

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan yang ditarik oleh peneliti setelah menganalisa kuesioner yang mengukur persepsi karyawan *outsourc* terhadap kebijakan *outsourcing*, kepuasan kerja dan *turnover intention* pada DHL Supply Chain Bandung:

1. Dilihat secara keseluruhan persepsi karyawan *outsourc* terhadap kebijakan *outsourcing* pada DHL Supply Chain Bandung masih menunjukkan persepsi yang “Negatif” dengan mayoritas responden menjawab tidak setuju. Dimensi-dimensi persepsi karyawan *outsourc* terhadap kebijakan *outsourcing* yang masih mengindikasikan “Negatif” adalah *Role Influence*, *Improvement* dan *Implementation*. Bahkan dimensi *Rewarding Career* masih menunjukkan penilaian yang “Sangat Negatif”. Hanya pada dimensi *Challenging Career* yang menunjukkan persepsi “Positif” terhadap kebijakan *outsourcing*. Hal yang paling menonjol berada pada pernyataan “Penghasilan saya sebagai *outsourcing* di DHL lebih besar dibandingkan pada perusahaan lainnya” dan “Menjadi pegawai *outsourcing* tidak membuat kesempatan promosi saya menurun” yang menunjukkan persepsi yang “Sangat Negatif”. Maka dari itu, penghasilan karyawan *outsourcing* yang sangat kecil dan sangat rendahnya kesempatan promosi sebagai karyawan *outsourcing* dapat sangat mempengaruhi persepsi karyawan *outsourcing* di DHL Supply Chain Bandung terhadap kebijakan *outsourcing* menjadi “Negatif”.
2. Tingkat kepuasan kerja DHL Supply Chain Bandung masih diindikasikan secara keseluruhan “Rendah” dengan mayoritas responden menjawab tidak puas. Hal ini didasarkan dengan dimensi Pekerjaan itu Sendiri, Gaji dan Promosi yang masih bernilai “Rendah”. Sementara pada dimensi Supervisi, Rekan Kerja, Lingkungan Kerja dan *Appraisal* yang masih mengindikasikan kepuasan kerja

yang “Tinggi”. Secara spesifik pernyataan yang menonjol adalah pernyataan “Saya puas dengan gaji saya” dimana mayoritas responden menjawab “Sangat Tidak Puas” dan sangat rendahnya gaji karyawan *outsourcing* di DHL Supply Chain Bandung dapat menjadi alasan rendahnya kepuasan kerja karyawan.

3. Secara keseluruhan tingkat *Turnover Intention* DHL Supply Chain Bandung masih “Tinggi”. Terlihat dari faktor Komitmen, Keinginan Berhenti dan Absensi masih menunjukkan nilai yang “Tinggi”. Sementara faktor yang mengindikasikan *turnover intention* “Rendah” hanya Upaya Kerja dan Tekanan Kerja. Dimensi yang kiranya perlu dikhawatirkan oleh pihak manajemen adalah komitmen karyawan yang rendah, keinginan berhenti yang tinggi dan tingkat keterlambatan karyawan yang tinggi.
4. Terdapat hubungan searah antara persepsi karyawan *outsourc*e DHL Supply Chain Bandung terhadap kebijakan *outsourcing* dengan kepuasan kerja. Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi peneliti didapatkan hasil 0,863. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan oleh peneliti dimana Persepsi karyawan *outsourc*e terhadap kebijakan *outsourcing* berhubungan searah dengan Kepuasan Kerja pada DHL Supply Chain Bandung.
5. Terdapat hubungan terbalik antara kepuasan kerja karyawan *outsourc*e DHL Supply Chain Bandung dengan *turnover intention*. Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi peneliti didapatkan hasil -0,817. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan oleh peneliti dimana Kepuasan Kerja memiliki hubungan terbalik dengan *Turnover Intention* pada DHL Supply Chain Bandung.

Menurut penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Mutriningsih, 2015) sudah dibuktikan bahwa adanya pengaruh persepsi karyawan *outsourc*e terhadap kebijakan *outsourcing* terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Hal ini juga dicerminkan pada penelitian ini dengan ditemukannya hubungan signifikan antara persepsi karyawan *outsourc*e terhadap kebijakan *outsourcing* dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ditarik, peneliti berusaha mengajukan saran yang diharapkan dapat meningkatkan persepsi karyawan *outsourc* terhadap kebijakan *outsourcing* dan kepuasan kerja serta menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan *outsourcing* DHL Supply Chain Bandung. Saran yang diajukan peneliti adalah pihak manajemen DHL Supply Chain Bandung bersama dengan pihak perusahaan penyedia *outsourc* perlu memberikan informasi yang transparan kepada karyawan *outsourcing* mengenai segala hal yang terkait dalam pekerjaan. Informasi yang diberikan perlu mencakup hak dan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan, kompensasi yang akan diterima, proses kerja serta proses seleksi promosi karyawan termasuk persyaratan yang perlu dipenuhi untuk memenuhi kesempatan promosi tersebut dan *job description* mengenai setiap posisi yang berada di perusahaan. Berikut merupakan penjabaran mengenai aspek yang perlu ditingkatkan dalam transparansi informasi perusahaan:

