

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah disajikan diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

#### 1. Loyalitas Kerja Antara Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* pada PT.

**Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya adalah:**

##### a. Taat Pada Peraturan

Terdapat bentuk perbedaan loyalitas kerja yang cukup besar diantara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya apabila ditinjau dari tingkat ketaatan mereka pada peraturan. Pegawai *outsourcing* diketahui yang paling banyak dan sering melakukan pelanggaran terhadap aspek ini. Salah satu peraturan perusahaan yang paling sering dilanggar adalah mengenai ketepatan waktu. Kewajiban untuk mengikuti apel setiap satu jam sebelum jam kerja dimulai, seringkali tidak mampu dilaksanakan oleh pegawai *outsourcing*. Pegawai *outsourcing* seringkali terlambat menghadiri apel rutin tersebut, atau bahkan tidak menghadirinya sama sekali. Beberapa pegawai *outsourcing* memilih untuk datang sesuai dengan jam kerja, dan langsung menempati pos-pos penjagaan yang telah dijadwalkan.

Sisi berbeda ditunjukkan oleh pegawai tetap pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Pegawai tetap lebih mampu memahami *Standard Operating Procedures (SOP)* yang ditetapkan oleh perusahaan. Pegawai tetap berusaha untuk selalu datang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Tingkat kehadiran pegawai tetap dalam apel rutin yang dilaksanakan sebelum jam kerja dimulai, lebih tinggi daripada tingkat kehadiran pegawai *outsourcing*. Tanggung jawab pegawai tetap sebagai komandan regu dan senior didalam perusahaan, juga berperan dalam memberikan kontrol terhadap ketaatan mereka pada peraturan

#### b. Tanggung Jawab

Sikap bertanggung jawab dalam menyelesaikan beban pekerjaannya sudah mampu ditunjukkan dengan baik oleh setiap pegawai. Pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing* sudah mampu menyelesaikan beban pekerjaan yang diberikan dengan baik. Namun disamping keberhasilan keduanya dalam menyelesaikan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan, terdapat pula gesekan-gesekan kecil diantara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang disebabkan oleh kesamaan wewenang dan pekerjaan. Kedua pegawai memiliki lingkup kerja, ruang kerja, serta beban kerja yang sama.

Pada divisi *Airport Security Department*, sebagai filter pertama didalam perusahaan, pegawai-pegawai yang berada pada divisi *Airport Security Department* melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersama-sama, baik itu yang berstatus pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing*. Kesamaan tanggung jawab dan beban kerja inilah yang kemudian menimbulkan kesenjangan diantara



mereka. Pegawai tetap menganggap aktualisasi diri mereka terancam akan kehadiran pegawai *outsourcing*. Sedangkan pegawai *outsourcing* merasa dengan ilmu yang berada jauh diatas pegawai tetap, seharusnya mereka diberikan tanggung jawab yang sama atau bahkan lebih diatas pegawai tetap.

### c. Sikap Kerja

Sejauh ini sikap kerja yang ditunjukkan oleh pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya secara *general* sudah cukup memenuhi harapan perusahaan. baik pegawai tetap, maupun pegawai *outsourcing* sudah mampu bersikap sesuai dengan komitmen pelayanan yang ditetapkan oleh perusahaan, yaitu *Safety, Security, Service, dan Compliance*. Akan tetapi, masih ditemui beberapa sikap kerja yang tidak sesuai dengan Standard Operati *Standard Operating Procedures (SOP)* perusahaan.

Beberapa sikap kerja yang ditunjukkan oleh pegawai *outsourcing* berada pada titik rawan untuk mendapatkan punishment dari perusahaan. Sikap-sikap seperti penggunaan telepon genggam pada saat jam kerja, istirahat melebihi waktu yang ditentukan, serta bersikap acuh dan tidak ramah terhadap penumpang seringkali ditunjukkan oleh pegawai-pegawai yang masih berstatus pegawai *outsourcing* ini. Beberapa sikap kurang baik diluar jam kerja seperti sikap arogan di sekitar lingkungan tempat tinggal, serta beberapa sikap kurang baik yang dapat mencoreng nama perusahaan juga masih sering dilakukan oleh pegawai *outsourcing*.

