

Pengaruh Kondisi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kerja Outsourcing (Studi pada PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura)

Agustinus Numberi

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Cendrawasih Papua

Margono Setiawan

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *This research aims at examining the direct and indirect influence of working condition and working satisfaction on outsourcing employees' performance at PT Bank Papua, Jayapura Head Office. This research is an explanatory one. The approach used in this research was quantitative research, and the research model was survey by using questionnaires as the instrument. The approach used in determining selected sample for this research was based on Slovin which resulted in 110 samples. The determination of sample unit was done using simple random sampling technique through drawing the lots of sample elements (through lottery). The analysis model applied was path analysis. The research findings proof that working condition has direct and significant influence on the working satisfaction. Also, the improvement of working condition has direct and significant influence on the performance of outsourcing employees. Moreover, working satisfaction influences directly and significantly the performance of outsourcing employees. Finally, working satisfaction serves as the mediator between working condition and performance improvement, but it is not a dominant factor in the influence of working condition on the performance of outsourcing employees*

Keywords: *working condition, working satisfaction, working performance of outsourcing employees*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kondisi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kerja outsourcing di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura. Penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory*). Pendekatan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Model penelitian ini adalah penelitian survei dengan menggunakan instrumen kuesioner. Pendekatan yang digunakan dalam penentuan sampel jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini didasarkan atas pendapat Slovin, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 110. Penentuan unit sampel dilakukan menggunakan teknik *simple random sampling* dan pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan menggunakan metode undian elemen sampel Model analisis digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) Hasil penelitian membuktikan bahwa kondisi kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kondisi kerja yang lebih baik berpengaruh secara langsung secara signifikan terhadap kinerja tenaga kerja outsourcing. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja tenaga kerja outsourcing. Kepuasan kerja memediasi hubungan kondisi kerja dengan peningkatan kinerja, namun pengaruh tidak langsung tersebut bukan merupakan faktor yang dominan terhadap pengaruh antara kondisi kerja dengan kinerja tenaga kerja outsourcing.

Kata Kunci: kondisi kerja, kepuasan kerja, kinerja tenaga kerja outsourcing

Alamat Korespondensi:

Agustinus Numberi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Cendrawasih Papua Numberi_agus@yahoo.com

Sejarah perkembangan *outsourcing* di Indonesia dimulai sejak masa penjajahan Belanda, aktivitas praktek *outsourcing* telah ada dalam bentuk kebijakan penggunaan pasukan samurai dari Jepang dalam memadamkan pemberontakan di Sumatera. Pada masa kini kondisi *outsourcing* secara moderen di Indonesia menunjukkan perkembangan yang baik, walaupun masih dalam tahap permulaan. Tendensi perusahaan di Indonesia menggunakan tenaga kerja *outsourcing* semakin meningkat. Peningkatan drastis kebijakan *outsourcing* di Indonesia pada saat terjadinya krisis ekonomi dan moneter di Indonesia mendorong berbagai perusahaan untuk menggunakan tenaga kerja *outsourcing* dan cenderung mengurangi tenaga kerja *Insourcing*. Secara legalitas dukungan terhadap kebijakan *outsourcing* di Indonesia secara aktual diatur dalam Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan khusus untuk tenaga kontrak atau tenaga *outsourcing* melalui Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 100/Men/VI/2004, Kep 220/Men/X/2004 Tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain, serta Kep 101/Men/VI/2004 Tentang Tata Cara Perijinan Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/Buruh.

Fakta aktual tersebut mengindikasikan penentu keberhasilan kebijakan penggunaan tenaga kerja *outsourcing* tidak secara mutlak merupakan determinasi dan jaminan dari peraturan-peraturan. Berangkat dari kenyataan tersebut dan berdasarkan hal utama dalam praktek *outsourcing*, maka aspek sumberdaya manusia merupakan aspek penting dalam praktek *outsourcing*. Bertolak dari tujuan kebijakan *outsourcing* secara umum akan bermuara pada kinerja organisasi, namun kinerja organisasi yang baik dapat dicapai apabila didukung oleh rata-rata kinerja individu yang baik. Hasil penelitian Kato (2005) membuktikan bahwa keterlibatan kinerja individu sumberdaya manusia *outsourcing* mempunyai kontribusi positif signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian membuktikan kontradiksi determinan hasil kebijakan penggunaan tenaga kerja *outsourcing* dalam ukuran kinerja organisasi/perusahaan. Secara substansial penelitian-penelitian tersebut belum menguji determinan "apa" sebagai pendorong (secara organisasi maupun individu) yang

mempengaruhi kinerja tenaga kerja *outsourcing* (secara individu).