1. Hak dan tanggung jawab yang dipegang oleh masing-masing karyawan perlu dituangkan dengan jelas pada kontrak kerja dan dijelaskan secara verbal sebelum melakukan tanda tangan kontrak. Hal ini juga harus dianalisa berdasarkan posisi masing-masing karyawan dalam perusahaan dan menjelaskan peranan karyawan dalam posisi tersebut mempengaruhi performa perusahaan. Dengan demikian karyawan mendapatkan informasi mengenai kontribusi kerja mereka sebagai karyawan *outsourc* dalam DHL Supply Chain Bandung dan bekerja sesuai perjanjian dalam kontrak. Diharapkan dengan penyampaian informasi hak dan tanggung jawab tersebut, dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap kebijakan *outsourcing* pada DHL Supply Chain Bandung.
2. Informasi gaji, tunjangan dan fasilitas yang diberikan perlu dikaji ulang dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan memenuhi regulasi pemerintah daerah dengan tidak memberikan upah dibawah UMR. Informasi gaji, tunjangan dan fasilitas juga perlu dicantumkan secara jelas dalam kontrak kerja. Gaji yang diberikan perlu sesuai dengan posisi, kinerja, pengalaman serta

kemampuan finansial perusahaan. Selain itu pihak manajemen DHL Supply Chain Bandung dapat membandingkan pemberian upah kepada karyawan *outsorce* di perusahaan lain dan menyesuaikan upah karyawan *outsorce* mereka. Dengan penyesuaian dan penyampaian informasi gaji yang transparan, diharapkan dapat meningkatkan persepsi karyawan terutama pada dimensi *Rewarding Career* serta meningkatkan kepuasan kerja pada dimensi Gaji.

3. Pihak manajemen DHL Supply Chain Bandung bersama dengan pihak penyedia *outsorce* dapat menginformasikan bahwa kesempatan promosi yang dimiliki setiap karyawan adalah setara dan tidak melihat posisi karyawan melainkan melihat kinerja karyawan tersebut sesuai posisi mereka serta memberikan informasi mengenai hal apa saja yang perlu dipenuhi karyawan apabila ingin meningkatkan kesempatan mereka untuk mendapatkan promosi. Karyawan perlu memiliki pengetahuan yang dalam mengenai proses kerja dan bagaimana mereka memperbesar kesempatan promosi mereka dengan kontribusi mereka pada perusahaan. Dengan transparansi persyaratan promosi tersebut, diharapkan karyawan merasa tertantang untuk terus mengembangkan diri serta mengubah persepsi karyawan bahwa menjadi karyawan *outsorce* tidak menurunkan kesempatan promosi mereka.
4. Pihak manajemen DHL Supply Chain Bandung perlu mengevaluasi ulang mengenai proses rotasi jabatan karyawan *outsorce* sesuai dengan kemampuan karyawan serta kinerja pada setiap posisi. Tindakan ini dilakukan pihak manajemen DHL Supply Chain Bandung untuk meningkatkan kemampuan karyawan namun untuk memastikan efektifitas tindakan tersebut perlu dianalisa lebih dalam dan direncanakan secara jangka panjang. Dalam proses perputaran/*rolling* posisi jabatan karyawan *outsourcing* yang dilakukan pihak manajemen dengan tujuan memiliki karyawan yang *multi-skilled*, perlu diperhatikan bahwa perputaran yang dilakukan sudah direncanakan secara jangka panjang serta karyawan sudah memiliki pengetahuan mengenai *job description* setiap posisi yang nantinya akan diisi setelah promosi. Dengan menerapkan hal tersebut, diharapkan karyawan *outsorce* DHL Supply Chain

Bandung dapat memiliki persepsi terhadap kebijakan *outsourcing* yang positif serta kepuasan kerja yang tinggi.

