

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasar atas hasil penelitian yang dilakukan, maka simpulan terjadinya turnover tenaga alih daya pada Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia dikarenakan adanya faktor intrinsik dan ekstrinsik. Agar tidak terus terjadi turnover tenaga alih daya diperlukan strategi yang menjawab tantangan dan memupuk keterikatan budaya organisasi. Untuk lebih jelasnya simpulan peraspek dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor penyebab terjadinya turnover tenaga alih daya di PT.

Bank Negara Indonesia merupakan gabungan dari beberapa faktor intrinsik dan ekstrinsik yang meliputi:

- a. Timbulnya rasa tidak puas dengan jenis pekerjaan sekarang ini serta tidak tertantang dengan pekerjaan tersebut dan motivasi yang menurun dalam bekerja.
- b. Tidak adanya kesempatan untuk maju maupun memperoleh kenaikan jabatan serta terkendala dengan batas usia maksimum untuk berkarier dan mendapatkan kenaikan jabatan ataupun pangkat akan mengurangi motivasi tenaga alih daya untuk melakukan pekerjaan serta berinovasi dalam bekerja.

- c. Tanggungjawab pekerjaan yang dilimpahkan oleh Pimpinan kepada tenaga alih daya melewati *job description* dan dilakukan melewati jam kerja.
- d. Pengakuan hasil kerja tenaga alih daya diberikan oleh Pimpinan atau atasan dalam bentuk perpanjangan kontrak yang diberikan setiap tahunnya. Sedangkan tenaga alih daya mengharapkan adanya pengakuan hasil kerja mereka dapat dilakukan oleh Pimpinan kapanpun sehingga dapat memberikan motivasi mereka dalam bekerja.
- e. Tidak adanya apresiasi atas prestasi kerja tenaga alih daya oleh Pemimpin akan berdampak pada menurunnya motivasi tenaga alih daya dalam berimprovisasi dalam bekerja serta memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan.
- f. Produktifitas tenaga alih daya dinilai memuaskan oleh Pimpinan, namun kompensasi yang diberikan berupa perpanjangan kontrak kerja berdasar atas penilaian serta rekomendasi dari Pimpinan.
- g. Tidak adanya perbedaan kompensasi yang didapatkan bila ditinjau dari tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, tidak adanya tunjangan kinerja, tunjangan kesehatan, bonus perusahaan, serta pemberian upah lembur diduga dapat memicu timbulnya *turnover*.
- h. Pemberian hak karyawan tenaga alih daya yang berupa insentif tambahan atau upah kerja *overtime* tidak dibayarkan, sehingga

tingkat kepuasan tenaga alih daya terhadap kompensasi yang diberikan adalah rendah. Hal ini dapat memicu timbulnya *turnover*.

- i. Kebutuhan hidup yang terus bertambah menyebabkan gaji yang diberikan oleh penyedia kepada tenaga alih daya dirasa kurang atau tidak cukup meskipun sudah sesuai dengan standar ketetapan Pemerintah.
- j. Calon tenaga alih daya yang melamar sebagai tenaga alih daya berjumlah banyak sedangkan lowongan di PT. Bank Negara Indonesia jumlahnya hanya 3-10 orang perbulannya. Hal ini akan mempengaruhi daya tawar dalam kompensasi yang diberikan kepada tenaga alih daya yang hanya mendapatkan gaji UMP saja tanpa adanya tambahan tunjangan, bonus tahunan maupun fasilitas kesehatan serta fasilitas lainnya. Hal ini dapat berakibat timbulnya *turnover*.
- k. Tingkat keterikatan tenaga alih daya terhadap PT. Bank Negara Indonesia adalah tidak ada karena status kepegawaian yang hanya sebagai tenaga alih daya saja. Hal ini adalah implikasi dari kompensasi yang diberikan hanya berupa gaji UMP saja tanpa menikmati fasilitas lainnya. Rendahnya tingkat keterikatan ini berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan tenaga alih daya yang bisa memicu *turnover*.

2. Langkah Strategis berdasar analisis ASOCA untuk menurunkan tingkat turnover, meliputi:

- f. Meningkatkan ketrampilan melalui pelatihan terhadap sistem yang baru guna menjawab tantangan pekerjaan yang semakin rumit dengan segala permasalahannya serta untuk meningkatkan kinerja.
- g. Meningkatkan daya pikir maupun kemampuan intelektual tenaga alih daya melalui pendidikan maupun kursus singkat untuk memberikan peluang serta kesempatan tenaga alih daya untuk dipromosikan jenjang karier dan jabatannya dalam tes terbuka tanpa adanya batasan usia. Juga untuk terus memacu dalam pencapaian prestasi kerja.
- h. Peninjauan kembali atas pemberian kompensasi dengan melihat dari pemenuhan kebutuhan hidup layak di Jakarta, produktivitas kerja, pendidikan dan pengalaman kerja yang dipunyai, serta pemberian fasilitas kesehatan sesuai dengan kebijakan perusahaan atas dasar kemampuan perusahaan.
- i. Pelaksanaan proses rekrutmen, seleksi, penerimaan dan penempatan calon tenaga alih daya yang bersih guna mendapatkan tenaga alih daya yang mempunyai kompetensi yang diharapkan serta membuka peluang dalam posisi tawar tenaga alih daya yang mempunyai kelebihan dalam hal pendidikan yang lebih tinggi serta pengalaman kerja.

