

prestasi kerja yang maksimal. Sementara Sastrohadiwiryono (2003:282) mengatakan semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi mental, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Davis memberikan definisi yang luas mengenai semangat kerja yang dialih bahasakan oleh Dharma (1993) yaitu sikap individu dan kelompok terhadap kerja sama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan. Moekijat (1997) menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah. Menurut Gondokusumo (1995), semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama. Semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Dalam pendapat lain Siagian (2003:57) mengartikan bahwa semangat kerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Menurut beliau, semangat kerja dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu, target kerja, gairah kerja serta tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan tersebut. Sementara menurut Alfred (1971:66) Semangat kerja diartikan suatu sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya. Begitu pula Hasley (1992:65) mengartikan semangat kerja merupakan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik. Sedangkan menurut Westra (1988:65) semangat kerja merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

Definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara giat dan baik serta berdisiplin tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal dan juga mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Faktor- faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan

Semangat kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercerminkan lewat moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi

semangat kerja, di antaranya upah, lingkungan kerja, kepemimpinan, pendidikan dan faktor-faktor lainnya. Motivasi dan penghargaan kerja yang tepat akan menimbulkan semangat kerja yang dicapai lebih tinggi.

Menurut Bukhori (1984:62) beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja antara lain: 1) Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan. Hubungan yang baik akan memberikan keuntungan yang nyata yaitu membantu menyelesaikan masalah mereka sendiri dan tergantung pada pimpinan, membantu bawahan untuk bersifat terbuka dalam menyelesaikan masalah mereka. Sikap baik yang saling berbalas akan lebih mengembangkan hubungan yang harmonis dengan bawahan. 2) Kepuasan para karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya. Perhatian pimpinan terhadap tugas atau pekerjaan karyawan akan memberikan dorongan dan semangat bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga hasil kerja yang diperoleh akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan. 3) Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota lain dalam organisasi. Semangat kerja merupakan iklim atau suasana tersebut adalah sikap mental individual atau kelompok di dalam organisasi yang menunjukkan rasa bergairah di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif. Rasa produktif dan berprestasi sangat penting bagi pelaku bisnis yang biasanya menganggap diri mereka orang yang giat bekerja, yang harus terus menerus memacu diri untuk selalu memproduksi agar merasa bahagia (Strauss dan Sayles: 1985:16). 4)

Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materil lainnya sebagai imbalan jerih payahnya. Pada dasarnya manusia tidak pernah merasa puas dengan apa yang telah dicapai. Kalau kebutuhan satu sudah terpenuhi dia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lain. Rasa puas terhadap imbalan yang diterima itu sesuai dengan kemampuan dan semangat kerja. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan, apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuan ia bekerja. Dan jika harapannya terpenuhi, maka ia akan merasa puas (Anoraga: 1992:79). 5) Adanya rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama. Hasil dari pada tujuan organisasi baik secara langsung atau tidak langsung harus kelihatan nyata bagi karyawan. Hal ini akan menjadikan mereka merasa bahwa apa yang telah dikerjakan selama ini tidak sia-sia. Karyawan yang merasa memiliki tidak akan tanggung-tanggung dalam menyelesaikan pekerjaan karena karyawan itu sudah bisa menyatu dengan tempat dimana ia bekerja. 6) Adanya ketenangan jiwa jaminan kepastian serta perlindungan dari organisasi. Jaminan hari tua dan perlindungan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja karyawan merupakan suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh para pihak (Artikel "*Outsource* dipandang dari sudut perusahaan pemberi kerja", <http://www.apindo.or.id>, diakses tanggal 24 Pebruari 2011).