Masalah Penelitian sebagai berikut: (1) Apakah kondisi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja tenaga kerja *Outsourcing*? (2) Apakah kondisi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja tenaga kerja *Outsourcing*? (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja tenaga kerja *Outsourcing*? (4) Apakah kondisi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja tenaga kerja *Outsourcing*, dengan dimediasi oleh kepuasan kerja?

Stephan dan Gorzig (2002), melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur di Jerman Barat berjudul *Outsourcing and Firm-level Performance*. Hasilnya menunjukkan bahwa *outsourcing* barang berpengaruh positif, tetapi *outsourcing* SDM berpengaruh negatif terhadap kinerja. Pada penelitian tersebut tidak disebutkan adanya perlakuan pembinaan dari segi manajemen SDM antara perusahaan dengan tenaga kerja *outsourcing*. Ceris (2005) dilakukan di Italia berjudul *Outsourcing and firm performance: evidence from Italian Automotive Suppliers*, berangkat dari pemikirannya bahwa tidak semua *outsourcing* dapat menghasilkan pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa Karyawan menyatakan positif 66%, tidak yakin terhadap respon external 30%, tidak yakin terhadap perubahan 34%, dan konsisten komitmen karyawan 36%.

Penelitian Lynn, Stevens Institute of Technology, US (2006) yang berjudul *The Impact of Leader Personality on New Product Development Teamwork and Performance: The Modeling Role of Uncertainty*, mengangkat masalah kepribadian dari aspek *conscientiousness, emotional stability, agreeableness, extraversion, openness experience*, dan pengaruhnya terhadap kinerja. Hasilnya bahwa kemampuan individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, begitu pula motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Lynn, Stevens Institute of Technology, US (2006) yang berjudul *The Impact of Leader Personality on New Product Development Teamwork and Performance: The Modeling Role of Uncertainty*, mengangkat masalah kepribadian dari aspek *conscientiousness, emotional stability, agreeableness, extraversion, openness experience*, dan

pengaruhnya terhadap kinerja. Hasilnya bahwa kemampuan individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, begitu pula motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kondisi Kerja

Kondisi kerja sebagai serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja, serta keselamatan dan keamanan kerja.

Oleh sebab itu kondisi kerja yang terdiri dari faktor-faktor seperti kondisi fisik, kondisi psikologis, dan kondisi sementara dari lingkungan kerja, harus diperhatikan agar para pekerja dapat merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja secara pribadi maupun organisasi.

Lingkungan di Dalam Tempat Kerja

Lingkungan di dalam tempat kerja disebut juga sebagai lingkungan organisasi. Lingkungan tempat kerja ini mengarah pada lingkungan antusias dimana para pegawai melakukan pekerjaan mereka. Setiap organisasi memiliki lingkungan tugas yang berbeda sesuai dengan budaya, tradisi dan metode tindakan sendiri secara keseluruhan menciptakan iklimnya (Davis dan Newstrom, 1996).

Lingkungan di Luar Tempat Kerja

Lingkungan di luar tempat kerja merupakan kekuatan yang berada di luar organisasi yang mempengaruhi organisasi, khususnya perilaku kerja karyawan (Chori, 1999). Beberapa dimensi yang berkaitan dengan lingkungan di luar tempat kerja antara lain: (1) Faktor keluarga, (2) Ekonomi, (3) Kesenangan atau hobi (Gibson *et al.*, 1996). Menurut Davis dan Newstrom (1996) faktor eksternal tersebut meliputi: (1) Pemerintah, (2) Keluarga, (3) Organisasi lainnya. Iverson dan Roy (1994) menjabarkan dimensi lingkungan ini menjadi beberapa variabel, yaitu: (1) Kesempatan lingkungan, (2) Partisipasi dalam serikat

pekerja, (3) Partisipasi dalam organisasi kemasyarakatan, dan (4) Tanggung jawab keluarga.

