



SKRIPSI - TB141328

**ANALISIS PERBANDINGAN PEGAWAI TETAP DAN PEGAWAI
OUTSOURCING DITINJAU DARI PEMBERDAYAAN, KEPUASAN
KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT. ANGKASA
PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA
SURABAYA**

NI MADE BELLA SINTYA DEVI

NRP. 2813 100 015

DOSEN PEMBIMBING :

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M.Sc.

DOSEN KO-PEMBIMBING :

Dr. YANI RAHMAWATI, S.T., M.T.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2017



SKRIPSI - TB141328

**ANALISIS PERBANDINGAN PEGAWAI TETAP DAN PEGAWAI
OUTSOURCING DITINJAU DARI PEMBERDAYAAN, KEPUASAN
KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT. ANGKASA
PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA
SURABAYA**

NI MADE BELLA SINTYA DEVI

NRP. 2813 100 015

DOSEN PEMBIMBING :

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M.Sc.

DOSEN KO-PEMBIMBING :

Dr. YANI RAHMAWATI, S.T., M.T.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2017



UNDERGRADUATE THESIS - TB141328

***COMPARATIVE ANALYSIS OF PERMANENT AND OUTSOURCING
EMPLOYEES IN TERMS OF EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION,
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PT. ANGKASA PURA I,
JUANDA INTERNATIONAL AIRPORT SURABAYA***

NI MADE BELLA SINTYA DEVI

NRP. 2813 100 015

SUPERVISOR :

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M.Sc.

CO-SUPERVISOR :

Dr. YANI RAHMAWATI, S.T., M.T.

**DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT
FACULTY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA**

2017

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS PERBANDINGAN PEGAWAI TETAP DAN PEGAWAI
OUTSOURCING DITINJAU DARI PEMBERDAYAAN, KEPUASAN
KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT. ANGKASA
PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA**

SURABAYA

Disusun Oleh :

Ni Made Bella Sintya Devi

NRP. 2813100015

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen

Departemen Manajemen Bisnis

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Pada tanggal 19 Juli 2017

Disetujui

Oleh :

Dosen Pembimbing

Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.

NIP. 195904301989031001

Dosen Ko-Pembimbing

Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T.

NIP. -

**ANALISIS PERBANDINGAN PEGAWAI TETAP DAN PEGAWAI
OUTSOURCING DITINJAU DARI PEMBERDAYAAN, KEPUASAN
KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT. ANGKASA
PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA
SURABAYA**

Nama Mahasiswa : Ni Made Bella Sintya Devi
NRP : 2813100015
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.
Dosen Ko-Pembimbing : Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T.

ABSTRAK

Dalam meningkatkan kinerja SDM, manajemen dalam perusahaan harus memberikan perhatian yang lebih terhadap para pegawainya. Perusahaan sebaiknya fokus menangani pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang ada dalam perusahaan. Karena itu perlu adanya keseimbangan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang ada di perusahaan terutama dalam hal pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pegawai yang terlihat dari aktivitas-aktivitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa pegawai tetap memiliki tingkat pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada pegawai *outsourcing*. Salah satu perusahaan di Indonesia yang memberdayakan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* adalah PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan menganalisis perbandingan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* ditinjau dari pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dari distribusi kuesioner, kepada responden dengan teknik pengambilan sampel *Purposive Sampling*. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis*, Uji-t, dan analisa perbandingan *mean* dan *standar deviasi*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai tetap memiliki nilai pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang lebih tinggi dibandingkan pegawai *outsourcing*.

Kata kunci : Pemberdayaan, Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, Outsourcing

(halaman ini sengaja dikosongkan)

**COMPARATIVE ANALYSIS OF PERMANENT AND OUTSOURCING
EMPLOYEES IN TERMS OF EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION,
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PT. ANGKASA PURA I,
JUANDA INTERNATIONAL AIRPORT SURABAYA**

Student's name : Ni Made Bella Sintya Devi
Student reg. no : 2813100015
Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.
Co-supervisor : Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T.

ABSTRACT

In order to improve the performance of human resources, management within the company should give more attention to their employees. Companies should focus in managing permanent employees and outsourcing employees in the company. Therefore, management need to balance the employees and outsourcing employees in the company, especially in terms of their empowerment, job satisfaction, and organizational commitment. Employees that can be seen from activities in carrying out duties and responsibilities. Previous research has shown that permanent employees still have higher levels of empowerment, job satisfaction and organizational commitment than the outsourcing employees. One of industries that empowers permanent employees and outsourcing employees is PT. Angkasa Pura I (Persero), Juanda International Airport Surabaya. The purpose of this study is to analyze the comparison of permanent employees and outsourcing employees in terms of empowerment, job satisfaction and organizational commitment in PT. Angkasa Pura I (Persero), Juanda International Airport Surabaya. This research uses quantitative and confirmative approach. Data used in this study is primary data that are obtained from the questionnaires distribution to respondents with purposive sampling as techniques and also secondary data from previous research journals. Data analysis technique used in this research is Confirmatory Factor Analysis, t-Test and Mean Standard Deviation. This study indicates that permanent employees have higher value of empowerment, job satisfaction and organizational commitment than, outsourcing employees.

Keywords : Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Outsourcing

(halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan kasih sayangNya, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Analisis Perbandingan Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* ditinjau dari Pemberdayaan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya” dengan tepat waktu. Terimakasih penulis ucapkan kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan penelitian ini, yaitu :

1. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Nugroho Priyo Negoro S.T., S.E., M.T. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Bisnis ITS dan dosen wali penulis yang telah mendampingi serta membimbing penulis selama masa perkuliahan.
3. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku dosen pembimbing yang selalu sabar dalam membimbing, memberi arahan dan masukan yang bermanfaat kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T. selaku dosen Ko-Pembimbing yang telah memberikan kritik, saran, serta bantuan yang bermanfaat bagi penulis sehingga membuat penyelesaian skripsi ini menjadi lebih baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen tim pengajar Jurusan Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak memberikan pembelajaran bagi penulis selama kuliah juga selama penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak, Mama, Kakak, dan keluarga penulis yang telah menemani hingga saat ini, juga memberikan banyak dukungan baik moral dan materi bagi penulis.
7. Sahabat-sahabat penulis yang selalu memberikan hiburan di kampus, Gaby Olivia, Ghea Cinantya, Dina Tandiana, Anindita Amalia, dan Ulfa Maghfiroh yang sama-sama berjuang hingga dapat menyelesaikan skripsi pada semester delapan ini.
8. Gita Pitaloka, Gusti Ayu Indah, dan Dea Ayudya yang selalu setia menemani dan memberikan semangat kepada penulis.
9. Octavanny, Baskara, Handara, Subiksa yang selalu memberikan semangat serta hiburan kepada penulis.

10. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS, Teman-teman Jurusan Manajemen Bisnis ITS angkatan 2013, BMSA, TPKH 2013, BPD 42 atas doa dan dukungan yang diberikan.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu atas segala bantuannya kepada penulis dalam pengerjaan skripsi.

Surabaya, Juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Tujuan penelitian.....	5
1.3 Manfaat penelitian.....	5
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 <i>Outsourcing</i>	9
2.1.1 Pengertian <i>Outsourcing</i>	9
2.1.2 Perusahaan <i>Outsourcing</i>	9
2.1.3 Tenaga Kerja <i>Outsourcing</i>	10
2.2 Pegawai Tetap	11
2.3 Pemberdayaan	12
2.3.1 Makna	12
2.3.2 Kompetensi	13
2.3.3 Penentuan diri	13
2.3.4 Dampak.....	13

2.4 Kepuasan Kerja.....	14
2.5 Komitmen organisasional	15
2.5.1 Komitmen organisasional afektif	15
2.5.2 Komitmen organisasional normatif.....	16
2.5.3 Komitmen organisasional berkelanjutan.....	16
2.6 Kajian Penelitian Terdahulu	16
2.6.1 Analisa Jurnal Terdahulu	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1 Desain Penelitian	26
3.1.1 Jenis Desain Penelitian.....	26
3.1.2 Data yang Dibutuhkan.....	27
3.1.3 Waktu dan Tempat Penelitian	27
3.2 Hipotesis Penelitian	27
3.3 Variabel Penelitian	28
3.4 Teknik Pengukuran Variabel	31
3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	31
3.6 Pengumpulan Data.....	32
3.7 Teknik Analisa Data	32
3.7.1 Pengujian Data Terhadap Asumsi	32
3.7.2 <i>Confirmatory Factor dan Reliability Analysis</i>	33
3.7.3 Uji-t	33
3.7.4 Analisis Deskriptif	34
BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI	37
4.1 Profil Perusahaan.....	37
4.1.1 Perusahaan Pengguna <i>Outsourcing</i>	37
4.1.2 Visi PT. Angkasa Pura I (Persero)	38

4.1.3 Misi PT. Angkasa Pura I (Persero)	38
4.1.4 Perusahaan Penyedia <i>Outsourcing</i>	38
4.1.5 Visi PT Angkasa Pura <i>Support</i>	38
4.1.6 Misi PT Angkasa Pura <i>Support</i>	39
4.2 Pegumpulan Data	39
4.3 Analisis Deskriptif	39
4.4 Uji Asumsi Klasik	42
4.4.1 Uji <i>Outlier</i>	42
4.4.2 Uji Normalitas	43
4.5 <i>Confirmatory factor</i> dan <i>Reliability analysis</i>	43
4.5.1 <i>Confirmatory factor</i> dan <i>reliability analysis</i> (Pemberdayaan)	44
4.5.2 <i>Confirmatory factor</i> dan <i>reliability analysis</i> (Kepuasan Kerja)	45
4.5.3 <i>Confirmatory factor</i> dan <i>reliability analysis</i> (Komitmen Organisasional)	46
4.6 <i>Independent Sample T-test</i>	47
4.6.1 <i>Independent Sample T-test</i> (Pemberdayaan)	48
4.6.2 <i>Independent Sample T-test</i> (Kepuasan Kerja)	48
4.6.3 <i>Independent Sample T-test</i> (Komitmen Organisasional).....	49
4.7 <i>Scatter Plott Mean</i> dan Standar deviasi	50
4.7.1 <i>Scatter Plot Mean</i> dan Standar Deviasi Variabel Pemberdayaan Pegawai Tetap.....	51
4.7.2 <i>Scatter Plot Mean</i> dan Standar Deviasi Variabel Kepuasan Kerja Pegawai Tetap.....	52
4.7.3 <i>Scatter Plot Mean</i> dan Standar Deviasi Variabel Komitmen Organisasional Pegawai Tetap.....	53
4.7.4 <i>Scatter Plot Mean</i> dan Standar Deviasi Variabel Pemberdayaan Pegawai <i>Outsourcing</i>	54

4.7.5 <i>Scatter Plot Mean</i> dan Standar Deviasi Variabel Kepuasan Kerja Pegawai <i>Outsourcing</i>	55
4.7.6 <i>Scatter Plot Mean</i> dan Standar Deviasi Variabel Komitmen Organisasional Pegawai <i>Outsourcing</i>	56
4.8 Implikasi Manajerial.....	57
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	59
5.1 Simpulan.....	59
5.2 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA.....	61
Lampiran 1. Kuesioner	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 2. Data Penelitian	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 3. Deskriptif Profil Responden	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 4. Hasil uji deskriptif statistik	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 5. Hasil Uji <i>Outlier</i>	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 6. Uji Normalitas.....	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 7. Hasil CFA	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 8. Cronbach's Alpha	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 9. Uji-T.....	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero).....	3
Tabel 2. 1 Hasil Analisa Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	29
Tabel 3. 2 Skala Likert dalam Penelitian	31
Tabel 4. 1 Karakteristik responden	40
Tabel 4. 2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Pemberdayaan	45
Tabel 4. 3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kepuasan Kerja	46
Tabel 4. 4 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kepuasan Kerja.....	47
Tabel 4. 5 <i>Output Mean</i> dan Std. Deviasi Pemberdayaan.....	48
Tabel 4. 6 <i>Output Levene's</i> dan <i>t-test</i> Pemberdayaan	48
Tabel 4. 7 <i>Output Mean</i> dan Std. Deviasi Kepuasan Kerja	49
Tabel 4. 8 <i>Output Levene's</i> dan <i>t-test</i> Kepuasan Kerja	49
Tabel 4. 9 <i>Output Mean</i> dan Std. Deviasi Komitmen Organisasional.....	50
Tabel 4. 10 <i>Output Levene's</i> dan <i>t-test</i> Komitmen organisasional.....	50

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah Pegawai Bandara Juanda	4
Gambar 2. 1 Posisi Penelitian	23
Gambar 3. 1 <i>Flowchart</i> Penelitian	26
Gambar 3. 2 Ilustrasi diagram perbandingan nilai rata-rata dan standar deviasi (Rahmawati, 2011).....	34
Gambar 4. 1 Logo Perusahaan Angkasa Pura.....	38
Gambar 4. 2 Logo Perusahaan Angkasa Pura Support	39
Gambar 4. 3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Pemberdayaan	44
Gambar 4. 4 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kepuasan Kerja	46
Gambar 4. 5 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Komitmen Organisasional	46
Gambar 4. 6 Grafik <i>scatter plot mean</i> dan standar deviasi variabel pemberdayaan pegawai tetap (Hasil olahan data peneliti, 2017)	52
Gambar 4. 7 Grafik <i>scatter plot mean</i> dan standar deviasi Kepuasan Kerja Pegawai Tetap (Hasil olahan data peneliti, 2017).....	53
Gambar 4. 8 Grafik <i>scatter plot mean</i> dan standar deviasi Komitmen Organisasional Pegawai Tetap (Hasil olahan data peneliti, 2017).....	54
Gambar 4. 9 Grafik <i>scatter plot mean</i> dan standar deviasi Pemberdayaan Pegawai Outsourcing (Hasil olahan data peneliti, 2017).....	55
Gambar 4. 10 Grafik <i>scatter plot mean</i> dan standar deviasi Kepuasan Kerja Pegawai <i>Outsourcing</i> (Hasil olahan data peneliti, 2017).....	56
Gambar 4. 11 Grafik <i>scatter plot mean</i> dan standar deviasi (Hasil olahan data peneliti, 2017)	57

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas beberapa hal yang berkaitan dengan latar belakang, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Dalam menjalankan bisnis sebuah perusahaan perlu menemukan cara yang kuat untuk menghadapi perkembangan ekonomi global dan kemajuan teknologi yang cepat guna mempertahankan kelangsungan hidupnya. Keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada banyak faktor diantaranya adalah produktivitas, efisiensi biaya, dan manajemen strategis perusahaan yang baik (Leavy, 2004). Persaingan ketat dalam dunia bisnis saat ini membuat perusahaan harus berkonsentrasi pada proses atau aktivitas penciptaan produk dan jasa terkait dengan kompetensi utamanya. Banyak perusahaan yang berhasil menghasilkan sejumlah produk dan jasa dengan kualitas baik dan mampu bersaing di pasaran namun masih kesulitan dalam melakukan efisiensi sehingga biaya produksi yang dikeluarkan tetap tinggi. Untuk mengurangi risiko pembengkakan biaya tersebut, banyak pebisnis menggunakan pegawai *outsourcing* (King, 2007). Dimana pegawai *outsourcing* memungkinkan organisasi untuk melakukan peran lebih proaktif dan strategis berfokus pada kompetensi utama mereka dalam meningkatkan efisiensi (Lau & Zhang, 2006).

Sebuah studi terbaru yang dikembangkan oleh Yankelovich Partners Inc menunjukkan bahwa dua pertiga dari perusahaan di seluruh dunia sudah menggunakan pegawai *outsourcing* setidaknya pada satu proses bisnisnya. Praktek penggunaan pegawai *outsourcing* tampaknya paling umum terjadi pada negara seperti Amerika Serikat, Kanada, dan Australia, di mana 72% dari seluruh perusahaan di negara tersebut menggunakan pegawai *outsourcing* (Goldstein, 1999). Keberhasilan pelaksanaan strategi *outsourcing* telah dibuktikan sebagai strategi dalam pemotongan biaya produksi, meningkatkan kapasitas, meningkatkan kualitas, meningkatkan profitabilitas dan produktivitas, meningkatkan kinerja keuangan dan meningkatkan daya saing organisasi.