- j. Memberikan pelatihan tingkat lanjut guna meningkatkan kemampuan serta kompetensi sehingga kinerja semakin meningkat dan dapat berkontribusi terhadap perusahaan, menumbuhkan rasa memiliki yang akan membentuk keterikatan terhadap perusahaan.

B. Saran

Dari kesimpulan diatas, peneliti memberikan saran sebagai langkah strategis yang dapat diambil oleh Penyedia tenaga alih daya, yaitu:

1. Perubahan pada pola perekrutan, seleksi, penerimaan serta penempatan tenaga alih daya.

Yaitu dengan cara melakukan proses seleksi dengan terbuka disertai dengan hasil tes yang sesuai dengan kompetensi yang dipunyai.

Pelaksanaan tes psikologi dinilai sangat perlu untuk melihat tingkat

ketahanan dan tingkat stress dalam bekerja serta kejujuran. Di dalam proses seleksi, dibuka posisi tawar bagi mereka yang mempunyai tingkat

pendidikan yang lebih tinggi dari yang dipersyaratkan serta memiliki pengalaman kerja yang sesuai dengan bidang yang akan dikerjakan,

dalam hal hal kompensasi yang akan diterima. Proses seleksi, penerimaan serta penempatan tenaga alih daya yang bersih akan

mendapatkan calon-calon tenaga alih daya yang sesuai dengan

pengharapan dan mampu bekerja untuk memberikan kontribusi kepada

PT. Bank Negara Indonesia.

Selain itu peneliti juga memberikan saran kepada PT. Bank Negara Indonesia, meliputi:

1. Perubahan pada pembinaan, serta pengembangan karier karyawan.

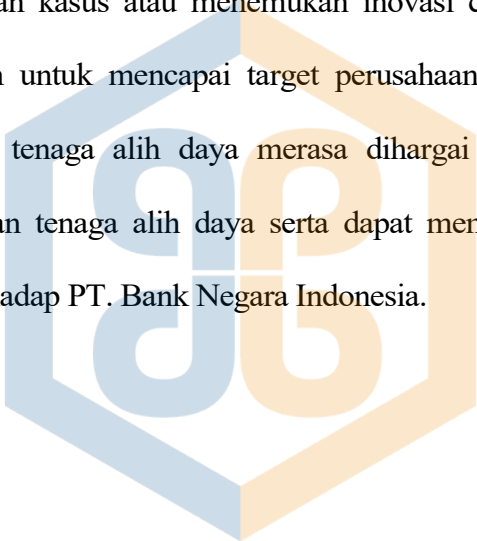
Yaitu dengan cara memberikan kesempatan dan peluang seluas-luasnya tenaga alih daya untuk mengikuti tes seleksi menjadi pegawai tetap dengan mengikuti tes secara terbuka tanpa adanya batasan-batasan termasuk usia terutama bagi mereka yang sudah menempuh Pendidikan Pasca Sarjana yang akan mendapatkan perhatian khusus. Kesempatan untuk mengembangkan karier ini harus disertai dengan peningkatan daya pikir dan ketrampilan melalui pelatihan maupun kursus untuk menyiapkan tenaga alih daya untuk bersaing menjadi pegawai tetap.

2. Perubahan pada kondisi kerja.

Pekerjaan yang dilakukan tiap harinya dengan beban kerja yang berat membutuhkan ketelitian yang tinggi, rasa takut keliru memasukkan data yang dapat menyebabkan kebosanan serta stres. Hal ini dapat dicegah dengan penggunaan sarana prasarana berupa aplikasi teknologi. Aplikasi ini memudahkan dalam pekerjaan untuk mencegah kesalahan fatal karena penerapan sistem yang masih konvensional. Otomasi atas pekerjaan merupakan tuntutan dalam era *industry 4.0* sekarang ini. Sehingga akan menurunkan tingkat stres tenaga alih daya dan menciptakan kondisi bekerja yang nyaman.

3. Memberikan motivasi kerja setiap harinya dalam *morning briefing*, dalam rangka menumbuhkan kepuasan kerja tenaga alih daya dengan

cara memberikan pengakuan serta apresiasi atas hasil kerja dan produktivitas tenaga alih daya dengan memberikan paket kompensasi yang menarik. Paket kompensasi menarik ini dapat berupa pemberian *voucher* diskon untuk *medical check up*, pemberian upah lembur, pemberian penghargaan atau bonus bilamana dapat menemukan solusi pemecahan kasus atau menemukan inovasi cara cepat menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai target perusahaan. Hal ini sangat penting sehingga tenaga alih daya merasa dihargai dan untuk menciptakan keterikatan tenaga alih daya serta dapat memberikan kontribusi yang lebih terhadap PT. Bank Negara Indonesia.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Allan, J. (1991). *Mengatasi Masalah Manusia di dalam Organisasi (diterjemahkan oleh Kirbandoko, 1991)*. Jakarta: Binapura Aksara.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industry*. Yogyakarta: Liberty.
- Bagong, S., & Sutinah. (2011). *Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana Pradana Media Group.
- Bungin, B. (2003). *Ananlisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Fred, & Luthans. (2006). *Organization Behaviour(diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono,2012)*. Yogyakarta: Andi.
- Gellerman, S. W. (1961). *Motivation and Productivity (Diterjemahkan Soepomo S Wardoyo, 1984, Motivasi dan Produktivitas)*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Gomes, F. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Harnoto. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- Hasibuan, H. S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herdianyah, H. (2013). *Wawancara, Observasi, dan Focus Group sebagai Instrumen Penggalan Data Kualitatif*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Ilham, A. (2012). *Turnover Karyawan "Kajian Literatur"*. Surabaya: PH Movement Publication.
- Komang Priambada, A. E. (2008). *Outsourcing vs Serikat Pekerja*. Jakarta: Alihdaya Media Network.
- Kurniawan, E. (2013). *Tahukah Anda? Hak-hak Karyawan Tetap dan Kontrak*. Jakarta: Dunia Cerdas.
- Lin Grensing, P. (2006). *HUMAN Resources Book (diterjemahkan oleh Sugiri, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis)*. Jakarta: Prenada Media Group.

- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional KOnsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Matthew B.Miles, M. H. (1992). *Ananlisis Data Kualitatif* terjemahan Tjejep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Mobley, W. (1986). *Pergantian karyawan, Akibat dan Pengendaliaannya* (diterjemahkan oleh Nurul Iman). Jakarta: Pustaka BInawan Pressindo.
- Moekijat. (2007). *Penilaian Pekerjaan untuk Menentukan Gaji dan Upah*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Moleong, J. L. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bndung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Prabu, M. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Prasetya Irawan, d. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Raco, J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif, Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Robbins S.P, J. T. (2104). *Organization Behaviour* (diterjemahkan oleh Diana A, Ria C dan Abdul Rosyad. Jakarta: Salemba Empat.
- Saebeni, B. A. (2008). *Metode Penelitian*. Bandung: CV.Pustaka Setia.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat-kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2007). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT.Rineka Cipta, Anggota IKAPI.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Jakarta.

- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi, G. (2006). *Perlindungan Hukum Bagi Para Pekerja Kontrak Outsourcing*. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- Sulistyo, & Basuki. (2010). *Penelitian Kualitatif, Metodologi, plikasi dan Evaluasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Widodo, S. E. (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Ardadizya Jaya.
- Yasar, I. (2011). *Mejadi Karyawan Outsourcing*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Perundang-Undangan atau Peraturan

Undang-Undang Tenaga Kerja Nomor. 13 Tahun 2003

Undang-Undang Nomor.13 tahun 2000

Kitab Undang-Undang Hukum Perdata

Putusan Mahkamah Konstitusi No. 27/PUU-IX/2011

Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 19 tahun 2012

Lampiran Surat Edaran No. SE.04/MEN/VIII/2013

Surat Edaran No. B.31/PHIJSK/2012

Dokumen PT. Bank Negara Indonesia

REN/2/322/R, tanggal 27 September 2019, perihal penyesuaian Organisasi Divisi Operasional Digital.

Perjanjian antara PT. Bank Negara Indonesia dengan PT. Prima Karya Sarana Sejahtera tentang Penyediaan Jasa Tenaga Kerja.

Perjanjian antara PT. Bank Negara Indonesia dengan PT. Prima Karya Sarana

Sejahtera tentang Pemborongan Jasa Tenaga Kerja.

Perjanjian Kerja Waktu Tertentu antara Penyedia tenaga Alih Daya dengan

Tenaga Alih Daya.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedomaan wawancara Pemimpin Dan Wakil Pemimpin Divisi

Nama :

Jabatan :

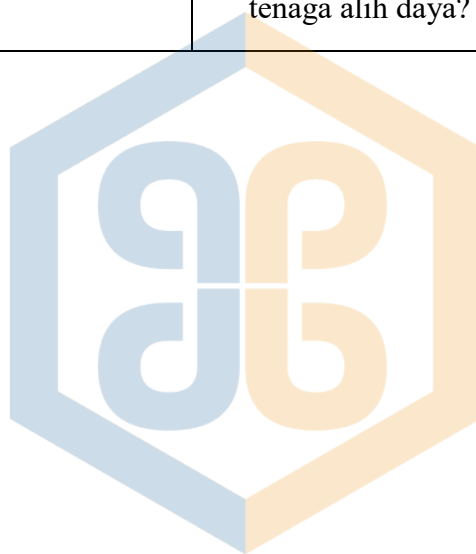
Tempat :

Tanggal :

ASPEK	SUB ASPEK	PERTANYAAN
Intrinsik	1. Tantangan pekerjaan itu sendiri. 2. Kemajuan pekerjaan dalam kenaikan pangkat/jabatan. 3. Tanggung jawab pekerjaan. 4. Pengakuan atas hasil kerja. 5. Pencapaian prestasi. 6. Produktivitas karyawan. 7. Pendidikan dan pengalaman kerja. 8. Usia	1. Sebagai seorang pimpinan, bagaimana cara Bapak/Ibu untuk memberikan tantangan terhadap bawahan dalam hal ini tenaga alih daya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan? 2. Apakah Bapak/Ibu sering memberikan target untuk melihat kemajuan bawahan Bapak/Ibu? Bagi tenaga alih daya yang memiliki kecakapan/kinerja baik, apakah ada usulan untuk kenaikan jabatan? 3. Menurut pendapat Bapak/Ibu, tanggung jawab pekerjaan seperti apa yang dilimpahkan kepada karyawan tenaga alih daya? 4. Bentuk pengakuan seperti apa yang Bapak/Ibu berikan kepada bawahan/tenaga alih daya setelah berhasil melakukan suatu pekerjaan? 5. Menurut pendapat Bapak/Ibu, cara apa yang Bapak/Ibu gunakan untuk mendukung pencapaian prestasi tenaga alih daya? Apakah terdapat apresiasi atas pencapaian prestasi tersebut?

