



## IMPLEMENTASI PERENCANAAN TENAGA KERJA DAN SISTEM ALIH DAYA (OUTSOURCING) PADA PT. XYZ CABANG BANDUNG

**Tamimah Manal Ayuningrum <sup>a\*</sup>, Resya Dwi Marselina <sup>b</sup>, Yulia Aryanti <sup>c</sup>, Tasya Nuri Nurrohmani <sup>d</sup>,  
Muhamad Fakhri Hamdi <sup>e</sup>, Muhamad Dzikri A <sup>f</sup>**

<sup>a</sup> Jurusan Manajemen; [tamimahmanal10124091@digitechuniversity.ac.id](mailto:tamimahmanal10124091@digitechuniversity.ac.id), Universitas Teknologi Digital, Jl. Cibogo Indah III, Kecamatan Rancasari, Kota Bandung, Jawa Barat

<sup>b</sup> Jurusan Manajemen; [resyadwi@digitechuniversity.ac.id](mailto:resyadwi@digitechuniversity.ac.id), Universitas Teknologi Digital, Jl. Cibogo Indah III, Kecamatan Rancasari, Kota Bandung, Jawa Barat

<sup>c</sup> Jurusan Manajemen; [yulia10124014@digitechuniversity.ac.id](mailto:yulia10124014@digitechuniversity.ac.id), Universitas Teknologi Digital, Jl. Cibogo Indah III, Kecamatan Rancasari, Kota Bandung, Jawa Barat

<sup>d</sup> Jurusan Manajemen; [tasya10124093@digitechuniversity.ac.id](mailto:tasya10124093@digitechuniversity.ac.id), Universitas Teknologi Digital, Jl. Cibogo Indah III, Kecamatan Rancasari, Kota Bandung, Jawa Barat

<sup>e</sup> Jurusan Manajemen; [muhamad10124065@digitechuniversity.ac.id](mailto:muhamad10124065@digitechuniversity.ac.id), Universitas Teknologi Digital, Jl. Cibogo Indah III, Kecamatan Rancasari, Kota Bandung, Jawa Barat

<sup>f</sup> Jurusan Manajemen; [muhamad10124064@digitechuniversity.ac.id](mailto:muhamad10124064@digitechuniversity.ac.id), Universitas Teknologi Digital, Jl. Cibogo Indah III, Kecamatan Rancasari, Kota Bandung, Jawa Barat

\* Penulis Korespondensi: Tamimah Manal Ayuningrum

### ABSTRACT

*This study analyzes the implementation of workforce planning and outsourcing systems at PT. XYZ Bandung Branch, with a focus on high employee turnover rate as the primary challenge. Using a descriptive qualitative method, data were collected through in-depth interviews with active area managers, a former area managers, and employees under other outsourcing companies in the Bandung region. The study also incorporated triangulation with academic literature and a review of labor regulations. The findings reveal that the company's workforce planning operates systematically through the utilization of Enterprise Resource Planning (ERP), talent management strategies, and a maximum position-filling policy within a seven-day timeframe. However, a critical gap was identified between procedural compliance and the normative protection of employee rights, particularly regarding the elimination of overtime compensation, which contradicts Article 27 of Government Regulation Number 35 of 2021. This gap, further compounded by a disproportionate supervisor-to-subordinate span of control and limited career advancement opportunities, positions the company within a low-road outsourcing model that structurally drives avoidable voluntary employee turnover. As a long-term solution, this study recommends a gradual transformation toward a high-road outsourcing model to ensure sustainable and competitive business operations.*

**Keywords:** *Workforce Planning; Outsourcing; Employee Turnover; Low-Road Outsourcing; High-Road Outsourcing; Regulatory Compliance*

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi perencanaan tenaga kerja dan sistem alih daya (*outsourcing*) pada PT. XYZ Cabang Bandung, dengan menyoroti tingginya tingkat perputaran karyawan sebagai tantangan utama. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajer area aktif, seorang mantan manajer area, dan karyawan di bawah naungan perusahaan alih daya lain di wilayah Bandung. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan triangulasi literatur akademik dan tinjauan regulasi ketenagakerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja perusahaan telah berjalan sistematis melalui pemanfaatan *Enterprise Resource Planning* (ERP), strategi manajemen talenta, dan kebijakan pengisian posisi maksimum dalam jangka waktu tujuh hari. Namun, ditemukan kesenjangan kritis antara kepatuhan prosedural dan perlindungan hak normatif karyawan, terutama terkait penghapusan kompensasi lembur yang bertentangan dengan Pasal 27 Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021. Faktor