Pengertian Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Gibson (2000) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Pengertian Kinerja

Stoner (1978) dalam Tika (2006) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Prawiro Suntoro (1999) dalam Tika (2006) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Cash and Fischer (1987) dalam Thoyib (2005), kinerja yang sering disebut dengan *performance* juga disebut *result* yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Result dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) yang komponennya meliputi: *Organizational Development, Compensation Plan, Communication System, Managerial Style, Organization Structure, Policies and Procedures*.

Pengertian Outsourcing

PKWT inilah yang mendasari adanya pekerja kontrak. Kebalikan dari PKWT adalah perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT), yaitu perjanjian kerja antara pengusaha dan pekerja untuk mengadakan hubungan kerja yang bersifat tetap. PKWTT merupakan perjanjian kerja yang menjadi dasar bagi pekerja tetap.

Keuntungan Outsourcing

Selain itu, resiko investasi pembeli sangat kecil sehingga *supplier* berasumsi bahwa ketidakpastian disebabkan oleh investasi di pabrik dan peralatan. Idealnya, perusahaan pembeli dan pemberi suplai

berkonsentrasi pada kemampuan utama mereka. *Outsourcing* dapat meningkatkan *cash flow* karena saat ini membutuhkan investasi yang lebih sedikit di pabrik dan peralatan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *outsourcing* bisa menguntungkan dengan memperhatikan biaya investasi fasilitas yang dikaitkan dengan pendapatan dari produk.

Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan kerangka konsep yang dirumuskan dan telah dijelaskan terdahulu, maka variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini meliputi, variabel kondisi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura. Secara lengkap penjabaran variabel-variabel penelitian sehingga variabel tersebut dapat dioperasionalkan dalam bentuk indikator atau item penelitian. Selanjutnya peneliti dapat menggunakan item tersebut sebagai dasar acuan dalam menyusun kuesioner penelitian, sehingga data yang diperoleh dapat mewakili variabel yang diteliti. Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Kondisi kerja (X1)

Definisi operasional variabel kondisi kerja (*working condition*) dalam penelitian ini yakni.

- Keamanan dan keselamatan kerja yaitu, Persepsi atau penilaian responden tentang kondisi keamanan di tempat atau lokasi karyawan melakukan tugas, persepsi karyawan tentang keselamatan kerja, dan persepsi karyawan tentang jaminan kesehatan kerja.
- Jam kerja yaitu, penilaian atau persepsi karyawan tentang alokasi jam kerja per hari untuk menyelesaikan pekerjaan, persepsi karyawan tentang relevansi waktu istirahat harian.
- Fasilitas kerja yaitu, persepsi karyawan tentang kelengkapan peralatan kerja, persepsi karyawan tentang kesesuaian standar peralatan kerja.
- Suasana kerja yaitu, penilaian responden terhadap suasana kerja yang nyaman, komunikasi dengan sesama karyawan yang baik.

Kepuasan Kerja (X2)

Definisi operasional variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada indikator *overall*

job satisfaction, yaitu kepuasan secara menyeluruh yang dirasakan responden terhadap pekerjaannya. Indikator *overall job satisfaction* meliputi persepsi responden terhadap rasa bangga responden terhadap pekerjaan, loyalitas responden (sikap tidak ingin pindah kerja ke perusahaan lain, walaupun terdapat peluang yang lebih baik atau ketika responden mencapai prestasi yang baik), rasa suka responden terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini, dan rasa puas terhadap pekerjaan.

Kinerja tenaga kerja *outsourcing* (Y)

Definisi operasional variabel kinerja tenaga kerja *outsourcing* dalam penelitian ini yakni.

- Kualitas pekerjaan yaitu, persepsi responden tentang pencapaian hasil pekerjaan sesuai *job description*, dan hasil pekerjaan responden melebihi standar resmi yang ada.
- Kuantitas pekerjaan yaitu, persepsi responden tentang pencapaian kuantitas hasil pekerjaan responden sesuai *job description*, dan kuantitas hasil pekerjaan responden melebihi rata-rata karyawan lain.
- Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu, tingkat pengetahuan responden berkaitan dengan pekerjaan utama, dan pengetahuan teknis dalam bekerja.