Penggunaan pegawai *outsourcing* semakin banyak diterapkan oleh perusahaan ketika terjadinya krisis ekonomi global yang melanda dunia termasuk Indonesia. Tidak sedikit perusahaan yang mengalami penurunan tingkat penjualan, sedangkan dilain pihak kebutuhan biaya hidup pegawai meningkat akibat kenaikan harga kebutuhan pokok sehingga menimbulkan konflik antara pegawai yang menuntut kenaikan gaji namun sulit dipenuhi karena menurunnya kondisi perusahaan (Syibli, *et al.*, 2010). Akibatnya banyak permasalahan yang ditimbulkan dari pegawai *outsourcing* terlebih lagi yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dalam rangka mencapai kinerja sumber daya manusia yang lebih baik, manajemen dalam perusahaan harus memberikan perhatian yang lebih terhadap para pegawainya. Perusahaan tidak bisa hanya fokus pada pegawai *outsourcing* guna meningkatkan efektifitas perusahaan. Namun perusahaan harus memperhatikan pegawai tetap yang juga memiliki peranan penting dalam kemajuan perusahaan. Maka dari itu diperlukan adanya keseimbangan antara pegawai *outsourcing* dengan pegawai tetap yang ada di perusahaan terutama dalam hal pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pegawai yang terlihat dari aktivitas-aktivitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya (Widnyana *et al.*, 2016).

Pemberdayaan pegawai telah dianggap sebagai konsep penting karena berpotensi mempengaruhi hasil yang menguntungkan untuk individu dan perusahaan. Pemberdayaan dapat mempengaruhi pengembangan kebijakan dan proses kepegawaian melalui kontrol lingkungan kerja (Chang & Liu, 2008). Selanjutnya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi afektif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan hasil yang dirasakan dengan yang diinginkan. Kepuasan kerja dikatakan sebagai nilai penting dalam perusahaan karena dalam peningkatan kepuasan kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan (Güleryüz, *et al.*, 2008). Beberapa penelitian telah meneliti hubungan antara status pekerjaan dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Wickramasinghe & Chandrasekara (2011) menyatakan bahwa pegawai tetap memiliki tingkat kepuasan kerja yang relatif tinggi dibandingkan dengan pegawai *outsourcing*. Tingkat kepuasan pegawai *outsourcing* yang rendah dapat dikaitkan

dengan rendahnya otonomi pekerjaan, rendahnya tingkat keamanan kerja, rendahnya upah, dan kurangnya harapan untuk mendapatkan promosi jabatan. Faktor-faktor ini secara negatif mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Faktor lain yang mempengaruhi kemajuan perusahaan adalah komitmen organisasional. Pegawai yang menunjukkan komitmen organisasional yang tinggi akan bertanggungjawab dan berusaha memperjuangkan keberhasilan perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan bersedia memberikan kontribusi yang lebih besar dari pada yang diharapkan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Agus & Erni, 2012). Mereka cenderung puas dengan situasi pekerjaan daripada pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasional yang rendah, karena kebutuhan mengenai pekerjaan mereka terpenuhi. Dalam penelitian Kim (2007), menyatakan bahwa pegawai tetap lebih berkomitmen daripada tenaga kerja *outsourcing*.

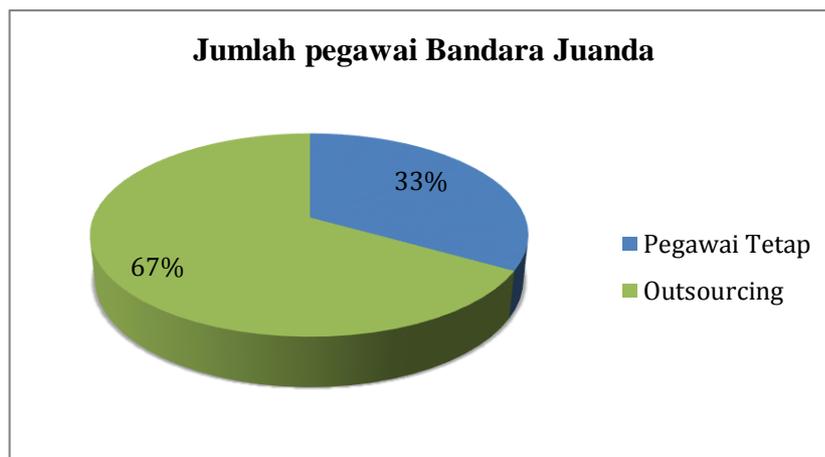
Di Indonesia, banyak perusahaan yang mempekerjakan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* dalam lini pekerjaan yang sama. PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memberikan pelayanan lalu lintas udara dan pengelolaan bisnis bandar udara di kawasan bagian tengah dan timur Indonesia. Dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya PT. Angkasa Pura I (Persero) mempekerjakan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*. Jumlah pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero) selalu disesuaikan dengan kebutuhan *riil* dari setiap unit kerja untuk tiap tahunnya. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero)

Uraian	Pegawai Tetap	Pegawai <i>Outsourcing</i>
Kantor Pusat	500	156
Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali	647	1.077
Bandara Juanda Surabaya	480	963
Bandara Sultan Hasanuddin Makassar	313	623
Bandara Sepinggan Balikpapan	325	780
Bandara Frans Kaisiepo Biak	88	96
Bandara Sam Ratulangi Manado	160	246
Bandara Adisutjipto Yogyakarta	213	321
Bandara Adisumarmo Solo	120	206
Bandara Syamsudin Noor Banjarmasin	147	197
Bandara Achmad Yani Semarang	172	190

Bandara Internasional Lombok Lombok Tengah	195	202
Bandara Pattimura Ambon	110	166
Bandara El Tari Kupang	104	93
SBU Komersial Bali	33	306
Proyek Pengembangan Bandara Internasional Syamsudin Noor	22	0
Proyek Pengembangan Bandara Internasional Achmad Yani	22	0
Proyek Pengembangan Bandara Internasional Adisutjipto	15	0
JUMLAH KARYAWAN	3.666	5.602

Sumber : Laporan tahunan PT. Angkasa Pura Airports tahun 2016



Gambar 1. 1 Jumlah Pegawai Bandara Juanda

Berdasarkan laporan tahunan PT. Angkasa Pura I (Persero) tahun 2016, jumlah pegawai tetap yaitu sebanyak 3.666 (40%) sedangkan jumlah pegawai *outsourcing* jauh lebih besar sebanyak 5.602 (60%). Terlihat pegawai *outsourcing* mendominasi tenaga kerja yang ada. Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Bandar Udara Juanda Surabaya sebagai objek penelitian. Dilihat dari Gambar 1.1 jumlah kebutuhan akan pegawai *outsourcing* pada Bandar Udara Juanda sebesar 67% atau sebanyak 963 orang, jauh lebih besar dari kebutuhan akan pegawai tetapnya yang sebesar 33% atau hanya sebanyak 480 orang.

Bandar Udara Juanda Surabaya telah banyak menunjukkan prestasinya sehingga mendapatkan penghargaan Pelayanan Prima Utama 2016 dari Kemenhub RI, dimana penilaian dari predikat ini berdasarkan beberapa kriteria penilaian salah satunya yaitu sumber daya manusia pada perusahaan. Tak hanya itu, selama dua tahun berturut turut semenjak 2010 bandara yang berlokasi di wilayah Sidoarjo ini mendapatkan predikat terbersih se-Indonesia. Prestasi

tersebut tidak lepas dari kerja keras tenaga kerja yang berada di dalamnya (Thoriq, 2014).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Baik untuk tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusia tersebut. Aspek-aspek seperti pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dari pegawai sangatlah penting dalam mencapai kesuksesan perusahaan.

Berdasarkan gambaran latar belakang di atas, menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda menggantungkan harapan untuk mencapai tujuan usahanya kepada pegawai tetap dan juga pegawai *outsourcing*-nya. Masih sedikit penelitian yang merefleksikan pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional orang-orang yang bekerja dalam industri jasa. Pada penelitian yang dilakukan Han *et al.*, (2009) menunjukkan hasil dimana pegawai tetap memiliki tingkat pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang lebih tinggi daripada pegawai *outsourcing*. Sehingga peneliti ingin meneliti lebih lanjut apabila penelitian dengan variabel yang sama diterapkan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya untuk menganalisis bagaimana perbandingan pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*.

1.2 Tujuan penelitian

Berdasarkan dari latar belakang permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perbandingan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* ditinjau dari pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

1.3 Manfaat penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu manfaat praktis dan manfaat teoritis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran ataupun informasi tentang bagaimana perbandingan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang ditinjau dari pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

2. Manfaat Teoristis

Dalam lingkup keilmuan manajemen sumber daya manusia, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber wawasan dan pengembangan penelitian mengenai analisis perbandingan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* secara khusus pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup yang membatasi penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Objek amatan penelitian adalah PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.
2. Responden penelitian adalah pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya.
3. Pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*, dengan menyebarkan kuesioner skala Likert 5 poin secara *offline*.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penulisan, pembahasan dan penilaian skripsi ini, maka dalam pembuatannya akan dibagi menjadi beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian yang digunakan serta sistematika penulisan mengenai perbandingan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menyajikan teori-teori yang digunakan peneliti sebagai landasan pelaksanaan penelitian yang berhubungan dengan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*, pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional serta penelitian terdahulu yang memiliki kesesuaian dengan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengemukakan langkah-langkah prosedur yang akan dilakukan dalam melakukan penelitian yang berisi *flowchart*, desain penelitian, waktu dan tempat penelitian, hipotesis penelitian, variabel penelitian, teknik pengukuran sampel, serta teknik analisa data.

BAB VI ANALISIS DAN DISKUSI

Sebelum memasuki tahap analisis data, Bab IV akan menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan. Selain itu, merupakan bab yang menjelaskan secara detail proses pengolahan data penelitian serta analisis atau pembahasan dari hasil pengolahan setiap metode yang digunakan. Pada bab ini akan dijelaskan juga mengenai implikasi manajerial hasil dari penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir sekaligus penutup laporan penelitian ini yang berisikan simpulan dan saran. Simpulan merupakan jawaban dari tujuan penelitian yang disampaikan pada Bab I sedangkan saran adalah rekomendasi yang diajukan oleh penulis kepada objek amatan dan penelitian selanjutnya.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat tinjauan pustaka dari penelitian dan studi literatur dari penelitian-penelitian terdahulu sebagai referensi yang diperoleh dari jurnal, buku, dan sumber lainnya.

2.1 *Outsourcing*

2.1.1 Pengertian *Outsourcing*

Outsourcing adalah hubungan kontrak antara penyediaan layanan bisnis oleh penyedia layanan eksternal (Belcourt, 2006). Dengan kata lain perusahaan membuat sebuah persetujuan dengan perusahaan lain untuk melakukan beberapa pekerjaan. Krugman & Maurice (1999) dalam penelitiannya mengatakan *outsourcing* adalah kegiatan memindahkan beberapa aktivitas di perusahaan kepada pihak lain, termasuk dalam hal pengambilan keputusan yang telah diatur dengan perjanjian kontrak. *Outsourcing* juga dikatakan sebagai aktivitas dimana *supplier* atau pihak pemasok menyediakan layanan kepada pihak perusahaan berdasarkan perjanjian yang telah disepakati (Elfing & Perry, 1994).

Jika dalam hukum ketenagakerjaan di Indonesia, *outsourcing* memiliki arti sebagai pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa tenaga kerja. *Outsourcing* di Indonesia sendiri diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 (pasal 64, 65 dan 66) dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia No.Kep.101/Men/VI/2004 Tahun 2004 tentang Tata Cara Perijinan Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja atau Buruh (Kepmen 101/2004). Dapat disimpulkan *outsourcing* merupakan pendelegasian operasi atau pekerjaan yang bukan inti (*non core*) yang dilakukan secara internal dengan pihak eksternal yang memiliki spesialisasi dalam melakukan pekerjaan tersebut (Vision, 2006).

2.1.2 Perusahaan *Outsourcing*

Perusahaan penyedia layanan *outsourcing* merupakan perusahaan yang menjadi pelaksana pekerjaan dari perusahaan penerima layanan *outsourcing*. Menurut Suhardi

(2006), dalam praktiknya diketahui terdapat dua macam perusahaan penyedia layanan *outsourcing*, yaitu :

1. *Outsourcing* Pekerjaan (*Business Process*)

Pada perusahaan penyedia layanan *outsourcing* jenis *business process* menerapkan perjanjian pemborongan pekerjaan. Perusahaan penerima jasa *outsourcing* memberikan sebagian pekerjaan yang bukan pekerjaan pokok mereka kepada perusahaan penyedia layanan *outsourcing*.

2. *Outsourcing* pekerja (*personnel*)

Outsourcing jenis ini, adalah *outsourcing* yang tidak dapat diterapkan pada perjanjian pemborongan kerja dikarenakan yang dialihkan adalah tugas tenaga kerjanya. Dimana dalam *outsourcing* pekerja, bagian fungsi-fungsi tertentu dari perusahaan penerima layanan *outsourcing* dikerjakan oleh pekerja dari luar perusahaan. Pekerja tersebut memiliki ikatan hubungan kerja dengan perusahaan penyedia layanan *outsourcing*. Dengan begitu, perjanjian yang diterapkan adalah perjanjian penyedia jasa pekerja. Tugas yang biasanya dialihkan dengan menggunakan *outsourcing* pekerja seperti *cleaning service*, pengamanan, dan lainnya.

2.1.3 Tenaga Kerja *Outsourcing*

Damanik (2006), mengatakan tenaga kerja *outsourcing* adalah tenaga kerja yang dimanfaatkan oleh perusahaan untuk melaksanakan suatu pekerjaan pada perusahaan penerima jasa *outsourcing* yang diperoleh dari perusahaan penyedia jasa *outsourcing*. Menurut UU No. 13 tahun 2003 pasal 66 tentang ketenagakerjaan, tenaga kerja *outsourcing* tidak diperkenankan melakukan kegiatan inti atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi. Tenaga kerja *outsourcing* hanya dapat melakukan pekerjaan yang bersifat menunjang kegiatan inti.

Hubungan kerja antara tenaga kerja *outsourcing* dengan perusahaan penyedia layanan *outsourcing* diatur dalam perjanjian kerja tertulis. Bentuk perjanjian kerja yang biasanya digunakan adalah PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu). Menurut Khakim (2003), jangka waktu PKWT dapat diperpanjang atau diperbaharui dengan jangka waktu 3 tahun, dengan perincian:

1. Jangka waktu perjanjian kerja tertentu dapat diadakan paling lama 2 (dua) tahun dan hanya boleh diperpanjang 1 (satu) kali untuk jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun (pasal 59 ayat 4).
2. Pembaruan perjanjian kerja waktu tertentu hanya boleh dilakukan 1 (satu) kali dan paling lama 2 (dua) tahun (pasal 59 ayat 6).

2.1.3 Keuntungan Menggunakan *Outsourcing*

Menurut Damanik (2006), keuntungan yang didapatkan perusahaan dari penggunaan jasa *outsourcing* adalah:

1. Perusahaan penerima jasa *outsourcing* dapat lebih meningkatkan keahlian dan kemampuan pekerjanya untuk membantu menjalankan strateginya.
2. Memperoleh tim manajemen tambahan sehingga dapat memunculkan ide-ide baru untuk meningkatkan pengetahuan di atas pengetahuan perusahaan dan industri lain.
3. Dapat mengurangi biaya tenaga kerja pada perusahaan.
4. Perusahaan tidak dikawathirkan dengan tunjangan pemutusan hubungan kerja.
5. Perusahaan mampu menciptakan unit jasa dengan unjuk kerja yang tinggi.

2.2 Pegawai Tetap

Menurut Faisal (2009) pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh imbalan dalam jumlah tertentu secara teratur atau berkala. Pegawai tetap merupakan pegawai swasta, pegawai negeri dan penerima pensiun. Imbalan pegawai tetap bisa berupa gaji, beragam tunjangan, penghasilan tidak teratu seperti bonus, honorarium jasa produksi, gratifikasi dan lain sebagainya. Berdasarkan Peraturan Dirjen Pajak nomor 31/PJ/2009, pegawai tetap merupakan pegawai yang menerima penghasilan secara teratur dalam jumlah tertentu, termasuk anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola kegiatan perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu tertentu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut.