tersebut, diperparah oleh rentang kendali supervisor yang tidak proporsional serta terbatasnya jenjang karier, menempatkan perusahaan pada model *low-road outsourcing* yang secara struktural memicu pengunduran diri sukarela yang dapat dicegah (*avoidable voluntary turnover*). Sebagai solusi jangka panjang, penelitian ini merekomendasikan transformasi bertahap menuju model *high-road outsourcing* guna menjamin keberlanjutan bisnis yang kompetitif.

**Kata Kunci:** Perencanaan Tenaga Kerja; Alih Daya; Perputaran Karyawan; *Low-Road Outsourcing*, *High-Road Outsourcing*, Kepatuhan Regulasi

## 1. PENDAHULUAN

Tenaga kerja merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan operasional dalam sebuah perusahaan. Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, kemampuan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten menjadi faktor pembeda utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun pada praktik nyata di lapangan, tantangan pemenuhan dan pengelolaan tenaga kerja tidak selalu dapat diselesaikan secara internal oleh perusahaan, sehingga mendorong tumbuhnya industri alih daya (*outsourcing*) sebagai solusi strategis. Kecenderungan ini mengakselerasi ekspansi sektor alih daya di Indonesia, selaras dengan eskalasi permintaan dunia usaha terhadap sumber daya manusia yang adaptif, kompeten, serta memiliki kesiapan kerja tinggi.

PT. XYZ merupakan perusahaan penyedia jasa alih daya berskala nasional yang berdiri sejak tahun 1960 dengan 15 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Penelitian ini berfokus pada kantor cabang di Kota Bandung yang mengelola 290 karyawan di lima wilayah operasional mencakup Bandung, Purwakarta, Subang, Sukabumi, dan Cianjur. Meskipun sistem pengelolaan SDM perusahaan tampak terstruktur, tetapi di dalam industri alih daya secara umum menghadapi tantangan serius berupa tingginya tingkat perputaran karyawan (*turnover rate*).

Fenomena *turnover* dalam sektor *outsourcing* dapat menjadi indikator kesehatan organisasi yang bisa mencerminkan sejauh mana sistem pengelolaan SDM mampu menjaga komitmen dan loyalitas tenaga kerja. Menurut [16], rata-rata tingkat *turnover* karyawan secara global pada tahun 2023 mencapai 41%. Selaras dengan pendapat ahli, [14] memandang bahwa dampak finansial dari *turnover* yang tinggi sangat signifikan dan memperkirakan bahwa biaya penggantian seorang karyawan berkisar antara 50% hingga 200% dari gaji tahunannya, bergantung pada kompleksitas peran. Bagi perusahaan alih daya yang model bisnisnya sangat bergantung pada ketersediaan tenaga kerja yang siap pakai, tingginya *turnover* berisiko menggerus margin keuntungan dan menurunkan kepercayaan klien.

Kesenjangan antara amanat regulasi ketenagakerjaan khususnya Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang kewajiban upah lembur dan perlindungan hak pekerja alih daya, dengan realitas praktik lapangan menjadi urgensi utama bagi penelitian ini. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memiliki tujuan untuk: (1) menganalisis implementasi perencanaan tenaga kerja dalam memenuhi kebutuhan klien; (2) mengkaji mekanisme sistem alih daya dari perjanjian klien hingga pengelolaan tenaga kerja; serta (3) mengidentifikasi tantangan dan strategi pengelolaan *turnover* di PT. XYZ Cabang Bandung.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja telah berevolusi menjadi investasi strategis di mana para pekerja diposisikan sebagai aset utama yang menentukan daya saing serta keberlanjutan organisasi [3]. [20] mendefinisikannya sebagai bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang harus terintegrasi dengan baik dalam seluruh aktivitas organisasi. Proses perencanaan yang sistematis membantu organisasi mengantisipasi kebutuhan SDM di masa depan, termasuk strategi retensi untuk mencegah kehilangan talenta kunci. Inti dari perencanaan terletak pada ketepatan penempatan kerja dan pengelolaan beban kerja yang proporsional. Pendekatan modern juga sangat mengandalkan analitik data untuk memprediksi risiko sejak dini, sehingga organisasi dapat mengelola tenaga kerja secara lebih presisi dan efisien demi menjaga stabilitas operasional jangka panjang [14].