Pengukuran keseluruhan variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert 5 poin. Selanjutnya untuk memudahkan peneliti dalam memformulasikan daftar pertanyaan atau pernyataan dan selanjutnya pengolahan data, maka disusun tabel yang merangkum variabel, indikator serta item. Secara lengkap definisi operasional variabel karakteristik pimpinan, budaya perusahaan dan kinerja pegawai dijelaskan pada tabel berikut ini

METODE

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Jayapura, sesuai dengan tujuan penelitian yakni, menganalisis, menguji jalur empiris kondisi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura (merupakan pusat administrasi PT Bank Papua). Pemilihan Kota Jayapura sebagai lokasi penelitian didasarkan pada kedudukan

Kantor Pusat PT Bank Papua sebagai objek penelitian berada di Kota Jayapura.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan tenaga kerja *outsourcing* yang bertugas secara tetap di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura. Unit analisis dalam penelitian ini atau sebagai subyek terteliti adalah tenaga kerja *outsourcing* yang terpilih dan bersedia dijadikan (bersedia menjadi responden) sebagai responden.

Pendekatan yang digunakan dalam penentuan sampel jumlah sampel yang diambil pada penelitian didasarkan atas pendapat Slovin maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{151}{1 + (151) \cdot (0.05)^2} = 109,61 = 110 \text{ Orang Responden}$$

Jumlah sampel yang digunakan adalah 110 orang.

Sumber Data

Data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh dari responden (tenaga kerja *outsourcing*), melalui pengisian kuesioner yang disebarkan atau dibagikan secara langsung kepada individu responden. Data sekunder merupakan data yang telah diolah dan disajikan oleh pihak lain, dimana data sekunder ini diperoleh dari instansi terkait, antara lain dari PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura, dan pihak perusahaan penyalur tenaga kerja *outsourcing* serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian pada penelitian ini.

Metode Analisis Data

Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini digunakan metode statistik inferensial dengan menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan bantuan perangkat lunak komputer (*software*) program SPSS.16 Analisis Jalur (*Path Analysis*) Metode untuk menganalisa data dalam penelitian ini menggunakan analisa jalur.

HASIL

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dan Hasil uji validitas maupun reliabilitas terhadap indikator-indikator variabel kondisi kerja, kepuasan kerja dan kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura, dinyatakan valid dan reliabel karena hasil tersebut memenuhi syarat sehingga layak untuk digunakan dalam pengujian berikutnya.

Uji Asumsi *Path*

Uji jalur (*path*) memiliki beberapa prinsip-prinsip dasar/asumsi yang harus dipenuhi di antaranya adalah linieritas dan normalitas data penelitian, adanya aditivitas data (tidak ada efek interaksi), data berskala interval, multikolineritas yang rendah, adanya rekursivitas dan ukuran sampel yang memadai, untuk memperoleh hasil yang memadai sebaiknya menggunakan sampel diatas 100. Berdasarkan asumsi tersebut, dalam penelitian ini telah dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi tersebut dan hasilnya membuktikan bahwa asumsi-asumsi tersebut telah memenuhi persyaratan.

Analisis Koefisien Jalur (*Path Analysis*)

Analisis data pada penelitian ini dianalisis dan diuji dengan menggunakan analisis jalur. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Dasar untuk menjawab permasalahan penelitian mengenai pengaruh antara variabel digunakan hasil perhitungan dengan metode regresi serta sekaligus untuk pengujian hipotesis. Diagram jalur akan membuktikan adanya pengaruh antara variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous*. Perhitungan statistik analisis jalur (*path analysis*), menggunakan bantuan program SPSS versi 16 for windows untuk membuktikan pola hubungan kausal

baik secara langsung maupun tidak langsung variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous*. Sesuai dengan model persamaan variabel X1 berpengaruh secara langsung terhadap variabel X2. Variabel X1 dan X2 berpengaruh secara langsung terhadap variabel Y. Hasil analisis jalur adalah sebagai berikut:

Analisis Jalur Pengaruh Langsung Kondisi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kerja Outsourcing di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura

Jalur P1X2X1 = variabel kondisi kerja (X1) berpengaruh secara langsung terhadap variabel kepuasan kerja (X2). Hasil perhitungan analisis jalurnya menggunakan program SPSS versi 16 *for windows*, dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Beta	Sig
Kondisi kerja (X1)	Kepuasan kerja (X2)	0.598	0.000
Kondisi kerja (X1)	kinerja tenaga kerja <i>outsourcing</i> (Y)	0.656	0.000
Kepuasan kerja (X2)	kinerja tenaga kerja <i>outsourcing</i> (Y)	0.236	0.001

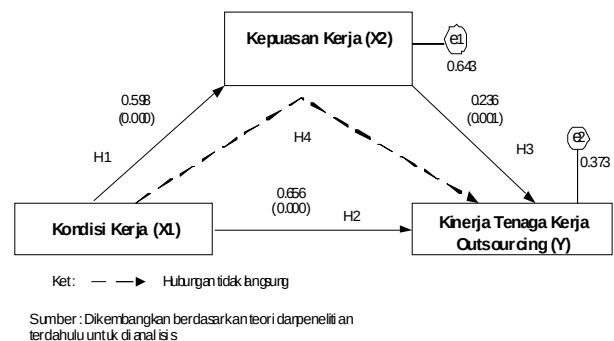
Sumber: Data Primer Diolah, 2010

Data Tabel 1 menjelaskan bahwa dari ketiga jalur hubungan langsung pada model analisis, jalur dengan nilai koefisien besar, yaitu jalur kondisi kerja ke kinerja tenaga kerja *outsourcing*. Secara khusus jalur ini menjadi menarik karena menjadi penentu tingginya tingkat kinerja tenaga kerja *outsourcing*.

Hasil Analisis Jalur

Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung Kondisi Kerja terhadap Kinerja, Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Tenaga Kerja Outsourcing di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura

Model yang dibangun dalam penelitian ini berisikan pengujian pengaruh antar variabel yang bersifat langsung dan pengujian pengaruh antar variabel yang bersifat tidak langsung. Pengaruh antar variabel yang bersifat tidak langsung yakni pengaruh variabel kondisi kerja (X1) terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing* di PT. Bank Papua Kantor Pusat Jayapura (Y) yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja (X2). Nilai koefisien pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil



perkalian antara nilai koefisien (X1) dengan (X2), $0.598 \times 0.629 = 0.376142$, hasil tersebut dibandingkan dengan nilai total yang merupakan penjumlahan dari nilai koefisien (X1) dengan (X2) yakni, $0.598 + 0.629 = 1.227$. Berikut ini dijelaskan hasil analisis pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung pada tabel 2.

Tabel 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel

	Langsung	Tidak Langsung	Total
Dari X1	Ke X2 = 0.598	0.00	0.598
	Ke Y = 0.656	Melalui X2 = $0.656 \times 0.236 = 0.154816$	0.811
Dari X2	Ke Y = 0.236	0.00	0.236

Sumber: Data Primer Diolah 2010

Hasil analisis membuktikan bahwa nilai koefisien antara kondisi kerja terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT. Bank Papua Kantor Pusat Jayapura memiliki pengaruh yang kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, maka jalur pengaruh langsung sebagai pengaruh dominan.

Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian diukur dari hubungan tiga koefisien determinasi (R^2) pada ketiga persamaan. Pada persamaan pertama

diperoleh nilai sebesar 0.357 (R^2_1), persamaan kedua 0.672 (R^2_2) dan hasil ketepatan model adalah:

$$\begin{aligned} R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\ &= 1 - (0.643)(0.328) \\ &= 1 - 0.210904 \\ &= 0.789096 \text{ atau } 78.9\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 78.9% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan pengaruh dari keseluruhan variabel yang diteliti.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah hasil pengolahan data sampel dapat diterapkan untuk populasi. Analisis jalur digunakan untuk mengestimasi pengaruh antara sejumlah variabel dan hirarki kedudukan pengaruh masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur. Dasar untuk menjawab permasalahan mengenai pengaruh antara variabel digunakan hasil perhitungan dengan metode regresi dan sekaligus untuk pengujian hipotesis. Koefisien jalur dilihat dari koefisien beta (koefisien yang distandarisasi). Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis digunakan nilai signifikansi (p -value) dengan kriteria apabila p -value $< 0,05$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, artinya koefisien jalur yang diperoleh adalah signifikan, dan apabila p -value $> 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak, artinya koefisien jalur yang diperoleh adalah tidak signifikan.

