

**PENERAPAN *OUTSOURCING* SERTA DAMPAKNYA
TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN BANK SYARIAH
(Bank Syariah Mandiri KCP Majenang)**

Robi Meliyanto Setiawan dan Dyah Pikanti Dewanti

Fakultas Agama Islam

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jl. Brawijaya, Geblagan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Daerah

Istimewa Yogyakarta 55183

[*robimeliyantosetiawan.22@gmail.com*](mailto:robimeliyantosetiawan.22@gmail.com)

ABSTRACT

The regulations on outsourcing have been established in the Laws of Labor Article 64, Article 65, and Article 66. The decision of Constitutional Court Number 27/ PUU-IX/2011 mentions that outsourcing is a process of transferring responsibility on labor from the parent company into the non-parent company. It aims to run duties not related to the core jobs. This research generally aims at finding out the implementation of outsourcing that still faces many obstacles disadvantaging the employees. This issue will cause the bad employee relationship with the company and will affect the employee's commitment.

The results of this research show that there have been many issues violating the labor' rights such as salary delay, health card issues, and carrier. The occurrence of this injustice causes low employee's commitment toward the organization in achieving the goals targeted by the respective organization.

Keywords: The outsourcing implementation, its impacts, employee commitment

PENDAHULUAN

Reformasi dalam bidang hukum ketenagakerjaan dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas tenaga kerja dan kesejahteraan tenaga kerja. Undang-undang Nomer 21 tahun 2000 tentang serikat hukum di bidang ketenagakerjaan yang di lakukan dengan tujuan untuk memberikan rasa keadilan dan perlindungan terhadap pekerja/buruh serta untuk memenuhi amanat UUD 1945 yaitu untuk melakukan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya, dan untuk meningkatkan harkat, martabat dan harga diri tenaga kerja serta mewujudkan masyarakat sejahtero, adil,

makmur dan merata¹. Perlindungan pekerja bermaksud untuk menjamin hak dasar pekerja dan kesamaan kesempatan serta perlakuan tanpa diskriminasi atas apapun untuk mewujudkan kesejahteraan pekerja dengan tetap memperhatikan keselamatan para pekerja.

Permasalahan ketenagakerjaan di Indonesia belakangan ini terkait dengan hubungan kerja tidak seimbang antara pengusaha dengan pekerja dalam pembuatan perjanjian kerja². Bukan hanya itu adanya perkembangan ekonomi global dan kemajuan teknologi yang semakin meningkat membawa dampak timbulnya persaingan usaha yang begitu ketat akan menyebabkan perusahaan melakukan proses efisiensi dan efektivitas perusahaan, salah satunya dengan mengurangi jumlah sumber daya manusia dan melakukan efisiensi biaya produksi. Salah satu cara untuk melakukan perampingan sumber daya manusia tersebut, perusahaan umumnya menggunakan sistem kontrak (*outsourcing*).

Outsourcing ialah pengalihan sebagian dan seluruh pekerjaan dan wewenang kepada pihak lain guna mendukung strategi pemakaian jasa *outsourcing* baik pribadi, perusahaan, divisi ataupun sebuah unit dalam perusahaan³. Dalam Perkembangannya, perusahaan yang melakukan sistem *outsourcing* akan menyebabkan kedudukan dan hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha menjadi tidak seimbang. Masalah ini akan berdampak pada posisi tawar pekerja akan semakin lemah karena tidak ada kepastian kerja, kepastian upah, jaminan kesehatan, jaminan sosial, pesangon jika di PHK, tunjangan-tunjangan dan kepastian lain⁴.

Perbankan merupakan salah satu jenis usaha yang cukup banyak menyerap sumber daya manusia sebagai pekerja. Namun, kendala yang di hadapi dalam mempekerjakan karyawan adalah masalah finansial untuk menggaji karyawan apalagi jika bank tersebut banyak memiliki kantor cabang. Hal tersebut membuat perbankan lebih memilih mempekerjakan karyawan dengan sistem kontrak (*outsourcing*) untuk lebih mengoptimalkan pengeluaran, sehingga dapat meringankan pihak bank dalam penggajian dan pemberian tunjangan⁵. Bank Syariah Mandiri KCP Majenang salah satu lembaga keuangan yang menerapkan praktik kerja sistem *outsourcing* dengan tujuan

¹ Azis, R. A. (2016). Penerapan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu Terhadap Pekerja Outsourcing Pasca Putusan MK No.27/PUU-IX/2011. *Lex Jurnalica*, Volume 13, Nomor 3 : Hal 239-251.

² Latupono, B. (2011). Perlindungan Hukum Dan Hak Asasi Manusia Terhadap Pekerja Kontrak (*outsourcing*) Di Kota Ambon. *Jurnal Sasi*, Vol. 17, No. 3: Hal 59-69.

³ Soegianto, M. Y., & Sutanto, E. M. (2013). Penerapan Strategi Alih Daya (*outsourcing*) Di UD. Puyuh Plastik Ditinjau Dari Ketentuan Perundangan Dan Etika Bisnis. *AGORA*, Vol. 1, No. 1: Hal 1-9.