2.3 Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah sebuah proses untuk memperkuat perasaan individu terhadap efektivitas mereka di antara anggota organisasi lainnya (Conger, *et al.*, 2000). Mengingat pesatnya kemajuan sains dan teknologi seiring dengan meningkatnya persaingan global, pemberdayaan dirasa penting untuk meningkatkan keefektifan sebuah perusahaan (Ergeneli *et al.*, 2007). Pemberdayaan didefinisikan dalam beberapa perspektif yang berbeda yaitu pendekatan proses, pendekatan struktural dan pendekatan psikologis (Thomas & Velthouse, 1990). Pemberdayaan telah dianggap sebagai konsep penting karena berpotensi mempengaruhi hasil yang menguntungkan individu dan organisasi. Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa pemberdayaan adalah salah satu konstruksi penting dalam organisasi. Selain itu, pemberdayaan dapat mempengaruhi pengembangan dan proses kebijakan melalui kontrol lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, meneliti pemberdayaan psikologis di kalangan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa pegawai tetap mengalami tingkat pemberdayaan yang lebih tinggi daripada tenaga kerja *outsourcing* di dalam organisasi yang sama.

Berikut dijelaskan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pemberdayaan pegawai berdasarkan penelitian sebelumnya yaitu Han, *et al.*, (2009) yaitu makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak.

2.3.1 Makna

Makna disini memiliki arti sebagai nilai yang diberikan oleh pegawai atas pekerjaan mereka sesuai dengan keyakinan dan standar mereka (Quinn & Spreitzer, 1997). Pegawai yang menganggap pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang penting kemungkinan memiliki rasa komitmen dan partisipasi yang besar dalam acara organisasi. Mereka cenderung lebih fokus pada pekerjaan mereka. Berbeda dengan pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang rendah cenderung menjadi apatis dan kurang bersedia untuk terlibat dalam acara organisasi. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, mereka akan lebih banyak memikirkan masalah dari berbagai perspektif dan mencari solusi yang berbeda dengan menggunakan informasi dari berbagai sumber (Zhang & Bartol, 2010). Pegawai merasakan makna pekerjaan

sebagai perhatian intrinsik untuk pekerjaan tertentu (Amenumey & Lockwood, 2008) dan mereka percaya bahwa makna adalah salah satu dari tiga keadaan psikologis motivasi intrinsik.

2.3.2 Kompetensi

Kompetensi didefinisikan sebagai kepercayaan pegawai terhadap kemampuan mereka untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka (Quiñones *et al.*, 2013). Pegawai menganggap diri berkompeten, ketika mereka memiliki tekad untuk menyelesaikan semua tugas pekerjaan mereka dengan baik. Ini mengacu pada persepsi individu tentang kemampuan yang dibutuhkan untuk mengatasi situasi kerja yang berbeda. Individu-individu tersebut akan memiliki lebih banyak inisiatif, ketekunan, dan menunjukkan usaha yang lebih besar untuk menghadapi segala situasi dalam perusahaan.

2.3.3 Penentuan diri

Penentuan diri ditetapkan sebagai wujud otonomi pegawai untuk membuat keputusan sendiri mengenai tugas pekerjaan, tanpa merasakan pengawasan yang konstan. Pegawai yang memiliki rasa penentuan nasib sendiri akan lebih kreatif, berinisiatif, gigih dan memiliki kontrol diri yang lebih baik. Selanjutnya, pegawai dengan rasa penentuan diri yang tinggi akan memberikan repon dengan lebih baik dalam situasi stres (Goodale *et al.*, 1997). Dalam studi terdahulu, penentuan diri mengacu pada rasa otonomi di tempat kerja misalnya, rencana pengajaran, pemilihan bahan studi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan mereka (Lishchinsky & Tsemach, 2014)

2.3.4 Dampak

Dampak merupakan tingkat kemampuan pegawai terhadap hasil dalam organisasi, unit kerja dan kemampuan untuk menarik orang lain untuk mendengarkan gagasan mereka. Penentuan diri adalah kontrol atas perilaku individu, sementara dampaknya adalah kontrol terhadap lingkungan kerja individu. Dalam penelitian terdahulu, dampak mengacu pada kemampuan individu untuk merasakan kemungkinan adanya kejadian-kejadian tertentu dalam organisasi (Lishchinsky & Tsemach, 2014). Pegawai, yang memiliki dampak yang rendah cenderung kurang gigih dalam mencapai tujuan yang

ditetapkan (Taylor, 2013). Pegawai yang memiliki rasa pemberdayaan yang tinggi tidak akan menunggu instruksi secara pasif dari atasan, namun mereka akan secara aktif mengubah dan mempengaruhi lingkungan kerja mereka sehingga menghasilkan efisiensi yang lebih besar (Sigler & Pearson, 2000). Pegawai yang diberdayakan percaya bahwa mereka penting dan sangat berpengaruh dalam organisasi, dan merasa memiliki komitmen yang lebih besar (Kark *et al.*, 2003).

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi afektif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan hasil yang dirasakan dengan yang diinginkan. Banyak penelitian telah meneliti hubungan antara status pekerjaan dan kepuasan kerja. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa pegawai tetap memiliki tingkat kepuasan kerja yang relatif tinggi dibandingkan dengan pegawai sementara. Meneliti kepuasan kerja dirasa sangat penting karena dua alasan yakni karena ini merupakan produktivitas pegawai dan sebagai reaksi individu atau sikap kognitif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja diartikan sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka (Ivancevich & Matteson, 2002). Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, mereka umumnya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2015)

Perspektif kepuasan kerja dapat membantu organisasi dalam upaya mempertahankan pegawai mereka (Westlund & Hannon, 2008). Kepuasan kerja dapat dihasilkan dari iklim organisasi dan evaluasi individu terhadap suatu pekerjaan, yang dipengaruhi oleh keadaan unik individu seperti kebutuhan, nilai dan harapan (Sempene *et al.*, 2002). Jika pegawai tidak puas dan melihat peluang untuk bekerja di organisasi lain, mereka akan meninggalkan organisasi tanpa rasa bersalah (Martin & Bush, 2006). Kepuasan kerja pegawai merupakan indikator keefektifan organisasional, yang dipengaruhi oleh faktor organisasi dan disposisi (Rothmann & Coetzer, 2002). Kepuasan kerja merupakan konsep utama dalam psikologi organisasi sehingga faktor penentu dan penyebabnya sangat penting untuk pengembangan sumber daya manusia yang sesuai (Hauff *et al.*, 2015). Kepuasan kerja pegawai mempengaruhi kinerja dan

komitmen mereka. Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sikap kerja yang spesifik yang berkaitan dengan reaksi seseorang terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

2.5 Komitmen organisasional

Komitmen organisasional merupakan ikatan individu dengan organisasi. Dikatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya masing-masing dapat menunjukkan keinginan yang lebih tinggi untuk terlibat dalam kegiatan organisasional yang baik untuk mempertahankan status pekerjaan mereka. Mereka cenderung lebih puas dengan situasi pekerjaan mereka daripada pegawai lainnya. Hal ini karena kebutuhan mereka mengenai bentuk pekerjaan mereka sudah terpenuhi. Kim (2007), mengungkapkan bahwa pegawai tetap memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi daripada pegawai *outsourcing*. Selanjutnya, penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa pegawai dengan komitmen organisasional yang tinggi memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih cenderung berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi mereka daripada pegawai sementara (Yang & Chang, 2008).

Terdapat beberapa faktor dalam mengukur komitmen organisasional yang mencakup komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional normatif dan komitmen organisasional berkelanjutan.

2.5.1 Komitmen organisasional afektif

Komitmen organisasional afektif didefinisikan sebagai keterikatan berdasarkan emosi atau keinginan. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi dan keterlibatan dalam organisasi. Penelitian terdahulu mengungkapkan hasil positif dari komitmen afektif dalam meningkatkan keterlibatan, kehadiran, kinerja, kepuasan kerja, dan niat keluar dari perusahaan yang menurun (Meyer, *et al.*, 2002). Komitmen ini menunjukkan dimana tujuan individu dan nilai menyatu dengan organisasi yang diperkirakan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi. Dengan begitu dapat disimpulkan pegawai yang masih bergabung dengan organisasi dikarenakan mereka

memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dapat dikatakan memiliki komitmen organisasional afektif yang tinggi.

2.5.2 Komitmen organisasional normatif

Komitmen organisasional normatif didefinisikan sebagai keterikatan berdasarkan kewajiban dan rasa kesetiaan (Meyer & Allen, 1991). Komitmen normatif adalah perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komitmen organisasional normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Perasaan loyalitas mendasari komitmen normatif yang mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi karena pegawai merasa itu merupakan kewajiban mereka. Komitmen ini juga menimbulkan perasaan kewajiban kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

2.5.3 Komitmen organisasional berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan dikatakan sebagai keterikatan berdasarkan *perceived cost* dan mengacu pada keinginan pegawai untuk pergi atau ingin tetap menjadi bagian dari organisasi (Namasivayam & Zhao, 2007). Komitmen organisasional berkelanjutan disebut sebagai komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Pegawai yang memiliki persepsi seperti itu disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi. Hal ini juga dapat dilihat sebagai suatu keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena pertimbangan biaya ketika mereka keluar.

2.6 Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu mengenai perbandingan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* untuk membantu penulis sebagai acuan dalam membangun dasar pemikiran.

Tabel 2. 1 Hasil Analisa Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tujuan	Metode	Sampel	Hasil
1.	Han, <i>et al.</i> , (2009)	Untuk menguji tingkat pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi antara perawat dengan status pekerja tetap dan perawat dengan status pekerja sementara.	Deskriptif, komparatif, kuantitatif, survei, kuesioner	416 perawat dari 19 rumah sakit di Korea	Secara keseluruhan, perawat tetap memiliki tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan pemberdayaan yang lebih tinggi daripada perawat sementara.
2.	Wickramasinghe & Chandrasekara (2011)	Untuk menguji kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan prestasi kerja antara pegawai tetap dan pegawai lepas.	Regresi logistik, kuantitatif, survei, kuesioner	202 pegawai operator pada perusahaan manufaktur di Srilanka	Pegawai lepas secara signifikan memiliki tingkat kepuasan kerja, keadilan organisasi dan prestasi kerja yang rendah dibandingkan dengan pegawai tetap.
3.	Biggs & Swailes (2005)	Untuk menyelidiki tingkat komitmen organisasi pada pegawai agensi dibandingkan dengan pegawai tetap dengan memperhatikan hubungan akun antara kedua kelompok serta memeriksa komitmen organisasi, hubungan pegawai dan kepuasan kerja pegawai agen dan membandingkan ini, sebagian, dengan pegawai tetap.	<i>Hierarchical multiple linear regression</i> , Kuantitatif, kualitatif, survei, kuesioner, wawancara	157 pegawai <i>call center</i> dan 29 wawancara kualitatif dengan pekerja tetap, pekerja agen dan atasan.	Pekerja agen memiliki tingkat komitmen organisasi yang signifikan lebih rendah dibandingkan dengan pegawai tetap.
4.	McDonald & Makin (2014)	Untuk menguji perbedaan antara kontrak psikologis, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pegawai tetap dan tidak tetap.	Kuantitatif, survei, kuesioner	145 staf <i>customer service</i> pada organisasi jasa di UK	Tingkat kontrak relasional dan transaksional pegawai tetap dan sementara tidak berbeda secara signifikan. Selain itu, mereka memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi.

No.	Peneliti	Tujuan	Metode	Sampel	Hasil
5.	Jordan, <i>et al.</i> , (2017)	Untuk memiliki wawasan penuh tentang pegawai, organisasi harus menjaga sisi psikologis pegawai, yang bermanifestasi dalam pemberdayaan psikologis.	Kuantitatif, survei, kuesioner, <i>online</i>	409 dosen Universitas di Austria, Kroasia, Republik Cheska, Jerman, Serbia, dan Slovenia.	Tingkat pemberdayaan psikologis tertinggi dapat ditemukan di antara dosen universitas dari Serbia dan terendah dari Jerman. Tingkat kepuasan kerja yang tertinggi di Austria dan terendah di Slovenia. Komitmen organisasi yang tertinggi di Slovenia dan terendah di Jerman. Kelanjutan komitmen organisasional mencetak angka tertinggi di Kroasia dan terendah di Republik Ceko. Selain itu, hasil menunjukkan tingkat tertinggi komitmen organisasi normatif di Republik Ceko dan terendah di Austria.
6.	Humborstad & Perry (2011)	Untuk menguji hubungan antara praktik pemberdayaan yang dirasakan, usaha pelayanan pegawai jasa Tionghoa, intensi <i>turnover</i> , dan juga untuk menguji peran mediasi sikap kerja pegawai dalam hubungan ini.	Kuantitatif, survei, kuesioner, SEM	316 pegawai <i>frontline</i> pada hotel bintang empat dan lima di Macau	Efek mediasi penuh dari sikap kerja memiliki hubungan signifikan terhadap praktik pemberdayaan dan niat berpindah. Namun, hubungan antara pemberdayaan dan usaha pelayanan pegawai Tionghoa tidak signifikan.

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Sampel	Hasil
7	Widnyana, <i>et al.</i> , (2016)	Untuk menganalisis perbedaan motivasi, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai tetap dengan <i>outsourcing</i> serta efek pemoderasian status kepegawaian pada pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai	Kuantitatif, survei, kuesioner, anova, dan Regresi pemoderasian	67 pegawai tetap dan <i>outsourcing</i> pada PT. Bank BRI (Persero) Tbk. kanwil Denpasar.	Tidak terdapat perbedaan yang signifikan baik motivasi maupun kinerja antara pegawai tetap dengan pegawai <i>outsourcing</i> namun ada perbedaan signifikan pada komitmen organisasional
8	Firdausi, (2014)	Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kinerja terhadap sistem insentif pada pegawai tetap dengan pegawai kontrak	Kuantitatif, survei, kuesioner, dan <i>Independent Sample t-test</i>	176 pegawai pada PT. Lampiak Primula Indonesia	Tidak terdapat perbedaan kinerja terhadap sistem insentif pada pegawai tetap dengan sistem insentif pada pegawai kontrak. Hasil penelitian tidak berhasil membuktikan hipotesis adanya perbedaan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tetap dan karyawan kontrak.

2.6.1 Analisa Jurnal Terdahulu

1. Han, et al., (2009) melakukan penelitian yang memiliki tujuan untuk menguji tingkat pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi antara perawat dengan status pekerja tetap dan perawat dengan status pekerja sementara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner kepada 416 perawat dari 19 rumah sakit di Korea. Uji-t dilakukan dalam penelitian ini untuk membandingkan pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional antara perawat tetap dan perawat sementara. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, perawat tetap memiliki tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan pemberdayaan yang lebih tinggi daripada perawat sementara.
2. Wickramasinghe & Chandrasekara (2011) melakukan penelitian yang memiliki tujuan untuk menyelidiki kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan prestasi kerja antara pegawai tetap dan pegawai lepas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner kepada 202 pegawai operator pada perusahaan manufaktur di Srilanka. Pengujian model penelitian ini menggunakan regresi logistik. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pegawai lepas secara signifikan memiliki tingkat kepuasan kerja, keadilan organisasi dan prestasi kerja yang rendah dibandingkan dengan pegawai tetap.
3. Biggs & Swailes (2005) melakukan penelitian yang memiliki tujuan untuk menyelidiki tingkat komitmen organisasi pada pegawai agen dibandingkan dengan pegawai tetap dengan memperhatikan hubungan akun antara kedua kelompok serta memeriksa komitmen organisasi, hubungan pegawai dan kepuasan kerja pegawai agen dan membandingkan ini, sebagian, dengan pegawai tetap. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner kepada 157 pegawai *call center* dan kualitatif dengan melakukan wawancara kepada pegawai tetap, pegawai agen dan atasan. Pengujian model penelitian ini dengan menggunakan *hierarchical multiple linear regression*. Hasil dari penelitian menunjukkan Pegawai agen memiliki tingkat komitmen organisasi yang signifikan lebih rendah dibandingkan dengan pegawai permanen.