Pengujian Hipotesis H1

Hipotesis H1 menyatakan bahwa kondisi kerja yang baik berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura. Hasil analisis mengungkapkan nilai t sebesar 7.748, pengujian signifikansi menggunakan uji- t terhadap koefisien jalur menggunakan perbandingan nilai $\bar{n}$ pada tabel sig dengan nilai $\alpha = 0.05$. Hasil analisis membuktikan bahwa nilai $\bar{n}$ pengaruh X1 terhadap X2 adalah signifikan ($\bar{n}$ -value = 0.000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H1, peningkatan kondisi kerja yang baik berpengaruh signifikan dan secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis H2

Hipotesis H2 menyatakan bahwa kondisi kerja yang baik berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura. Hasil analisis mengungkapkan nilai t sebesar 9.499, pengujian signifikansi menggunakan uji- t terhadap koefisien jalur menggunakan perbandingan nilai p pada tabel sig dengan nilai $\alpha = 0.05$. Hasil analisis membuktikan bahwa nilai $\bar{n}$ pengaruh kondisi kerja yang baik (X1) terhadap peningkatan kepuasan kerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura (Y) adalah signifikan (p -value = 0.000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H2, peningkatan kondisi kerja yang baik berpengaruh signifikan dan secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.

Pengujian Hipotesis H3

Hipotesis H3 menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura. Hasil analisis mengungkapkan nilai t sebesar 3.422, pengujian signifikansi menggunakan uji- t terhadap koefisien jalur menggunakan perbandingan nilai p pada tabel sig dengan nilai $\alpha = 0.05$. Hasil analisis membuktikan bahwa nilai p pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap peningkatan kepuasan kerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura (Y) adalah signifikan (p -value = 0.001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis H3. Hasil pengujian hipotesis ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan secara langsung terhadap peningkatan kinerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.

Pengujian Hipotesis H4

Hipotesis H4 menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan mediator pengaruh peningkatan kondisi kerja terhadap peningkatan kinerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.

Jayapura. Pengujian hipotesis ini berdasarkan pada perbandingan koefisien jalur hubungan langsung dengan koefisien jalur hubungan tidak langsung. Hasil analisis membuktikan bahwa nilai koefisien jalur langsung lebih besar dari koefisien jalur tidak langsung, hal ini berarti hipotesis yang diajukan tidak terdukung oleh hasil analisis sehingga hipotesis tidak diterima. Hasil penelitian ini menjustifikasi pengaruh langsung antara kondisi kerja terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura memiliki pengaruh yang kuat dibandingkan dengan hubungan antara kondisi kerja terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura yang dimediasi oleh kepuasan kerja atau hubungan tidak langsung.

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung aspek kondisi kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kondisi kerja yang meliputi: a) keamanan dan keselamatan kerja (persepsi tenaga kerja *outsourcing* tentang kondisi keamanan di tempat atau lokasi kerja, persepsi tentang keselamatan kerja dan persepsi tenaga kerja *outsourcing* tentang kesehatan kerja), b) jam kerja (persepsi tenaga kerja *outsourcing* tentang alokasi jam kerja per hari, persepsi tentang waktu istirahat harian), c) fasilitas kerja (persepsi tenaga kerja *outsourcing* tentang kelengkapan peralatan kerja dan standar peralatan kerja), dan d) suasana kerja (suasana kerja yang nyaman dan komunikasi yang baik dengan sesama tenaga kerja *outsourcing* maupun tenaga kerja *insourcing*) dapat meningkatkan kepuasan kerja yang meliputi item-item: 1) rasa kebanggaan tenaga kerja *outsourcing*, 2) loyalitas/sikap tidak ingin pindah kerja ke perusahaan lain, walaupun terdapat peluang yang lebih baik, 3) komitmen tenaga kerja *outsourcing* yang tidak ingin pindah kerja ke perusahaan lain, apabila mencapai prestasi tinggi, 4) rasa suka responden terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini, 5) rasa puas responden terhadap pekerjaan.