⁴ Asiah, S., & Yusniar. (2017). Problematika Penempatan Pekerja Outsourcing. *Jurnal Spread*, Vol 7, No 1: Hal 58

⁵ Astiti, D. P., & Manuabe, I. A. (2014). Hubungan Ketidakamanan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Pada PT. Bank CIMB Niaga TBK. *Psikologi Udayana*, Vol. 1, No. 3: Hal 413-428.

mengefisiensi biaya bank agar lebih fokus memberikan kontribusi pada bagian inti bank. Praktik *outsourcing* selama ini lebih banyak merugikan pekerja, karena hubungan kerja selalu dalam bentuk tidak tetap⁶. Kondisi seperti ini juga bisa terjadi teradap karyawan *outsourcing* di BSM KCP Majenang, mereka menginginkan kepastian status kerja dan keamanan dalam bekerja. Masalah seperti ini yang bisa menyebabkan rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Kebijakan ini merugikan karyawan karena ketidakpastian karir yang jelas untuk kedepannya. Seorang karyawan dalam bekerja memiliki harapan-harapan atas apa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Hal yang sangat penting yang mereka harapkan tentunya terkait kelangsungan karir mereka kedepannya. Artinya, ketika harapan karyawan terhadap pekerjaannya tidak terpenuhi maka karyawan akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya dan karyawan akan merasa ketidakpastian terhadap pekerjaannya. Tentunya ini akan berdampak dalam hubungan karyawan dengan perusahaan. Karyawan akan merasa bahwa setiap saat bisa saja mereka akan di dikeluarkan dari pekerjaannya atau di berhentikan perusahaan.

Ketidakpastian seperti ini menimbulkan kegelisahan pada karyawan *outsourcing*. Kegelisahan ini dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Kondisi seperti ini sangat mengganggu kondisi psikologis karyawan yang merasa bingung karena kondisi lingkungan yang tak menentu. Masalah ini akan memunculkan kurangnya komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi muncul ketika apa yang di kerjakan tidak sebanding dengan apa yang didapat dari suatu perusahaan. Komitmen organisasi juga muncul ketika adanya kecocokan antara nilai-nilai yang di anut karyawan dengan tujuan perusahaan⁷. Ketika karyawan telah berkomitmen terhadap organisasinya, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan berupa loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, dari pemaparan diatas peneliti tertarik untuk meneliti “Penerapan Outsourcing Serta Dampaknya Terhadap Komitmen Karyawan Bank Syariah”.

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dampak penerapan *outsourcing* di Bank Syariah Mandiri KCP Majenang, selain itu untuk mengetahui dampak sistem *outsourcing* terhadap komitmen kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Majenang.

⁶ Sinaga, N. A. (2015). Perlindungan Hukum Bagi Pekerja/Buruh Dan Pengusaha Dalam Pelaksanaan Outsourcing Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Hukum Dirgantara*, Vol. 5, No. 2: Hal 1-18.

⁷ Astiti, D. P., & Manuabe, I. A. (2014). Hubungan Ketidakamanan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Pada PT. Bank CIMB Niaga TBK. *Psikologi Udayana*, Vol. 1, No. 3: Hal 413-428.

Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Untuk menambah pengetahuan serta menambah wawasan tentang sumber daya manusia khususnya pada penerapan *outsourcing*. Menambah wawasan masyarakat tentang permasalahan ketenagakerjaan, khususnya tenaga kerja *outsourcing* sehingga menjadi dasar pertimbangan kelak ketika ingin bekerja.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis, menambah pengetahuan dan wawasan terkait sumber daya manusia yang berkaitan tentang penerapan *outsourcing* di dalam perbankan syariah apakah sudah sesuai dengan UU ketenagakerjaan atau malah menyimpang dari UU tersebut.
2. Bagi Lembaga, agar menjadi pertimbangan apa penerapan *outsourcing* efektif terhadap komitmen karyawan atau malah sebaliknya, kurang komitmennya karyawan terhadap organisasi. Hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan yang akan mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya, untuk di jadikan sebagai tinjauan atau referensi agar lebih mengembangkan penelitian yang sama dan lebih mendalam membahas tentang penerapan *outsourcing* yang sekiranya masih kurang dalam penelitian ini. Bisa menjadi tolak ukur peneliti selanjutnya dalam meneliti penerapan *outsourcing* dari aspek lain yang akan berdampak pada karyawan.

LANDASAN TEORI

Teori Utama

Kahneman dan Tversky mengembangkan teori prospek sebagai deskripsi yang lebih akurat dalam pengambilan keputusan. Teori ini mengatakan tentang seseorang dalam mengambil keputusan dalam keadaan yang tidak pasti hasilnya. Teori ini menjelaskan bahwa manusia untuk pengambilan keputusan yang tidak rasional dan kerugian berdampak emosional yang lebih besar dari pada keuntungan, sekalipun hasilnya tidak berbeda. Teori ini sangat berkaitan dengan penerapan *outsourcing*, karena dalam penerapannya mengandung unsur ketidakpastian. Teori ini juga menjelaskan bahwa individu lebih menyukai sesuatu yang pasti dan menghindari sesuatu yang tidak pasti. Karyawan *outsourcing* merasakan ketidakpastian posisi kerjanya dalam sebuah perusahaan sehingga dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Outsourcing

Pendapat Amin Widjaja Tunggal, bahwa *outsourcing* adalah usaha memperoleh tenaga ahli dan mengurangi beban dan biaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja, agar dapat terus kompetitif dalam menghadapi perkembangan ekonomi dan teknologi global dengan menyerahkan kegiatan kepada pihak lain⁸. Dalam bidangnya *outsourcing* diartikan sebagai pemanfaatan untuk memproduksi atau melaksanakan pekerjaan oleh suatu perusahaan melalui penyediaan tenaga kerja. Artinya ada perusahaan lain yang khusus melatih, menyediakan dan mempekerjakan pekerja untuk kepentingan perusahaan lain. Perusahaan ini yang memiliki ikatan langsung dengan para pekerja. *Outsourcing* merupakan bisnis kemitraan yang bertujuan mendapatkan keuntungan bersama⁹.