Pada sisi yang lain, pegawai tetap setidaknya sudah mampu menunjukkan sikap kerja yang lebih baik dari pegawai *outsourcing*. Pegawai tetap yang

sebagian besar berada pada rentang usia 40 tahun hingga 50 tahun umumnya sudah tidak lagi memiliki ketertarikan yang tinggi terhadap telepon genggam, sehingga penggunaan telepon genggam saat jam kerja lebih rendah jika dibandingkan dengan pegawai *outsourcing*. Lebih baiknya sikap kerja yang ditunjukkan oleh pegawai tetap ini didsarai oleh beberapa pertimbangan. Status kepegawaian, tunjangan kesejahteraan, serta fasilitas-fasilitas yang didapatkan dalam porsinya sebagai pegawai tetap, menjadikan mereka lebih berhati-hati dalam bersikap. Baik diluar maupun didalam jam kerja, mereka lebih menunjukkan sikap yang bijak dan bertanggung jawab.

## **2. Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya**

### **a. Faktor Pendorong Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya**

#### **1) Internal**

##### **a) Karakteristik Pribadi**

Faktor ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, ras, dan masa kerja. Berdasarkan observasi yang dilakukan, ditemukan diantara pegawai *outsourcing* usia produktif tersebut, 172 pegawai dari 582 pegawai usia produktif memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sedangkan pada kelompok pegawai tetap usia produktif ditemukan 63 pegawai dari 69 pegawai yang



memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan beban kerja yang ditugaskan. Dari temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pegawai tetap memiliki semangat kerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai *outsourcing*.

Kualitas semangat kerja yang dapat diukur melalui tingkatan usia, tidak akan berarti jika tidak diikuti oleh pemahaman atas penyamarataan *gender*, pemahaman akan kebersamaan dan kebersatuan ras, masa kerja, serta tingkatan pendidikan yang dimiliki tiap individu. Ketika seseorang berada dalam usia produktif dengan semangat kerja yang tinggi masih menganggap isu *gender* dan perbedaan ras menjadi permasalahan yang penting, akan mempengaruhi loyalitas kerja mereka.

Besar kemungkinan sulit dalam membina kerja sama pada individu yang mementingkan permasalahan ini. Mereka akan cenderung sulit untuk bekerja sama dengan individu lain yang berbeda jenis kelamin dan berasal dari ras yang berbeda, jika dibandingkan dengan individu yang sudah memahami tentang penyamarataan *gender* didalam dunia kerja.

Kolaborasi antara semangat kerja dan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai juga akan melahirkan loyalitas kerja yang lebih baik. Seseorang dengan pendidikan yang baik, akan lebih bijak dalam bersikap pada pekerjaannya. Kolaborasi ini nantinya akan bersinergi dengan masa kerja, rasa memiliki didalam diri pegawai akan lahir

ketika pegawai tersebut memiliki masa kerja yang cukup panjang didalam perusahaan.

b) Minat dan Kemampuan

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sebagian besar pegawainya bekerja dengan didasari terhadap minat akan jenjang karir, tunjangan kesejahteraan, dan gaji yang didapatkan. Kemudian seiring berjalannya waktu, dengan kesadaran masing-masing pegawai, mereka berusaha meningkatkan kemampuannya untuk bekerja lebih baik lagi dan sesuai dengan apa yang menjadi harapan perusahaan.

Dari sini dapat dilihat, meskipun awalnya para pegawai tersebut hanya berorientasi terhadap hal-hal materil saja, namun seiring berjalannya waktu dan bertambahnya pemahaman mereka terhadap pekerjaan, maka dengan sendirinya mereka akan menambah kualifikasi diri mereka dengan kemampuan-kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini dilakukan tentu saja untuk memberikan performa dan kualitas kerja yang baik terhadap perusahaan.

