

**HUBUNGAN PERSEPSI KARYAWAN *OUTSOURCE* TERHADAP KEBIJAKAN
OUTSOURCING DENGAN KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION*
PADA DHL SUPPLY CHAIN BANDUNG**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Gabriel Haryo Radityo

2014120245

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT
No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)
BANDUNG
2018**

**THE CORRELATION OF *OUTSOURCE* EMPLOYEE'S PERCEPTION ON
OUTSOURCING POLICY WITH WORK SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION
AT DHL SUPPLY CHAIN BANDUNG**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements for Bachelor's Degree in Economics

By:

Gabriel Haryo Radityo

2014120245

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
(Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)
BANDUNG
2018**

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN



PERSETUJUAN SKRIPSI

**Hubungan Persepsi Karyawan *Outsource* terhadap Kebijakan
Outsourcing dengan Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada
DHL Supply Chain Bandung**

Oleh:

Gabriel Haryo Radityo

2014120245

Bandung, Desember 2018

Ketua Program Sarjana Manajemen,

(Triyana Iskandarsyah, Dra.,M.Si.)

Pembimbing Skripsi,

(Triyana Iskandarsyah, Dra.,M.Si.)

Ko-pembimbing Skripsi

(Annisaa Novieningtyas, SE.,MSM.)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Gabriel Haryo Radityo
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 14 September 1996
NPM : 2014120245
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

JUDUL

Hubungan Persepsi Karyawan *Outsource* terhadap Kebijakan *Outsourcing* dengan Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada DHL Supply Chain Bandung

Dengan,

Dosen Pembimbing : Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.
Dosen Ko-Pembimbing : Annisa Novieningtyas, SE., MSM.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak manapun:

Pasal 25 Ayat (2) UUNo.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Desember 2018

Pembuat Pernyataan



(Gabriel Haryo Radityo)

ABSTRAK

Sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Perusahaan selalu dituntut untuk berkembang menyesuaikan dengan *output* kerja sumber daya manusia-nya. Salah satu strategi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia mereka adalah dengan melakukan *outsourcing* karyawan dari pihak ketiga. Kebijakan *outsourcing* dapat membantu perusahaan mengurangi biaya, menghemat waktu dan tenaga, meningkatkan fokus, mempermudah mendapatkan tenaga ahli dan meningkatkan moral. Dengan menjalankan kebijakan *outsourcing*, perusahaan perlu memperhatikan bagaimana karyawan menanggapinya. Persepsi karyawan tersebut dapat memiliki hubungan dengan beberapa aspek pada karyawan. Beberapa aspek yang berhubungan oleh persepsi karyawan *outsourcer* terhadap *outsourcing* adalah kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Penelitian ini mencari apakah terdapat hubungan antara persepsi karyawan *outsourcer* terhadap *outsourcing* dengan kepuasan kerja dan hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada DHL Supply Chain Bandung. Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan *outsourcer* dalam DHL Supply Chain Bandung sebanyak 17 orang. Pengolahan data dan analisa dilakukan secara kuantitatif. Kesimpulan yang diangkat dalam penelitian ini mengarahkan pembentukan saran kepada DHL Supply Chain Bandung.

Kesimpulan yang diangkat dari penelitian ini adalah persepsi karyawan *outsourcer* terhadap kebijakan *outsourcing* memiliki hubungan searah dengan kepuasan kerja sementara kepuasan kerja memiliki hubungan terbalik dengan *turnover intention*.

Kata Kunci: Persepsi Karyawan, *Outsourcing*, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, DHL

ABSTRACT

Human resources reflect the quality of effort given by someone in a certain time to create goods and services. A company is always required to continually develop following the output of its human resources. One of the company's strategies to develop their human resources is to outsource employees from third parties. Outsourcing policies can help companies to reduce cost, save time and effort, increase their focus, make it easier to get experts and improve morale. By practicing an outsourcing policy, companies need to pay attention to how employees perceive the policy. The employee's perception can have a relationship with several aspects of the employee. Some aspects that related to employee perceptions of outsourcing are job satisfaction and turnover intention.

This study looks for whether there is a relationship between the perception of outsourcing and job satisfaction and the relationship between job satisfaction and turnover intention at DHL Supply Chain Bandung. This research involved 17 outsourcing employees in DHL Supply Chain Bandung. Data processing and analysis is done quantitatively. This study results will eventually help formulate the suggestions to DHL Supply Chain Bandung.