Berdasarkan definisi dari pendapat ahli di atas dapat di simpulkan bahwa *outsourcing* merupakan salah satu cara organisasi untuk melakukan efisiensi dengan melibatkan pihak ke tiga. Praktik *outsourcing* juga diharapkan mampu menekan biaya yang harus dikeluarkan organisasi dan diharapkan mampu untuk mendapatkan talenta-talenta yang lebih baik dari pada yang di miliki organisasi itu sendiri. Seperti yang sudah di uraikan di atas, *outsourcing* adalah salah satu cara organisasi dalam menghadapi tingginya tingkat persaingan. Akibat dari tingginya persaingan itu organisasi melakukan langkah-langkah dimana organisasi perlu menekan sekecil mungkin biaya yang dikeluarkan dan menghasilkan sebanyak mungkin keuntungan.

Menurut Pamungkas ada enam alasan perusahaan menerapkan *outsourcing* yaitu pertama, efisiensi kerja didalam perusahaan dapat melimpahkan kerja-kerja oprasional kepada perusahaan *outsourcing*. Kedua, risiko oprasional perusahaan dapat di limpahkan kepada pihak lain. Ketiga, sumber daya perusahaan yang ada dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan lain yang lebih fokus untuk meningkatkan produksi. Keempat mengurangi biaya pengeluaran. Kelima, perusahaan mempekerjakan pekerja yang terampil dan murah. Keenam, mekanisme control buruh menjadi lebih baik¹⁰.

⁸ Budiarta, I. P. (2016). *Hukum Outsourcing*. Malang: Sastra Press.

⁹ Budiarta, I. P. (2016). *Hukum Outsourcing*. Malang: Sastra Press.

¹⁰ Bakhri, S., Buchori, & Ardi, R. P. (2018). Praktik Pengelolaan SDM Melalui Outsourcing: konsep dan kenyataan. *Visi Manajemen*, Vol. 3, No. 1 : Hal 1-9.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi secara definisi berkaitan dengan kekuatan identifikasi individu dalam keterlibatannya di organisasi tertentu¹¹. Pendapat yang di kemukaan oleh Neale dan Northcraft (1991) dalam (Sudarmanto, 2015), secara umum komitmen organisasi mencakup beberapa hal, yaitu kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan kuat atau sungguh-sungguh terhadap kepentingan organisasi, dan kemauan kuat untuk terus menerus atau selalu ingin menjadi anggota organisasi. Komitmen merupakan suatu dorongan emosional yang mengarah pada sesuatu yang positif, dimana suatu anggota percaya dan peduli terhadap organisasi diliat dengan sikap maksimal dalam meningkatkan kompetensi¹². Melihat beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komittmen organisasi merupakan suatu keinginan anggota untuk tetap berada disebuah organisasi karena ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya.

Meyer dan Alen mengemukakan tiga macam pengukuran komitmen organisasi, yaitu komitmen *afektif*, komitmen *continuance*, dan komitmen *normative*¹³. Komitmen organisasi merupakan sebuah keharusan yang perlu dimiliki oleh anggota organisasi. Memiliki komitmen dalam sebuah organisasi akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya, sedangkan anggota yang belum memilikikomitmen terhadap organisasinya akan mempersulit organisasinya dalam mencapai tujuan yang di tetapkan. Pada faktanya organisasi anggota kurang menjadi perhatian bagi organisasi, ini yang menyebabkan kemudian yang menyebabkan rendahnya pencapaian target kerja anggota dan loyalitas anggota berkurang. Definisi di atas pada prinsipnya komitmen organisasi merupakan kopetensi individu yang berkaitan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Keterikatan individu terhadap apa yang ingin di capai suatu organisasi akan memotivasi individu agar selalu menyesuaikan dirinya dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Keterkaitan ini akan mendorong setiap individu memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi. Tingginya tingkat *turnover* karyawan di sebuah organisasi menunjukkan bahwa organisasi tidak bisa menyeimbangkan tuntutan organisasi dengan tuntutan kebutuhan individu. Tuntutan atau target yang di berikan suatu organisasi sangat tinggi tidak

¹¹ Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

¹² E. E., A. Y., & K. I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: ALFABETA

¹³ Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

sebanding dengan upah yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan individu. Masalah ini akan berdampak terhadap komitmen kerja setiap individu dan akan mempengaruhi tujuan organisasi yang harus di capai.

Dalam teori di atas ada keterkaitan dengan permasalahan yang ingin di angkat peneliti yaitu adanya alat ukur seperti yang di kemukakan Meyer dan Alen, seperti *afektif*, *continuance*, dan *normative*. Teori ini memudahkan peneliti dalam mengukur setiap individu yang masuk golongan manakah dalam komitmennya di suatu organisasi, karena setiap individu pasti memiliki cara pandang yang berbeda terhadap organisasinya. Teori ini bisa menjadi alternatif untuk menjadi tolak ukur dalam melihat komitmen setiap individu dalam sebuah organisasi..

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian Kualitatif *Asosiatif*. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variable atau lebih¹⁴. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau kelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan¹⁵. Adapun lokasi penelitian di adalah Bank Syariah Mandiri KCP Majenang yang beralamatkan di jalan Diponegoro No.60 Sindangsari, Majenang, Cilacap, Jawa Tengah.