Secara eksplisit dalam UU No. 13 Tahun 2003 tidak mengenal istilah *outsourcing*, tetapi dalam Pasal 64 dapat dilihat yang dimaksud dengan praktek *outsourcing* yaitu: a) Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan dari suatu perusahaan kepada perusahaan lain melalui perjanjian pemborongan pekerjaan b) Penyediaan jasa pekerja. Mengenai pengertian *outsourcing* dapat dapat dijumpai dalam beberapa pengertian menurut para pakar yaitu sebagai berikut :

Herawati (2010:1) mendefinisikan *Outsourcing* adalah bentuk hubungan kerja yang termasuk dalam kategori *Precarious Work*, istilah yang biasa dipakai secara internasional untuk menunjukkan situasi hubungan kerja yang tidak tetap, waktu tertentu, kerja lepas, tidak terjamin atau tidak aman dan tidak pasti. Sementara Soewondo (2003: 2) mengartikan *outsourcing* adalah sebuah pendelegasian operasional dan manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar (penyedia jasa). Sedangkan menurut Greaver (dalam Indrajit 2004:3) *Outsourcing* diartikan suatu tindakan mengalihkan atau menyerahkan aktivitas-aktivitas internal yang terjadi berulang kali dan hak-hak pembuatan keputusan yang

dimiliki suatu perusahaan kepada jasa *out side providers*, sebagaimana yang tercantum dalam perjanjian kontrak.

Outsourcing atau alih daya merupakan proses pemindahan tanggung jawab tenaga kerja dari perusahaan induk ke perusahaan lain di luar perusahaan induk. Perusahaan di luar perusahaan induk bisa berupa vendor, koperasi ataupun instansi lain yang diatur dalam suatu kesepakatan tertentu. *Outsourcing* dalam regulasi ketenagakerjaan bisa hanya mencakup tenaga kerja pada proses pendukung (*non core business unit*) atau secara praktek semua lini kerja bisa dialihkan sebagai unit *outsourcing*.

2. Bentuk Outsourcing

Bentuk dari perjanjian *outsourcing* adalah tertulis. Hal ini dimaksudkan agar memiliki kekuatan pembuktian yang lebih kuat dari pada yang berbentuk lisan, apabila terjadi perselisihan, serta sebagai syarat untuk adanya perjanjian *outsourcing*.

Berdasarkan Pasal 65 UU No. 13 Tahun 2003 Jo. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor Kep. 220/Men/2004 tahun 2004 tentang bentuk dan syarat-syarat penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain (Kep. 220/Men/X/2004). Bentuk dan isi perjanjian *outsourcing* adalah sebagai berikut: 1) Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain yang dilaksanakan melalui perjanjian yang dibuat secara tertulis. 2)

Pekerjaan yang dapat diserahkan kepada perusahaan lain sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), maka harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut; a) Di lakukan secara terpisah dari kegiatan utama baik manajemen maupun kegiatan pelaksanaan pekerjaan. b) Dilakukan dengan perintah langsung atau tidak dari pemberi pekerjaan untuk memberikan penjelasan tentang tata cara melaksanakan pekerjaan agar sesuai dengan standar yang di tetapkan oleh perusahaan pemberi pekerjaan. c) Merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan, artinya kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang mendukung dan memperlancar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan alur kegiatan kerja perusahaan pemberi pekerjaan. d) Tidak menghambat proses produksi secara langsung. Artinya, kegiatan tersebut merupakan kegiatan tambahan yang apabila tidak dilakukan oleh perusahaan pemberi pekerjaan, proses pelaksanaan pekerjaan tetap berjalan sebagaimana biasanya. e) Perusahaan pemberi pekerjaan yang akan menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaannya kepada perusahaan pemborongan pekerjaan wajib membuat alur kegiatan, proses pelaksanaan pekerjaan. f) Berdasarkan alur kegiatan proses pelaksanaan pekerjaan, maka perusahaan pemberi pekerjaan menetapkan jenis-jenis pekerjaan yang utama dan penunjang serta melaporkan kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat Pasal 6 ayat (2) Kep. 220/Men/2004. 3) Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain harus diserahkan kepada perusahaan yang berbadan hukum kecuali (Pasal 3 Kep/Men/X/2004) yaitu : a) Perusahaan