### 2.2. Rekrutmen dan Pelatihan

Rekrutmen diposisikan sebagai fase awal landasan dalam mengarahkan SDM agar selaras dengan tuntutan pencapaian visi organisasi [5]. Keberhasilan rekrutmen sangat bergantung pada pembentukan kesesuaian nilai sejak dini antara calon tenaga kerja dengan perusahaan (*person-organization fit*), dimana proses seleksi yang tepat memastikan karyawan memiliki keselarasan budaya yang mampu menekan niat untuk berpindah pekerjaan atau *turnover intention* [9].

Kesinambungan pengelolaan talenta diperkuat melalui program pelatihan yang berperan sebagai instrumen retensi. Investasi pada pengembangan keterampilan secara sistematis dapat memicu kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memperkuat loyalitas pekerja terhadap organisasi. Pelatihan berkelanjutan bertindak sebagai faktor motivasi yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperdalam komitmen karyawan dalam jangka panjang [3].

### 2.3. Sistem Alih Daya (*Outsourcing*)

Menurut [19], alih daya adalah penyerahan pekerjaan tertentu suatu perusahaan kepada pihak ketiga yang dilakukan dengan tujuan untuk membagi risiko dan mengurangi beban perusahaan tersebut. Selaras dengan itu, [13] mendefinisikan alih daya sebagai penyerahan wewenang dari suatu perusahaan kepada perusahaan lain untuk menjalankan sebagian atau seluruh proses fungsi usaha dengan menetapkan suatu target atau tujuan tertentu.

Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan RI No. 7 Tahun 2026 tentang Pekerjaan Alih Daya, perusahaan alih daya adalah badan usaha berbentuk badan hukum yang memenuhi syarat untuk melaksanakan pekerjaan tertentu berdasarkan perjanjian yang disepakati dengan perusahaan pemberi pekerjaan. Saat ini sistem alih daya telah bertransformasi dari sekadar upaya efisiensi biaya menjadi instrumen bisnis strategis untuk memperoleh akses terhadap talenta spesialis global [7].

### 2.4. *Turnover* Karyawan

*Turnover* merupakan tindakan pengunduran diri yang dilakukan karyawan secara permanen, baik secara sukarela maupun tidak sukarela, yang dapat merugikan perusahaan [25]. Fenomena ini diidentifikasi sebagai tantangan yang sangat signifikan dalam industri alih daya karena berisiko mengganggu stabilitas tenaga kerja, meningkatkan biaya rekrutmen, serta menurunkan kredibilitas layanan kepada klien [4].

Menurut [25], *voluntary turnover* dibedakan menjadi *avoidable voluntary turnover* yaitu pengunduran diri yang dapat dicegah melalui kebijakan retensi yang tepat, dan *unavoidable voluntary turnover* yaitu pengunduran diri yang terjadi karena faktor pribadi di luar kendali perusahaan. Dalam industri alih daya, pemicu utama *turnover* berkaitan dengan kompensasi yang tidak kompetitif dan ketidaksesuaian antara kemampuan talenta dengan tuntutan pekerjaan [6], serta minimnya keterikatan karyawan (*employee engagement*) akibat beban kerja tidak proporsional [4].

### 2.5. Strategi Pengalihdayaan

Menurut [17], keberhasilan pemanfaatan kemitraan alih daya oleh pemimpin bisnis sangat bergantung pada penerapan strategi proaktif untuk memitigasi risiko kegagalan. Strategi tersebut mencakup empat pilar utama, yaitu komunikasi yang efektif, seleksi dan hubungan vendor yang tepat, penyelarasan budaya bisnis melalui pelatihan berkelanjutan, serta kejelasan persyaratan kontrak dan keuangan.

Terdapat dua pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja dan pengalihdayaan. Pertama, strategi *low-road outsourcing* berfokus pada pengurangan biaya secara agresif melalui upah minimal, investasi pelatihan yang rendah, dan kontrak jangka pendek. Kondisi ini dapat memicu *turnover intention* yang kuat pada karyawan [10]. Kedua, strategi *high-road outsourcing* mengadopsi fleksibilitas fungsional melalui kompensasi kompetitif, investasi intensif dalam pelatihan, keamanan kerja jangka panjang, dan transparansi informasi.