		6. Menurut pendapat Bapak/Ibu, bagaimana produktivitas karyawan yang berasal dari tenaga alih daya bila dibandingkan dengan tenaga tetap? 7. Minimum persyaratan apa yang digunakan untuk mencari tenaga alih daya yang diharapkan? Apakah minimum pendidikan dan pengalaman kerja tenaga alih daya turut menjadi perhatian Bapak/Ibu? 8. Menurut Bapak/Ibu, pada usia berapa tenaga alih daya dianggap produktif dalam mencapai target perusahaan dan menjadi bahan pertimbangan dalam perekrutan?
Ekstrinsik	1. Administrasi dan kebijakan perusahaan serta ketetapan pemerintah. 2. Supervisi. 3. Gaji. 4. Hubungan antar pribadi. 5. Kondisi kerja. 6. Penawaran dan permintaan 7. Keterikatan terhadap organisasi. 8. Budaya perusahaan.	1. Dalam penentuan target kerja terhadap tenaga alih daya, apakah seringkali dilakukan kerja ekstra atau overtime? Prosedur administrasi atau SOP apa yang digunakan? Apakah hal ini merupakan kebijakan pimpinan atau kebijakan perusahaan? 2. Bagaimana cara Bapak/ Ibu melakukan supervisi terhadap pekerjaan bawahan terutama tenaga alih daya? 3. Menurut Bapak/Ibu, standar apa yang dipakai dalam menentukan gaji yang diberikan kepada tenaga alih daya? 4. Bagaimana relasi antara Bapak/Ibu sebagai pimpinan dengan tenaga alih daya sebagai bawahan? 5. Sebagai pimpinan dalam suatu bagian, kondisi kerja seperti apa yang Bapak/Ibu ciptakan untuk mencapai target perusahaan? Bagaimana dengan kondisi kerja sekarang ini? 6. Menurut pendapat Bapak/Ibu, bagaimana kebutuhan perusahaan akan tenaga terampil bila dilihat dari ketersediaan

		tenaga itu sendiri? 7. Bagaimana menurut pendapat Bapak /Ibu tentang keterikatan tenaga alih daya untuk ikut memiliki dan merasa bagian dari perusahaan sekarang ini? 8. Menurut t pendapat Bapak/Ibu, budaya perusahaan seperti apa yang mempengaruhi pola kerja tenaga alih daya?
--	--	---



POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

Lampiran 2 Pedoman Wawancara untuk Penyedia Tenaga Alih Daya

Nama :

Jabatan :

Tempat :

Tanggal :

ASPEK	SUB ASPEK	PERTANYAAN
Intrinsik	1. Tanggung jawab pekerjaan. 2. Produktivitas karyawan. 3. Pendidikan dan pengalaman kerja. 4. Usia	1. Sebagai penyedia tenaga alih daya, apakah dilakukan test psikologi untuk melihat tingkat tanggungjawab calon tenaga alih daya dalam rekrutmen di tempat Bapak/Ibu? 2. Dalam seleksi calon tenaga alih daya, bagaimana Bapak/Ibu menilai produktivitas seorang calon tenaga alih daya? 3. Apakah Bapak/Ibu menggunakan syarat minimum pada pendidikan dan pengalaman kerja untuk mencari tenaga alih daya yang diharapkan? 4. Apakah ada minimum untuk usia yang disyaratkan dalam seleksi tenaga alih daya? Berikan alasannya mengapa?
Ekstrinsik	1. Administrasi dan kebijakan perusahaan serta ketentuan pemerintah. 2. Supervisi. 3. Gaji. 4. Penawaran dan permintaan	1. Apakah dalam proses seleksi tenaga alih daya, Bapak/Ibu menawarkan kompensasi yang sesuai dengan ketentuan Pemerintah? Aturan apa yang Bapak/Ibu gunakan? 2. Apakah Bapak/Ibu melakukan

	5. Keterikatan terhadap organisasi. 6. Budaya perusahaan.	supervisi terhadap kinerja tenaga alih daya yang direkrut dan ditempatkan di PT Bank Negara Indonesia? 3. Menurut Bapak/Ibu, standar apa yang dipakai dalam menentukan gaji yang diberikan kepada tenaga alih daya yang direkrut? 4. Seberapa banyak permintaan PT Bank Negara Indonesia akan tenaga alih daya dan bagaimana kesanggupan Bapak/Ibu sebagai penyedia untuk menyediakan tenaga alih daya? 5. Apakah dalam perekrutan tenaga alih daya menggunakan kontrak yang diperbarui tiap tahunnya? Bagaimana dengan status kepegawaiannya di PT Bank Negara Indonesia? 6. Apakah Bapak/Ibu mengetahui budaya kerja di PT Bank Negara Indonesia? Jika iya, bagaimana Bapak/Ibu menginformasikan kepada calon tenaga alih daya?
--	---	--

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Lampiran 3 Pedoman Wawancara untuk Tenaga Alih Daya (Aktif)

Nama :

Jabatan :

Tempat :

Tanggal :