Hasil kajian membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung aspek kondisi kerja terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua

Kantor Pusat Jayapura. Hal ini berarti bahwa kondisi kerja yang lebih baik, dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura yang meliputi 1) kualitas pekerjaan (kualitas hasil pekerjaan sesuai *job description*, kualitas hasil pekerjaan melebihi standar resmi), 2) kuantitas pekerjaan (kuantitas hasil pekerjaan responden sesuai *job description*, kuantitas hasil pekerjaan responden melebihi rata-rata karyawan lain) dan 3) pengetahuan tentang pekerjaan (pengetahuan tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura berkaitan dengan pekerjaan utama sangat baik, dan tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura mengembangkan pengetahuan teknis dalam bekerja).

Penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari kepuasan kerja, loyalitas, komitmen terhadap pekerjaan sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil kajian oleh Ceris (2005) yang melakukan penelitian di Italia dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif tenaga kerja *outsourcing* terhadap kinerja perusahaan. Gray (2005) melakukan kajian, hasilnya menunjukkan bahwa kompetisi dan hubungan kerja antara perusahaan dengan SDM tenaga kerja *outsourcing* berpengaruh positif pada kinerja, dan kemampuan bersaing.

Pengaruh Tidak Langsung

Hasil penelitian ini juga membuktikan *adanya* pengaruh tidak langsung antara kondisi kerja terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura dengan dimediasi oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura. Hasil analisis membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kondisi kerja terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT. Bank Papua Kantor Pusat Jayapura. Hasil analisis ini membuktikan terdapat pengaruh tidak langsung antara kondisi kerja dengan kinerja, namun berdasarkan pada analisis perbandingan koefisien jalur, hubungan tidak langsung kondisi kerja dengan kinerja tenaga kerja *outsourcing* yang dimediasi oleh kepuasan kerja bukan merupakan hubungan yang dominan. Hal

tersebut didasarkan pada karakteristik profesionalisme tenaga kerja *outsourcing* dan ciri kerja.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan temuan tersebut maka *implikasi* hasil penelitian difokuskan pada kondisi kerja dan kepuasan kerja, implikasi penelitian dijabarkan sebagai berikut:

Kondisi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing*, maka manajemen PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura perlu memperhatikan faktor keselamatan kerja dan kesehatan kerja melalui pelatihan-pelatihan yang menitikberatkan pada pemahaman prosedur kerja yang tepat sehingga segala resiko dapat diminimalkan, perlu diperhatikan penyesuaian jam kerja dengan beban kerja serta waktu istirahat, perlu penyesuaian dan penataan fasilitas kerja, manajemen PT. Bank Papua Kantor Pusat Jayapura perlu membangun suasana kerja yang lebih baik dalam hal ini menjamin keamanan dan keselamatan tenaga kerja *outsourcing* sehingga dengan demikian lingkungan kerja di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura menjadi tempat kerja yang menyenangkan.

Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing*, maka manajemen PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura perlu memperhatikan aspek yang membentuk rasa bangga tenaga kerja *outsourcing*. Manajemen PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura perlu meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja *outsourcing* terutama dalam hal suasana kerja yang baik dan adanya apresiasi yang baik sehingga ada sikap loyalitas dan komitmen dari tenaga kerja *outsourcing* serta tidak ingin pindah kerja ke perusahaan lain, dan rasa suka tenaga kerja *outsourcing* terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Kondisi kerja (yang teraktualisasi dalam keamanan dan keselamatan kerja, jam kerja, fasilitas kerja, suasana kerja) dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.
- Kondisi kerja yang lebih baik dapat meningkatkan

kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura dalam hal kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan pengetahuan tentang pekerjaan tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.

- Kepuasan kerja dalam hal rasa kebanggaan tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura terhadap pekerjaan, loyalitas, komitmen tenaga kerja *outsourcing* yang tidak ingin pindah kerja ke perusahaan lain, apabila mencapai prestasi tinggi, rasa suka responden terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini, rasa puas responden terhadap pekerjaan dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura dalam hal kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan pengetahuan tentang pekerjaan tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.
- Kepuasan kerja memediasi hubungan kondisi kerja dengan peningkatan kinerja, namun pengaruh tidak langsung tersebut bukan merupakan faktor yang dominan terhadap pengaruh antara kondisi kerja dengan kinerja tenaga kerja *outsourcing* PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.