4. McDonald & Makin (2014) melakukan penelitian yang memiliki tujuan untuk menguji perbedaan antara kontrak psikologis, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan tetap dan tidak tetap. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner kepada 145 staf *customer service* pada organisasi jasi di United Kingdom. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tingkat kontrak relasional dan transaksional pegawai tetap dan sementara tidak berbeda secara signifikan. Selain itu, mereka memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi.
5. Jordan, *et al.*, (2017) melakukan penelitian yang memiliki tujuan untuk memiliki wawasan penuh tentang karyawan, organisasi harus menjaga sisi psikologis karyawan, yang bermanifestasi dalam pemberdayaan psikologis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner secara *online* kepada 409 dosen Universitas di Austria, Kroasia, Republik Cheska, Jerman, Serbia, dan Slovenia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pemberdayaan psikologis tertinggi dapat ditemukan di antara dosen universitas dari Serbia dan terendah dari Jerman. Tingkat kepuasan kerja yang tertinggi di Austria dan terendah di Slovenia. Komitmen organisasi yang tertinggi di Slovenia dan terendah di Jerman. Kelanjutan komitmen organisasional mencetak angka tertinggi di Kroasia dan terendah di Republik Ceko. Selain itu, hasil menunjukkan tingkat tertinggi komitmen organisasi normatif di Republik Ceko dan terendah di Austria.
6. Humborstad & Perry (2011) melakukan penelitian yang memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara praktik pemberdayaan yang dirasakan, usaha pelayanan karyawan jasa Tionghoa, intensi *turnover*, dan juga untuk menguji peran mediasi sikap kerja karyawan dalam hubungan ini. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner kepada 316 pegawai frontline pada hotel bintang empat dan lima di Macau. Pengujian model penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling*. Hasil dari penelitian menunjukkan efek mediasi penuh dari sikap kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap praktik pemberdayaan dan

niat berpindah. Namun, hubungan antara pemberdayaan dan usaha pelayanan karyawan Tionghoa tidak signifikan.

7. Widnyana, *et al.*, (2016) melakukan penelitian yang memiliki tujuan untuk menganalisis perbedaan motivasi, komitmen organisasional, dan kinerja antara karyawan tetap dengan outsourcing serta efek pemoderasian status kepegawaian pada pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner kepada 67 pegawai tetap dan outsourcing pada PT. Bank BRI (Persero) Tbk. kanwil Denpasar. Pengujian model dari penelitian ini adalah ANOVA dan Regresi pemoderasian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan baik motivasi maupun kinerja antara pegawai tetap dengan pegawai *outsourcing*, namun ada perbedaan signifikan pada komitmen organisasional.
8. Firdausi, (2014) melakukan penelitian yang memiliki tujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kinerja terhadap sistem insentif pada karyawan tetap dengan sistem insentif pada karyawan kontrak. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner kepada 176 pegawai pada PT. Lamipak Primula Indonesia. Pengujian model dari penelitian ini adalah dengan menggunakan alat uji *Independent Sample t-test*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja terhadap sistem insentif pada karyawan tetap dengan sistem insentif pada karyawan kontrak. Hasil penelitian tidak berhasil membuktikan hipotesis adanya perbedaan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tetap dan karyawan kontrak dalam perolehan sistem insentif.

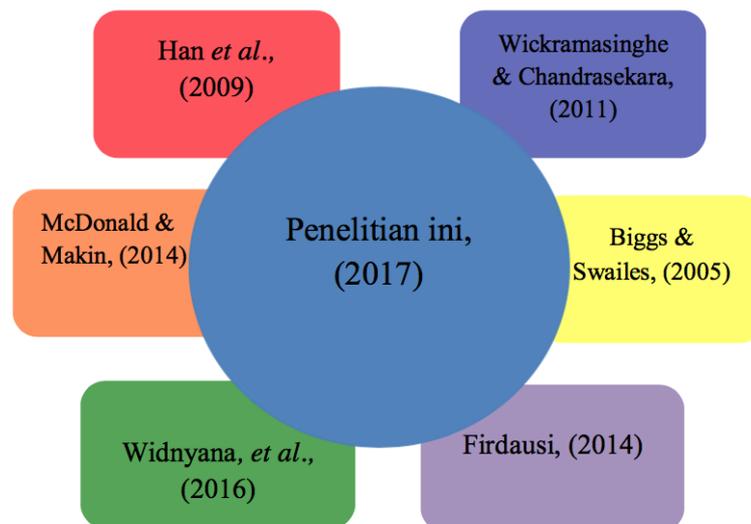
2.6.2 Posisi Penelitian

Penelitian ini mengembangkan pada penelitian Han *et al.*, (2009), dimana peneliti mengembangkan variabel dan teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian terdahulu. Teknik analisa yang sama juga digunakan pada penelitian dari Firdausi, (2014). Namun terdapat perbedaan yakni adanya penambahan teknik analisa data *means* standar deviasi dalam penelitian ini yang digunakan untuk meranking indikator mana yang paling memiliki pengaruh pada masing -

masing variabel. Objek amatan yang dipilih pada penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di sektor jasa. Objek penelitian ini memiliki kesamaan dengan objek penelitian dari McDonald & Makin (2014) dan Firdausi, (2014). Namun dalam penelitian ini menggunakan objek pada jasa penerbangan dan pengelolaan bandara. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan di Indonesia, dimana hal ini mengacu pada penelitian dari Widnyana, et al., (2016) dan Firdausi, (2014) yang juga melakukan penelitian di Indonesia.

Penelitian ini merupakan penelitian komparatif, yang dimana menganalisis perbandingan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* (Han *et al.*, 2009; Wickramasinghe & Chandrasekara, 2011; McDonald & Makin, 2014; Biggs & Swailes, 2005; Widnyana, *et al.*, 2016). Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang di dapatkan dari pendistribusian kuesioner yang diisi oleh responden penelitian secara langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode pendistribusian kuesioner. Dengan begitu, posisi penelitian berada diantara enam penelitian terdahulu yakni penelitian yang dikembangkan oleh Han *et al.*, (2009), Wickramasinghe & Chandrasekara, (2011), McDonald & Makin, (2014), Biggs & Swailes, (2005), Widnyana, *et al.*, (2016), serta penelitian dari Firdausi, (2014).

Gambar 2.1. merupakan gambaran posisi penelitian dari penelitian ini yang mengacu pada beberapa penelitian terdahulu.



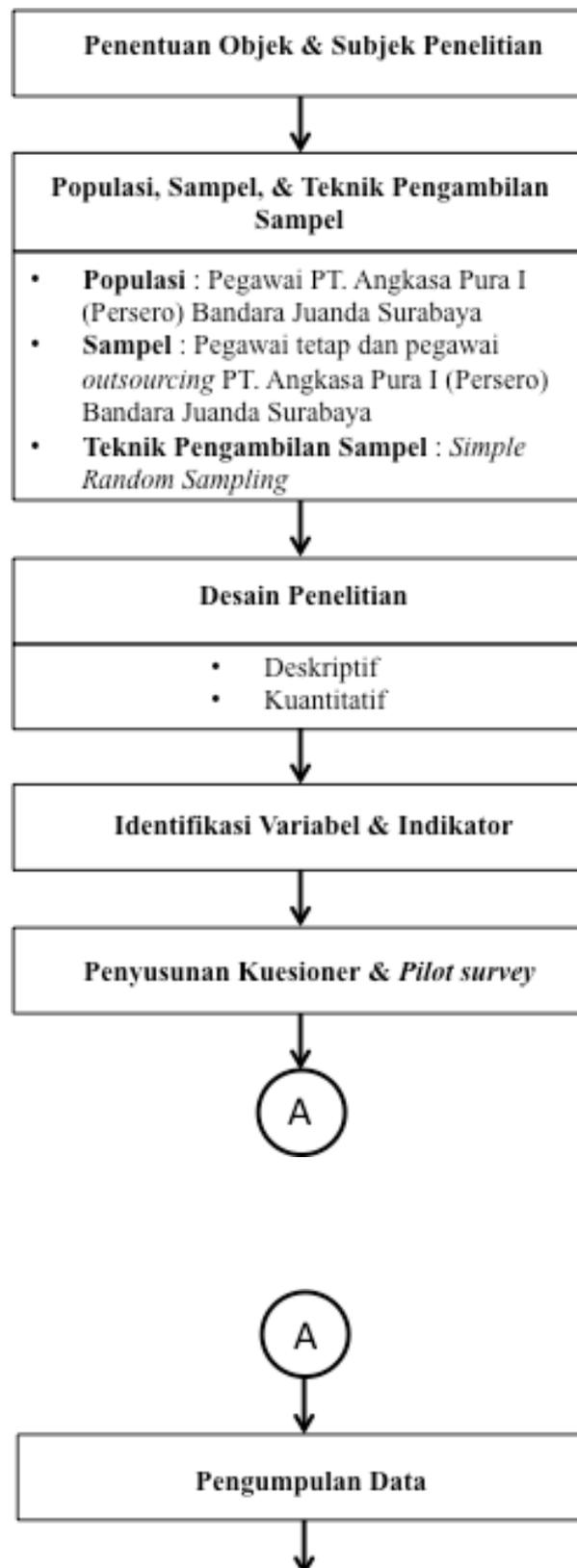
Gambar 2. 1 Posisi Penelitian

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metodologi yang digunakan pada penelitian ini. Metodologi yang digunakan meliputi tentang *flowchart*, desain penelitian, waktu dan tempat penelitian, hipotesis penelitian, variabel penelitian, teknik pengukuran sampel, serta teknik analisa data.



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian

Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Berikut merupakan desain penelitian yang memiliki tujuan untuk memberikan gambaran tentang prosedur dalam mendapatkan informasi atau data yang diperlukan untuk menjawab seluruh pertanyaan penelitian.

3.1.1 Jenis Desain Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis perbandingan pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang ditinjau dari pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Jenis penelitian yang akan dilaksanakan adalah penelitian deskriptif komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif dilakukan dengan melakukan pengumpulan klasifikasi dan analisis data kemudian dilanjutkan dengan membuat kesimpulan dengan tujuan utama untuk menggambarkan tentang suatu keadaan secara objektif dalam suatu deskripsi situasi. Selanjutnya, penelitian komparatif merupakan penelitian yang

membandingkan keberadaan satu variabel atau lebih pada dua atau sampel yang berbeda, atau pada waktu yang berbeda (Han, *et al.*, 2009). Penelitian ini dilakukan dengan teknik pengambilan sampel *Purposive Sampling*. Sementara metode survei dengan distribusi kuesioner digunakan sebagai teknik pengolahan data.

3.1.2 Data yang Dibutuhkan

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek yang di teliti. Sugiyono, (2012) menyatakan data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dilakukan. Sedangkan data sekunder adalah sumber data yang tidak diberikan secara langsung kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Data ini biasanya disajikan dalam bentuk dokumen mengenai topik penelitian dan memiliki hubungan secara langsung dengan penelitian yang dilaksanakan. Data sekunder dari penelitian ini diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan informasi pendukung lainnya mengenai objek amatan.

3.1.3 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai bulan Maret 2017 hingga bulan Juni 2017 di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Surabaya. Subjek dari penelitian ini adalah pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya yang bekerja pada tujuh departemen yang ada yakni *airport operation*, *airport readiness*, *airport security*, *SMS*, *Sales*, *Finance & IT*, dan *Shared services*.

3.2 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian dari Han, *et al.*, (2009) dan Biggs & Swailes (2005) hipotesis-hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

- H₁ : Terdapat perbedaan pemberdayaan antara pegawai tetap dengan pegawai *outsourcing*.
- H₂ : Terdapat perbedaan kepuasan kerja antara pegawai tetap dengan pegawai *outsourcing*.

H₃ : Terdapat perbedaan komitmen organisasional antara pegawai tetap dengan pegawai *outsourcing*.

3.3 Variabel Penelitian

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai variabel penelitian serta indikator yang digunakan untuk mengukur variabel. Variabel yang digunakan dalam penelitian untuk meninjau perbandingan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* adalah pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Variabel ini dikembangkan dari penelitian Han, et al., (2009). Selanjutnya terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pemberdayaan dan komitmen organisasional dikembangkan dari penelitian Han, et al., (2009). Terdapat 4 indikator untuk variabel pemberdayaan dan 3 indikator untuk variabel komitmen organisasional. Sedangkan variabel kepuasan kerja dikembangkan dari penelitian Jordan, et al., (2017) terdapat 9 indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja. Sehingga ada total 16 indikator dalam penelitian ini. Berikut penjelasan mendetail mengenai deskripsi dari masing-masing variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini, akan dijelaskan pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi
Pemberdayaan	Proses untuk memperkuat perasaan individu terhadap efektivitas mereka di antara anggota organisasi lainnya	Makna	Nilai yang diberikan oleh pegawai atas pekerjaan mereka sesuai dengan keyakinan dan standar mereka
		Kompetensi	Kepercayaan pegawai terhadap kemampuan mereka untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka
		Penentuan diri	Wujud otonomi pegawai untuk membuat keputusan sendiri mengenai tugas pekerjaan, tanpa merasakan pengawasan yang konstan
		Dampak	Tingkat kemampuan pegawai terhadap hasil dalam organisasi, unit kerja dan kemampuan untuk menarik orang lain untuk mendengarkan gagasan mereka
Kepuasan Kerja	Reaksi afektif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan hasil yang dirasakan dengan yang diinginkan	Gaji	Upah dapat diterima pegawai di lingkungan kantor atau tempat kerja milik negara atau swasta
		Promosi	Proses kegiatan pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya
		Pengawasan	Aktivitas yang sangat mendasar dari manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi
		Tunjangan	Tambahan benefit yang ditawarkan pada pegawai
		Penghargaan	Ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar meningkatkan produktivitas
		Prosedur Operasi	Tahapan dalam tata kerja tentang bagaimana mengelola sebuah pekerjaan

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi
Komitmen organisasional	Ikatan individu dengan organisasi	Rekan kerja	Hubungan individu yang terjalin dalam lingkungan tempat bekerja
		Sifat pekerjaan	Pekerjaan yang berpengaruh dalam penetapan formasi, yaitu sifat pekerjaan yang ditinjau dari sudut waktu untuk melaksanakan pekerjaan itu
		Komunikasi	Proses dimana seseorang, kelompok, dan organisasi menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain
		Komitmen afektif	Keterikatan berdasarkan emosi atau keinginan
		Komitmen normatif	Keterikatan berdasarkan kewajiban dan rasa kesetiaan
		Komitmen berkelanjutan	Keterikatan berdasarkan <i>perceived cost</i> dan mengacu pada keinginan pegawai untuk pergi atau ingin tetap menjadi bagian dari organisasi

3.4 Teknik Pengukuran Variabel

Penilaian pertanyaan dalam penelitian ini akan dijawab dengan skala Likert 5 poin. Dimana skala 5 menunjukkan respon “sangat setuju” sedangkan skala 1 menunjukkan respon “sangat tidak setuju”. Sugiyono (2008), menyatakan skala Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator-indikator. Selanjutnya indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur guna menyusun pertanyaan. Skala Likert merupakan skala yang menyatakan tingkat persetujuan dan pertidaksetujuan responden atas suatu pertanyaan yang berhubungan objek Aaker et al., (2006). Skala likert 5 poin dipilih karena penelitian sebelumnya mengenai analisis perbandingan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* menggunakan skala ini (Han, et al., 2009). Berikut merupakan skala likert 5 poin yang digunakan dalam penelitian dijelaskan pada Tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Skala Likert dalam Penelitian

Skala Likert	Respon
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Cukup Setuju
4	Setuju
5	Sangat Setuju

3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya. Dengan sampel yakni pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang bekerja di setiap departemen yang ada yakni *airport operation, airport readiness, airport security, SMS, sales, Finance & IT, dan shared services*. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yakni *Purposive Sampling* dimana pengambilan sampel sebagai sumber data dengan pertimbangan tertentu dan memenuhi syarat yang dibutuhkan meliputi: sifat-sifat, karakteristik, ciri, atau orang tersebut dianggap paling tau dengan apa yang peneliti harapkan (Sugiyono, 2013).

3.6 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarkan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. *Pilot test* merupakan pelaksanaan uji coba sebelum dilakukannya penelitian dan merupakan hal yang esensial untuk mendapatkan timbal balik mengenai beberapa masalah yang mungkin muncul dalam kuesioner (Flynn et al., 1990). Tujuan utama dari *pilot test* adalah untuk menguji kejelasan dari pertanyaan-pertanyaan dan terminologi yang digunakan dalam kuesioner. Uji coba dalam penelitian ini dilakukan pada akademisi di bidang manajemen sumber daya manusia dan praktisi di perusahaan objek penelitian.

Penyebaran kuesioner pada penelitian ini memiliki tujuan untuk memperoleh data primer yang didapatkan dari responden. Langkah awal dalam penyebaran kuesioner adalah menentukan sampel, dan dilanjutkan dengan penentuan lokasi penyebaran kuesioner. Kuesioner penelitian disebar di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Kuesioner akan disebar secara *offline* dengan menggunakan *print out* kuesioner kepada pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang berada di perusahaan.

3.7 Teknik Analisa Data

Berikut merupakan beberapa uji statistik yang digunakan untuk mendukung metode dari penelitian.

3.7.1 Pengujian Data Terhadap Asumsi

Pengujian data ini memiliki tujuan untuk meberikan kepastian akan hasil yang didapat adalah valid dan akurat (Hair, *et al.*, 2014).