### 2.6. Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi informasi menjadi instrumen krusial dalam meningkatkan kualitas pengelolaan SDM [5]. Implementasi ini diwujudkan melalui *Enterprise Resource Planning* (ERP), yang didefinisikan sebagai sistem perangkat lunak yang menyatukan berbagai fungsi bisnis utama ke dalam satu platform terpusat [21]. ERP memungkinkan manajemen memantau perkembangan seluruh karyawan yang tersebar di berbagai wilayah secara *real-time*, menghilangkan duplikasi data, serta mempercepat proses analisis dan pengambilan keputusan.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya mengkaji fenomena sosial yang kompleks, khususnya mengenai implementasi perencanaan tenaga kerja dan praktik sistem alih daya pada PT. XYZ Cabang Bandung. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan, menganalisis, dan menginterpretasikan kondisi nyata di lapangan berdasarkan data yang dikumpulkan secara sistematis.

#### 3.2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam dengan dua narasumber kunci, yaitu Bapak X (Area Manager aktif) dan Ibu Z (mantan Area Manager) yang memberikan perspektif historis mengenai dinamika kebijakan lintas periode kepemimpinan. Wawancara dengan narasumber pertama dilaksanakan secara tatap muka dengan dokumentasi berupa rekaman audio dan catatan tertulis, sementara wawancara dengan narasumber kedua dilakukan melalui komunikasi tertulis via WhatsApp. Selain itu, penelitian ini melibatkan seorang mantan karyawan dari perusahaan alih daya lain di wilayah Bandung sebagai narasumber tambahan untuk memberikan perspektif komparatif mengenai praktik pengelolaan SDM di industri serupa. Identitas seluruh narasumber disamarkan demi menjaga privasi sesuai etika penelitian. Data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumen resmi perusahaan, situs web PT XYZ, serta berbagai tinjauan literatur ilmiah dan regulasi ketenagakerjaan yang relevan untuk memperkuat objektivitas serta kedalaman analisis.

#### 3.3. Teknik Pengolahan Data

Teknik triangulasi diterapkan dalam studi ini demi menjamin validitas dan reliabilitas data. Strategi ini menguji keabsahan informasi melalui berbagai sumber pembanding sehingga interpretasi yang dihasilkan lebih komprehensif dan objektif. Penelitian ini secara spesifik membandingkan konsistensi informasi yang diperoleh dari Bapak X (*Area Manager* aktif) dan Ibu Z (mantan *Area Manager*). Perbandingan informasi dari kedua narasumber tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi keselarasan sekaligus perbedaan perspektif, khususnya terkait dinamika kebijakan pengelolaan SDM lintas periode kepemimpinan. Selanjutnya, informasi dari kedua manajer internal tersebut dikomparasikan dengan data yang diperoleh dari narasumber tambahan yaitu mantan karyawan alih daya eksternal. Langkah ini bertujuan untuk memperkaya analisis melalui tinjauan atas implementasi regulasi serta kebijakan alih daya dari sudut pandang pekerja, sekaligus membandingkannya dengan fenomena yang terjadi di industri alih daya sejenis di wilayah Bandung.

Di samping itu, triangulasi metode juga diterapkan dengan memverifikasi data wawancara terhadap data sekunder dari dokumen perusahaan, regulasi pemerintah yang berlaku, serta temuan dari literatur ilmiah yang relevan. Keterbatasan akses terhadap data kuantitatif internal perusahaan, seperti angka *turnover rate* secara numerik, diatasi melalui mekanisme triangulasi ini, sehingga analisis kualitatif yang disusun tetap dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Implementasi Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja yang diterapkan oleh PT. XYZ Cabang Bandung, dikelola secara terpusat oleh kantor pusat di Surabaya, berfokus pada aspek legalitas dan administrasi kepegawaian. Perusahaan ini mengandalkan integrasi teknologi *Enterprise Resource Planning* (ERP) berbasis *cloud*. Manajemen menjadikan sistem ini sebagai pusat pengelolaan data tenaga kerja yang dapat mengontrol anggaran agar sesuai dengan batas anggaran yang telah ditetapkan dan digunakan sebagai alat yang mendukung perusahaan untuk memantau wilayah operasional secara *real-time*.

