6 Asumsi

Dalam penelitian dan pembahasan ini peneliti memakai asumsi-asumsi sebagai berikut:

- Sesuai dengan pendapat para ahli, faktor-faktor penting yang mempengaruhi dan mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.
- Kelancaran dan kehandalan (*machine availability and reliability*) alat produksi akan meningkatkan produksi.
- *Training* yang terencana dengan baik dapat meningkatkan ketrampilan kerja karyawan.
- *Preventive, predictive* dan *corrective maintenance* dapat mencegah kerusakan dini dan memperpanjang umur (*produk life time*) peralatan produksi.

1.7 Hipotesa Penelitian

Secara lebih spesifik penelitian akan membuktikan akan kebenaran hipotesa berikut ini:

1. Ha: Adanya peningkatan kinerja karyawan bagian *maintenance* motor setelah strategi *outsourcing*, ditinjau dari aspek :
 - a. Penurunan jumlah kerusakan motor di Plant H,I dan J
 - b. Penurunan jumlah perbaikan motor dan peningkatan ketrampilan kerja karyawan di *Workshop* PT. X
 - c. Penurunan jumlah kerusakan motor di Plant Lainnya
 - d. Peningkatan rata-rata kapasitas produksi per hari
 - e. Peningkatan efisiensi biaya *maintenance* (*cost efficiency*)

2. Ha: Adanya kepuasan kerja karyawan bagian *maintenance* setelah strategi *outsourcing*, yang ditinjau dari sifat kerja yang secara mental menantang (*mentally challenging work*) :
 - a. Kesempatan mengembangkan diri
 - b. Umpan balik hasil kerja
 - c. Penetapan sasaran kerja
 - d. Keragaman Tugas
 - e. Pengakuan (*recognition*)
 - f. Prestasi kerja

- g. Tanggungjawab
 - h. Beban kerja
3. Ha: Adanya kepuasan kerja karyawan bagian *maintenance* setelah strategi *outsourcing*, yang ditinjau dari kondisi kerja (*working condition*):
- a. Lingkungan kerja
 - b. Fasilitas kerja
 - c. Kemudahan kerja
 - d. Keamanan kerja
 - e. Administrasi dan Kebijakan
4. Ha: Adanya kepuasan kerja karyawan bagian *maintenance* setelah strategi *outsourcing*, yang ditinjau dari dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*):
- a. Hubungan dengan penyelia (*supervisor*)
 - b. Hubungan dengan rekan kerja
 - c. Kualitas Penyelia
 - d. Komunikasi dengan rekan kerja
 - e. Koordinasi dengan rekan kerja

1.8 Definisi Istilah

- *Corrective Maintenance*: aktivitas perawatan dan perbaikan guna memperbaiki.
- *Maintenance*: aktivitas perencanaan, perawatan dan perbaiki mesin produksi agar mencegah kerusakan mesin.
- *Outsourcing*: mengontrakkan aktivitas pendukungnya kepada pihak luar yang lebih berkompeten.
- *Preventive Maintenance*: aktivitas perawatan rutin dengan tujuan mencegah kerusakan mesin.
- *Predictive maintenance*: aktivitas perawatan dengan memprediksi kondisi dan kinerja mesin untuk mencegah kerusakan mesin secara dini.
- *TMM (Total Motor Management)*: perawatan motor secara komprehensif yang meliputi perencanaan dan pelaksanaan; *predictive maintenance*, *preventive maintenance*, *corrective maintenance* dan *stock management* dengan komitmen.