The conclusion raised from this study is that the outsource employee's perception of outsourcing policy has a direct relationship with job satisfaction while job satisfaction has a reverse relationship with turnover intention.

Keywords: *Employee's Perception, Outsourcing, Job Satisfaction, Turnover Intention, DHL*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus yang Maha Esa karena berkat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Hubungan Persepsi Karyawan *Outsource* terhadap Kebijakan *Outsourcing* dengan Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada DHL Supply Chain Bandung”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih pada seluruh pihak yang telah membantu, berkooperasi dan memberikan doa serta dukungan dalam proses penyusunan skripsi ini, yaitu kepada:

1. Keluarga tercinta, Papa, Mama dan Mas Geraldus Satrio Laksono yang selalu mendoakan, memberikan dukungan serta nasehat dalam berbagai hal sampai penulis bisa sampai pada tahap ini.
2. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. sebagai dosen pembimbing dan Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang dengan sabar meluangkan waktu untuk membimbing penulis, selalu memberikan nasehat dan dorongan agar penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan tepat waktu.
3. Ibu Annisaa Novieningtyas, SE., MSM. Sebagai dosen kopembimbing terbaik untuk segala bantuan serta bimbingan skripsi, selalu sabar membantu penulis dan memberikan motivasi selama penyusunan skripsi.
4. Seluruh staf dan karyawan DHL Supply Chain Bandung: Pak Yoga, Pak Roni, Bu Ima, Usep, Dita, Dea, Hendra, Adit, Anoy, Desi, Bulan dan seluruh karyawan yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian dan atas kerjasamanya.
5. Bapak Fernando Mulia, SE., M.Kom. selaku dosen wali yang memberikan bimbingan sejak penulis mulai berkuliah hingga menyelesaikan skripsi.

6. Seluruh dosen, staf tata usaha, staf perpustakaan dan seluruh pekarya yang bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Parahyangan atas bantuannya selama penulis berkuliah.
7. Dorothea Laras Saraswati atas dukungan, semangat, nasehat, selalu menemani dan membantu bukan hanya pada proses penyusunan skripsi namun selama 5,5 tahun terakhir.
8. Chris dan Faisal Firsandy sebagai teman seperjuangan dalam menyusun skripsi. Terima kasih atas *back-up* yang diberikan selama jatuh-bangun penyusunan skripsi.
9. “Barudak 2014” yang namanya terlalu banyak untuk disebutkan satu persatu. Terima kasih atas pendewasaan yang diberikan serta *unforgettable moments* yang akan selalu terkenang di masa perkuliahan. Tanpa Barudak 2014 hidup penulis tidak berwarna dan membosankan.
10. Teman-teman Gonzaga: Nathan, Tomo, Gabut, Gerdy, Tjokyan dan Nyingnying yang telah menyemangati dan memberikan bantuan satu sama lain.
11. Seluruh Keluarga Manajemen 2014 yang memberikan penulis kenangan dan banyak pelajaran tentang kehidupan selanjutnya.

Penulis sadar bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih memiliki kelemahan sehingga penulis menerima segala masukan dan kritikan. Penulis berharap skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi siapapun yang membaca.

Bandung, Desember 2018

Penulis,

Gabriel Haryo Radityo

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
1.4 Kerangka Pemikiran.....	6
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Persepsi.....	9
2.2 <i>Outsourcing</i>	10
2.3 Kepuasan Kerja	13
2.4 <i>Turnover Intention</i>	17
2.5 Hubungan Persepsi karyawan <i>outsour</i> terhadap kebijakan <i>outsourcing</i> terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i>	18
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	20
3.1 Metode Penelitian.....	20
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data.....	20

3.1.2	Populasi dan Sampel Penelitian	20
3.1.3	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	21
3.1.4	Pengukuran Variabel.....	25
3.1.5	Uji Validitas dan Reliabilitas	25
3.1.6	Teknik Analisis Data.....	28
3.2	Objek Penelitian	28
3.2.1	Profil Perusahaan	28
3.2.2	Profil Responden.....	29
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....		33
4.1	Analisis Persepsi Karyawan <i>Outsource</i> terhadap Kebijakan <i>Outsourcing</i> ..	33
4.2	Analisis Kepuasan Kerja	47
4.3	Analisis <i>Turnover Intention</i>	60
4.4	Analisa Hubungan antara Variabel.....	67
4.4.1	Hubungan Persepsi Karyawan <i>Outsource</i> terhadap Kebijakan <i>Outsourcing</i> dengan Kepuasan Kerja.....	68
4.4.2	Hubungan Kepuasan Kerja dengan <i>Turnover Intention</i>	69
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		70
5.1	Kesimpulan.....	70
5.2	Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA		75
LAMPIRAN.....		79