pemborongan pekerjaan yang bergerak di bidang pengadaan barang. b) Perusahaan pemborongan pekerjaan yang bergerak di bidang jasa pemeliharaan dan perbaikan serta jasa konsultasi yang dalam melaksanakan pekerjaan tersebut mempekerjakan pekerja/buruh kurang dari 10 (sepuluh) orang. 4) Apabila perusahaan pemborong pekerjaan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1) akan menyerahkan lagi sebagian pekerjaan yang diterima dari perusahaan pemberi pekerjaan. Maka penyerahan tersebut dapat diberikan kepada perusahaan pemborong pekerjaan yang bukan berbadan hukum. Dalam hal perusahaan pemborong pekerjaan bukan berbadan hokum sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) tidak melaksanakan kewajibanya untuk memenuhi hak-hak pekerja/buruh dalam hubungan kerja maka perusahaan yang berbadan hokum sebagaimana yang diamksud dalam ayat (1) bertanggung jawab dalam memenuhi kewajiban tersebut. 5) Dalam suatu daerah tidak terdapat perusahaan pemborongan pekerjaan yang berbadan hukum atau terdapat perusahaan pemborongan pekerjaan berbadan hukum tetapi tidak memenuhi kualifikasi untuk melaksanakan sebagian pekerjaan dari perusahaan pemberi pekerjaan, penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan dapat diserahkan kepada perusahaan pemborong pekejaan yang budan berbadan hukum (Pasal 4 ayat (1) Kep.220/Men/X/2004. 6) Perusahaan penerima pemborongan pekerjaan yang bukan berbadan hukum sebagaimana dimaksud diatas bertanggung jawab untuk memenuhi hak-hak pekerja/buruh yang terjadi dalam hubungan kerja antara

perusahaan yang budan berbada hukum tersebut dengan pekerjaannya dan tanggung jawab tersebut harus dituangkan dalam perjanjian pemborongan pekerjaan antara perusahaan pemberi pekerjaan dan perusahaan pemborong pekerjaan. 7) Hubungan kerja antara pekerja dan perusahaan pemborongan pekerjaan dalam pelaksanaan suatu pemborongan pekerjaan diatur dalam suatu perjanjian kerja secara tertulis antara perusahaan pemborongan pekerjaan dan pekerja yang dipekerjakannya yang dapat dituangkan dalam PKWTT dan PKWT tertentu apabila telah memenuhi persyaratan perjanjian kerja waktu tertentu, sebagaimana yang diatur dalam Pasal 59 UU No. 13 tahun 2003 tentang Penyediaan Jasa Pekerja. Menurut Pasal 66 ayat (1) UU No. 13 Tahun 2003, pekerja/buruh dari perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang atau kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi.

Kegiatan jasa penunjang atau kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi menurut penjelasan Pasal 66 ayat (1) UU No. 13 Tahun 2003 adalah kegiatan yang berhubungan diluar usaha pokok suatu perusahaan, diantaranya adalah seperti usaha pelayanan kebersihan (*cleaning service*), usaha penyediaan makanan (*catering*) dan usaha tenaga pengaman (*security*). Selanjutnya dijelaskan bahwa untuk pekerjaan yang berhubungan dengan langsung dengan proses produksi atau kegiatan

pokok maka, pengusaha hanya diperbolehkan mempekerjakan pekerja dengan PKWT atau PKWTT.

3. Pengaturan *Outsourcing* Menurut Undang-undang

Dalam UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagai dasar hukum diberlakukannya *outsourcing* di Indonesia, membagi *outsourcing* menjadi dua bagian, yaitu: pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa pekerja/buruh. Pada perkembangannya dalam draft revisi Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan *outsourcing* dijelaskan mengenai pemborongan pekerjaan dihapuskan, karena lebih condong ke arah sub *contracting* pekerjaan dibandingkan dengan tenaga kerja.

Untuk mengkaji hubungan hukum antara karyawan *outsourcing* dengan perusahaan pemberi pekerjaan, akan diuraikan terlebih dahulu secara garis besar pengaturan *outsourcing*. Dalam UU No.13 tahun 2003 yang menyangkut *outsourcing* adalah pasal 64, pasal 65 (terdiri dari 9 ayat), dan pasal 66 (terdiri dari 4 ayat).