Teknik sampel yang di gunakan peneliti *Non probability* sampling dengan fokus metode *purposive* sampling. *Non probability* sampling adalah teknik pengambilan sampel tidak semua unsur bisa di pilih dan tidak semua anggota bisa di jadikan sebagai sampel¹⁶. *Purposive* sampling merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu¹⁷. Pertimbangan atau karakteria untuk dijadikan sampel adalah karyawan *outsourcing* di suatu Lembaga Keuangan Syariah seperti marketing mikro, marketing pensiunan, marketing funding, front office, dan OB yang minimal sudah bekerja selama 3 bulan di lembaga tersebut.

¹⁴ Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: ALFABETA.

¹⁵ Creswell, J. W. (2014). *RESEARCH DESIGN: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Penerjemah Achmad Fawaid, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

¹⁶ Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.

¹⁷ Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Yogyakarta: ALFABETA.

Teknik pengumpulan data sendiri dengan wawancara dan observasi. Wawancara merupakan percakapan dengan suatu maksud tertentu untuk mendapatkan suatu data¹⁸. Wawancara yang akan di lakukan dengan pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara. Jenis wawancara ini pewawancara akan membuat kerangka dan garis besar dan pokok-pokoknya sehingga tidak perlu di ulang-ulang. Petunjuk wawancara hanya berisi secara garis besar suatu permasalahan yang ingin di tanyakan. Pelaksanaan wawancara akan di sesuaikan dengan pengurutan pertanyaannya dengan keadaan responden dalam konteks wawancara yang sesungguhnya.

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari proses biologis dan psikologis¹⁹. Penelitian ini akan menggunakan *participant observation*, dimana peneliti akan ikut berperan serta dan terlibat langsung dalam kegiatan orang-orang yang di akan menjadi responden. Sambil melakukan pengamatan, peneliti akan ikut berperan serta dalam setiap kegiatan oleh narasumber agar data yang di peroleh lebih lengkap.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer yang didapat dari hasil wawancara yang di lakukan dengan karyawan *outsourcing*. Wawancara yang di lakukan tidak terpaku pada satu pertanyaan untuk mendapatkan jawaban yang lebih luas dan mendalam, melainkan garis besar dari pokok penelitian, dengan ini peneliti akan mendapatkan informasi yang maksimal. Sedangkan Data sekunder data yang akan diperoleh dari perusahaan seperti struktur organisasi, danyang bisa mendukung peneliti seperti data dari web, jurnal, dan artikel yang berisi informasi umum tentang perusahaan terkait dan informasi-informasi penting yang bisa mendukung peneliti dalam memperoleh data yang akurat. Data ini hanya sebagai penguat dari data yang sudah di dapatkan dari hasil wawancara agar lebih akurat.

Teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi dari berbagai metode untuk mengkaji suatu fenomena yang saling terkait dari sudut pandang yang berbeda meliputi empat hal, yaitu triangulasi teknik, triangulasi antar-peneliti, triangulasi sumber, dan triangulasi teori²⁰. Peneliti menggunakan triangulasi sumber dan teknik dalam keabsahan datanya.

¹⁸ Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

¹⁹ Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Yogyakarta: ALFABETA.

²⁰ Moleong, L. J. (2008). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Teknik analisis data merupakan pengolahan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan mengklasifikasikan atau mengkatagorikan data berdasarkan dari beberapa tema yang sesuai dengan fokus penelitiannya²¹. (Miles & Huberman, 1992) mengatakan pengolahan data terdiri dari reduksi data cara untuk memisahkan data yang akan dipakai maupun yang tidak terpakai dari data mentah, display data yang merupakan hasil olahan dari reduksi data yang bisa berbentuk grafik, gambar maupun tabel dan verifikasi suatu cara untuk menarik kesimpulan.

PEMBAHASAN

1. Penerapan *Outsourcing*

Bank Syariah Mandiri KCP Majenang merupakan salah satu lembaga keuangan yang masih menggunakan jasa karyawan *outsourcing* diberbagai posisi seperti, marketing mikro, mitra mikro, security dan OB. *Outsourcing* sangat berperan penting dalam perekruta karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Majenang karena adanya kerjasama antara perusahaan *outsourcing* dan Bank Syariah Mandiri pusat. Dalam perekrutan setiap calon karyawan harus melampirkan berkas-berkas pendaftaran ke kantor cabang terdekat untuk proses selanjutnya melakukan interview, tetapi yang melakukan interview dan penyaringan karyawan bukan dari pihak perusahaan *outsourcing* melainkan dari pihak unit atau kantor cabang pembantu Bank Syariah Mandiri sesuai dengan domisili calon karyawan.

Masalah yang terjadi dilapangan perusahaan *outsourcing* tidak ikut serta dalam interview atau penyaringan karyawan yang di butuhkan. Peran perusahaan *outsourcing* di sini hanyalah sebatas melakukan pengawasa, kontrak dan gaji karyawan. Masalah seperti ini mengakibatkan banyaknya karyawan yang merasa bingung karena yang mereka tau sebagai karyawan Bank Syariah Mandiri tetapi dalam penandatanganan kontrak tidak terikat dengan Bank Syariah Mandiri melainkan dengan perusahaan *outsourcing*²². Masalah lain Bank Syariah Mandiri KCP Majenang masih menggunakan karyawan *outsourcing* untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi. Kegiatan pokok yang masih di kerjakan oleh karyawan *outsourcing* ada di posisi admin mikro, marketing mikro, mitra mikro, *sales force* dan *consumer sales eksekutif*, hal ini bertentangan dengan UU No. 13 pasal 66 ayat 1. Apabila merujuk pada

²¹ Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.