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Variabel Operasional Persepsi Karyawan <i>Outsource</i> terhadap Kebijakan <i>Outsourcing</i>	22
Tabel 3.2 Variabel Operasional Kepuasan Kerja.....	23
Tabel 3.3 Variabel Operasional <i>Turnover Intention</i>	24
Tabel 3.4 Bobot Skala Nilai	25
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Variabel.....	26
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X	26
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y	26
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Z.....	26
Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas.....	27
Tabel 3.10 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	30
Tabel 3.11 Profil Responden Berdasarkan Umur	30
Tabel 3.12 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	31
Tabel 3.13 Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan	31
Tabel 3.14 Profil Responden Berdasarkan Posisi dalam Perusahaan	32
Tabel 4.1 Pernyataan Pertama.....	33
Tabel 4.2 Pernyataan Kedua	34
Tabel 4.3 Pernyataan Ketiga	34
Tabel 4.4 Pernyataan Keempat	35
Tabel 4.5 Pernyataan Kelima	36
Tabel 4.6 Pernyataan Keenam	37
Tabel 4.7 Pernyataan Ketujuh.....	37
Tabel 4.8 Pernyataan Kedelapan.....	38
Tabel 4.9 Pernyataan Kesembilan.....	39
Tabel 4.10 Pernyataan Kesepuluh.....	39
Tabel 4.11 Pernyataan Kesebelas.....	40
Tabel 4.12 Pernyataan Keduabelas	41

Tabel 4.13 Analisa Dimensi <i>Role Influence</i>	42
Tabel 4.14 Analisa Dimensi <i>Challenging Career</i>	42
Tabel 4.15 Analisa Dimensi <i>Rewarding Career</i>	43
Tabel 4.16 Analisa Dimensi <i>Improvement</i>	43
Tabel 4.17 Analisa Dimensi <i>Implementation</i>	45
Tabel 4.18 Analisa persepsi karyawan <i>outsourc</i> terhadap kebijakan <i>outsourcing</i>	46
Tabel 4.19 Pernyataan Ketigabelas.....	47
Tabel 4.20 Pernyataan Keempatbelas.....	48
Tabel 4.21 Pernyataan Kelimabelas.....	48
Tabel 4.22 Pernyataan Keenambelas.....	49
Tabel 4.23 Pernyataan Ketujuhbelas.....	49
Tabel 4.24 Pernyataan Kedelapanbelas.....	50
Tabel 4.25 Pernyataan Kesembilanbelas.....	51
Tabel 4.26 Pernyataan Keduapuluh.....	51
Tabel 4.27 Pernyataan Keduapuluh satu.....	52
Tabel 4.28 Pernyataan Keduapuluh dua.....	53
Tabel 4.29 Pernyataan Keduapuluh tiga.....	53
Tabel 4.30 Pernyataan Keduapuluh empat.....	54
Tabel 4.31 Pernyataan Keduapuluh lima.....	54
Tabel 4.32 Analisa Dimensi Pekerjaan itu Sendiri.....	55
Tabel 4.33 Analisa Dimensi Gaji.....	56
Tabel 4.34 Analisa Dimensi Promosi.....	56
Tabel 4.35 Analisa Dimensi Supervisi.....	57
Tabel 4.36 Analisa Dimensi Rekan Kerja.....	57
Tabel 4.37 Analisa Dimensi Lingkungan Kerja.....	57
Tabel 4.38 Analisa Dimensi <i>Appraisal</i>	58
Tabel 4.39 Analisa Variabel Kepuasan Kerja.....	59
Tabel 4.40 Pernyataan Keduapuluh enam.....	60
Tabel 4.41 Pernyataan Keduapuluh tujuh.....	61
Tabel 4.42 Pernyataan Keduapuluh delapan.....	61