Pasal 64 adalah dasar dibolehkannya *outsourcing*. Dalam pasal ini dinyatakan bahwa: Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis.” Sedangkan pasal 65 ayat 1 sampai 8 memuat beberapa ketentuan diantaranya adalah 1) penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain dilaksanakan melalui perjanjian pemborongan pekerjaan

yang dibuat secara tertulis dalam ayat 1, 2) pekerjaan yang diserahkan pada pihak lain harus dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama, baik dengan perintah langsung ataupun tidak langsung dari pemberi pekerjaan, dengan catatan pekerjaan tersebut merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan, dan tidak menghambat proses produksi secara langsung. 3) perusahaan lain (yang diserahkan pekerjaan) harus berbentuk badan hukum. 4) Perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja pada perusahaan lain sama dengan perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja pada perusahaan pemberi pekerjaan atau sesuai dengan peraturan perundangan. 5) perubahan atau penambahan syarat-syarat tersebut di atas diatur lebih lanjut dalam keputusan menteri. 6) hubungan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan diatur dalam perjanjian tertulis antara perusahaan lain dan pekerja yang dipekerjakannya. 7) hubungan kerja antara perusahaan lain dengan pekerja/buruh dapat didasarkan pada perjanjian kerja waktu tertentu atau perjanjian kerja waktu tidak tertentu. 8) bila beberapa syarat tidak terpenuhi, antara lain, syarat-syarat mengenai pekerjaan yang diserahkan pada pihak lain, dan syarat yang menentukan bahwa perusahaan lain itu harus berbadan hukum, maka hubungan kerja antara pekerja/buruh dengan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja beralih menjadi hubungan kerja antara pekerja/buruh dengan perusahaan pemberi pekerjaan.

Sementara Pasal 66 ayat 1 sampai 5 UU Nomor 13 tahun 2003 mengatur bahwa pekerja/buruh dari perusahaan penyedia jasa tenaga

kerja tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Perusahaan penyedia jasa untuk tenaga kerja yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi juga harus memenuhi beberapa persyaratan, antara lain: 1) adanya hubungan kerja antara pekerja dengan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja, 2) perjanjian kerja yang berlaku antara pekerja dan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja adalah perjanjian kerja untuk waktu tertentu atau tidak tertentu yang dibuat secara tertulis dan ditandatangani kedua belah pihak, 3) perlindungan upah, kesejahteraan, syarat-syarat kerja serta perselisihan yang timbul menjadi tanggung jawab perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh, 4) perjanjian antara perusahaan pengguna jasa pekerja/buruh dan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh dibuat secara tertulis.

Penyedia jasa pekerja/buruh merupakan bentuk usaha yang berbadan hukum dan memiliki izin dari instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan. Dalam hal syarat-syarat di atas tidak terpenuhi (kecuali mengenai ketentuan perlindungan kesejahteraan), maka demi hukum status hubungan kerja antara pekerja/buruh dan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh beralih menjadi hubungan kerja antara pekerja/buruh dan perusahaan pemberi pekerjaan.

4. Mekanisme *Outsourcing*

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa, *outsourcing* hanya dapat dilakukan dengan pekerjaan penunjang saja yang bersifat bukan sebagai tugas utama (*non core businnes*). Sehingga tidak semua jenis pekerjaan dapat diberikan dengan menggunakan sistem *outsourcing*.

Dalam skripsinya Ropikhin (2010: 48) menjelaskan, sebelum suatu perusahaan memutuskan untuk menggunakan sistem *outsourcing*, perusahaan tersebut haruslah dapat membedakan manakah yang termasuk kompetisi utama dalam perusahaannya (*core competition*) dan manakah yang merupakan kegiatan penunjang dari perusahaan tersebut. Hal ini diperlukan agar perusahaan tersebut memperoleh kesempatan mengatur organisasi yang lebih fleksibel untuk melakukan tugas utamanya.

Setiap perusahaan yang akan melaksanakan *outsourcing* harus dapat memilih skenario *outsourcing* yang tepat yang sesuai dengan kondisi perusahaan untuk setiap hubungan dengan perusahaan jasa *outsourcing*, agar dapat menghasilkan kerjasama yang baik antara perusahaan pemberi pekerjaan dan perusahaan pengguna jasa *outsourcing*. Perusahaan harus dapat mengevaluasi faktor sukses kritical (*critical success factor*) untuk menentukan jenis pekerjaan dan lingkup dari pekerjaan yang dapat dikerjakan atau dikontraskan kepada perusahaan jasa *outsourcing* tanpa mengganggu keunggulan kompetitif perusahaan.