²² Wawancara langsung dengan karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang

UU No. 13 karyawan *outsourcing* hanya boleh mengerjakan kegiatan jasa penunjang.

Masalah yang di hadapi karyawan *outsourcing* berbeda-beda karena perusahaan *outsourcing* yang membawahi setiap karyawan berbeda. Katidak pastian dalam kontrak terlihat ketika beberapa karyawan yang sudah lebih dari 8 tahun tidak ada pembicaraan kontrak lagi selama 2 tahun kebelakang dan statusnya masih sebagai karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang²³. Pelanggaran lain juga yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah melanggar batas waktu yang telah ditetapkan bagi para karyawan *outsourcing* yaitu, perusahaan terus mempekerjakan para karyawan *outsourcing* dengan memperpanjang waktu tersebut tanpa mengangkat para karyawan *outsourcing* menjadi karyawan tetap.

Seharusnya apabila sudah lebih dari dua tahun karyawan *outsourcing* diangkat menjadi karyawan tetap atau diberhentikan²⁴, tetapi yang terjadi setelah lebih dari dua tahun karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang tidak di berhentikan dan juga tidak diangkat sebagai karyawan tetap melainkan diharuskan melakukan pergantian perusahaan *outsourcing* tapi tetap sebagai karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Majenang. Penelitian ini selaras dengan teori *Loss Aversion* yang dikemukakan oleh Kahneman Trvensky bahwa dalam praktiknya tidak ada kepastian karir kedepannya untuk para karyawan *outsourcing*. Ketidakpastian ini membuat karyawan merasa bahwa kapan saja mereka bisa dikeluarkan dari perusahaan, hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sendiri karena suatu anggota beranggapan bahwa tidak ada ikatan kerja yang kuat antara perusahaan dan karyawannya. Ditinjau dari penerapannya, *outsourcing* di Bank Mandiri Syariah sudah sesuai dengan Undang-Undang dan sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Soegianto & Sutanto, 2013) pihak perusahaan *outsourcing* sudah memenuhi kewajibannya dalam pirahal administrasi dan tunjangan-tunjangan yang diberikan²⁵.

2. Komitmen Karyawan

Berdasarkan dengan desain model penelitian yang telah dibuat peneliti terdapat beberapa faktor penerapan *outsourcing* yang berpengaruh terhadap

²³ Wawancara langsung dengan karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang

²⁴ Budiarta, I. P. (2016). *Hukum Outsourcing*. Malang: Sastra Press.

²⁵ Wawancara langsung dengan karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang

komitmen karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a) Kepuasan Kerja
- b) Kompensasi dan Gaji
- c) Ketidakamanan Kerja
- d) *Role clarity*
- e) Lingkungan kerja

Artinya kesimpulan dari beberapa faktor yang sudah dijelaskan diatas bahwasannya setiap responden memiliki sudut pandang yang berbeda dalam menilai komitmennya terhadap perusahaan dengan melihat faktor-faktor diatas. Fakta yang didapatkan peneliti dilapangan bawa alasan yang semua responden katakana terhadap alasan mengapa masih bertahan di Bank Syariah Mandiri KCP Majenang adalah faktor keluarga. Timbul keawatiran dalam semua anggota apabila meninggalkan pekerjaannya tersebut berdampak kepada kehidupan keluarga kedepannya²⁶, karena 6 dari 8 responden sudah berkeluarga. Faktor ketakutan itu timbul karena belum adanya lapangan pekerjaan baru sehingga hal tersebut memaksakan mereka tetap bertahan sebagai karyawan *outsourcing* di Bank Syariah Mandiri KCP Majenang.

Hasil penelitian ini didukung dengan pendapat Meyer dan Alen yang mengemukakan tiga macam pengukuran komitmen organisasi, yaitu komitmen *afektif*, komitmen *continuance*, dan komitmen *normative*²⁷. Artinya semua karyawan *outsourcing* pada Bank Syariah Mandiri KCP Majenang memiliki sifat komitmen *continuance*. Menurut Mayer dan Alen komitmen *continuance* adalah biaya atau resiko yang harus di tanggung apabila seseorang keluar dari organisasi jadi, muncul keraguan akan kebutuhannya terhadap organisasi dan apabila meninggalkan organisasi tersebut anggota akan merasakan suatu kerugian sehingga tetap tinggal di organisasi tersebut karena butuh²⁸.

Munculnya komitmen *continuance* tentunya memberikan dampak sendiri terhadap keryawan *outsourcing* karna, tidak adanya rasa tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap organisasinya dan akan berpengaruh

²⁶ Wawancara langsung dengan karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang

²⁷ Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

²⁸ Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

terhadap tujuan yang ingin dicapai organisasinya. Dampak-dampak yang ditimbulkan yaitu :

a) Kinerja

Fakta yang ditemukan peneliti dilapangan adanya pergantian karyawan *outsourcing* diposisi marketing, hal ini terjadi karena karyawan tersebut tidak memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan²⁹. Masalah ini terjadi karena rendahnya kinerja karyawan, hasil ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Wiwik Handayani yang menyebutkan komitmen menghasilkan nilai negatif dan signifikan terhadap kinerja.

b) Konflik Peraan

Konflik peran itu adalah timbulnya ketidakcocokan antara harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Ketidakesesuaian peran ini yang dirasakan karyawan *outsourcing* diposisi Marketing Mikro, *Consumer Sales Eksekutif*, dan *Sales Force*. Responden mengatakan risiko yang ditimbulkan dari pekerjaannya lebih besar tetapi yang didapat dari hasil kerjanya tidak sepadan dengan risiko yang ditimbulkan.