ASPEK	SUB ASPEK	PERTANYAAN
Intrinsik	1. Tantangan pekerjaan itu sendiri. 2. Kemajuan pekerjaan dalam kenaikan pangkat/jabatan. 3. Tanggung jawab pekerjaan. 4. Pengakuan atas hasil kerja. 5. Pencapaian prestasi. 6. Produktivitas karyawan. 7. Pendidikan dan pengalaman kerja. 8. Usia	1. Bagaimana menurut pendapat saudara tentang pekerjaan sekarang ini? Apakah saudara merasa tertantang dengan pekerjaan ini? Jelaskan. 2. Apakah saudara mendapatkan kesempatan untuk maju atau mendapatkan kenaikan pangkat/jabatan? 3. Bagaimana tanggung jawab pekerjaan saudara selama ini? Sesuai dengan <i>job description</i> saudara atau melewatinya? Jelaskan. 4. Bentuk pengakuan seperti apa yang diberikan dari PT. Bank Negara Indonesia kepada saudara setelah berhasil melakukan suatu pekerjaan? 5. Apakah saudara pernah melakukan pencapaian prestasi dalam bekerja? Apresiasi apa yang saudara dapatkan dari PT. Bank negara Indonesia? 6. Bagaimana penilaian produktivitas saudara sebagai

		tenaga alih daya dengan indikator kinerja atau capaian target oleh atasan saudara? 7. Tingkat pendidikan dan pengalaman bekerja apa yang saudara gunakan untuk bekerja sebagai tenaga alih daya di PT. Bank Negara Indonesia? Jelaskan. 8. Berapakah usia saudara saat masuk bekerja sebagai tenaga alih daya di PT. Bank Negara Indonesia? Sampai usia berapa saudara akan bekerja sebagai tenaga alih daya? Sebutkan alasannya?
Ekstrinsik	1. Administrasi dan kebijakan perusahaan serta ketetapan pemerintah. 2. Supervisi. 3. Gaji. 4. Hubungan antar pribadi. 5. Kondisi kerja. 6. Penawaran dan permintaan 7. Keterikatan terhadap organisasi. 8. Budaya perusahaan.	1. Apakah hak dan kewajiban saudara sebagai tenaga alih daya sesuai dengan administrasi dan kebijakan perusahaan maupun ketetapan pemerintah? 2. Apakah ada supervisi pada pekerjaan saudara selama ini? Siapa yang melaksanakan? 3. Bagaimana standar gaji yang diberikan kepada saudara sebagai tenaga alih daya? Apakah anda merasa cukup dengan gaji yang didapatkan? Siapa yang memberikan gaji saudara, agen penyedia atau PT. Bank Negara Indonesia? 4. Bagaimana relasi saudara dengan pimpinan dan rekan kerja saudara? Apakah saling mendukung atau saling menjatuhkan karena adanya kesalahan yang saudara perbuat?

		5. Bagaimana kondisi kerja di PT. Bank Negara Indonesia? Apakah saudara merasa nyaman dengan kondisi kerja tersebut? 6. Disaat saudara melamar sebagai tenaga alih daya, bagaimana kebutuhan perusahaan akan tenaga professional terhadap tersedianya tenaga itu sendiri? 7. Berapa lama saudara bekerja sebagai tenaga alih daya di PT. Bank Negara Indonesia? Apakah saudara ikut merasa memiliki dan merupakan bagian serta aset dari perusahaan? 8. Bagaimana budaya perusahaan di PT. Bank Negara Indonesia mempengaruhi kinerja saudara?
--	--	--

POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

Lampiran 4 Pedoman Wawancara untuk Tenaga Alih Daya (Tidak Aktif)

Nama :

Jabatan :

Tempat :

Tanggal :

ASPEK	SUB ASPEK	PERTANYAAN
Intrinsik	1. Tantangan pekerjaan itu sendiri. 2. Kemajuan pekerjaan dalam kenaikan pangkat/jabatan. 3. Tanggung jawab pekerjaan. 4. Pengakuan atas hasil kerja. 5. Pencapaian prestasi. 6. Produktivitas karyawan. 7. Pendidikan dan pengalaman kerja. 8. Usia	1. Bagaimana menurut saudara tentang pekerjaan yang saudara tinggalkan? Apakah saudara merasa tidak tertantang dengan pekerjaan ini? 2. Apakah saudara tidak mendapatkan kesempatan untuk maju atau kenaikan pangkat atau jabatan? 3. Bagaimana tanggung jawab pekerjaan saudara selama ini? Sesuai dengan job description saudara atau melewatinya? Jelaskan. 4. Bentuk pengakuan seperti apa yang diberikan dai PT. Bank Negara Indonesia kepada saudara setelah berhasil melakukan suatu pekerjaan? 5. Apakah saudara pernah melakukan pencapaian prestasi dalam bekerja? Apresiasi apa yang saudara dapatkan dari PT. Bank negara Indonesia? 6. Bagaimana penilaian produktivitas saudara sebagai