3.7.1.1 Uji Outlier

Outlier pada data penelitian akan lebih baik untuk dieliminasi sebelum lebih lanjut diuji pada metode penelitian berikutnya. Untuk menguji *outlier* pada data yang akan digunakan oleh penelitian kali ini digunakan uji *outlier univariate*, yaitu dengan melihat seluruh perolehan *z-score*. Berdasarkan *z-score* yang diperoleh, *outlier* pada data akan diketahui melalui *threshold value* dengan kriteria ± 4 (Hair et al., 2014). Dengan ditemuinya data yang berupa *outlier*, selanjutnya dapat dilakukan penghapusan data *outlier*.

3.7.1.2 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2006), tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika terdapat normalitas, maka residual akan terdistribusi secara normal dan independen. Data yang berdistribusi normal adalah data yang sebaran nilai datanya memiliki nilai yang memusat di nilai rata-ratanya dan frekuensi keluarnya nilai data semakin kecil bila nilai data semakin bernilai ekstrim. Uji normalitas dilakukan dengan melakukan grafik Q-Q Plot.

3.7.2 *Confirmatory Factor dan Realibility Analysis*

Confirmatory factor analysis merupakan sebuah teknik analisis faktor yang dimana digunakan berdasarkan teori dan konsep yang sudah diketahui, dipahami, atau ditentukan sebelumnya. Maka dari itu dibuat sejumlah faktor yang dibentuk, serta variabel apa saja yang termasuk ke dalam masing-masing faktor yang dibentuk. Tujuan *Confirmatory Factor Analysis* dalam penelitian ini digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator atau kuesioner agar mendapatkan data penelitian yang valid dan reliabel. Dalam penggunaan metode ini, tidak menutup kemungkinan untuk terjadinya reduksi indikator yang tidak valid pada variabel-variabel yang diuji.

3.7.3 Uji-t

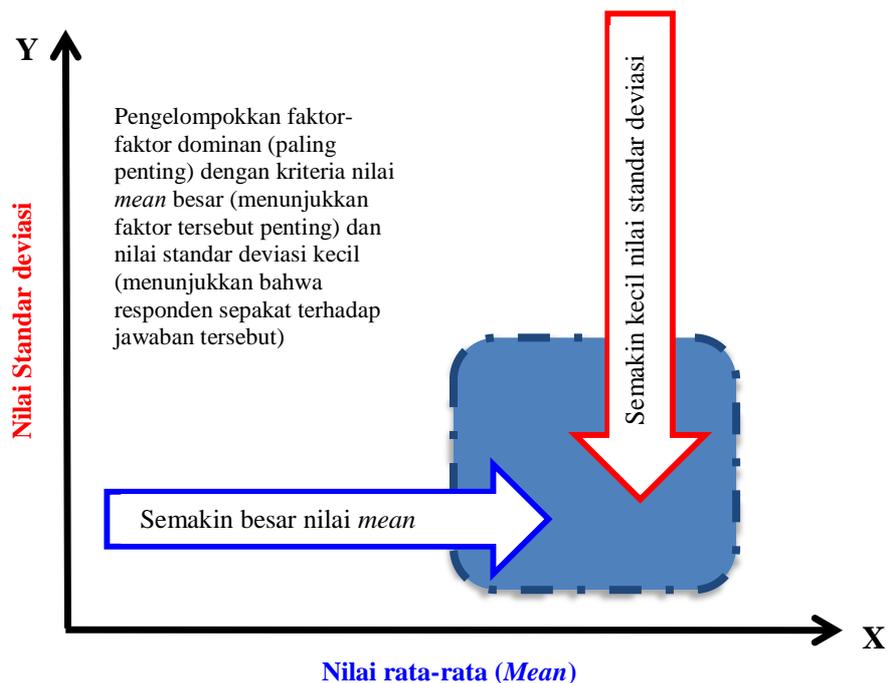
Kadir (2015), menyatakan perbandingan dua parameter rata-rata merupakan salah satu teknik analisis yang digunakan dalam penelitian komparatif. Uji-t adalah sebuah teori dalam statistik yang digunakan untuk menguji apakah suatu nilai tertentu berbeda secara nyata atau tidak dengan rata-rata sebuah sampel. Uji perbandingan atau analisis tentang perbedaan dua parameter rata-rata berdasarkan distribusi nilai t, digolongkan menjadi tiga jenis sebagai berikut: *independent sample t-test*, *one sample t-test*, dan *paired sample t-test*. Pada penelitian ini yang digunakan adalah *independent sample t-test*, dimana pengertian sampel bebas dalam analisis ini adalah sampel yang keberadaannya tidak saling mempengaruhi. Sampel bebas juga diartikan sebagai dua sampel yang saling tidak berkorelasi.

Signifikansi *t-test* yang diperhatikan dari uji ini apabila memiliki kriteria $< 0,05$ ($\alpha=5\%$), maka dapat dikatakan terjadi perbedaan jawaban antar golongan

sampel yang diuji. Dan apabila signifikansi *t-test* memenuhi $> 0,05$ ($\alpha=5\%$), dapat dikatakan bahwa antar golongan sampel memberikan jawaban yang sama.

3.7.4 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah studi yang menentukan fakta dengan interpretasi yang tepat, menggambarkan secara akurat sifat-sifat dari beberapa fenomena kelompok atau individu, merupakan studi yang digunakan untuk menentukan frekuensi terjadinya suatu keadaan guna meminimalisasikan bias dan memaksimalkan reliabilitas (Nazir M. , 2011). Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara nilai rata-rata (*mean*) dan Standar Deviasi dari seluruh penelitian presesi reponden terhadap masing-masing variabel. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk menggambarkan atau menunjukkan peringkat indikator mulai dari yang terpenting hingga yang dinilai responden tidak penting berdasarkan atas nilai rata-rata dari persepsi responden terhadap masing-masing variabel dan besaran nilai standar deviasinya.



Gambar 3. 2 Ilustrasi diagram perbandingan nilai rata-rata dan standar deviasi (Rahmawati, 2011)

Dalam penelitian ini, digunakan untuk mengurutkan tingkat kepentingan faktor-faktor dalam pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional dari masing-masing pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* dengan tujuan mengetahui ada atau tidaknya perbedaan urutan kepentingan faktor. Untuk memudahkan penilaian terhadap urutan dominasi faktor yang menjadi parameter perbandingan yakni pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, maka dilakukan pemetaan (*plotting*) dalam diagram, dimana sumbu x menunjukkan besarnya rata-rata (*mean*) persepsi responden, sedangkan sumbu y menunjukkan nilai standar deviasi atau nilai sebaran dari masing-masing variabel/faktor terhadap keseluruhan variabel/faktor, seperti yang disajikan pada Gambar 3.3. Penilaian tingkat kepentingan masing-masing indikator dari yang terpenting hingga yang tidak penting ditentukan dari nilai rata-rata dan nilai standar deviasinya. Indikator yang paling penting ditentukan dengan nilai rata-rata yang besar dan nilai standar deviasi yang kecil. Begitupun sebaliknya, indikator yang tidak penting ditentukan dengan nilai rata-rata yang kecil dan standar deviasi yang kecil.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan, proses pengumpulan data dan analisis dari hasil pengumpulan data, serta proses pengolahan data yang mengikuti alur analisis sesuai dengan metode penelitian yang telah disebutkan pada bab sebelumnya.

4.1 Profil Perusahaan

Pada sub bab ini akan menjelaskan mengenai gambaran perusahaan serta visi dan misi dari perusahaan pengguna dan penyedia jasa *outsourcing*.

4.1.1 Perusahaan Pengguna *Outsourcing*



Gambar 4. 1 Logo Perusahaan Angkasa Pura

PT Angkasa Pura I (Persero), yang selanjutnya disebut Angkasa Pura *Airports* atau perseroan, merupakan pelopor perusahaan kebandarudaraan secara komersial di Indonesia. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1984, Bandar Udara Juanda Surabaya merupakan salah satu bandara yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura I (Persero). Sebelumnya, Bandar Udara Juanda Surabaya merupakan pangkalan udara yang digunakan sebagai pangkalan induk (*home base*) skuadron pesawat pembom Ilyushin IL-28 dan Fairey Gannet milik Dinas Penerbangan ALRI. Seiring waktu berjalan, frekwensi penerbangan sipil disana pun bertambah. Hingga akhirnya dibangun terminal khusus untuk melayani penerbangan sipil dan melayani juga penerbangan internasional. Pada 24 Desember 1990, bandara Juanda ditetapkan sebagai bandara internasional dengan peresmian terminal penerbangan internasional.

Dalam menjalankan tujuan perusahaan, PT Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dipimpin oleh seorang *General Manager* dibantu *Co General Manager* dan dibawah oleh tujuh *Departemen Head* yaitu *Airport Operation Departement Head*, *Airport Readiness Departement Head*, *Airport Security Departement Head*, *Safety Management*

System, Quality Management and Customers Services Departement Head, Sales Department Head, Finance and IT Departement Head, dan Shared Services Department Head. Pada setiap bagian pada sebuah Departement Head, dipimpin oleh Section Head atau Assistant Manager (ASMEN).

4.1.2 Visi PT. Angkasa Pura I (Persero)

Menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan pengelola bandar udara terbaik di Asia.

4.1.3 Misi PT. Angkasa Pura I (Persero)

- Meningkatkan nilai pemangku kepentingan
- Menjadi mitra pemerintah dan pendorong pertumbuhan ekonomi
- Mengusahakan jasa kebandarudaraan melalui pelayanan prima yang memenuhi standar keamanan, keselamatan, dan kenyamanan
- Meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreatifitas dan inovasi
- Memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan hidup

4.1.4 Perusahaan Penyedia *Outsourcing*



Gambar 4. 2 Logo Perusahaan Angkasa Pura Support

PT Angkasa Pura Support merupakan entitas anak perusahaan dari PT Angkasa Pura I (Persero). Bidang usaha yang dijalankan PT Angkasa Pura Support adalah bidang jasa, pembangunan, pengangkutan darat, perbengkelan, percetakan, dan perdagangan dengan modal dasar sebesar Rp125 miliar terbagi dalam 125.000 lembar saham dengan nilai nominal per lembanya sebesar Rp1 juta Rupiah dan modal ditempatkan dan disetor sebesar Rp125 miliar. Kepemilikan saham PT Angkasa Pura I (Persero) pada perusahaan ini sebanyak 123.125 saham, senilai Rp123,1 miliar atau 99,61%.

4.1.5 Visi PT Angkasa Pura Support

Menjadi perusahaan pendukung industri penerbangan.

4.1.6 Misi PT Angkasa Pura Support

- Untuk mendukung perusahaan orang tua mewujudkan visinya.
- Menyediakan layanan berkualitas tinggi, peralatan dan layanan untuk industri penerbangan.
- Memberikan kontribusi keuntungan finansial bagi pemegang saham

4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner yang disebar secara *offline*. Penyebaran kuesioner dilakukan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya selama dua hari yakni dimulai pada tanggal 30 Mei 2017 sampai dengan tanggal 31 Mei 2017. Kuesioner disebar kepada responden yang merupakan pegawai tetap dan *outsourcing* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya. Di perusahaan, kuesioner disebar ke tujuh departemen yang ada. Hari pertama kuesioner disebar ke empat departemen yakni departemen *Airport Operation*, *Airport Readiness*, *Sales*, dan *Shared Service*. Kemudian pada hari kedua kuesioner disebar pada tiga departemen yakni departemen *Safety Management System*, *Quality Management and Customers Services*, *Finance and IT* dan *Airport Security*.

Sejumlah 130 kuesioner disebar selama penelitian berlangsung, namun terdapat 127 kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian. Sebanyak 3 kuesioner tidak dapat digunakan dalam penelitian dikarenakan responden hanya mengisi kolom identitas namun tidak mengisi kolom pernyataan. Mahmud (2011) yang menyatakan bahwa untuk penelitian menggunakan analisis data statistik, minimum menggunakan sampel sebanyak 30. Maka dari itu, 127 sampel yang didapat sudah dapat memenuhi batas sampel minimum. Dengan demikian, penelitian ini memenuhi syarat kecukupan sampel.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran karakteristik responden pada keseluruhan data dari kuesioner bagian profil responden. Data ini terdiri dari usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status pernikahan, status kepegawaian, departemen, lama bekerja, pendapatan, tempat tinggal serta kendaraan yang digunakan (Tabel 4.1) :

Tabel 4. 1 Karakteristik responden

	Profil	Frekuensi	Presentase (%)
Usia			
	18-24 tahun	36	28,3
	25-30 tahun	43	33,9
	31-40 tahun	22	17,3
	41-50 tahun	12	9,4
	> 50 tahun	14	11,0
	Total	127	100
Jenis Kelamin			
	Laki-laki	69	54,3
	Perempuan	58	45,7
	Total	127	100
Pendidikan Terakhir			
	SMA/SMK	17	13,4
	Diploma	25	19,7
	S1	77	60,6
	Pasca Sarjana	8	6,3
	Total	127	100
Status Pernikahan			
	Sudah Menikah	78	61,4
	Belum Menikah	49	38,6
	Total	127	100
Status Kepegawaian			
	Pegawai Tetap	63	49,6
	Pegawai <i>Outsourcing</i>	64	50,4
	Total	127	100
Departemen			
	<i>Airport Operation</i>	14	11,0
	<i>Airport Rediness</i>	9	7,1
	<i>Airport Security</i>	3	2,4
	SMS, QM, & CS	13	10,2
	<i>Sales</i>	30	23,6
	<i>Finance & IT</i>	24	18,9
	<i>Shared Service</i>	34	26,8
	Total	127	100
Lama Bekerja			
	0-5 tahun	74	58,3
	6-10 tahun	31	24,4
	11-15 tahun	9	7,1
	16-20 tahun	7	5,5
	> 20 tahun	6	4,7
	Total	127	100
Pendapatan			
	Rp 1.000.000 - Rp 3.000.000	24	18,9
	Rp 4.000.000 - Rp 6.000.000	68	53,5
	Rp 7.000.000 - Rp 10.000.000	34	26,8
	> Rp 10.000.000	1	0,8
	Total	127	100

Profil	Frekuensi	Presentase (%)
Tempat tinggal		
Rumah pribadi	56	44,1
Rumah Orang Tua	32	25,2
Kost/Kontrak	39	30,7
Total	127	100
Kendaraan		
Kendaraan Umum	1	0,8
Sepeda	4	3,1
Sepeda Motor	96	75,6
Mobil	26	20,5
Total	127	100

Berdasarkan Tabel 4.1, maka dapat dideskripsikan bahwa responden berada di rentang usia 18 tahun hingga 50 tahun keatas, dimana komposisi responden sebanyak 28,3 persen berusia antara 18-24 tahun, 33,9 persen berusia antara 25-30 tahun, 17,3 persen berusia antara 31-40 tahun, 9,4 persen berusia antara 41-50 tahun dan 11 persen berusia 50 tahun keatas. Mayoritas responden berada pada rentang usia 31-41 tahun.

Jenis kelamin dari responden menunjukkan sebesar 54,3 persen reponden laki-laki dan 45,7 persen responden wanita. Kemudian pada karakteristik pendidikan terdapat sebesar 13,4 persen pegawai lulusan SMA/SMK, 19,7 persen berpendidikan diploma, 60,6 persen berpendidikan S1 serta hanya 6,3 persen dari responden berpendidikan pasca sarjana. Dari data-data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai yang menjadi responden pada penelitian ini adalah laki-laki dan mayoritas merupakan lulusan sarjana.

Dilihat dari status pernikahan didominasi oleh pegawai yang sudah menikah yaitu sebesar 61,4 persen dan 38,6 persen belum menikah. Berdasarkan status kepegawaian, dimana komposisi pegawai tetap sebesar 49,6 persen dan pegawai *outsourcing* sebesar 50,4 persen. Dimana dari data tersebut dapat diketahui bahwa responden lebih banyak merupakan pegawai *outsourcing* dengan status pernikahan sudah menikah. Kemudian komposisi pegawai berdasarkan departemennya, mayoritas responden terdapat pada departemen *shared service* yaitu sebesar 26,8 persen, sebesar 23,6 persen pada departemen *sales*, 18,9 persen pada departemen *finace & IT*, 11 persen pada departemen *airport operation*, 10,2 persen pada departemen SMS, QM, dan CS, 7,1 persen pada departemen *airport*

rediness, dan hanya 2,4 persen pada departemen *airport security* yang dikarenakan banyak pegawai pada departemen ini mendapat tugas lapangan.