Artinya bahwa dampak yang ditimbulkan dari komitmen adalah kinerja dan konflik peran. Kinerja karyawan adalah salah satu faktor utama organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurunnya tingkat kinerja karyawan akan mengakibatkan rendahnya pencapaian yang di capai karyawan. Masalah ini terjadi pada karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang, seringkali terjadi *turnover* di perusahaan tersebut karena pencapaian yang buruk yang tidak sesuai dengan target yang diberikan³⁰. Kinerja yang buruk timbul karena tidak adanya komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, tidak adanya komitmen karyawan *outsourcing* disebabkan tidak adanya kejelasan karir untuk kedepannya.

KESIMPULAM DAN SARAN

Kesimpulan

Sesuai dengan hasil penelitian yang sudah dipaparkan diatas bahwa penerapan *outsourcing* di Bank Syariah Mandiri sudah sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan dimulai dari perekrutan, pemenuhan hak-hak karyawan dan tunjangan karyawan tetapi dalam prktiknya di Bank Syariah

²⁹ Wawancara langsung dengan karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang

³⁰ Wawancara langsung dengan karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang

Mandiri KCP Majenang masih banyak terjadi pelanggaran yang merugikan karyawan dari keterlambatan gaji, masalah dalam tunjangan kesehatan dan peralihan kontrak secara mendadak. Dalam praktik perekrutan karyawan juga masih ada ketidaksesuaian yang dilakukan Bank Syariah Mandiri KCP Majenang karena perekrutan dilakukan sendiri oleh perusahaan tersebut bukan oleh perusahaan *outsourcing*. Masalah lain Bank Syariah Mandiri KCP Majenang masih menggunakan jasa karyawan *outsourcing* dibagian kegiatan pokok perusahaan yang seharusnya hanya dilakukan untuk kegiatan penunjang perusahaan.

Pengukuran komitmen yang di kemukakan oleh Mayer dan Alen yang terdiri dari tiga jenis, karyawan *outsourcing* Bank Syariah Mandiri KCP Majenang termasuk dalam komitmen *continuance*, karena salah satu alasan masih bertahan menjadi karyawan *outsourcing* yaitu karna biaya atau resiko yang harus di tanggung apabila seseorang keluar dari organisasi jadi, muncul keraguan akan kebutuhannya terhadap organisasi dan apabila meninggalkan organisasi tersebut anggota akan merasakan suatu kerugian sehingga tetap tinggal di organisasi tersebut karena butuh. Dampak yang muncul dari komitmen itu sendiri adalah rendahnya kinerja karyawan dan adanya konflik peran yang terjadi, masalah ini terjadi adanya ketidaksesuaian harapan-harapan terhadap peran.

Saran

Penelitian selanjutnya sebaiknya meneliti kembali lebih dalam tentang penerapan *outsourcing* di sebuah perusahaan atau meneliti tentang *outsourcing* dari segi hukum dan Undang-Undangnya, karena masih banyak terjadi pelanggaran-pelanggaran dalam praktiknya yang tidak sesuai dengan UU Ketenagakerjaan. Saran dari peneliti dalam pemilihan objek penelitian sebaiknya melakukan observasi terlebih dahulu apakah perusahaan tersebut masih menggunakan karyawan *outsourcing* di bagian kegiatan pokok atau tidak, karena sekarang tidak semua perbankan menggunakan karyawan *outsourcing* di bagian pokok kegiatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asiah, S., & Yusniar. (2017). Problematika Penempatan Pekerja Outsourcing. *Jurnal Spread*, Vol 7, No 1: Hal 58-66.
- Astiti, D. P., & Manuabe, I. A. (2014). Hubungan Ketidakamanan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Pada PT. Bank CIMB Niaga TBK. *Psikologi Udayana*, Vol. 1, No. 3: Hal 413-428.
- Azis, R. A. (2016). Penerapan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu Terhadap Pekerja Outsourcing Pasca Putusan MK No.27/PUU-IX/2011. *Lex Jurnalica*, Volume 13, Nomor 3 : Hal 239-251.
- Bakhri, S., Buchori, & Ardi, R. P. (2018). Praktik Pengelolaan SDM Melalui Outsourcing: konsep dan kenyataan. *Visi Manajemen*, Vol. 3, No. 1 : Hal 1-9.
- Budiarta, I. P. (2016). *Hukum Outsourcing*. Malang: Sastra Press.
- Creswell, J. W. (2014). *RESEARCH DESIGN: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Penerjemah Achmad Fawaid, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Devi, N. B., Noer, B. A., & Rahmawati, Y. (2017). Analisis Perbandingan Pegawai Tetap dan Pegawai Outsourcing Ditinjau dari Pemberdayaan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, Vol. 6, No. 2: Hal 277-281.
- E. E., A. Y., & K. I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: ALFABETA.
- Handayani, W. (2008). Dampak Komitmen Organisasional, Self Efficacy Terhadap Konflik Peran Dan Kinerja Karyawan PT. HM Sampoerna Tbk Di Surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 8, No. 2: Hal 70-78.
- Ismail, N. (2015). *Metodelogi Penelitian untuk Studi Islam Panduan Praktis dan Diskusi Isu*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Julianti, L. (2015). Perlindungan Hukum Terhadap Tenaga Kerja Outsourcing Di Indonesia. *Jurnal Advokasi*, Vol. 5 No. 1: Hal 14-29.

- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Ahli Daya di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*, Vol. 14, No. 2: Hal 384-401.
- Latupono, B. (2011). Perlindungan Hukum Dan Hak Asasi Manusia Terhadap Pekerja Kontrak (outsourcing) Di Kota Ambon. *Jurnal Sasi*, Vol. 17, No. 3: Hal 59-69.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Yogyakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2008). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muttaqien, F. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing Pada PT. BRI, tbk. Cabang. *Iqstishoduna*, Vol. 4, No. 1: Hal 1-25.
- Pfeffer, J., & dkk. (2003). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: AMAR BOOKS.
- Ramadhani, W. (2017). Tinjauan Yuridis Terhadap Pekerja/Buruh Outsourcing Pada Bank BUMN. *Deliberatif*, Vo. 1, No. 1: Hal 63-86.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinaga, N. A. (2015). Perlindungan Hukum Bagi Pekerja/Buruh Dan Pengusaha Dalam Pelaksanaan Outsourcing Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Hukum Dirgantara*, Vol. 5, No. 2: Hal 1-18.
- Soegianto, M. Y., & Sutanto, E. M. (2013). Penerapan Strategi Alih Daya (outsourcing) Di UD. Puyuh Plastik Ditinjau Dari Ketentuan Perundangan Dan Etika Bisnis. *AGORA*, Vol. 1, No. 1: Hal 1-9.
- Soemardi, B. W., & Santoso, T. L. (2005). Kajian Penerapan Outsourcing Pada Perusahaan Kontraktor Dan Konsultan. *Jurnal Teknik Sipil*, Vol. 12, No. 2: Hal 63-74.

- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Yogyakarta: ALFABETA.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Suyanto, H., & Nugroho, A. A. (2016). Perlindungan Hukum Terhadap Hak-Hak Pekerja Outsourcing Berdasarkan Asas Keadilan. *Jurnal Beranda*, Vol. 3, No. 2: Hal 1-14.
- Yasar, I. (2009). *Merancang Perjanjian Kerja Outsourcing*. Jakarta Pusat: PPM.
- Yetniwati. (2017). Analisis Pengaturan Perlindungan Upah Berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan dan Prinsip-prinsip Hukum. *Jurnal Hukum Islam*, Vol. 02, No. 02: Hal 193-201

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Daftar pertanyaan ini berfungsi untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian yang berjudul “ **Penerapan Outsourcing Serta Dampaknya Terhadap Komitmen Karyawan Bank Syariah Mandiri (studi kasus BSM KCP Majenang)**”.

Berikut daftar pertanyaan wawancara sesuai dengan rumusan masalah:

General Support Staf (Pakar Ahli)	a. Bagaimana proses merekrut karyawan <i>Outsourcing</i> ? b. Ada berapa karyawan <i>Outsourcing</i> di perusahaan ini? c. Mengapa menggunakan jasa tenaga <i>Outsourcing</i> ? d. Apakah omzet perusahaan mengalami kenaikan setiap tahunnya? e. Apakah tenaga <i>Outsourcing</i> cukup membantu perkembangan perusahaan selama ini?
	a. Sejak kapan anda bekerja dengan status <i>Outsourcing</i> ?

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> b. Apakah anda bekerja berdasarkan kontrak kerja? c. Bagaimana proses menjadi karyawan <i>Outsourcing</i>? d. Berapa kali anda memperbarui kontrak? e. Bagaimana proses penggajian karyawan <i>Outsourcing</i>? Apa mendapatkan slip gaji? f. Apakah anda mendapatkan komisi ketika omzet perusahaan naik? g. Tunjangan apa saja yang anda terima sebagai karyawan <i>Outsourcing</i>? h. Apakah anda mengetahui UU/peraturan mengenai <i>Outsourcing</i>? i. Mengapa anda bersedia bekerja sebagai tenaga kerja <i>Outsourcing</i>? j. Apakah yang anda kerjakan sesuai dengan gaji yang di terima?
	<ul style="list-style-type: none"> a. Sejak kapan anda bekerja dengan status <i>Outsourcing</i>? b. Apakah anda bekerja berdasarkan kontrak kerja? c. Bagaimana proses menjadi karyawan

Security	<p><i>Outsourcing?</i></p> <p>d. Bagaimana proses penggajian karyawan</p> <p><i>Outsourcing?</i> Apa mendapatkan slip gaji?</p> <p>e. Berapa kali anda memperbarui kontrak?</p> <p>f. Apakah anda mendapatkan komisi ketika lembur/shift tambahan?</p> <p>g. Apa yang anda rasakan sebagai tenaga</p> <p><i>Outsourcing?</i></p> <p>h. Apakah anda mengetahui UU/peraturan mengenai <i>Outsourcing?</i></p> <p>i. Mengapa anda bersedia bekerja sebagai tenaga kerja <i>Outsourcing?</i></p>
----------	--

HASIL WAWANCARA MARKETING KARYAWAN *OUTSOURCING*

- **Kaka Ambang Pratama**
Marketing Mikro: Menjelaskan tentang proses menjadi karyawan *outsourcing* di BSM KCP Majenang. Bapak Kaka menjelaskan proses menjadi karyawan *outsourcing* disini, bahwa untuk menjadi karyawan *outsourcing* disini adalah dengan cara langsung datang ke perusahaan dan memberikan surat lamaran. Setelah surat lamaran diterima perusahaan akan memanggil untuk melakukan interview setelah itu dilakukannya penyaringan. Kinerja vendor dalam perekrutan tidak ada karena yang melakukan interview dan penyaringan langsung dari perusahaan bukan dari vendor. Tugas vendor sendiri disini hanya dalam masalah kontrak dan administrasi gaji untuk selebihnya murni dari BSM. Sebetulnya awalnya saya juga mengira kontrak langsung dengan BSM tetapi seiring berjalannya waktu jadi tahu bahwa saya sebagai karyawan *outsourcing*.