2) Eksternal

a) Karakteristik Desain Perusahaan

Terdapat keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan antara karakteristik desain perusahaan, motivasi kerja, produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja. Karakteristik desain perusahaan akan mempengaruhi motivasi kerja yang pada akhirnya akan

menentukan tingkat produktivitas kerja pegawai. Tingkat produktivitas inilah yang nantinya akan mempengaruhi penilaian loyalitas kerja para pegawai.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya telah berusaha semaksimal mungkin dalam memperhatikan setiap pegawainya. dan perusahaan. Mendapat perhatian dari perusahaan merupakan harapan dari setiap pegawai, dengan terpenuhinya harapan tersebut, akan menimbulkan rasa puas mereka terhadap perusahaan, serta meningkatkan motivasi mereka untuk lebih loyal terhadap pekerjaan.

b) Kesuksesan yang Dicapai oleh Senior

Kesuksesan senior dalam meniti karir dan membangun perekonomian akan mempengaruhi semangat juniornya untuk tetap setia pada perusahaan. Kesuksesan senior juga akan mempengaruhi harapan pegawai junior akan harapan masa depan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Ketika pegawai merasa harapannya terpenuhi, maka secara otomatis pegawai akan menunjukkan loyalitasnya terhadap pekerjaan dan perusahaan.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya memberikan tanggung jawab dan kepercayaan yang berbeda terhadap pegawai senior dan pegawai junior. Kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada pegawai tetap atau pegawai



senior kemudian menjadi pemicu bagi pegawai *outsourcing* untuk bertahan di perusahaan dan selanjutnya memberikan kinerja yang baik.

b. Faktor Penghambat Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

1) Internal

a) Keluarga

Faktor ini paling banyak dialami oleh pegawai perempuan. Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya memiliki jam kerja di malam hari yaitu Pukul 21.00 s.d 07.00 WIB yang berlaku bagi semua pegawai, baik itu pegawai perempuan maupun pegawai laki-laki. Jam kerja inilah yang kemudian menjadi penghambat bagi pegawai perempuan dalam menunjukkan loyalitas kerjanya. Kebanyakan pegawai perempuan mendapat sikap keberatan dari keluarga apabila harus bekerja pada shift malam hingga pagi hari.

Permasalahan lain yang terjadi pada pegawai perempuan adalah ketika mereka sudah menikah. Umumnya setelah menikah kaum perempuan akan mengikuti suaminya bertugas karena mempertimbangkan masalah keturunan dan keutuhan keluarga, meskipun dengan kemungkinan harus mengorbankan karir yang dimilikinya. Hal ini sudah beberapa kali terjadi pada pegawai



perempuan PT. ANgkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda, bahkan beberapa diantaranya sudah menjadi pegawai tetap, namun kemudian mengajukan pension dini. Pemikiran tentang rencana masa depan yang seperti ini seringkali mengakibatkan pegawai-pegawai perempuan bekerja dengan tidak sepenuh hati. Jarang sekali dari pegawai perempuan yang mengerahkan seluruh kemampuannya secara total kedalam pekerjaannya.

b) Interaksi Sosial

Pola interaksi sosial yang terjadi diantara pegawai *outsourcing* dengan pegawai tetap pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya secara teori bisa dikatakan sudah berjalan dengan baik. Keduanya sudah mampu menunjukkan kerukunan dan rasa saling tenggang rasa. Pegawai tetap sebagai pegawai yang memiliki masa kerja yang relatif lebih lama mampu mengayomi dan memberikan pengarahan terhadap pegawai *outsourcing*.

Meskipun yang tampak dipermukaan adalah interaksi yang baik diantara keduanya, namun beberapa fakta menunjukkan hal sebaliknya. Terdapat sedikit pergesekan didalam benak kedua pegawai. Pegawai *outsourcing* merasa perusahaan tidak adil dengan pemberian gaji, insentif, dan tunjangan kesehatan yang lebih besar kepada pegawai tetap. Hal-hal tersebut tentu saja akan mempengaruhi loyalitas kerja mereka di perusahaan.