Ditinjau dari lama kerjanya, terdapat sebesar 58,3 persen pegawai bekerja dalam rentang waktu 0-5 tahun, 24,4 persen pegawai bekerja dalam rentang waktu 6-10 tahun, 7,1 persen pegawai bekerja dalam rentang waktu 11-15 tahun, sebanyak 5,5 persen pegawai bekerja dalam rentang waktu 16-10 tahun dan 4,7 persen lebih dari 20 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat banyak pegawai yang relatif masih baru.

Dari segi pendapatan, mayoritas sebanyak 53,5 persen pegawai memiliki pendapatan sebesar Rp 4.000.000 - Rp 6.000.000, sebanyak 26,8 persen pegawai memiliki pendapatan sebesar Rp 7.000.000 - Rp 10.000.000, sebanyak 18,9 persen pegawai memiliki pendapatan sebesar Rp 1.000.000 - Rp 3.000.000, hanya ada 1 orang (0,8 persen) yang memiliki pendapatan sebesar > Rp 10.000.000. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan yang diterima pegawai sesuai dengan UMR yang berlaku khususnya di kota Surabaya.

Berdasarkan dari tempat tinggal pegawai, mayoritas pegawai tinggal di rumah pribadi yaitu sebesar 44,1 persen, 30,7 persen pegawai tinggal pada tempat kost/kontrak dan sebesar 25,2 persen pegawai tinggal di rumah orang tua. Dan untuk kendaraan yang digunakan pegawai, mayoritas pegawai menggunakan sepeda motor yaitu sebesar 75,6 persen, 20,5 persen menggunakan mobil, 3,1 persen menggunakan sepeda dan hanya 1 orang atau 0,8 persen menggunakan kendaraan umum. Sedikitnya pegawai yang menggunakan kendaraan umum, dirasa karena pada saat ini banyak orang yang sudah enggan pergi bekerja dengan menggunakan kendaraan umum dan lebih merasa fleksibel jika menggunakan kendaraan milik pribadi.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji *Confirmatory Factor Analysis*, Uji-t, dan *Scatter Plott Mean* dan Stadar deviasi, dilakukan uji asumsi klasik yaitu uji outlier dan uji normalitas.

4.4.1 Uji Outlier

Uji *outlier* dilakukan dengan teknik univariate yaitu melihat perolehan z-

score terhadap 126 data yang telah terkumpul. Kriteria *z-score* yang menunjukkan data *outlier* apabila *threshold value* memenuhi ± 4 . Hasil uji *outlier* yang dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 22, tidak didapatnya adanya data *outlier* yang memiliki nilai lebih dari ± 4 . Sehingga data yang digunakan untuk diolah tetap sejumlah 126 data.

4.4.2 Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui apakah data penelitian sudah terdistribusi dengan normal. Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan grafik Q-Q Plot. Persebaran data dapat dikatakan baik atau terdistribusi normal apabila titik-titik terkumpul di sekitar garis lurus. Hasil uji Q-Q plot untuk masing-masing variabel menunjukkan bahwa titik-titik terkumpul di sekitar garis lurus. Sehingga hasil analisis Q-Q Plot dapat dikatajkan bahwa telah memenuhi uji normalitas, dibuktikan dengan sebaran data masih yang berada di sekitar garis normal untuk semua variabel.

4.5 Confirmatory factor dan Reliability analysis

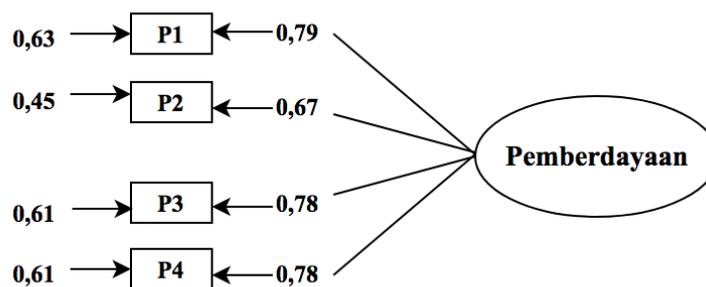
Confirmatory factor dan *reliability analysis* digunakan untuk mengkonfirmasi seluruh indikator-indikator yang terdapat dalam penelitian apakah pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner terkait dengan pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional sudah memenuhi kriteria valid dan reliabel. Proses *confirmatory factor analysis* berikut menggunakan software AMOS 20 dengan intepretasi dari *loading factor*. Variabel dan indikator mampu mendukung penelitian apabila nilai *standardized regression weight* $> 0,60$ agar dapat dinyatakan bahwa variabel dan indikator tersebut valid. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala yang sama. Pada penelitian ini digunakan teknik uji nilai *cronbach alpha* menggunakan SPSS 22. Item pengukuran dikatakan reliabel ketika nilai *composite reliability* memenuhi $\geq 0,60$.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, 3 variabel meliputi pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional menunjukkan hasil yang baik dengan keseluruhan nilai *loading factor* yang berada diatas nilai minimum atau nilai standar.

4.5.1 *Confirmatory factor* dan *reliability analysis* (Pemberdayaan)

Hasil analisis *confirmatory factor* variabel pemberdayaan dijelaskan pada Gambar 4.3, dimana variabel pemberdayaan, menunjukkan *loading factor* yang bervariasi. Seluruh indikator yang ada dalam variabel pemberdayaan memiliki nilai diatas nilai minimum, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator tersebut valid. *Loading factor* tertinggi pada variabel pemberdayaan adalah indikator P1 sebesar 0,79. Indikator ini mengacu pada persepsi pegawai bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna pribadi bagi mereka. Kemudian untuk indikator dengan nilai *loading factor* terendah adalah indikator P2 sebesar 0,67. Indikator ini mengacu pada persepsi pegawai mengenai rasa percaya diri kemampuan dan keyakinan mereka untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang telah ditargetkan.

Menurut Ghozali (2005) *loading factor* adalah komponen yang mempunyai kontribusi untuk menjelaskan variabelnya. Jika nilai *loading factor* yang dihasilkan suatu indikator adalah tinggi, maka dikatakan semakin kuat kontribusinya dalam menjelaskan variabelnya. Sebaliknya, jika nilai *loading factor* yang dihasilkan suatu indikator adalah rendah, maka indikator tersebut lemah dalam memberikan kontribusi, atau kurang dapat menjelaskan variabelnya (Hair *et al.*, 2010). Sehingga, dapat dikatakan bahwa indikator P1 memiliki kontribusi paling kuat dalam menjelaskan variabelnya.



Gambar 4. 3 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Pemberdayaan

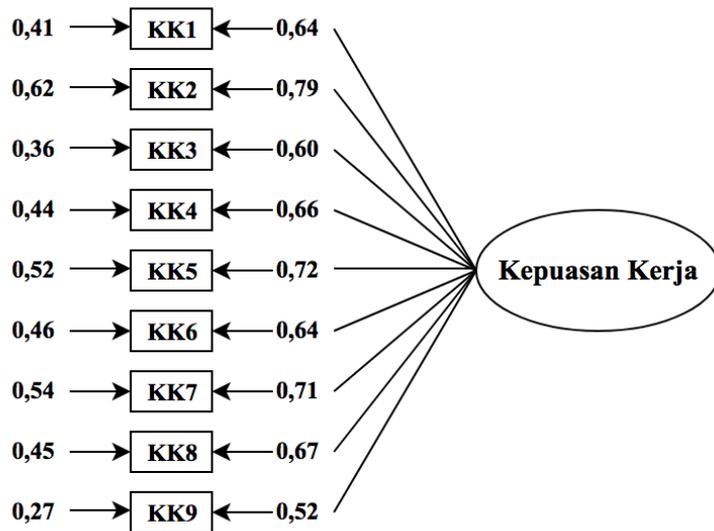
Tabel 4. 2 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Pemberdayaan

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i> (LF)	LF Kuadrat	Keterangan
Pemberdayaan	P1	0,79	0,33	Valid
	P2	0,67	0,48	Valid
	P3	0,78	0,74	Valid
	P4	0,79	0,54	Valid

Tabel 4.2 menunjukkan hasil *reliability analysis* yang dilakukan untuk menguji indikator-indikator pada variabel pemberdayaan, diketahui bahwa nilai *composite reliability* bernilai $>0,6$ yaitu sebesar 0,841. Tercapainya nilai diatas 0,6 tersebut dapat dikatakan telah memenuhi kriteria *composite reliability* (Yusoff, 2011). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang membentuk pemberdayaan, memiliki sifat yang *reliable* pada penelitian ini.

4.5.2 *Confirmatory factor dan reliability analysis* (Kepuasan Kerja)

Analisis selanjutnya pada indikator-indikator variabel kepuasan kerja dengan *output* yang ditampilkan pada Gambar 4.4. Berdasarkan *output* indikator-indikator yang ada pada variabel kepuasan kerja, dari sembilan indikator, terdapat satu indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah nilai minimum, yaitu indikator KK9. Maka dari itu indikator KK9 akan dihapuskan dan tidak diikuti sertakan pada analisis selanjutnya. *Loading factor* tertinggi pada variabel kepuasan kerja ada pada indikator KK2 yaitu dengan nilai *loading factor* sebesar 0,79. Indikator ini mengacu pada persepsi pegawai mengenai sedikitnya kesempatan promosi jabatan dalam pekerjaan mereka. Sedangkan untuk indikator yang memiliki nilai *loading factor* terendah yaitu terdapat pada indikator KK3 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,60. Dalam indikator ini menjelaskan mengenai persepsi pegawai tentang cara atasan mereka cukup kompeten dalam menangani bawahannya. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator KK2 memiliki kontribusi paling besar pada variabel kepuasan kerja sedangkan indikator KK3 memiliki kontribusi yang paling rendah pada variabel kepuasan kerja.



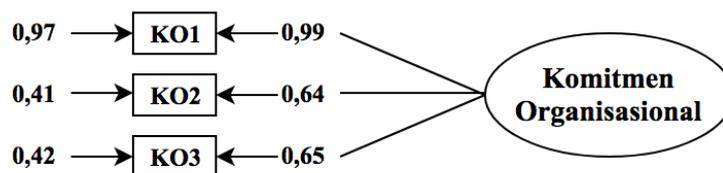
Gambar 4. 4 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4. 3 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Indikator	Loading Factor (LF)	LF*2	Keterangan
Kepuasan Kerja	KK1	0,64	0,41	Valid
	KK2	0,79	0,62	Valid
	KK3	0,60	0,36	Valid
	KK4	0,66	0,44	Valid
	KK5	0,72	0,52	Valid
	KK6	0,64	0,46	Valid
	KK7	0,71	0,54	Valid
	KK8	0,67	0,45	Valid
	KK9	0,52	0,27	Tidak Valid

Tabel 4.4 menunjukkan hasil *reliability analysis* yang dilakukan untuk menguji indikator-indikator variabel kepuasan kerja, diketahui memiliki nilai *composite reliability* >0,60 yaitu sebesar 0,867 sehingga dapat dikatakan variabel tersebut sudah memenuhi kriteria *reliable*.

4.5.3 *Confirmatory factor* dan *reliability analysis* (Komitmen Organisasional)



Gambar 4. 5 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Komitmen Organisasional

Tabel 4. 4 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Indikator	Loading Factor (LF)	LF*2	Keterangan
Komitmen Organisasional	KO1	0,99	0,97	Valid
	KO2	0,64	0,41	Valid
	KO3	0,65	0,42	Valid

Hasil analisis selanjutnya adalah untuk variabel komitmen organisasional yang dijelaskan pada Gambar 4.5. Dalam variabel ini dapat dilihat bahwa seluruh indikatornya memiliki nilai *loading factor* diatas nilai minimum sehingga indikator dalam variabel ini dapat dikatakan valid. Diketahui indikator KO1 memiliki nilai *loading factor* yang tertinggi yaitu sebesar 0,99. Dalam indikator ini menjelaskan mengenai persepsi bahwa pegawai senang menghabiskan sisa karirnya serta memiliki ikatan secara emosional pada perusahaan tempatnya bekerja saat ini. Sedangkan untuk indikator yang memiliki nilai *loading factor* terendah adalah indikator KO2 yaitu sebesar 0,64. Indikator ini memuat persepsi mengenai pegawai merasa masalah yang dihadapi perusahaan merupakan masalah mereka juga. Sehingga, dari hasil tersebut dikatakan bahwa dalam variabel komitmen organisasi terdapat indikator KO1 yang memiliki kontribusi yang besar dan indikator KO2 yang memiliki kontribusi yang rendah dalam menjelaskan variabelnya.

Tabel 4.4 menunjukkan hasil *reliability analysis* yang dilakukan guna menguji indikator-indikator dari variabel komitmen organisasional menunjukkan nilai *composite reliability* bernilai diatas 0,6 yaitu sebesar 0,791 sehingga dapat dikatakan variabel tersebut telah memenuhi kriteria *reliable*.

4.6 *Independent Sample T-test*

Uji-t pada penelitian ini melibatkan dua kelompok sampel pada penelitian yaitu pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*. Uji-t ini dilakukan untuk mengetahui perbandingan paling signifikan dari jawaban-jawaban yang diberikan oleh kedua kelompok sampel tersebut terhadap variabel-variabel penelitian. Uji-t dilakukan dengan melihat hasil dari *Levene's Test for Equality Variance* kemudian dilanjutkan dengan meninjau hasil signifikansi dari uji-t.

4.6.1 Independent Sample T-test (Pemberdayaan)

Berdasarkan hasil analisis terlihat rata-rata pemberdayaan pegawai tetap sebesar 3,940 dan standar deviasi 0,472 serta nilai rata-rata pegawai *outsourcing* sebesar 3,743 dan standar deviasi 0,583. Hal ini berarti secara deskriptif pemberdayaan dari pegawai tetap lebih tinggi dan lebih konsisten daripada pegawai *outsourcing*. Hasil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4. 5 *Output Mean dan Std. Deviasi Pemberdayaan*

Varibel	Status Kepegawaian	Mean	Std. Deviasi
Pemberdayaan	Pegawai Tetap	3,940	0,472
	Pegawai <i>Outsourcing</i>	3,743	0,583

Tabel 4. 6 *Output Levene's dan t-test Pemberdayaan*

Variabel	Levene's Test		t-test		
	F	Sig.	t	Sig.	
Pemberdayaan	4,662	0,033	<i>Equal variances assumed</i>	2,097	0,038
			<i>Equal variances not assumed</i>	2,097	0,038

Tabel 4.6 hasil dari *Levene's Test* variabel pemberdayaan yang dilihat dari nilai F-hitung untuk asumsi varians adalah 4,622 dengan angka (Sig.) 0,033 < 0,05, yang berarti varians populasi dari kedua kelompok memiliki perbedaan. Kemudian hasil dari t-hitung variabel pemberdayaan adalah 2,097 dengan angka (Sig.) 0,038. Berdasarkan hasil angka (Sig.) 0,038 < 0,05 maka H_0 ditolak. Artinya terdapat perbedaan pemberdayaan antara pegawai tetap dengan pegawai *outsourcing*.

4.6.2 Independent Sample T-test (Kepuasan Kerja)

Analisis berikutnya pada variabel Kepuasan Kerja, dimana hasil dari rata-rata pemberdayaan pegawai tetap sebesar 3,438 dan standar deviasi 0,471 serta nilai rata-rata pegawai *outsourcing* sebesar 3,134 dan standar deviasi 0,531. Hal ini berarti secara deskriptif kepuasan kerja dari pegawai tetap lebih tinggi dan

lebih konsisten daripada pegawai *outsourcing*. Hasil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4. 7 *Output Mean dan Std. Deviasi Kepuasan Kerja*

Varibel	Status Kepegawaian	Mean	Std. Deviasi
Kepuasan Kerja	Pegawai Tetap	3,438	0,471
	Pegawai <i>Outsourcing</i>	3,134	0,531

Tabel 4. 8 *Output Levene's dan t-test Kepuasan Kerja*

Variabel	Levene's Test		t-test	
	F	Sig.	t	Sig.
Kepuasan Kerja	1,122	0,292	3,390	0,001
			3,390	0,001

Berdasarkan Tabel 4.8 hasil dari *Levene's Test* variabel kepuasan kerja yang dilihat dari nilai F-hitung untuk asumsi varians adalah 1,122 dengan angka (Sig.) 0,292 > 0,05, yang berarti varians populasi dari kedua kelompok memiliki persamaan atau homogen. Kemudian hasil dari t-hitung variabel kepuasan kerja adalah 3,390 dengan angka (Sig.) 0,001. Berdasarkan hasil angka (Sig.) 0,001 < 0,05 maka H_0 ditolak. Artinya terdapat perbedaan kepuasan kerja antara pegawai tetap dengan pegawai *outsourcing*.