Strategi *talent pool* dan kebijakan penggantian dalam tujuh hari (*7-day replacement policy*) menjadi dua instrumen utama yang mendukung operasional PT. XYZ Cabang Bandung dalam memenuhi kebutuhan klien secara cepat. Namun, efektivitas implementasi ini terhambat oleh kelemahan struktural pada fungsi pengawasan, di mana satu supervisor saat ini harus menangani karyawan dengan rentang kendali (*span of control*) yang sangat lebar, yaitu antara 50 hingga 70 karyawan di berbagai lokasi. Kondisi ini jauh melampaui rasio ideal dalam teori manajemen yang umumnya berkisar antara 5 hingga 15 orang, hal ini menjadi tantangan bagi supervisor dalam menjalankan fungsi pembinaan secara personal. Akibatnya, terjadi efek domino berupa penurunan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, karyawan merasa tidak

diawasi dan tidak mendapatkan dukungan pengembangan yang memadai. Ketimpangan antara tuntutan operasional yang tinggi dengan kapasitas pengawasan yang minim ini pada akhirnya menciptakan iklim kerja yang berorientasi jangka pendek yang secara struktural memicu peningkatan pengunduran diri karyawan yang dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*).

PT. XYZ Cabang Bandung telah memiliki sistem perencanaan tenaga kerja yang matang melalui integrasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) sebagai instrumen pengelolaan SDM terpusat. Namun, pemanfaatannya saat ini masih terbatas pada fungsi administratif dan pencocokan kebutuhan tenaga kerja dasar (*skill matching*). Sistem tersebut belum dioptimalkan sebagai alat analitik prediktif untuk memetakan potensi *turnover* berdasarkan unit atau masa kerja. Idealnya, ERP dapat dikembangkan sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) dengan menganalisis data *real-time*, seperti rasio lembur dan tren absensi, untuk mendeteksi risiko pengunduran diri sebelum terjadi. Optimalisasi fitur analitik ini sangat krusial agar perusahaan dapat mengambil keputusan strategis berbasis data. Lebih lanjutnya, ERP dapat diintegrasikan dengan modul *Individual Development Plan* (IDP) yang secara otomatis menyarankan pelatihan berbasis *gap* kompetensi setiap karyawan, sehingga pengembangan karier tidak lagi bersifat subjektif, melainkan berbasis data performa. Transformasi ini memungkinkan perusahaan mengambil keputusan strategis yang lebih presisi, baik dalam penyesuaian beban kerja maupun retensi talenta yang tepat sasaran. Sejalan dengan pandangan [21], bahwa implementasi ERP yang terintegrasi mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM melalui penyediaan data yang akurat, terpusat, dan *real-time*.

#### 4.2. Mekanisme Sistem Alih Daya

Mekanisme sistem alih daya di perusahaan ini dijalankan melalui hubungan kerja sama tiga pihak (tripartit) yang formal, dimulai dari penyusunan kontrak dengan klien yang menyepakati *management fee* sebesar 3% hingga 5% dari laba kotor (*gross profit*), serta rincian spesifikasi SDM dalam dokumen *rate card*. Proses penempatan tenaga kerja berjalan melalui tahapan wawancara ulang oleh klien serta pelatihan pra-penempatan yang fokus pada keterampilan teknis dan standar etika profesional hingga penempatan formal dengan skema Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) berjenjang. Masa percobaan tiga bulan menjadi evaluasi kinerja awal berdasarkan pertumbuhan margin dan target penjualan, sebelum kemudian dilanjutkan ke kontrak 1 hingga 3 tahun apabila standar kinerja terpenuhi. Perusahaan bertanggung jawab atas pemenuhan sejumlah hak normatif dasar karyawan berupa gaji pokok sesuai PKWT, cuti, serta kepesertaan BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan.

Mekanisme sistem alih daya pada PT. XYZ Cabang Bandung beroperasi melalui tahapan terstruktur. Budaya kerja perlu dibentuk dan berorientasi pada produktivitas tinggi, di mana produktivitas karyawan menjadi variabel utama penentu pendapatan perusahaan, sehingga menciptakan iklim kerja dengan pencapaian performa lapangan yang melekat. Meskipun perusahaan telah memenuhi hak normatif dasar, terdapat celah kebijakan berupa ketiadaan kompensasi upah lembur yang tidak selaras dengan regulasi pemerintah yaitu Pasal 27 PP Nomor 35 Tahun 2021, serta perlunya penguatan perlindungan tuntutan operasional yang ketat dalam hubungan kerja tripartit tersebut.

