

## Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Tenaga Alih Daya Bekerja Di Sebuah Maskapai Penerbangan Di Tangerang: Pendekatan Studi Grounded Theory

**Ainun Safangati & Jerry Heikal**

Magister Management Universitas Bakrie Jakarta, Indonesia

[a1nun.5ft@gmail.com](mailto:a1nun.5ft@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*Outsourcing becomes a problem or solution for a company. The company chooses outsourcing power intending to minimize production costs. On the one hand, this can benefit the company because it can reduce the cost associated with resources. After all, the company does not need to think about employees from upstream to downstream. Although this can sometimes be detrimental to the company itself if the outsourcing personnel does not have good abilities and skills at work because they have to do repeated processes in choosing the desired workforce and turnover of outsourcing is very high. This also applies to outsourcing personnel who work in the company, especially for outsourcing personnel who have worked for many years and showed good performance but were never appointed as permanent employees. This research aims to find reasons and factors that cause a person to become an outsourcing worker at PT Citilink Indonesia. This research uses a qualitative approach of Grounded Theory with data collection techniques to conduct interviews with outsourcing personnel. The results of the analysis showed that someone chose to become an outsourcing worker at Citilink Indonesia because of the factors of a comfortable and conducive work environment. Besides that, the career opportunity factor was also a consideration for outsourcing personnel working at PT Citilink Indonesia. It should be a special consideration for the human capital division of PT Citilink Indonesia to provide regular career opportunities for outsourcing personnel who have skills that are needed by Citilink Indonesia companies.*

### **ARTICLE INFO:**

#### **Article history:**

*Received 20 June 2022*

*Revised 30 July 2022*

*Accepted 1 Sept 2022*

*Available online 30 Sept 2022*

#### **Keywords:**

*outsourcing, work environment, career*

Tenaga alih daya (*outsourcing*) menjadi suatu permasalahan atau solusi bagi sebuah perusahaan. Perusahaan memilih tenaga alih daya dengan tujuan memperkecil biaya produksi. Di satu sisi hal ini bisa menguntungkan perusahaan karena bisa menekan ongkos/budget yang terkait dengan sumber daya karena

perusahaan tersebut tidak perlu memikirkan karyawan dari hulu sampai ke hilir. Walaupun hal tersebut terkadang bisa merugikan perusahaan itu sendiri jika tenaga alih daya tersebut tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang bagus dalam bekerja karena harus melakukan proses berulang dalam memilih tenaga kerja yang diinginkan dan *turnover* tenaga alih daya sangat tinggi. Hal ini juga berlaku bagi tenaga alih daya yang bekerja di perusahaan tersebut, terutama untuk tenaga alih daya yang sudah bekerja selama bertahun-tahun dan menunjukkan kinerja yang bagus tetapi tidak pernah diangkat menjadi karyawan tetap. Penelitian ini bertujuan mencari alasan dan faktor yang menyebabkan seseorang menjadi tenaga alih daya (*outsourcing*) di PT Citilink Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif *Grounded Theory* dengan teknik pengumpulan data adalah melakukan wawancara kepada tenaga alih daya (*outsourcing*). Hasil analisa menunjukkan bahwa seseorang memilih menjadi tenaga alih daya di Citilink Indonesia karena faktor lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, selain itu faktor kesempatan berkarir juga menjadi pertimbangan tenaga alih daya yang bekerja di PT Citilink Indonesia. Sudah seharusnya menjadi pertimbangan khusus bagi divisi *human capital* PT Citilink Indonesia untuk memberikan kesempatan berkarir secara berkala pada tenaga alih daya yang memiliki keahlian yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan Citilink Indonesia.

## PENDAHULUAN

Penggunaan tenaga alih daya (*outsourcing*) di sebuah perusahaan tidak bisa dihindari pada saat ini. *Outsourcing* dan/atau *offshoring* adalah salah satu pendekatan strategis penting dan kunci dalam rantai pasokan global yang kompleks, dinamis dan kompetitif. Ini adalah salah satu tren bisnis berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan (Adams et al. 2018). Banyak perdebatan yang terjadi antara pengusaha dan buruh terkait masalah *outsourcing* ini. Meskipun memiliki perdebatan tentang dampak pada perusahaan *outsourcing* (Gylling et al. 2015; Lahiri 2016), *outsourcing/offshoring* dianggap sebagai fenomena strategis kompetitif yang khas baik di pasar domestik dan internasional (Javalgi, Dixit, dan Scherer 2009; Mukherjee, Gaur, dan Datta 2013; Adams et al. 2018; Pereira, Munjal, dan Ishizaka 2020). Di beberapa artikel yang membahas *outsourcing* ini menyatakan bahwa “*outsourcing* memiliki dampak positif, negatif, campuran, moderat atau tidak signifikan pada perusahaan (Lahiri 2016, 490). Salah satu alasannya adalah penghematan biaya, peningkatan efektivitas dan fleksibilitas manajemen, akses ke pasar, dan kualitas produk/layanan yang lebih baik adalah beberapa manfaat dari *outsourcing* dan *offshoring* yang diidentifikasi dalam literatur (Yang dan Huang 2000; McCarthy dan Anagnostou 2004; Lewin, Massini, dan Peeters 2009; Yao et al. 2010; Dolgui dan Proth 2013).