4.6.3 *Independent Sample T-test (Komitmen Organisasional)*

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.9 terlihat rata-rata komitmen organisasional pegawai tetap sebesar 3,809 dan standar deviasi 0,692 serta nilai rata-rata pegawai *outsourcing* sebesar 3,238 dan standar deviasi 0,711. Hal ini berarti secara deskriptif komitmen organisasional dari pegawai tetap lebih tinggi dan lebih konsisten daripada pegawai *outsourcing*.

Tabel 4. 9 *Output Mean* dan Std. Deviasi Komitmen Organisasional

Varibel	Status Kepegawaian	Mean	Std. Deviasi
Komitmen Organisasional	Pegawai Tetap	3,809	0,692
	Pegawai <i>Outsourcing</i>	3,238	0,711

Tabel 4. 10 *Output Levene's* dan *t-test* Komitmen organisasional

Variabel	Levene's Test		t-test		
	F	Sig.	t	Sig.	
Komitmen Organisasional	0,118	0,731	<i>Equal variances assumed</i>	4,567	0,000
			<i>Equal variances not assumed</i>	4,567	0,000

Berdasarkan Tabel 4.10 hasil dari *Levene's Test* variabel komitmen organisasional yang dilihat dari nilai F-hitung untuk asumsi varians adalah 0,118 dengan angka (Sig.) 0,731 > 0,05, yang berarti varians populasi dari kedua kelompok memiliki persamaan atau homogen. Kemudian hasil dari t-hitung variabel komitmen organisasional adalah 4,567 dengan angka (Sig.) 0,000. Berdasarkan hasil angka (Sig.) 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak. Artinya terdapat perbedaan komitmen organisasional antara pegawai tetap dengan pegawai *outsourcing*.

4.7 *Scatter Plott Mean* dan Standar deviasi

Analisa deskriptif merupakan jenis analisis yang menyimpulkan, mengelompokkan atau memisahkan komponen atau bagian yang relevan dari keseluruhan data untuk menggambarkan pola yang konsisten dalam data, sehingga hasilnya dapat dipelajari dan ditafsirkan secara singkat dan penuh makna (Kuncoro, 2009). Dalam penelitian ini, untuk menunjukkan gambaran hasil yaitu berupa *scatter plott* dari pola-pola data digunakan nilai rata-rata (*mean*) dan nilai standar deviasi.

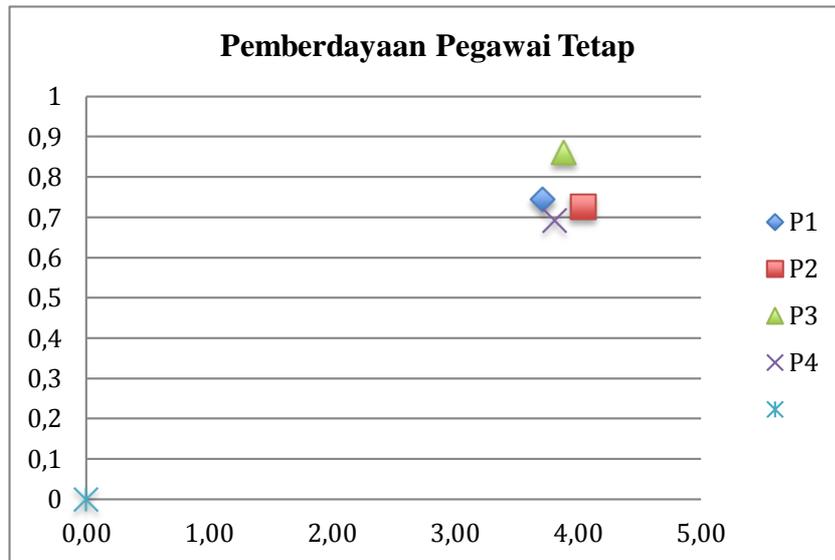
Analisa deskriptif dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan penyebaran dominasi indikator-indikator berdasarkan atas nilai rata-rata persepsi responden terhadap penilaian masing-masing faktor yang perlu

dipertimbangkan dalam menganalisa pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*. Hasil akhir dari analisa ini adalah indikator-indikator dominan atau urutan dari tinggi dan rendahnya nilai kepentingan masing-masing indikator tersebut. Sehingga dalam *scatter plot* nilai rata-rata dan standar deviasi dapat diketahui indikator-indikator mana saja yang tergolong memiliki nilai kepentingan yang tinggi dan indikator-indikator yang memiliki nilai kepentingan yang rendah.

Penentuan kategori tinggi dan rendahnya nilai kepentingan dalam analisis ini adalah berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) dan nilai standar deviasinya. Dimana semakin besar nilai rata-rata (*mean*) dari masing-masing indikator tersebut menggambarkan bahwa responden memberikan penilaian nilai kepentingan yang tinggi pada indikator tersebut. Sedangkan apabila nilai standar deviasinya semakin besar, maka dapat disimpulkan bahwa responden memberikan penilaian nilai kepentingan yang rendah. Dalam penelitian ini menggunakan skala 1 sampai dengan 5, maka dapat dikatakan apabila nilai rata-rata persepsi responden terhadap masing-masing indikator mendekati angka 5, indikator tersebut memiliki nilai kepentingan yang tinggi.

4.7.1 Scatter Plot Mean dan Standar Deviasi Variabel Pemberdayaan Pegawai Tetap

Berdasarkan gambar 4.6 dapat diperhatikan bahwa masing-masing indikator terletak pada angka rata-rata diatas 3. Sehingga dapat digambarkan responden pegawai tetap rata-rata menjawab cukup setuju dan setuju dengan masing-masing indikator yang ada pada variabel pemberdayaan. Sedangkan perbedaan nilai standar deviasinya menunjukkan tingkat kesepakatan persepsi responden pegawai terhadap masing-masing indikator, dimana semakin kecil nilai standar deviasinya menunjukkan bahwa masing-masing responden tersebut semakin sepakat dengan jawaban yang ada (masing-masing indikator masuk dalam kategori nilai kepentingan yang tinggi). Indikator yang memiliki nilai tingkat kepentingan yang paling tinggi adalah indikator P2 dengan nilai rata-rata 4,05 dan nilai standar deviasi 0,725 sedangkan indikator yang memiliki nilai tingkat kepentingan yang paling rendah adalah P1 dengan nilai rata-rata 3,67 dan nilai standar deviasi 0,692.



Gambar 4. 6 Grafik *scatter plot mean* dan standar deviasi variabel pemberdayaan pegawai tetap (Hasil olahan data peneliti, 2017)

Sehingga dapat dikatakan bahwa, indikator dalam variabel pemberdayaan yang paling dominan dari pegawai tetap adalah indikator mengenai pegawai memiliki rasa percaya diri terhadap kemampuan dan yakin dapat mencapai pekerjaan yang telah ditargetkan. Selanjutnya indikator mengenai pekerjaan yang dilakukan memiliki makna pribadi bagi pegawai merupakan indikator yang paling tidak dominan dalam variabel pemberdayaan dari pegawai tetap.

4.7.2 *Scatter Plot Mean dan Standar Deviasi Variabel Kepuasan Kerja Pegawai Tetap*

Hasil dari analisis *Scatter Plot Mean dan Standar Deviasi* dari kepuasan kerja untuk pegawai tetap adalah masing-masing indikator terletak pada angka rata-rata diatas 3. Indikator yang memiliki nilai kepentingan tertinggi adalah indikator KK8 dengan nilai rata-rata sebesar 3,92 dan nilai standar deviasi sebesar 0,725. Selanjutnya nilai kepentingan yang terendah ada pada indikator KK4 dengan nilai rata-rata sebesar 3,22 dan nilai standar deviasi sebesar 0,941. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator yang paling dominan dipilih oleh pegawai tetap adalah indikator pegawai merasa pekerjaanya tidak berarti/tidak dihargai dan indikator yang paling tidak dominan pada pegawai tetap dalam

variabel kepuasan kerja adalah pegawai merasa puas dengan tunjangan yang mereka terima.



Gambar 4. 7 Grafik *scatter plot mean* dan standar deviasi Kepuasan Kerja Pegawai Tetap (Hasil olahan data peneliti, 2017)

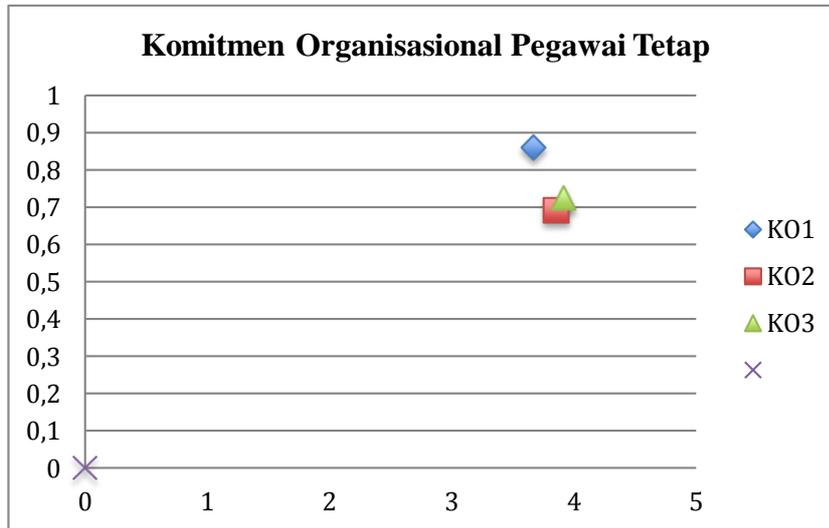
4.7.3 Scatter Plot Mean dan Standar Deviasi Variabel Komitmen

Organisasional Pegawai Tetap

Dari gambar 4.8 dapat diperhatikan bahwa masing-masing indikator terletak pada angka rata-rata diatas 3. Dimana indikator KO3 merupakan indikator yang memiliki nilai tingkat kepentingan yang tertinggi dengan nilai rata-rata 3,92 dan nilai standar deviasi sebesar 0,725 sedangkan nilai terendah ada pada indikator KO1 dengan nilai rata-rata 3,67 dan nilai standar deviasi sebesar 0,861. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa responden pegawai tetap rata-rata menjawab cukup setuju dan setuju dengan masing-masing indikator yang ada pada variabel komitmen organisasional. Kemudian pada nilai standar deviasinya menunjukkan tingkat kesepakatan persepsi responden pegawai terhadap masing-masing indikator pada variabel komitmen organisasional.

Sehingga, dari hasil analisis didapatkan bahwa indikator mengenai pegawai tidak rela kehilangan hubungan persahabatan dengan rekan kerja apabila keluar dari perusahaan dan pegawai enggan mencari pekerjaan di perusahaan lain karena sudah nyaman dengan perusahaan tempat bekerja saat ini adalah indikator yang paling dominan dipilih pegawai tetap pada variabel komitmen organisasional.

Sedangkan untuk indikator pegawai akan sangat senang jika menghabiskan sisa karir dan memiliki ikatan secara emosional dengan perusahaan tempat bekerja merupakan indikator yang paling tidak dominan pada variabel komitmen organisasional dari pegawai tetap.



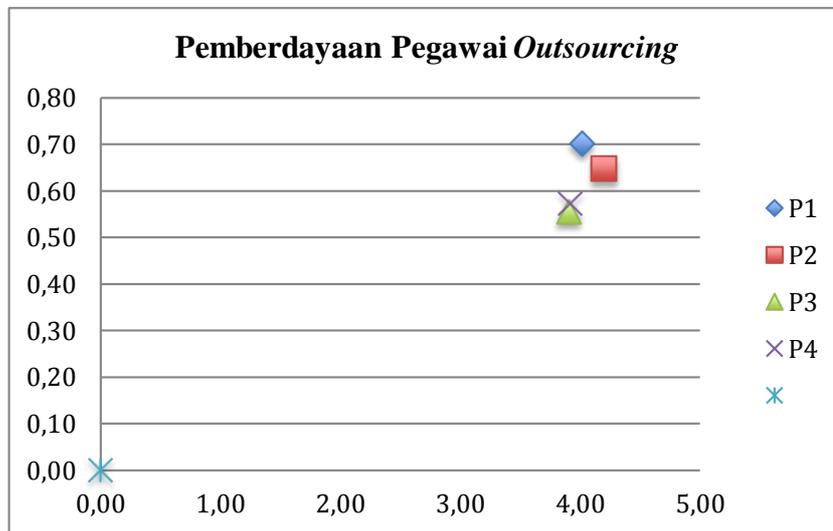
Gambar 4. 8 Grafik *scatter plot mean* dan standar deviasi Komitmen Organisasional Pegawai Tetap (Hasil olahan data peneliti, 2017)

4.7.4 *Scatter Plot Mean dan Standar Deviasi Variabel Pemberdayaan Pegawai Outsourcing*

Hasil dari analisis *Scatter Plot Mean* dan Standar Deviasi dari variabel pemberdayaan untuk pegawai *outsourcing* adalah masing-masing indikator terletak diantara angka 3 dan 4. Maka dapat dikatakan responden pegawai *outsourcing* menjawab cukup setuju dan setuju dengan masing-masing indikator yang ada pada variabel pemberdayaan. Indikator yang memiliki nilai kepentingan tertinggi adalah indikator P2 dengan nilai rata-rata sebesar 4,20 dan nilai standar deviasi sebesar 0,65. Kemudian indikator yang memiliki nilai kepentingan yang terendah adalah indikator P3 dengan nilai rata-rata sebesar 3,91 dan nilai standar deviasi sebesar 0,56.

Dari hasil tersebut dikatakan bahwa indikator yang paling dominan dipilih oleh pegawai *outsourcing* dalam variabel pemberdayaan adalah indikator mengenai pegawai memiliki rasa percaya diri terhadap kemampuan dan yakin dapat mencapai pekerjaan yang telah ditargetkan. Kemudian indikator yang paling

tidak dominan dalam variabel pemberdayaan dari pegawai *outsourcing* adalah pegawai memiliki hak dalam menentukan bagaimana cara mereka melakukan pekerjaan. Berikut hasil analisis dapat dilihat pada Gambar 4.9.



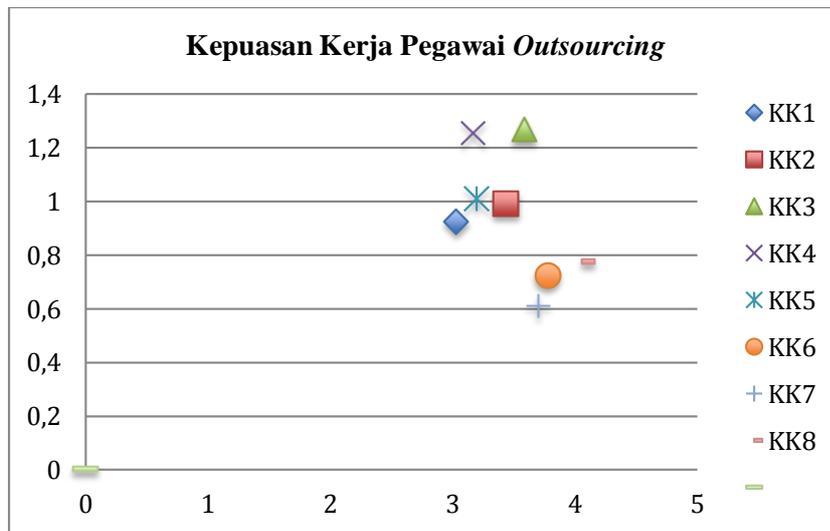
Gambar 4. 9 Grafik scatter plot mean dan standar deviasi Pemberdayaan Pegawai Outsourcing (Hasil olahan data peneliti, 2017)

4.7.5 Scatter Plot Mean dan Standar Deviasi Variabel Kepuasan Kerja Pegawai *Outsourcing*

Hasil dari analisis *Scatter Plot Mean* dan Standar Deviasi dari variabel kepuasan kerja untuk pegawai *outsourcing* menunjukkan masing-masing indikator terletak diantara angka 3 dan 4. Sehingga pernyataan indikator-indikator yang tersedia dalam variabel kepuasan kerja mayoritas dijawab cukup setuju dan setuju oleh responden pegawai *outsourcing*. Indikator yang memiliki nilai kepentingan tertinggi adalah indikator KK8 dengan nilai rata-rata sebesar 4,06 dan nilai standar deviasi sebesar 0,774. Kemudian indikator yang memiliki nilai kepentingan yang terendah adalah indikator KK1 dengan nilai rata-rata sebesar 3,03 dan nilai standar deviasi sebesar 0,925.