		tenaga alih daya dengan indikator kinerja atau capaian target oleh atasan saudara? 7. Tingkat pendidikan dan pengalaman bekerja apa yang saudara gunakan untuk bekerja sebagai tenaga alih daya di PT. Bank Negara Indonesia? 8. Berapakah usia saudara saat mulai bekerja sebagai tenaga alih daya di PT. Bank Negara Indonesia? Di usia berapa saudara memutuskan untuk berhenti bekerja sebagai tenaga alih daya? Sebutkan alasannya?
Ekstrinsik	1. Administrasi dan kebijakan perusahaan serta ketetapan pemerintah. 2. Supervisi. 3. Gaji. 4. Hubungan antar pribadi. 5. Kondisi kerja. 6. Penawaran dan permintaan 7. Keterikatan terhadap organisasi. 8. Budaya perusahaan.	1. Apakah hak dan kewajiban saudara sebagai tenaga alih daya sesuai dengan administrasi dan kebijakan perusahaan maupun ketetapan pemerintah? 2. Bagaimana dengan supervisi maupun penilaian pada pekerjaan saudara selama ini? Siapa yang melaksanakan? Apakah saudara merasa kecewa dengan penilaian tersebut? 3. Bagaimana standar gaji yang diberikan kepada saudara sebagai tenaga alih daya? Apakah anda merasa kurang dibandingkan dengan kebutuhan saudara? Siapa yang memberikan gaji saudara, agen penyedia atau PT. Bank Negara Indonesia? 4. Bagaimana relasi saudara dengan pimpinan dan rekan kerja saudara? Apakah saling mendukung atau saling

		menjatuhkan karena adanya kesalahan yang saudara perbuat sehingga memutuskan untuk keluar dari perusahaan? 5. Bagaimana kondisi kerja di PT. Bank Negara Indonesia? Apakah saudara merasa nyaman dengan kondisi kerja tersebut atau tidak nyaman sehingga memutuskan untuk keluar? Jelaskan. 6. Disaat saudara melamar sebagai tenaga alih daya, bagaimana kebutuhan perusahaan akan tenaga terampil terhadap tersedianya tenaga itu sendiri? 7. Berapa lama saudara bekerja sebagai tenaga alih daya di PT. Bank Negara Indonesia? Mengapa saudara memutuskan untuk keluar setelah sekian lama saudara bekerja sebagai tenaga alih daya di PT. Bank Negara Indonesia? Apakah saudara merasa tidak ikut memiliki dan bukan bagian serta aset dari perusahaan? 8. Apakah budaya perusahaan di PT. Bank Negara Indonesia membuat saudara merasa tertekan sehingga mempengaruhi kinerja saudara serta memutuskan untuk keluar? Jelaskan.
--	--	--

Lampiran 5 Pedoman Telaah Dokumen

A. SURAT KEPUTUSAN.

No.	SK	Dari	Kepada	Tanggal	Perihal

B. PERJANJIAN ANTARA PT. BANK NEGARA INDONESIA DENGAN PIHAK KETIGA SEBAGAI PENYEDIA JASA TENAGA KERJA.

No.	Nomor Perjanjian	Pihak 1	Pihak 2	Tanggal	Perihal

**C. PERJANJIAN ANTARA PT. BANK NEGARA INDONESIA DENGAN
PIHAK KETIGA SEBAGAI PEMBORONG JASA TENAGA KERJA**

No.	Nomor Perjanjian	Pihak 1	Pihak 2	Tanggal	Perihal

**D. PERJANJIAN KERJA WAKTU TERTENTU ANTARA PENYEDIA
TENAGA KERJA DENGAN TENAGA KERJA**

No.	Nomor Perjanjian	Pihak 1	Pihak 2	Tanggal	Perihal

Lampiran 6 Pedoman Observasi

Tujuan: untuk memperoleh informasi dan data yang berhubungan dengan faktor intrinsik dan ekstrinsik penyebab meningkatnya turnover tenaga alih daya di Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia

Aspek yang diamati:

1. Lokasi kantor
2. Lingkungan kantor
3. Ruang kerja
4. Beban pekerjaan
5. Relasi dengan Pimpinan dan rekan kerja
6. Kondisi kerja
7. Waktu penyelesaian target pekerjaan
8. Kinerja individu
9. Penilaian pimpinan
10. Waktu bekerja tenaga alih daya setiap harinya

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Lampiran 7 Surat Pengantar Penelitian



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

Jl. Administrasi I Pejampang, Jakarta Pusat 10280
Telp: 5347000, 5329490, 5329390, Fax: 53651793, 5329556
Email: politeknik@stia-lan.ac.id Website: www.stia-lan.ac.id

Nomor : 1584/STIA.LAN/PPS-02.3
Sifat : Biasa
Lampiran : Proposal Penelitian Tesis
Hal : Permisihan Iku Penelitian Mahasiswa
Program Magister Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta

Jakarta, 7 September 2021

Yth. Ibu Tenzeliana Soekesi
Pemimpin Divisi Operasional Digital
PT Bank BNI
 Gal. HNI Menara Pejampang, Lt. 26
 Jl. Pejampang Raya No 7, Jakarta Pusat

Bersama ini dengan hormat kami informasikan, bahwa salah satu mahasiswa kami

Nama	: Martha Nurcahya
NPM	: 1964002009
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis	: Analisis Turnover Tenaga Ahli Daya di PT Bank BNI Divisi Operasional Digital

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis di instansi Ibu.

Sehubungan dengan itu, kami mohon perkenan Ibu untuk memberikan ijin dan membantu mahasiswa tersebut mendapatkan bahan/bahan/data/informasi yang dibutuhkan.

Atas perkenan, bantuan dan kerjasamanya Ibu, kami ucapkan terima kasih.


Wakil Ketua I Bidang Akademik,
Mark Soudang Silitonga

Yours truly:

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta,
 2. Branch Manager PT Bank BNI Jakarta
 Sejahtera,
 3. Koordinator Administrasi Publik,
 4. Kaprodi Program Magister Terapan

2021/09/26 16:11

Lampiran 8 Surat Keterangan Selesai Penelitian



Jakarta: 15 OCT 2021

No. BOW/14-4050
Hal. Keterangan Selesai Riset
Lamp.