Sebab lain adalah pegawai *outsourcing* merasa bahwa mereka hanyalah pekerja kontrak yang hanya bekerja sementara waktu. Sistem ini menyebabkan mereka acuh terhadap lingkungan kerjanya. Terganggunya interaksi social yang dikarenakan hal-hal semacam ini menjadikan tidak nyamannya suasana kerja. Ketika suasana kerja dirasa tidak nyaman untuk pegawai, mereka akan malas-malasan untuk bekerja, yang secara otomatis akan mempengaruhi loyalitas kerja mereka.

#### c) Pengalaman yang Diperoleh dari Perusahaan

Pengalaman buruk dan mengecewakan yang diperoleh seorang pegawai dari perusahaan tempatnya bekerja, mengakibatkan lunturnya rasa percaya dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Ketika mimpi dan cita-citanya terhadap perusahaan tidak mampu terpenuhi, maka pegawai cenderung menjadi tidak loyal terhadap perusahaan. Mereka akan merasa enggan untuk memberikan kualitas kerja yang maksimal.

Seperti yang dialami oleh pegawai *outsourcing* PT. Angkasa pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Perasaan kecewa akan besaran gaji, insentif, dan tunjangan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan, mengakibatkan mereka enggan untuk bekerja secara maksimal. Perasaan kecewa ini juga muncul sebagai akibat kurangnya pemahaman mengenai peraturan perusahaan yang ditetapkan.

## 2) Eksternal

### a) Suasana / Lingkungan Kerja

Penggabungan pegawai *outsourcing* dengan pegawai tetap pada satu regu telah membuktikan bahwa pihak manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya berusaha menghilangkan batas kesenjangan diantara keduanya. Akan tetapi nampaknya usaha ini belum membuahkan hasil yang maksimal. Pada kenyataannya baik pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing* seringkali tidak dapat bersinergi dengan baik dalam menyelesaikan tugasnya. Masih adanya keberatan terhadap kehadiran satu sama lain didalam satu regu mengakibatkan kerja sama yang baik sulit tercipta. Hal ini berakibat buruk terhadap loyalitas kerja yang mereka tunjukkan. Sebab dengan adanya kejadian ini, akan muncul perasaan terpaksa untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.

### b) Tunjangan Kesehatan

Penerapan peraturan perusahaan mengenai perbedaan besaran gaji, insentif, serta tunjangan kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai, rupanya menimbulkan rasa iri pada pegawai *outsourcing*. Pada satu sisi, pegawai *outsourcing* merasa hal ini merupakan motivasi bagi mereka untuk bekerja lebih baik lagi, dan menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik dengan harapan agar mereka mampu meningkatkan karir sebagai pegawai tetap.



Pada sisi yang lain, hal ini mengakibatkan beberapa pegawai *outsourcing* merasa putus asa dan menunjukkan kualitas kerja yang biasa saja. Mereka menganggap persaingan untuk menjadi pegawai tetap terlalu sulit, sehingga mereka bekerja hanya untuk menghabiskan masa kontrak yang telah ditentukan saja. Pegawai-pegawai yang memiliki anggapan seperti inilah yang rata-rata tidak menunjukkan loyalitasnya terhadap pekerjaan dan perusahaan.

c) Transparansi Perusahaan

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sudah berusaha untuk terbuka terhadap pegawai. Semua informasi disampaikan sesuai dengan kapasitas dan koridornya masing-masing. Celakanya, terdapat beberapa oknum pegawai yang tidak mau memahami batasan-batasan ini sehingga merasa bahwa perusahaan tidak terbuka dan pilih kasih terhadap keterbukaan informasi ini.