Tabel 4.43 Pernyataan Keduapuluhsembilan.....	62
Tabel 4.44 Pernyataan Ketigapuluh.....	63
Tabel 4.45 Pernyataan Ketigapuluhsatu.....	63
Tabel 4.46 Analisa Dimensi Komitmen.....	64
Tabel 4.47 Analisa Dimensi Keinginan Berhenti	65
Tabel 4.48 Analisa Dimensi Upaya Kerja.....	65
Tabel 4.49 Analisa Dimensi Tekanan Kerja	66
Tabel 4.50 Analisa Dimensi Absensi.....	66
Tabel 4.51 Analisa Variabel <i>Turnover Intention</i>	67
Tabel 4.52 Hasil Analisa Korelasi Variabel X dengan Variabel Y.....	68
Tabel 4.53 Hasil Analisa Korelasi Variabel Y dengan Variabel Z.....	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Model Penelitian	8
Gambar 2.1 Maslow's Hierarchy of Needs	14
Gambar 2.2 Theory of Organizational Equilibrium.....	18
Gambar 3.1 Logo DHL Supply Chain	29

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	79
Lampiran 2 Jawaban Kuesioner.....	85

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri logistik di Indonesia merupakan salah satu industri yang memiliki pasar yang besar dan menjadi kunci penting bagi bisnis *e-commerce*. Ahmad Rahli mengatakan dalam artikel yang dilansir *Bisnis.com* bahwa pasar logistik Indonesia dilihat secara demografis dan geografis. Indonesia memiliki 17.500 pulau serta 262 juta jiwa dengan 143 juta jiwa pengguna aktif internet yang menjadi bagian penting dari pasar transaksi *online* dan industri logistik (Bisnis.com, 2018). Persentase ini akan terus bertumbuh melihat pertumbuhan penduduk Indonesia dan perkembangan teknologi digital yang terus memicu industri logistik di Indonesia.

Di balik perkembangan pesat industri logistik Indonesia sejak tahun 2016, industri logistik di Indonesia masih tertinggal dengan beberapa negara di Asia Tenggara seperti Malaysia, Vietnam dan Thailand. Berdasarkan riset Bank Dunia dalam *Logistic Performance Index*, pada tahun 2016 Indonesia berada di peringkat 63 dan pada tahun 2018 terjadi peningkatan 17 peringkat menjadi 46. Sementara Malaysia, Vietnam dan Thailand berada di peringkat 41, 39 dan 42. Dalam artikel *Bisnis.com* mengatakan bahwa pihak *Indonesian National Shipowners Association* (INSA) melihat persoalan konektivitas yang belum memadai performa sistem logistik Indonesia menjadi alasan utamanya (Bisnis.com, 2018).

Meskipun tertinggal dengan negara tetangga, pasar industri logistik Indonesia masih sangat besar. Menurut lembaga konsultan internasional, Frost & Sullivan, memperkirakan industri logistik Indonesia akan tumbuh 15,4% dengan nilai Rp. 4.396 triliun pada tahun 2020 (Motoris.id, 2018). Dari situs lain menyebutkan bahwa pasar logistik Indonesia masih dalam tahap pertumbuhan dengan kehadiran perusahaan pengiriman internasional, penyedia jasa kurir dan penyedia jasa logistik. Pasar Industri logistik Indonesia juga diekspektasi mencapai 240 Miliar USD pada

tahun 2021 (prnewswire.com, 2018). Hal ini menjadikan alasan mengapa industri logistik di Indonesia sangat besar dan berpotensi berkembang semakin besar.

Salah satu perusahaan yang terjun di pasar industri logistik Indonesia adalah PT DHL Indonesia. PT DHL merupakan bagian dari perusahaan pos dan logistik terkemuka di dunia, Deutsche Post DHL Group. DHL sendiri terbagi menjadi 4 layanan yaitu; DHL Express, eCommerce, DHL Global Forwarding dan DHL Supply Chain. Disamping DHL Supply Chain terdapat beberapa pesaing besar yang masuk ke dalam pasar logistik di Indonesia yaitu, Agility Logistics, JNE, FedEx, TNT Express, Maersk Line dan PT Pos Indonesia (prnewswire.com, 2018). Jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan tersebut, DHL masih kalah bersaing di beberapa aspek seperti menurut data Top Brand Index layanan JNE menguasai 49,9% pasar sementara DHL Express di angka 1,3% pasar (Suryadi, 2018). Namun dengan solusi global yang sudah diterapkan di banyak negara dan koneksi perusahaan yang luas dengan banyak perusahaan rekanan di seluruh dunia, DHL diharapkan akan terus berkembang dan bersaing dengan perusahaan logistik lainnya.