Dalam pemilihan penyedia jasa *outsourcing* ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan sebelum melakukan perjanjian kontrak *outsourcing*. Beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain adalah kecocokan budaya antar perusahaan, komitmen terhadap kualitas, pengalaman kerja dan hasil kerja, serta sumber daya. (Ropikhin 2010: 48)

Sementara Soewondo (2003:58) menjelaskan, dewasa ini para pengusaha lebih banyak menggunakan sistem *outsourcing* dalam hubungan industrial. Hal tersebut dikarenakan dalam sistem *outsourcing* terdapat lima keuntungan jangka panjang yaitu, 1) Meningkatkan fokus bisnis perusahaan. 2) Masuk pada kemampuan kelas dunia. 3) Mempercepat keuntungan dari *re-engineering* (tehnologi baru). 4) Membagi resiko usaha. 5) Menggunakan sumber-sumber yang ada untuk aktivitas yang lebih strategis.

5. Manfaat dan Resiko *Outsourcing*

Banyak alasan dikemukakan dalam mengambil keputusan untuk melakukan strategi *outsourcing*. Berbagai manfaat yang diperoleh merupakan hal yang sering ditonjolkan, meski tentu saja banyak resiko yang harus dihadapi. Kremic (2006) telah melakukan studi literatur terhadap isi lebih dari 200 publikasi dan hasilnya tidak berbeda dengan yang dikemukakan oleh Embleton dan Wright, (1998) seperti 1) Penghematan biaya (*cost saving*). Bisa terjadi karena vendor lebih fokus mengelola aktifitas yang dibutuhkan oleh *outsourced*. Rata-rata

perusahaan merealisasikan 9 persen penghematan biaya dan 15 persen peningkatan kapasitas dan kualitas melalui *outsourcing*. 2) Penghematan waktu (*time saving*). Lebih dari sepertiga (37 persen) perusahaan yang disurvei menyatakan bahwa penghematan waktu merupakan pertimbangan utama. 3) Biaya tersembunyi (*hidden cost*). Banyak organisasi mempunyai biaya tersembunyi yang tidak diketahui sampai dilakukannya strategi *outsourcing*. 4) Aktifitas inti (*core activity*). Jika perusahaan ingin fokus pada aktifitas inti, maka pengurangan aktifitas yang lain untuk diserahkan kepada pihak luar merupakan pilihan yang harus diambil. 5) Pemasukan kas (*cash infusion*). Karena ada aktifitas yang diserahkan pada pihak luar, maka akan ada fasilitas atau aset yang dijual, sehingga memberikan pemasukan uang kas. 6) Ketersediaan bakat (*talent availability*). *Outsourcing* menyediakan akses untuk memperoleh sumberdaya yang berbakat yang tidak bisa disediakan perusahaan. 7) Rekayasa ulang (*re-engineering*). Bekerjasama dengan vendor membuat manajer berkesempatan mengevaluasi proses bisnis mereka. 8) Budaya korporat (*corporate culture*). Vendor mungkin mempunyai budaya harmonis yang cocok dengan budaya perusahaan. Meskipun begitu untuk melakukan perubahan perlu diperhatikan timbulnya pergolakan yang mungkin terjadi. 9) Fleksibilitas yang lebih besar (*greater flexibility*). Melalui kerjasama dengan vendor perusahaan lebih leluasa menerima permintaan pelanggan baik waktu maupun jumlah, dan mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki. 10) Akuntabilitas (*accountability*). Vendor

komersial dibatasi oleh kontrak untuk menyediakan jasa pada tingkat tertentu yang disepakati, sementara departemen internal tidak selalu bisa dikendalikan pengeluarannya. 11) Akses terhadap spesialis lebih besar (*access to specialist*). Keahlian, peralatan, teknologi dan advis independen dapat diperoleh dari perusahaan *outsourcing*. 12) Produktivitas lebih tinggi (*greater productivity*). *Outsourcing* jelas bisa digunakan untuk meningkatkan produktivitas karena beban dibagi dengan vendor. 13) Perbaikan kualitas (*quality improvement*). *Outsourcing* bisa memperbaiki kualitas karena vendor adalah spesialis di bidangnya. 14) Jarak geografis (*geographical distance*). *Outsourcing* bisa digunakan untuk mengatasi masalah jarak geografis.