Saran

Selain kondisi kerja dan kepuasan kerja, faktor motivasi juga mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu motivasi internal yang termasuk kebutuhan, keinginan, kerjasama, kesenangan kerja, kondisi karyawan dan dorongan dan juga motivasi eksternal yang terdiri dari imbalan (upah atau gaji), harapan, insentif (bonus dan lembur). Di samping itu skill atau kemampuan sangat mempengaruhi kinerja karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Armstrong, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Kompetindo.
- As'ad, M. 1995. *Seri Umum Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. 2001. *Sikap Manusia Teori dan Pengukuran*, (Edisi Kedua). Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Baron, R., Jerald, A.G. 1990. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Third Editions, USA: Allyn and Bacon.

- Ceris. 2005. Outsourcing and Firm Performance: Evidence from Italian Automotive Suppliers. *Economics Research on Firm and Growth National Research Council*, Italy.
- Davis, K., dan Jhon, W. Newstrom. 1998. *Perilaku dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. 2003. *Human Resources Management*, Nith Edition, Florida International University.
- Gunarto, S. 2006. *Perlindungan Hukum Bagi Para Pekerja Kontrak Outsourcing*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Hafael, M. 2007. Pengaruh Variabel Upah, Kondisi Kerja, Pengembangan Karyawan dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Universitas Muhammadiyah Maluku Utara. *Jurnal Eksekutif*. Vol 4, No 3.
- Handoko, T.H. 1997. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Liberty.
- Jewell, & Siegall. 1998. *Psikologi Industry/Organisasi Modern*. Edisi 2. (Alih bahasa: Pudjaatmaka). Jakarta: Arcan.
- Jogiyanto, H.M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, Edisi. Yogyakarta: Pertama, BPFE.
- Johnson, W.B. 2000. A Test of The Expectancy of notivation in An Accounting Environment: A comment, *Accountiing Review*, Vol. 54, Issues 2, p. 409.
- Kato. 2005. *The Effects of Employee Involvement on Firm Performance*, Tokyo.
- Keith, D., Jhon, W.N.1995. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Komang, P., Agus, E.M. 2008. *Outsourcing versus Serikat Pekerja? (An Introduction to Outsourcing)*, Alihdaya Publishing, Jakarta.
- Lynn, Gary, S. The Impact of Leader Personality on New Product Development Teamwork and Performance: The Moderating Role of Uncertainty, *Journal of Engineering and Technology Management*, Jet-M,23 (2006), 221–147.
- Lopopolo, R.B. 2002. The Relationship of Role related Variables to Job Satisfaction and Commitment to The Organization in Restructured Hospital Environment. *Physical Therapy Journal*, Vol. 82, No. 10, pp.984–999.
- McKenna, Eugene, dan Nic, B. 2000. *The Essence of Human Resource Management*, Terjemahan, Penerbit Andi dan Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Mochammad, A. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Nichols, E. 2002. *Supply Chain Redesign, Transforming Supply Chans Into Integrated Value Systems*, Financial Times Pretice Hall.
- Nitisemito, S.A. 2000. *Manajemen Personalial*, Cetakan Keenam. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Noermijati. 2008. Aktualisasi Teori Herzberg, Suatu Kajian terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional (Penelitian di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan di Wilayah Malang), *Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Poerwono, Z. 1997. *Manajemen Personalial*, Edisi Keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Riggio, R.E. 2005. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, Scott, Foresman & Camp; Co, USA.
- Robbins, P.S. 1996. *Organizational Behaviour: Concept, Controversies, Applications*. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc).
- Stephan, A., and Gorzig, B. 2002. *Outsourcing and Firm-level Performance*, German Institute for Economic Research, Berlin.
- Thoyib, A. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 7. No 1.
- Tika, M.P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vos, P., dan Theo van der Voordt. 2001. Tomorrow's offices Through Today's Eyes: Effects of Inovation in the Working Environment, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 4., Issues 1, Desember 2001. P.48.