- **Jati Kurnia**
Consumer Sales Eksekutif: Menjelaskan tentang tunjangan yang diberikan untuk karyawan *outsourcing*. Sebagai karyawan *outsourcing* tunjangan yang diberikan seperti jaminan kesehatan (BPJS), biaya melahirkan, tunjangan cuti yang sekarang menjadi tunjangan kedisiplinan, tunjangan Idul Fitri, kartu tanda pengenal. Tapi dalam jaminan kesehatan terkadang tidak jelas karena dalam kartu jaminan kesehatan masih tertera nama vendor sebelumnya sedangkan sekarang sudah terikat dengan vendor lain tetapi kartunya masih bisa di gunakan. Tetapi khusus saya sendiri kartu kesehatan bisa buat keluarga tapi tidak tahu dengan yang lain.

- **Hendro Purnomo**
Security: Menjelaskan alasan masih bertahan disini. Alasan masih bertahan disini karena kerjanya enak santai dan tidak jauh dari keluarga karena kalau saya pribadi yang terpenting itu keluarga. Selain faktor keluarga ada faktor lingkungan karena setiap pekerjaan yang terpenting adalah kenyamanannya dari orang-orangnya dalam lingkungan, time work nya sudah ada jadi dalam menjalankan pekerjaannya tidak terlalu

capek. Dalam dunia kerja susah dalam mencari kenyamanan dalam lingkungannya.

- Ari Mustolih
Office Boy: Menjelaskan tentang kontrak. Awal menjadi karyawan tandatangan kontrak rutin 6 bulan sekali tetapi jarang tandatangan untuk seterusnya sampai serakang tetapi tidak masalah dan tidak ada pemberitahuan. Tetapi apabila perusahaan tidak bekerjasama dengan vendor A berganti dengan vendor B disitu baru tandatangan kontrak lagi.

HASIL WAWANCARA DENGAN PAKAR AHLI

- Didit Suseno
Karyawan *outsourcing* dengan karyawan organik itu berbeda karena untuk karyawan organik sendiri dari perekrutannya langsung dari BSM sedangkan untuk karyawan *outsourcing* itu ada pihak ketiga (vendor). Setiap posisi karyawan memiliki vendor sendiri-sendiri. Kalau perekrutan melalui vendor agak susah karena terkendala jarak untuk melakukan interview sedangkan proses perekrutan tidak cukup sehari, jadi dari vendor menyerahkan tugas itu ke unit dalam melakukan perekrutan karyawan *outsourcing*, tetapi untuk masalah gaji tetap dari vendor. Jadi kerjasama perusahaan *outsourcing* yaitu dengan BSM pusat tetapi dalam perekrutannya perusahaan *outsourcing* menyerahkan sepenuhnya ke unit tetapi tetap berkordinasi dengan vendor.
Tunjangan sendiri itu kebijakan vendor dan BSM pusat, dalam tunjangan juga berbeda di setiap vendor. Kesehatan sendiri harusnya ada karena itu udah kebijakan dari pemerintah. Sebagai karyawan *outsourcing* maksimal 1 tahun kalau vendornya menang tender atau lelang lagi masih kerjasama tapi kalau kalah ganti vendor. Perkembangan perusahaan selama ini juga normal diliat dari aset, karena untuk marketing sendiri memang harus *outsourcing*, karena ada target sendiri yang harus dicapai setiap bulannya.

**PENGESAHAN
Skripsi Berjudul**

**PENERAPAN *OUTSOURCING* SERTA DAMPAKNYA TERHADAP
KOMITMEN KARYAWAN BANK SYARIAH MANDIRI KCP MAJENNG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Robi Meliyanto Setiawan

NPM : 20150730013

Telah dimunaqasyahkan di depan Sidang Munaqasyah Program Studi Ekonomi
Syariah pada tanggal 11 Maret 2019 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk
diterima:

Sidang Dewan Munaqasyah Skripsi

Ketua Sidang : Rozikan, S.E.I., M.S.I.

Pembimbing : Dyah Pikanti Dewanti, S.E., M.M.

Penguji : Muhammad Zakiy Ishak, S.E.I., m.Sc.

Yogyakarta, 09 Maret 2019

Fakultas Agama Islam

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Dekan,



Dr. Akif Khilmiyah, M.Ag.

NIK. 19680212199202113016

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

FORMULIR PERSETUJUAN NASKAH PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dyah Pikanthi Diwanti
NIK : 19800816201610113066

adalah Dosen Pembimbing Skripsi dari mahasiswa :

Nama : Robi Meliyanto Sothawan
NPM : 20150730013
Fakultas : Fakultas Agama Islam
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Naskah Ringkas : Penerapan Outsourcing Serta Dampaknya Terhadap
Kemitraan Keuangan Bank Syariah

Hasil Tes Turnitin* : 20%

Menyatakan bahwa naskah publikasi ini telah diperiksa dan dapat digunakan untuk memenuhi syarat tugas akhir.

Yogyakarta, Senin, 08 April 2019

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dosen Pembimbing Skripsi,

.....



(.....)

(Dyah Pikanthi D.....)

*Wajib menyertakan hasil tes Turnitin atas naskah publikasi.