Sementara resiko pada perusahaan yang menggunakan *outsourcing* dapat pula terjadi, diantaranya adalah; Jika dilakukan dalam jangka panjang dan sumber luar adalah pengusaha oportunistik akan terjadi kerjasama yang mengeroposkan bagi perusahaan yang melakukan *outsourcing* secara strategi terdapat resiko (Simatupang:1995).

Menurut Quinn dan Hilmer *Outsourcing* (dalam Prasetya: 2002) sebagai berikut: 1) Perusahaan dapat kehilangan ketrampilan kritikal atau mengembangkan ketrampilan yang salah, tidak sesuai dengan dengan kompetensi inti. 2) Perusahaan dapat kehilangan ketrampilan lintas fungsional, karena adanya penugasan kepada pihak lain. 3) Perusahaan dapat kehilangan kendali atau pengawasan pada pemasok. 4) Organisasi perusahaan menjadi sangat tergantung pada pihak *vendor* atas bentuk

bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara variabel program kesejahteraan karyawan terhadap semangat kerja adalah hubungan yang tinggi. Nilai koefisien determinasi (R^2) hasil regresi sebesar 0,485 artinya bahwa variabel kesejahteraan karyawan akan menyebabkan perubahan semangat kerja karyawan PT. Pangan Sari Utama Medan sebesar 48,5% sedangkan sisanya sebesar 51,5% merupakan kontribusi variabel lain.

Penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama mengkaji masalah semangat kerja, akan tetapi yang menjadi perbedaan dalam penelitian ini hanya meneliti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja sementara semangat kerja tidak dikaji secara mendetail.

Oleh karena itu, merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu peneliti ingin mengkaji hal-hal yang terkait dengan peningkatan semangat kerja dengan meneliti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja sebagai bahan kajian untuk melengkapi penelitian-penelitian terdahulu.

D. Kerangka Teoritik

Berdasarkan dari penjelasan diatas mengenai berbagai penelitian yang dilakukan sebelumnya peneliti dapat menyusun kerangka teoritik sebagai landasan penelitian ini:

Menurut kerangka teoritik dapat dijelaskan bahwa ada tujuh faktor yang digunakan atau untuk mengevaluasi semangat kerja karyawan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, antara lain: 1) Upah atau kompensasi. Karyawan akan lebih bersemangat menyelesaikan

kewajibannya, bila hak yang diperoleh sesuai dengan hasil jerih payahnya. Dengan kata lain, pemberian upah sesuai standar dan dapat memenuhi kebutuhan karyawannya akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. 2) Kesempatan untuk maju. Semangat kerja meningkat bila karyawan memiliki kesempatan untuk maju dan meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. Tetapi bila karyawan tidak memiliki kesempatan untuk maju, maka semangat kerja akan menurun. Keamanan. Adanya jaminan keamanan dari perusahaan membuat karyawan bersemangat mengerjakan tugas-tugasnya. 3) Kebahagiaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semangat kerja akan meningkat bila karyawan mempunyai kebahagiaan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya, semangat kerja akan menurun karena karyawan tidak memiliki kebanggaan terhadap pekerjaannya. 4) Kepemimpinan. Dengan adanya pemimpin yang terbuka dan cakap, karyawan merasa dapat berkomunikasi dengan baik mengenai kendala yang dirasakannya. Komunikasi ini dapat meminimalisir tuntutan dan pemogokan kerja serta dapat meningkatkan semangat kerja karyawan untuk menyelesaikan tugasnya. 5) Kondisi tempat kerja. Kondisi kerja yang kondusif akan menyebabkan karyawan lebih bersemangat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. 6) Kecocokan dengan rekan kerja. Kecocokan dengan rekan kerja akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif, dimana karyawan akan merasa lebih bersemangat, aman dan nyaman untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. 7) Tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dengan adanya rasa tanggung jawab akan pekerjaan yang