Salah satu layanannya, DHL Supply Chain, merupakan pemimpin pasar logistik kontrak yang menyediakan pergudangan, transportasi yang terkelola dengan baik dan layanan nilai tambah serta solusi untuk informasi korporat dan manajemen komunikasi (Logistics.dhl, 2018). DHL Supply Chain masuk ke pasar logistik Indonesia dan mulai beroperasi pada tahun 2003. Proses bisnisnya di Indonesia tidak berhenti berkembang, pada tahun 2018 perusahaan melakukan ekspansi bisnis ke Bandung dengan harapan dapat menguasai pasar Jawa Barat. Tantangan terdekat yang dihadapi oleh DHL Supply Chain adalah transformasi digital berbasis Internet of Things (IoT) di sektor logistik dan transportasi di Indonesia yang diharapkan ada perbaikan lebih demi tercapainya produktivitas dan efisiensi logistik. Diprediksi sektor logistik menjadi salah satu industri yang akan menerapkan transformasi digital berbasis IoT (Industri.co.id, 2018). IoT disini dapat mempengaruhi kebijakan tenaga kerja DHL Supply Chain, menanamkan investasi pada teknologi akan dianggap lebih menjanjikan dibanding fokus pada sumber daya manusia tersebut.

DHL Supply Chain memiliki jumlah karyawan hingga 4.000 orang yang tersebar di 35 pergudangan dan kantor di Jabodetabek, Jawa Barat, Jawa Timur, Sumatra, Kalimantan dan Sulawesi Selatan. Sama seperti perusahaan lainnya, sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan kunci sukses bagi proses bisnis di PT DHL Supply Chain. SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan seseorang dalam dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. SDM menyangkut manusia yang mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis untuk perusahaan (Sumarsono, 2003).

DHL Supply Chain dituntut untuk terus memenuhi permintaan pasar sejalan dengan ekspansi yang terus dilakukan dan perusahaan perlu merespon dengan menyaingi permintaan dengan *output* kerja SDM-nya. Salah satu strategi DHL Indonesia dalam hal ini adalah dengan melakukan *outsourcing* karyawan. Menurut Donald dalam Mutriningsih (2015) menyatakan bahwa alasan mengapa perusahaan melakukan *outsourcing* adalah pengurangan biaya, menghemat waktu dan tenaga, meningkatkan fokus pada kompetensi inti dan mendapatkan tenaga ahli professional. Pada hal ini DHL Supply Chain mempercayakan pengangkatan karyawan *outsourcing* mereka melalui pihak ketiga dan menurut *Hirschleim R*, hal ini dapat membantu perusahaan untuk lebih fokus kepada inti bisnis mereka. Karyawan *outsourcing* direkrut secara kontrak yang jangka waktunya berkisar antara 6 bulan hingga 2 tahun. Secara rinci per tanggal 31 Agustus 2018 jumlah karyawan DHL Supply Chain Indonesia dibagi menjadi 2 yaitu, terdata 714 orang pegawai tetap & probation dan 3.226 orang karyawan *outsourcing*. Di akhir kontrak tersebut karyawan akan dihadapkan dengan evaluasi akhir yang menentukan kerja sama dengan perusahaan ke depannya namun jumlah karyawan yang diangkat menjadi karyawan tetap atau kontraknya diperpanjang jauh lebih kecil dengan yang mengalami pemutusan kerja.

Keputusan perusahaan untuk merekrut karyawan secara *outsourcing* dapat mempengaruhi beberapa aspek karyawan termasuk terhadap kepuasan dalam bekerja. Karyawan dapat memperlihatkan ketidakpuasan dengan tidak bekerja sesuai dengan kemampuan maksimal, memiliki motivasi kerja yang rendah dan mungkin memperlambat proses kerja dengan sengaja. Jika terus dibiarkan hal ini dapat berakibat

dengan karyawan memiliki keinginan berhenti kerja. *Turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan berhentinya pegawai dari perusahaan dengan berbagai alasan. Studi empiris telah membuktikan bahwa pegawai yang kecewa lebih cenderung ingin berhenti bekerja dibandingkan pegawai yang merasa puas menurut *Kennedy et al* dalam Mutriningsih (2015). Ketidakpuasan karyawan ini berkaitan dengan bagaimana persepsi karyawan terhadap pekerjaannya (Werther & Davis, 1996). Kepuasan karyawan merupakan salah satu kunci untuk perusahaan dapat sukses dan mencapai tujuannya.