Penyampaian transparansi informasi ini dapat dilakukan saat *training* karyawan *outsourcing* serta saat negosiasi kontrak dengan karyawan bersangkutan. Dengan transparansi informasi tersebut maka diharapkan manajemen DHL Supply Chain Bandung dapat meningkatkan persepsi karyawan *outsourc*e terhadap kebijakan *outsourcing* dan kepuasan kerja karyawan serta menurunkan tingkat *turnover intention* dalam perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arokiasamy, A. R. (2013). A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in Private Sector in Malaysia. *Middle-East Journal of Scientific Research*.
- As'ad, M. (1995). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (1986). *Validitas dan Reliabilitas*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Bisnis.com. (2018, Mei 15). *Pasar Industri Logistik di Indonesia Sangat Besar*. Retrieved from <http://industri.bisnis.com/read/20180515/98/795095/pasar-industri-logistik-di-indonesia-sangat-besar>
- Bisnis.com. (2018, Juli 25). *Performa Logistik RI di Bawah Malaysia, Vietnam, Thailand, Ini Kata INSA*. Retrieved from <http://industri.bisnis.com/read/20180725/98/820729/performa-logistik-ri-di-bawah-malaysia-vietnam-thailand-ini-kata-insa>
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Contemporary Business*. USA: John Wiley & Sons.
- Booth, S., & Hamer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 289-307.
- Chen, Y., & Perry, J. (2003). IT Outsourcing: A Primer for Public Manager. [www.businessofgovernment.org](http://www.businessofgovernment.org).
- Davis, K. (1997). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Elangovan, A. R. (2001). Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit. *Leadership & Development Journal*.

- Hanafiah, M. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Ketidaknyamanan Kerja (Job Insecurity) dengan Intensi Pindah Kerja (Turnover) pada Karyawan PT Buma Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. *Psychology Journal*.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). *Handbook of Psychology*. US: John Wiley & Sons.
- Industri.co.id. (2018, September 4). *Transformasi Digital Sektor Logistik dan Transportasi Harus Terintegrasi Diseluruh Ekosistem Supply Chain*. Retrieved from Industri.co.id: <http://www.industry.co.id/read/41502/transformasi-digital-sektor-logistik-dan-transportasi-harus-terintegrasi-diseluruh-ekosistem-supply-chain>
- Kennedy, J. F. (2000). The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Air Force Civil Engineer Company Grade Officers. *Thesis*.
- Kotler, P. (1993). *Manajemen Pemasaran, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Jakarta: PT Rosdakarya.
- Lever, S. (1997). An analysis of Managerial Motivation. Behind Outsourcing Practices in Human Resources. *Human Resource Planning Journal*.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Logistics.dhl. (2018). *About us: DHL People*. Retrieved from Logistics.dhl: [http://www.dhl.co.id/id/tentang\\_kami/potret\\_perusahaan/organisasi\\_kami.html](http://www.dhl.co.id/id/tentang_kami/potret_perusahaan/organisasi_kami.html)
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Michael, B., & Michael, R. (2011). A Transaction Cost Economics View of Outsourcing. *International Journal of Business*.
- Mobley, W. H. (2000). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Press Indo.

- Motoris.id. (2018, Mei 7). *Industri Logistik Indonesia Bernilai Rp 4.396 T di 2020*. Retrieved from Motoris.id: <https://www.motoris.id/industri/industri-logistik/9400/industri-logistik-indonesia-bernilai-rp-4-396-t-di-2020/>
- Mutriningsih, R. S. (2015). Pengaruh Persepsi Pegawai Mengenai Outsourcing Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 116.
- Narimawati, U. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Agung Media.
- Oldham, G., & Hackman, J. (2005). *How Job Characteristics Theory Happened In K. Smith & M. Hith*. New York: Oxford University Press.
- prnewswire.com. (2018, Januari 18). *Indonesia Logistics Market is Expected to Reach USD 240 Billion by 2021: Ken Research*. Retrieved from prnewswire.com: <https://www.prnewswire.com/news-releases/indonesia-logistics-market-is-expected-to-reach-usd-240-billion-by-2021-ken-research-669866643.html>
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee Development and Turnover Intention. *European Journal of Training and Development*.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*.
- Robbins, S. (2003). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. (2001). In *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (p. 88). Jakarta: Prenhallindo.
- Rochaety, E. (2007). *Metode Penelitian Bisnis dengan Aplikasi SPSS*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sarwono, S. (2009). *Pengantar Psikologi Umum*. Depok: Rajawali Pers.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequenses*. SAGE.
- Sudjana. (2005). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sukadji, S. (2000). *Menyusun dan Mengevaluasi Laporan Penelitian*. Jakarta: UI-Press.
- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suryadi, D. (2018, Januari 7). *Geliat JNE di Tengah Pusaran Persaingan*. Retrieved from swa.co.id: <https://swa.co.id/swa/trends/marketing/geliat-jne-di-tengah-pusaran-persaingan>
- Umar, H. (1999). *Metodologi Penelitian Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Zeffane. (2003). *Organizational Behavior A Global Perspective*. Australia: John Wiley and Sons Australia Ltd.