#### 4.3. Tantangan dan Strategi SDM

Dalam pelaksanaan pengelolaan tenaga kerja alih daya, PT. XYZ Cabang Bandung menghadapi berbagai tantangan yang bersifat operasional maupun strategis. Salah satu tantangan utama yang ditemukan dalam penelitian ini adalah tingginya fenomena pengunduran diri (*resign*) secara mendadak yang berdampak langsung terhadap kontinuitas pelayanan perusahaan kepada klien. Fenomena tersebut menunjukkan adanya permasalahan dalam stabilitas tenaga kerja yang berpotensi mengganggu efektivitas perencanaan tenaga kerja perusahaan. Menurut [25], fenomena tersebut selaras dengan konsep *avoidable voluntary turnover*, yakni bentuk perputaran karyawan yang secara teoritis dapat dimitigasi melalui intervensi kebijakan retensi yang tepat.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, fenomena *turnover* di PT. XYZ Cabang Bandung cenderung berkaitan dengan beberapa faktor, seperti keterbatasan pengembangan karier, tingginya tekanan kerja operasional, serta rendahnya keterikatan karyawan akibat luasnya wilayah penempatan kerja. Kondisi tersebut sejalan dengan pendapat [23] yang menyatakan bahwa ketidakjelasan jenjang karier, beban kerja yang tidak proporsional, serta rendahnya keterikatan organisasi merupakan faktor utama yang mendorong terjadinya *turnover* karyawan.

Penelitian ini menemukan bahwa PT. XYZ Cabang Bandung belum menerapkan mekanisme kompensasi yang proporsional terhadap beban kerja di luar jam kerja normal. Perusahaan tidak mencantumkan ketentuan

upah lembur dalam SOP maupun klausul Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), padahal praktik tersebut tidak sejalan dengan Pasal 27 PP No. 35 Tahun 2021 yang secara imperatif mewajibkan pemberian upah lembur bagi pekerja yang melampaui waktu kerja standar. Berdasarkan hukum ketenagakerjaan di Indonesia, hak atas upah lembur merupakan hak normatif yang tidak dapat dikesampingkan melalui kebijakan internal maupun kesepakatan kontraktual. Dengan begitu, meskipun perusahaan memiliki keterbatasan dalam hal margin keuntungan akibat sistem kontrak dengan klien, pengabaian hak lembur tersebut tetap tidak dapat dibenarkan secara regulasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan internal dengan standar perlindungan hak pekerja, di mana pendekatan berbasis 'loyalitas' yang diusung perusahaan justru membebani karyawan dengan kewajiban kerja tanpa imbal jasa yang setimpal.

Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara implementasi kebijakan internal perusahaan dengan standar perlindungan hak pekerja yang ditetapkan oleh regulasi pemerintah. Selain itu, berdasarkan analisis manajerial, kebijakan ini menciptakan dua kegagalan besar yaitu kegagalan dalam *workload planning* karena PT. XYZ menetapkan target sebesar 100% tanpa analisis beban kerja berbasis data yang valid dan pengabaian *retention planning* karena tidak memperhitungkan kalkulasi finansial antara biaya lembur dengan akumulasi *turnover cost* yang jauh lebih besar.

Dari perspektif strategis, kondisi tersebut menunjukkan karakteristik *low-road outsourcing* sebagaimana dikemukakan oleh [10], yang ditandai dengan rendahnya investasi dalam pelatihan, terbatasnya pengembangan kompetensi, serta kualitas lingkungan kerja yang relatif rendah. Strategi efisiensi biaya yang berorientasi pada jangka pendek ini justru berisiko memicu inefisiensi yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Ketidakmampuan perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja pada akhirnya akan menimbulkan beban biaya tidak langsung yang signifikan, seperti membengkaknya anggaran rekrutmen dan pelatihan ulang akibat tingginya tingkat perputaran karyawan (*turnover rate*) yang terjadi secara terus-menerus.