Peneliti telah melakukan observasi dan wawancara awal dengan karyawan DHL Supply Chain Bandung selama melakukan kegiatan magang di perusahaan dan mendapatkan bahwa kebijakan *outsourcing* akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention*. Dalam DHL Supply Chain Bandung karyawan menyatakan bahwa keputusan *outsourcing* perusahaan membuat fokus selama kerja berkurang. Selain itu karyawan DHL Supply Chain Bandung lebih mempersiapkan masa depan karir mereka di tempat yang lain dibandingkan berharap untuk direkrut secara tetap oleh DHL Supply Chain Bandung. Hal ini dibuktikan dengan mayoritas karyawan *outsourcing* DHL Supply Chain Bandung memiliki pekerjaan sampingan ataupun sedang menempuh pendidikan untuk mendapatkan pekerjaan yang dianggap lebih layak. Pada DHL Supply Chain Bandung karyawan tetap yang merupakan hasil promosi dari karyawan *outsourcing* hanya terdapat 3 karyawan tetap dari cabang Bandung, 3 karyawan *support* dari cabang Cikarang dan 3 karyawan tetap dari perusahaan klien. 17 orang karyawan lainnya merupakan karyawan *outsourcing* yang memiliki berbagai jangka waktu kontrak. Perbandingan ini menunjukkan besarnya *turnover* dari karyawan *outsourcing* dan karyawan tetap DHL Supply Chain serta kecilnya kemungkinan bagi karyawan *outsourcing* untuk naik jabatan ke karyawan tetap.

Melihat fenomena perusahaan tersebut peneliti tertarik untuk meneliti “Hubungan Persepsi Karyawan *Outsource* terhadap Kebijakan *Outsourcing* dengan Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada DHL Supply Chain Bandung”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana persepsi karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung pada kebijakan *outsourcing*?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung?
3. Bagaimana *turnover intention* karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung?
4. Apakah persepsi karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung terhadap kebijakan *outsourcing* berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung berhubungan dengan *turnover intention*?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berikut merupakan tujuan penelitian yang diangkat berdasarkan rumusan masalah:

1. Untuk mengetahui persepsi karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung terhadap kebijakan *outsourcing*.
2. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung.
3. Untuk mengetahui *turnover intention* karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung.
4. Untuk mengetahui apakah persepsi karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung terhadap kebijakan *outsourcing* memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja karyawan *outsorce* DHL Supply Chain Bandung memiliki hubungan dengan *turnover intention*.

Berikut kegunaan penelitian yang diharapkan dapat tercapai:

1. Bagi Perusahaan:

Dengan dilakukan penelitian ini, diharapkan dapat membantu DHL Supply Chain Bandung mengetahui persepsi karyawan *outsourc* pada kebijakan *outsourcing* dan tingkat *turnover intention* karyawan sehingga dapat membantu perusahaan mengambil keputusan praktis terkait bahasan tersebut.

2. Bagi Pembaca:

Dengan dilakukan penelitian ini, diharapkan dapat membantu pembaca untuk memperdalam pengetahuannya mengenai persepsi karyawan *outsourc* pada kebijakan *outsourcing* dan *turnover intention* sehingga dapat menjadi referensi penulisan di masa yang akan datang.

1.4 Kerangka Pemikiran

Outsourcing merupakan keputusan strategis yang dipilih oleh beberapa perusahaan untuk meningkatkan efisiensi serta menjaga kualitas produksi mereka. Menurut *Lever* (1997) menyatakan *outsourcing* berarti memindahkan aktivitas bisnis yang sebelumnya dilakukan di dalam dan oleh pihak perusahaan kepada pihak di luar perusahaan, mengurangi unit-unit di perusahaan yang sebelumnya menyediakan jasa tersebut dan mengurangi pegawai. Keputusan suatu perusahaan menggunakan jasa *outsourc* adalah menekan biaya dan menfokuskan pada inti bisnis mereka.