Kepada Yth,
Wakil Direktur Bidang Akademik
Politeknik STIA LAN Jakarta
Jl. Administrasi II Pempodohan
Jakarta Pusat

Dengan Hormat,

Menunjuk perihal pada surat tersebut diatas dengan ini kami menerangkan bahwa mahasiswa dengan data informasi akademik sebagai berikut:

Nama	Mardha Novitasari
Nomor Mahasiswa	1564002005
Universitas	Politeknik STIA LAN Jakarta
Jurusan	Administrasi Publik

Telah selesai melaksanakan tugas di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam rangka pelaksanaan Tugas dengan judul "Analisa Turnover Tenaga A/R Daily di PT Bank BNI Divisi Operasional Risiko".

Dari Kami surat keterangan ini agar dipergunakan dengan semestinya.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
BNI Corporate University


BUNYANTO SUDIPURMANO
KOMISI EKSEKUTIF RISIKO
LEMBAGA KEHUKUMATAN &
OPERATIF

**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

Materi keterangan Selesai Riset (dikuburka) sudah memenuhi persyaratan output hasil Riset dan telah tertera di akhir materi atau halaman STIA yang digunakan untuk memenuhi pelaksanaan tugas.

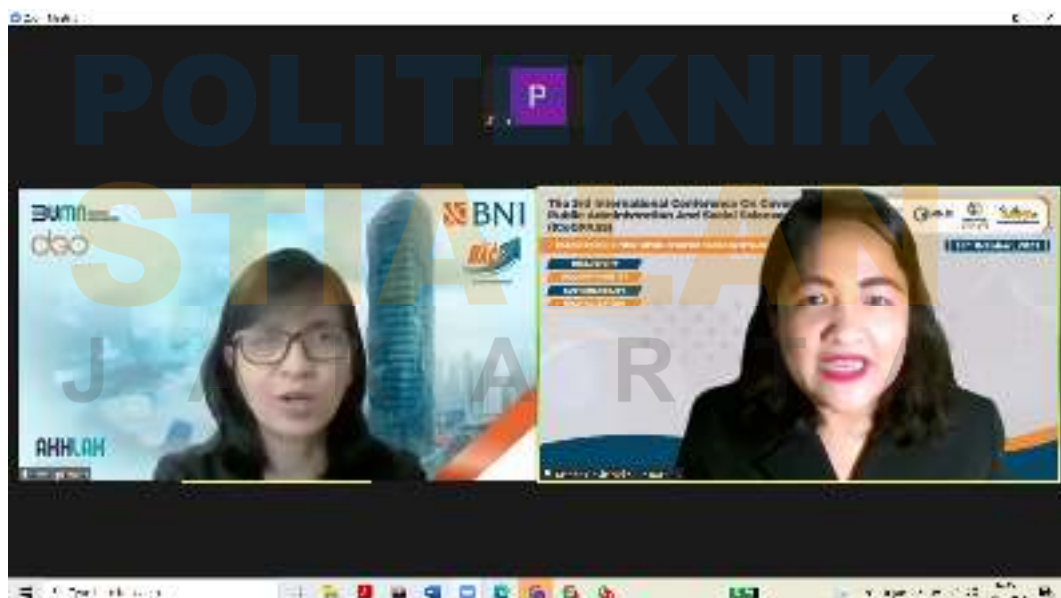
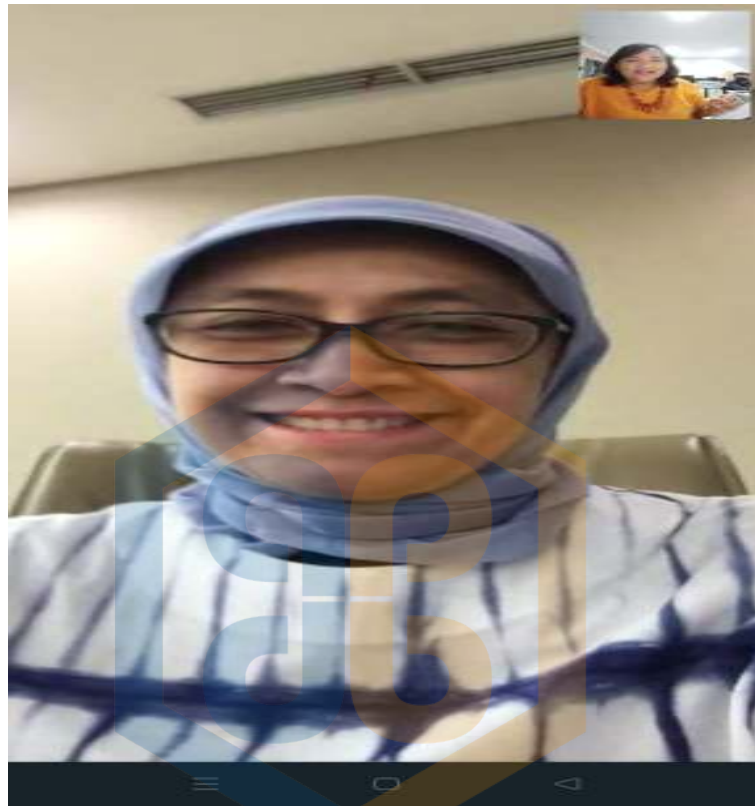
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
Jakarta Pusat
Jl. Gedung Commuter Line I
Jawa 10020, Indonesia
www.bni.co.id