Perluasan analisis komparatif pada industri alih daya secara lebih luas mengindikasikan adanya potensi kesenjangan kompensasi yang signifikan, dimana pengurangan riil terhadap pendapatan karyawan diduga dapat melampaui *management fee* resmi yang berkisar antara 3–5%. Temuan lapangan mengindikasikan adanya potensi selisih signifikan antara upah yang diterima karyawan dengan standar hak normatif, yang menurut pengakuan narasumber dapat mencapai estimasi hingga 40% dari nilai kontrak. Jika dianalisis menggunakan *Equity Theory* yang dikemukakan oleh Adams (1965), kondisi tersebut berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Teori ini menjelaskan bahwa pekerja cenderung membandingkan rasio antara kontribusi kerja yang diberikan dengan kompensasi yang diterima. Ketika ketidakseimbangan tersebut dirasakan secara berkelanjutan, kondisi ini dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, keterikatan karyawan, serta kepercayaannya terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap meningkatnya risiko *turnover* karyawan.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, tantangan utama pengelolaan SDM pada PT. XYZ Cabang Bandung tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif, tetapi juga mencakup aspek retensi, pengembangan kompetensi, efektivitas pengawasan, serta keberlanjutan hubungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan pendekatan pengelolaan SDM yang lebih strategis melalui peningkatan kualitas lingkungan kerja, optimalisasi sistem digital SDM, penguatan *employee engagement*, serta pengembangan model *outsourcing* yang lebih berorientasi pada keberlanjutan tenaga kerja melalui strategi *high-road outsourcing*.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat tiga temuan utama. Pertama, perencanaan tenaga kerja PT. XYZ Cabang Bandung telah berjalan sistematis melalui sistem ERP, strategi *talent pool*, dan *7-day replacement policy*, namun terhambat oleh rentang kendali supervisor yang tidak proporsional sehingga melemahkan *employee engagement* dan memicu pengunduran diri yang dapat dicegah (*avoidable voluntary turnover*). Kedua, mekanisme alih daya telah memenuhi kerangka prosedural tripartit, mulai dari formalisasi kontrak, pelatihan pra-penempatan, hingga skema PKWT berjenjang, serta pemenuhan hak dasar (gaji pokok, cuti tahunan, BPJS), namun penerapan kepatuhan normatif belum merata, terutama terkait ketiadaan mekanisme kompensasi upah lembur yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Pasal 27 PP No. 35/2021). Ketiga, tantangan utama berupa fenomena pengunduran diri mendadak dipicu oleh akumulasi faktor struktural mencakup ketiadaan kompensasi lembur yang diformalisasi, target kinerja yang tidak

realistis, keterbatasan jenjang karier, serta minimnya *employee engagement*. Kondisi ini mencirikan model *low-road outsourcing* yang menciptakan inefisiensi jangka panjang melalui siklus *turnover* yang repetitif dan berbiaya tinggi.

#### SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang diajukan bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Bagi PT. XYZ Cabang Bandung, untuk jangka pendek perusahaan perlu melaksanakan audit kepatuhan internal atas kewajiban upah lembur yang tertunda. Jangka menengah, perusahaan perlu melakukan *workload analysis* untuk merekonstruksi target yang lebih realistis, mempersempit rentang kendali supervisor, serta mengoptimalkan ERP sebagai alat analitik prediktif *turnover*. Secara jangka panjang, PT. XYZ perlu bertransformasi dari paradigma *compliance-as-cost* menuju *compliance-as-investment* dan pergeseran menuju model *high-road outsourcing* merupakan kunci keberlanjutan bisnis. Bagi regulator, diperlukan penguatan pengawasan kepatuhan ketenagakerjaan dan peningkatan literasi hak normatif pekerja alih daya. Bagi penelitian selanjutnya, direkomendasikan untuk memperoleh data *turnover rate* secara numerik dan memperluas komparasi ke perusahaan alih daya lain guna menghasilkan temuan yang lebih representatif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] T. Alqifti and J. Veri, "Pengembangan Karyawan dan Kinerja dalam Perencanaan Tenaga Kerja Strategis, Manajemen Talenta, serta Kompensasi: Tinjauan Sistematis Prisma," *Journal of Science Education and Management Business (JOSEAMB)*, vol. 4, no. 3, pp. 636–643, 2025.
- [2] Nadzirah, "Pengaruh Work Life Balance dan Employee Engagement terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Suitmedia Kreasi Indonesia," Skripsi, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, 2024.
- [3] Yustika and K. Efrianti, "Strategi Pengelolaan Retensi Kerja Karyawan PT. Hasnur Riung Jobsite Rantau, Kalimantan Selatan," *SERVQUAL: Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 3, no. 2, 2026.
- [4] P. P. Dewi and A. B. Santoso, "Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Outsourcing PT. Virtus Facility Service," vol. 7, no. 2, 2025. [Online]. Available: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2>
- [5] Dg. Mapata *et al.*, *MSDM (Teori dan Penerapannya Dalam Organisasi)*. 2024.
- [6] D. B. Prasetyo, "Analisis Tingkat Angka Turnover Karyawan pada PT ABC dengan Pendekatan Teknik dan Tools HR Analytics," Skripsi, Universitas Bakrie, Jakarta, 2025.
- [7] D. Fiqram, "Statistik Tren IT Outsourcing 2026 untuk Perusahaan Anda," *ID Star*, Dec. 2025.
- [8] E. Z. Arini, "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Pendekatan Teori Keadilan (Equity Theory)," *Salewangang Jurnal Ekonomi*, vol. 19, no. 2, 2025.
- [9] Y. Fajriah, "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Turnover Tinggi," *JURNAL ECONOMINA*, vol. 4, no. 3, 2025. [Online]. Available: <https://doi.org/10.55681/economina.v475.1534>
- [10] R. Febrian Mazaya, S. Rakhman, *et al.*, "Turnover Intention sebagai Sumber Inefisiensi Biaya Tenaga Kerja: Perspektif Ekonomi Bisnis," *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, vol. 3, no. 2, 2025.
- [11] F. Hakim, "Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention dan Kinerja Karyawan Outsourcing," no. 2, 2016.
- [12] G. Hewagama, "Human Resource Management in the Hotel Industry: A Review of the Literature," *Human Resource Management Competitive Session*.
- [13] Yasar, *Menjadi Karyawan Outsourcing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011.
- [14] Santoso, "Biaya Turnover Karyawan: Seberapa Besar Dampaknya bagi Perusahaan?" *Sunfish*, Apr. 28, 2026. [Online]. Available: <https://dataon.com/id-id/blog/biaya-turnover-karyawan/>
- [15] S. Adams, "Inequity in Social Exchange," in *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz, Ed., vol. 2. New York: Academic Press, 1965. [Online]. Available: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- [16] Hansen, "Tingkat Perputaran Karyawan menurut Industri: Tren dan Solusi," *Awardco*, Feb. 3, 2022. [Online]. Available: <https://www.awardco.com/blog/employee-turnover-rates>
- [17] Ragsdale Jr., "Effective Business Strategies to Mitigate Outsourcing Failures," Dissertation, Walden University, 2025. [Online]. Available: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- [18] Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 7 Tahun 2026 tentang Pekerjaan Alih Daya*. Jakarta, 2026. [Online]. Available:

<https://jdih.kemnaker.go.id/peraturan/detail/3027/peraturan-menteri-ketenagakerjaan-nomor-7-tahun-2026>

- [19] Jehani, *Hak-Hak Karyawan Kontrak*, 2nd ed. Jakarta: Forum Sahabat, 2008.
- [20] Linawati, "Analisis Perencanaan Tenaga Kerja," *Journal of Management, Economics, and Entrepreneur*, vol. 2, no. 2, 2023.
- [21] Ridha, "Apa itu Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) dan Fungsinya bagi Perusahaan," Telkom University, Apr. 2024.
- [22] Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja*. Jakarta, 2022.
- [23] R. L. Mathis, J. H. Jackson, S. R. Valentine, and P. Meglich, *Human Resource Management*, 15th ed. Mason, OH: Cengage Learning, 2016.
- [24] R. J. Burke and C. L. Cooper, Eds., *The Human Resources Revolution: Research and Practice*, 1st ed. Amsterdam: Elsevier, 2006.
- [25] S. P. Robbins and T. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. Harlow: Pearson Education, 2017.
- [26] Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja*. Jakarta, 2020.
- [27] Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang*. Jakarta, 2023.
- [28] W. R. Sari, Supriyati, and R. Purnama, "Hubungan Stress Kerja dengan Turnover Intention pada Karyawan Perusahaan Pembiayaan PT. FIF Group," *ANFUSINA: Journal of Psychology*, vol. 1, no. 1, 2018. [Online]. Available: <https://doi.org/10.24042/ajp.v1i1.3636>
- [29] Yeni *et al.*, *Pengantar Manajemen*, D. P. Sari, Ed., 1st ed. GET PRESS INDONESIA, 2024.