Menurut *Chen & Perry* (2003) *outsourcing* memiliki manfaatnya tersendiri yaitu mendapatkan teknologi yang terkini dengan melakukan *outsourcing* teknologi informasi ataupun tenaga kerja yang handala mengoperasikannya, memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang terampil dengan menggunakan vendor *outsourcing* sebagai penunjang kegiatan bisnis, waktu pembangunan dan penyebaran layanan lebih cepat dengan pontensi peningkatan efisiensi layanan perusahaan, fleksibilitas dengan penyerahan beberapa tanggung jawab pada pihak *outsourcing*, meningkatkan *cash flow* dimana perusahaan tidak mengeluarkan investasi secara besar

pada awal periode, dan penghematan biaya dimana biaya infrasktruktur terbagi dengan pihak *outsourcing*.

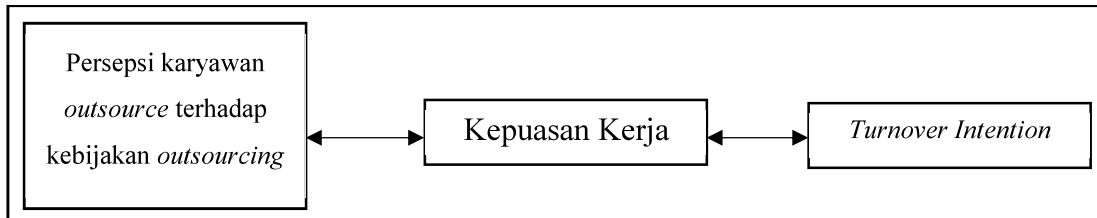
Keputusan *outsourcing* yang diambil perusahaan terkadang dapat menimbulkan beberapa dampak diantaranya adalah tingkat kesejahteraan karyawan atau kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri menurut *Robins* dalam Mutriningsih (2015) adalah sikap individu terhadap apa yang mereka harapkan dari pekerjaan mereka dan apa yang diperoleh dari pekerjaannya. Dalam hal ini karyawan akan merasa puas apabila pekerjaan *outsourcing* setara dengan kemampuan, upah dan waktu yang diharapkan, dan karyawan akan merasa tidak puas apabila diperlakukan sebaliknya. Menurut penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Mutriningsih (2015) menyatakan bahwa persepsi pegawai mengenai *outsourcing* berpengaruh positif pada kepuasan kerja seseorang.

Berdasarkan *As'ad* (1995) kepuasan kerja merupakan sikap umum yang timbul dari sikap tertentu mengenai pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, kecintaan pada pekerjaan dan dedikasi pada perusahaan. Sikap-sikap tersebut dapat menjadi positif dan juga negatif. Pada pernyataan *Soonhee* dalam Mutriningsih (2015) ditemukan bahwa sikap ketidakpuasan kerja karyawan berpengaruh pada keinginan untuk berhenti bekerja (*Turnover Intention*), dimana pegawai yang tidak puas dalam pekerjaannya akan cenderung ingin berhenti bekerja dibandingkan dengan karyawan yang merasa puas.

Turnover Intention merupakan niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (*Zeffane, 2003*). Menurut (*Booth & Hamer, 2007*) ada beberapa aspek yang mempengaruhi *turnover intention* yaitu tingkat komitmen, kepuasan kerja, dukungan manajemen, perkembangan karir dan peningkatan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (*Mutriningsih, 2015*) menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *turnover intention* seorang karyawan, sementara semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi *turnover intention* karyawan tersebut. Pernyataan ini juga berhubungan langsung dengan pernyataan sebelumnya dimana semakin tinggi persepsi pegawai mengenai *outsourcing* maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan terkait.

Berdasarkan penelitian Retno Sari Murtiningsih yang dilakukan sebelumnya, penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Gambar 1.1
Model Penelitian



Sumber: Pengolahan Data

Perumusan hipotesis penelitian:

1. Persepsi karyawan *outsource* DHL Supply Chain Bandung terhadap kebijakan *outsourcing* memiliki hubungan searah dengan kepuasan kerja.
2. Kepuasan kerja karyawan *outsource* DHL Supply Chain Bandung memiliki hubungan terbalik dengan *turnover intention*.