2021/10/26 16:11

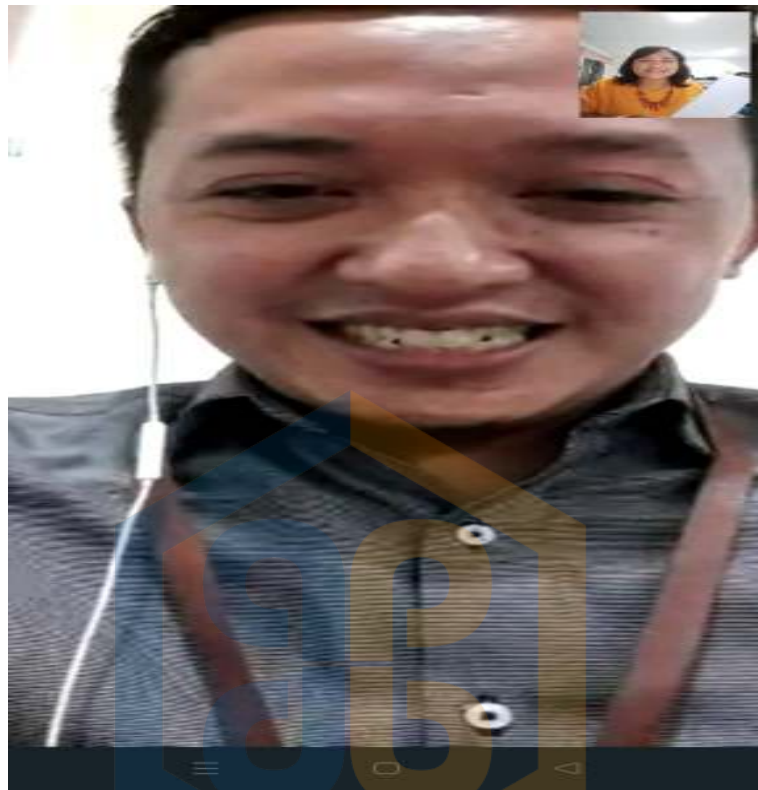
Lampiran 9 Hasil Observasi di Divisi Digital Operational



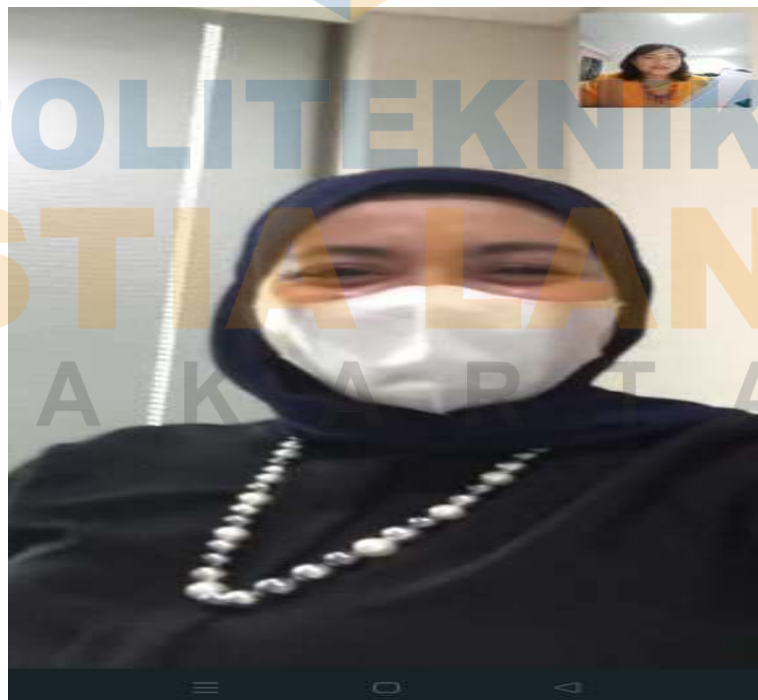
Lampiran 10 Wawancara dengan Key Informants



Wawancara dengan Pemimpin dan Wakil Pemimpin Divisi



Wawancara dengan penyedia tenaga alih daya



Wawancara dengan Tenaga Alih Daya (Aktif)



Wawancara dengan Tenaga Alih Daya (Aktif)



Wawancara dengan Tenaga Alih Daya (Aktif)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Martha Novitasari

Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta, 13 Agustus 1978

Alamat Rumah / HP : Jl. Pisangan Baru Tengah IV No.56 RT/RW:02/04
Pisangan Baru Matraman Jakarta Timur 13110
0811157934

Email : martha.novitasari@bni.co.id

Status Perkawinan : Menikah

Nama Instansi : Divisi Operasional Digital
PT. Bank Negara Indonesia

Alamat Instansi /No.Telp : Jl. Pejompongan Raya No.7 Jakarta Pusat
Gedung Menara BNI Pejompongan lantai 26

Jabatan : Manager

Pangkat / Eselon : Pengelola

Riwayat Pendidikan : 1. SDS Marsudirini Jakarta
2. SMP Immaculata Jakarta
3. SMA Fons Vitae Jakarta
4. S1 Akutansi di STIEB Bandung
5. S2 MSDA di Politeknik STIA LAN Jakarta

Riwayat Pekerjaan : 1. Bankers di PT. Bank Negara Indonesia Jakarta