Hal ini menyebabkan ketidakpuasan dibenak beberapa pegawai, dan mengakibatkan mereka menjadi tidak loyal terhadap perusahaan dengan bekerja setengah hati. Padahal jika dipahami lebih mendalam, tidak mungkin bagi perusahaan untuk memberikan informasi kepada seseorang yang bukan pada kapasitasnya. Terlebih jika informasi tersebut diberikan kepada pegawai *outsourcing* yang masih berstatus pegawai kontrak

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka peneliti mencoba memberikan saran sebagai berikut:

1. Perlu adanya sanksi yang lebih tegas terhadap tiap-tiap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin sekecil apapun. Selama ini apabila pegawai yang tidak mengikuti apel, hanya komandan regunya saja yang mendapatkan teguran, akan tetapi pihak yang bersangkutan tidak pernah diberikan sanksi secara langsung dan tegas.
2. PT. Angkasa Pura Support selaku perusahaan penyedia tenaga kerja bagi PT. Angkasa Pura I (Persero) perlu memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi serta hak-hak kepada calon pegawai. Hal ini perlu dilakukan agar ketika pegawai-pegawai ini nantinya bergabung dengan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya mereka adalah tenaga-tenaga siap kerja, bukan lagi tenaga-tenaga yang masih perlu didikan dan pembelajaran.
3. Pekerjaan sebagai *Airport Security* merupakan tonggak pertama didalam pelayanan publik PT. Angkasa Pura I (Persero) kepada masyarakat. Pegawai pada posisi ini merupakan filter pertama terhadap baik buruknya citra perusahaan. Sehingga akan lebih baik jika kualifikasi yang diberikan kepada calon pegawai lebih ditingkatkan guna mendapatkan sumber daya yang baik dan siap dengan resiko-resiko pekerjaan ini nantinya.
4. Seleksi yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura Support dan PT. Angkasa Pura I (Persero) sebaiknya dilakukan dengan seksama dan tidak hanya

berdasarkan hasil tes tulis serta uji fisik semata. Perlu adanya pendekatan secara emosional kepada tiap-tiap pegawai terhadap kondisi psikologis mereka. Hal ini perlu dilakukan, mengingat ketika mereka bekerja nantinya kekuatan fisik dan pengetahuan yang dimiliki tidak ada artinya jika kondisi psikologis mereka tidak stabil yang nantinya akan berpengaruh terhadap sikap kerja mereka.

5. PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya hendaknya mulai memperhatikan interaksi yang terjalin diantara pegawai. Kegiatan-kegiatan diluar jam kerja, seperti misalnya *out bound*, darma wisata, *gathering* dan *visit tour* ke bandara-bandara lain hendaknya perlu dipertimbangkan. Kegiatan semacam ini, selain bisa menjadikan psikologis mereka lebih santai dan menambah keakraban diantara pegawai juga dapat menambah pengetahuan tentang *Standard Operating Procedures (SOP)* bandara-bandara yang lain. Sehingga dapat memotivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik lagi dan tidak kalah dengan kualitas kerja pegawai dari bandara lain.
6. Jika selama ini forum yang disediakan oleh pihak manajemen adalah untuk pegawai tetap saja, maka tidak ada salahnya untuk menyediakan forum bagi pegawai *outsourcing*. Agar perasaan-perasaan bahwa perusahaan tidak memperhatikan mereka dapat berkurang dan perusahaan juga dapat mengetahui dengan pasti apa yang menjadi harapan mereka. Forum ini juga dapat digunakan sebagai sarana untuk memberikan mereka pemahaman mengenai hak dan kewajiban mereka, serta peraturan yang



melandasinya guna memperkecil rasa tidak puas mereka terhadap perusahaan.

7. Motivasi hendaknya juga tetap diberikan kepada pegawai senior dan pegawai tetap PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional. Dengan meningkatnya motivasi, semangat dan sikap kerja mereka, maka secara otomatis akan berpengaruh terhadap pegawai junior. Pegawai junior akan merasa termotivasi dengan kesuksesan pegawai senior sebagai akibat sikap kerja mereka yang baik. Ketika target motivasi ini tercapai, maka akan berpengaruh terhadap pengalaman positif yang mereka dapatkan dari perusahaan.
8. PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional hendaknya perlu lebih meningkatkan perlindungan terhadap pegawai perempuan. Apabila pegawai perempuan sudah merasa mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan dari perusahaan, maka mereka akan mampu memberikan pemahaman terhadap keluarga, sehingga tidak lagi terlalu mengkhawatirkan keselamatan mereka.