Dari hasil tersebut dikatakan bahwa indikator mengenai pegawai merasa pekerjaannya tidak berarti/tidak dihargai merupakan indikator yang paling dominan dipilih pegawai *outsourcing* dalam variabel kepuasan kerja. Selanjutnya, indikator mengenai pegawai merasa gaji yang diterima setara dengan beban pekerjaan yang

dilakukan adalah indikator yang paling tidak dominan. Berikut hasil analisis dapat dilihat pada Gambar 4.10.

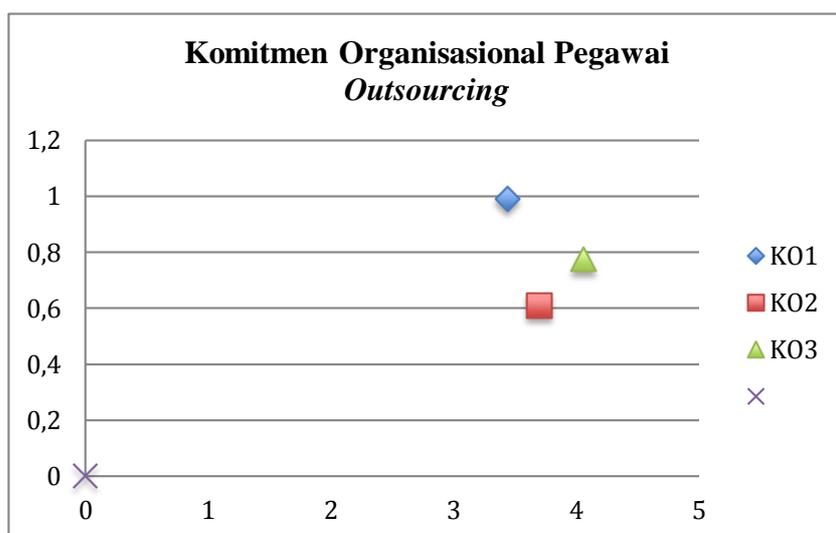


Gambar 4. 10 Grafik *scatter plot mean* dan standar deviasi Kepuasan Kerja Pegawai *Outsourcing* (Hasil olahan data peneliti, 2017)

4.7.6 Scatter Plot Mean dan Standar Deviasi Variabel Komitmen

Organisasional Pegawai *Outsourcing*

Dalam gambar 4.11 menunjukkan hasil dari analisis *Scatter Plot Mean* dan Standar Deviasi Variabel Komitmen Organisasional Pegawai *Outsourcing*. Dalam gambar 4.11 terlihat bahwa responden pegawai *outsourcing* menjawab cukup setuju dan setuju karena masing-masing indikator berada diantara angka 3 dan 4. Indikator yang memiliki nilai kepentingan tertinggi adalah indikator KO2 dengan nilai rata-rata sebesar 4,06 dan nilai standar deviasinya sebesar 0,774. Sedangkan indikator yang memiliki nilai kepentingan yang terendah adalah indikator KO1 dengan nilai rata-rata sebesar 3,44 dan nilai standar deviasinya sebesar 0,99. Sehingga dapat dikatakan bahwa indikator yang paling dominan dipilih pegawai *outsourcing* dalam variabel komitmen organisasional adalah indikator mengenai pegawai memegang tegus visi dan misi dalam pekerjaan sehari-hari dan merasa masalah yang dihadapi perusahaan merupakan masalah mereka. Untuk indikator yang paling tidak dominan dipilih pegawai *outsourcing* pada variabel ini adalah indikator mengenai pegawai senang jika menghabiskan sisa karir dan memiliki ikatan secara emosional terhadap perusahaan tempat bekerja saat ini.



Gambar 4. 11 Grafik *scatter plot mean* dan standar deviasi (Hasil olahan data peneliti, 2017)

Dari keseluruhan hasil analisis, variabel pemberdayaan pada pegawai tetap memiliki indikator yang paling dominan adalah P2 begitu pula pada pegawai *outsourcing*. Sedangkan indikator yang paling tidak dominan dalam variabel pemberdayaan pada pegawai tetap adalah indikator P1 dan indikator P3 pada pegawai *outsourcing*. Dalam variabel kepuasan kerja, indikator yang paling dominan pada pegawai tetap adalah indikator KK8, indikator ini juga merupakan indikator yang paling dominan dari pegawai *outsourcing*. Selanjutnya indikator yang paling tidak dominan dalam variabel ini dari pegawai tetap adalah indikator KK4 dan indikator KK1 untuk pegawai *outsourcing*. Kemudian pada variabel komitmen organisasional, indikator yang paling dominan dari pegawai tetap adalah indikator KO3 dan indikator KO2 untuk pegawai *outsourcing*. Sedangkan untuk indikator yang paling tidak dominan masing-masing kelompok pegawai tetap dan *outsourcing* memilih indikator KO1.

4.8 Implikasi Manajerial

Pada sub bab ini akan dijabarkan mengenai hal-hal yang dapat dijadikan referensi bagi perusahaan objek penelitian dalam menjalankan bisnisnya berdasarkan hasil dan analisis penelitian. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif sebagian besar pegawai memiliki masa kerja berkisar 0-5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di perusahaan terbilang cukup baru. Dilihat dari

rentang usia, mayoritas pegawai berusia 25-30 tahun. Dapat dikatakan bahwa pegawai dengan rentang usia tersebut masih senang mencari tempat kerja baru dengan harapan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Maka dari itu kemungkinan untuk pegawai keluar dari perusahaan tinggi. Sehingga perusahaan harus mempersiapkan strategi dalam hal pengembangan karir untuk para pegawainya agar pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan.

Jika dilihat dari hasil analisis *t-test*, menunjukkan bahwa dari tiga variabel yakni pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, pegawai tetap memiliki nilai yang lebih tinggi dari pegawai *outsourcing*. Hal ini dapat mengindikasikan menurunnya kinerja dari perusahaan karena adanya kesenjangan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*-nya. Kurangnya pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pada pegawai *outsourcing* tentunya akan memberikan dampak buruk juga kepada perusahaan pengguna layanan *outsourcing*. Maka dari itu, diharapkan perusahaan penyedia layanan *outsourcing* untuk lebih memberikan motivasi, tunjangan yang sesuai, dan strategi lainnya agar pemberdayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dari pegawai *outsourcing* meningkat. Sehingga, ketika pegawai *outsourcing* bekerja pada perusahaan penerima layanan *outsourcing*, mereka melakukan pekerjaan dengan senang hati tanpa ada perasaan dikesampingkan oleh perusahaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini terdiri dari kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diberikan oleh peneliti kepada pihak perusahaan sebagai objek amatan, serta saran untuk penelitian komparasi pada status kepegawaian selanjutnya.

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, didapatkan beberapa hasil dari penelitian ini, yakni sebagai berikut.

1. Hipotesis 1 diterima. Adanya perbedaan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang diuji dari pemberdayaan. Dimana pegawai tetap memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan pegawai *outsourcing*.
2. Hipotesis 2 diterima. Adanya perbedaan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang diuji dari kepuasan kerja. Dimana pegawai tetap memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan pegawai *outsourcing*.
3. Hipotesis 3 diterima. Adanya perbedaan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang diuji dari komitmen organisasional. Dimana pegawai tetap memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan pegawai *outsourcing*.
4. Terdapat perbedaan varians antara kelompok pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada variabel pemberdayaan. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak terdapat perbedaan varians atau persepsi pada kedua kelompok tersebut.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut merupakan saran yang ditujukan baik untuk penelitian selanjutnya dan untuk objek amatan. Dari hasil penelitian ini, dapat disarankan agar perusahaan baik dari penyedia layanan *outsourcing* maupun penerima layanan *outsourcing* untuk meningkatkan indikator-indikator yang tidak dominan, sehingga perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lebih baik lagi. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel dan indikator untuk lebih mengetahui lebih dalam perbandingan persepsi antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A., Kumar, V., & George, S. D. (2006). *Marketing Research* (Vol. 7). New York: John Wiley & Son, Inc.
- Abdul-Halim, H., & Che-Ha, N. (2009). Examination of the Dimensionality of Business Strategy among the Manufacturing Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(6), 8-32.
- Agus, S., & Erni, W. (2012). Pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivitas variabel moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 1-10.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of a ective, continuance and normative commitment to the organization . *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Amenumey, E. K., & Lockwood, A. (2008). Psychological climate and psychological empowerment: an exploration in a luxury UK hotel group. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 265-281.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review* , 16(2), 269-279.
- Biggs, D., & Swailes , S. (2006). Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations*, 28(2), 130-143.
- Boudrias, J. S., Morin, A. J., & Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.
- Chang, L., & Liu, C. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45 (10), 1442-1448.
- Chaudhuri, S., & Bartlett, K. R. (2014). The relationship between training outsourcing and employee commitment to the organization. *Human Resource Development International*, 17(2), 145-163.

- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Damanik. (2006). *Outsourcing & Perjanjian Kerja menurut UU. No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*. Jakarta: DSS Publishing.
- Edalatian, S. J., Maleki, J., & Koolivand, P. (2013). The study of the relationship between organizational structure and psychological empowerment among the staffs in Ministry of Economic Affairs and Finance. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 330-338.
- Elfing, T., & Perry, J. (1994). Outsourcing technical service: stages of development. *Long Range Planning*, 27 (5), 42-51.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Faisal. (2009). *How to be A Smarter Taxpayer: Bagaimana menjadi Wajib Pajak*. Jakarta: Grasindo.
- Firdausi, A. R. (2014). Analisis Perbedaan Kinerja antara Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak pada PT. Lamipak Primula Indonesia .
- Flynn, B. B., Sakakibara, S., Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Flynn, E. J. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 9(2), 250-284.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikai Analisis Multivarite dengan SPSS, Cetakan Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goldstein, J. (1999). *International Relation*. New York: Longman.
- Goodale, J. C., Koerner, M., & Roney, J. (1997). Analyzing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organization. *Journal of Quality Management*, 2(2), 191-215.
- Güteryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.

- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. R., Black, J. F., Babin, W. C., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7 ed)*. New Jearsey: Pearson Prantice Hall.
- Han, S. S., Moon, S. J., & Yun, K. E. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22, 15-20.
- Hauff , S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. . *International Business Review*, 24(4), 710-723.
- Humborstad, S. I., & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment An indepth empirical investigation. *Employee empowerment* , 325-344.
- Ivancevich, J., & Matteson, M. (2002). *Organizational Behaviour and Management (6th edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Jordan, G., Miglič, G., & Marič, M. (2016). Comparison of Organizational climate in the regional unit of the National Institute of Public Health before and after reorganization. *Mednarodna revija za javno upravo/International Public Administration Review* , 14(4).
- Jordan, G., Miglič, G., & Todorović, I. (2017). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lecturers in Higher Education: Comparison of Six CEE Countries. *Organizacija*, 50.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology* , 63, 341-367.
- Kadir. (2015). *tatistika Terapan : Konsep, Contoh, dan Analisa Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Peneltian*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kark , R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency . *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kerlinger. (2006). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Khakim, A. (2003). *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.

- Kim, J. K. (2007). A comparison of organizational commitment, in role, extra role behavior of regular employees and irregular employees in hotel companies. *Journal of Korean Academic Society of Hospitality Administration*, 39, 61-79.
- King, W. (2007). The IS Organization of the Future: Impacts of Global Sourcing . *Information Systems Management*, 24(2), 121-128.
- Krugman, P. R., & Maurice, O. (1999). *Ekonomi Internasional : Teori dan kebijakan, edisi kedua, alih bahasa oleh Haris Munandar dan Faisal Basri*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lau, K. H., & Zhang, J. (2006). Drivers and Obstacles of Outsourcing Practices in China. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(10), 776-792.
- Leavy, B. (2004). Outsourcing Strategies: opportunities and Risks. *Strategy and leadership*, 6, 20-25.
- Lengnick, H., Mark, L., & Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365-379.
- Lishchinsky, S. O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their with drawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer oriented selling: An analysis of the sales manager salesperson dyad. . *Journal of the Academy of Marketing Science* , 34, 419-438.
- Mathieu, J., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin* , 108(2), 171-194.
- McDonald, D. J., & Makin , P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 88-91.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management, 28*(5), 1212-1223.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A. (2000). *Human Resource Management*. USA: Mc. Graw Hill.
- PT. Angkasa Pura I (Persero). (2016). *Laporan Tahunan 2016*. PT. Angkasa Pura I (Persero). PT. Angkasa Pura I (Persero).
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics, 26*(2), 37-49.
- Quiñones, M., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29*(3), 127-134.
- Rahmawati, Y. (2011). Analisa Faktor Penempatan Fabrikasi Pembesian Terhadap Waktu Pelaksanaan Konstruksi. *Tesis*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior (16th ed)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction. *Business Dynamics, 11*(1), 29-42.
- Sempene, M., Rieger, H., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology, 28*(2), 23-30.
- Seth, D., & Sethi, D. (2011, April 2). Human Resource Outsourcing: Analysis Based On Literature Review. *International Journal of Innovation, Management and Technology, 2*(2).

- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment . *Journal of Quality Management* , 5, 27-52.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta, cv.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* . Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penenlitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* . Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, . (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, cv.
- Suhardi. (2006). Analisis Mengenai Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) dan Motivasi Kerja Pegawai pada Perusahaan PT. Pupuk Kujang Cikampek pada Biro Tenaga Kerja. *Tesis*.
- Sukardi. (2013). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), 453-464.
- Thomas , K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* , 15(4), 666-681.
- Thoriq, S. (2014, 05 18). *Dua Tahun Berturut-turut Jaga Juanda Jadi Bandara Tebersih*. Retrieved 03 8, 2017, from Jawa Pos: <http://www2.jawapos.com/baca/artikel/1145/dua-tahun-berturut-turut-jaga-juanda-jadi-bandara-tebersih>
- Tyree Jr, A. K. (1996). Conceptualizing and measuring commitment to high school teaching. *The Journal of Educational Research*, 89(5), 295-304.
- Vision, S. (2006). Why Outsource-The Art of Partnership: Outsourcing Partnership & SLA. *LPPM ITB*.
- Wang, Y. (2015). xamining organizational citizenship behavior of Japanese employees: A multidimensional analysis of the relationship to organizational commment. *International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 425-444.

- Westlund, S., & Hannon, J. (2008). Retaining talent: assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management, 19*(4), 1-15.
- Wickramasinghe, V., & Chandrasekara, R. (2011). Differential effects of employment status on work-related outcomes: A pilot study of permanent and casual workers in Sri Lanka. *Employee Relations, 33*, 532-550.
- Widnyana, I. G., Riana, I. G., & Sintasih, D. K. (2016). Efek Pemoderasian Status Kepegawaian Pada Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan .
- Yang, Y. C., & Chang, L. (2008). No improvement reflections and suggestions on the use of Skype to enhance college students' oral English proficiency. *British Journal of Educational Technology, 39*, 721-725.
- Yusoff, S. B. (2011). Psychometric Properties of the Learning Approach Inventory: A Confirmatory Factor Analysis. . *Education In Medicine Journal, 3* (2), E24-E31.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal, 53*(1), 107-128.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Biodata Penulis



Ni Made Bella Sintya Devi, lahir di Denpasar pada 31 Juli 1995. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK Pertiwi Denpasar, SD Saraswati 2 Denpasar, SMP Negeri 8 Denpasar dan SMA Negeri 3 Denpasar. Setelah lulus penulis melanjutkan studinya di Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama masa perkuliahan, penulis aktif mengikuti

organisasi Himpunan Mahasiswa Manajemen Bisnis atau yang dikenal dengan *Business Management Student Association (BMSA)* pada tahun 2014 hingga 2016 pada divisi *Corporate Social Responsibility* dan *College Affair*. Pada tahun yang sama, penulis juga aktif dalam organisasi Tim Pembina Kerohanian Hindu ITS. Penulis berkesempatan mendapat pengalaman langsung dalam Kerja Praktik selama 2 bulan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda Surabaya dan bergabung dalam divisi *Human Capital*. Penulis memiliki ketertarikan pada bidang *human resource management*, sehingga penulis mengambil konsentrasi *human resource management* di Jurusan Manajemen Bisnis ITS. Penulis dapat dihubungi melalui email bellasintyadevi@gmail.com.