Setelah melalui pemeriksaan yang cermat dari literatur yang ada, kami menyadari bahwa definisi yang lebih komprehensif diperlukan untuk diusulkan dalam konteks strategi bisnis saat ini. Definisi *outsourcing* berikut muncul berdasarkan tinjauan komprehensif terhadap literatur yang ada (McCarthy dan Anagnostou 2004; Hätönen dan Eriksson 2009; Javalgi, Dixit, dan Scherer 2009; Dekkers 2011; Dolgui dan Proth 2013; Schmeisser 2013; Gunasekaran et al. 2015;

Di Mauro dkk. 2018; Ishizaka et al 2019; Pereira, Munjal, dan Ishizaka 2020):

“*Outsourcing* adalah perjanjian bisnis baik domestik atau internasional dan strategi manajemen untuk mendapatkan tenaga kerja dengan mengontrakkan atau memindahkan sebagian fungsi pekerjaan non esensial yang tidak berkaitan dengan manajemen struktural kepada perusahaan penyedia tenaga alih daya (*outsourcing*) secara efisien dan efektif.”

Pemeriksaan literatur yang komprehensif mengungkapkan bahwa penelitian yang signifikan diperlukan untuk dilakukan di arena pengambilan keputusan *outsourcing* dan *offshoring* untuk mengidentifikasi aliansi strategis dari keputusan, memeriksa keputusan *outsourcing* parsial atau bersama, dan mengidentifikasi mitra yang tepat, dan lain-lain. review artikel oleh Pereira, Munjal, dan Ishizaka (2020) dilaporkan hanya 607 artikel telah diterbitkan dengan topik '*outsourcing* dan pengambilan keputusan *offshoring*' di bidang manajemen, strategi, bisnis internasional, studi organisasi dan ilmu pengetahuan, dan manajemen operasi, yang pertama pada tahun 1975 di Journal of International business

Permasalahan tenaga alih daya (*outsourcing*) yang terjadi di Indonesia hampir sama dengan yang tulisan-tulisan di jurnal tersebut. Keputusan penggunaan *outsourcing* sebagai strategi bisnis dan manajemen perusahaan dan dampak yang ditimbulkan atas keputusan tersebut menjadi perhatian beberapa peneliti dan banyak dipublikasikan di media. Kembali pada permasalahan tenaga alih daya/*outsourcing* di Indonesia, bila merujuk pada UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, alih daya (*outsourcing*) dikenal sebagai penyediaan jasa tenaga kerja seperti yang diatur pada pasal 64, 65, dan 66. Karyawan *outsourcing* dipasok oleh perusahaan penyedia jasa tenaga *outsourcing*. Awalnya, perusahaan *outsourcing* hanya menyediakan tenaga kerja yang tidak berhubungan dengan bisnis inti perusahaan dan tidak memiliki

jenjang karir. Tetapi pada prakteknya tenaga kerja kontrak dan *outsourcing* tersebar di seluruh bagian di sebuah perusahaan. Penyebab penyimpangan fungsi tenaga alih daya (*outsourcing*) karena adanya interpretasi yang berbeda antara pekerja dengan pengusaha atas UU Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003.

Permasalahan praktek kerja *outsourcing* di Indonesia masih terus bergulir seiring dengan berlakunya UU Cipta Kerja (Onibus Law) tahun 2020. Diakui atau tidak aturan baru di Onibus Law terkait *outsourcing* mendobrak aturan sebelumnya. Tidak ada batasan jenis pekerjaan untuk penggunaan tenaga alih daya (*outsourcing*) sehingga bisa merugikan tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang bagus. Pada UU No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja mengubah sebagian ketentuan UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan khususnya terkait dengan *outsourcing*. Selama ini *outsourcing* dalam UU Ketenagakerjaan diartikan sebagai penyerahan sebagian pekerjaan kepada perusahaan lain. Penyerahan sebagian pekerjaan dilakukan melalui dua mekanisme yaitu perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh.

Pada UU Cipta Kerja mengubah ketentuan *outsourcing* dengan menghapus pasal 64 dan pasal 65 serta mengubah pasal 66 UU Ketenagakerjaan. *Outsourcing* dalam UU Cipta Kerja dikenal dengan istilah alih daya. Di PP No. 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, alih daya, waktu kerja dan waktu istirahat, dan pemutusan hubungan kerja (PP PKWT-PHK) menyebutkan perusahaan alih daya adalah badan usaha berbentuk badan hukum yang memenuhi syarat untuk melaksanakan pekerjaan tertentu berdasarkan perjanjian yang disepakati dengan perusahaan pemberi pekerjaan. Dengan hal ini perusahaan alih daya bertanggung jawab penuh terhadap semua yang timbul akibat hubungan kerja.

Perlindungan buruh, upah, kesejahteraan, syarat kerja dan perselisihan

yang muncul dilaksanakan sesuai peraturan dan menjadi tanggung jawab perusahaan alih daya dan hal itu harus diatur ke dalam perjanjian perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) atau perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) yang dibuat secara tertulis dan tidak boleh lisan.

Akibat tidak ada pembatasan ruang lingkup pekerjaan maka terjadi peningkatan penggunaan tenaga alih daya (*outsourcing*) di perusahaan manufaktur, jasa, *finance* dan lain-lain. Pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga alih daya tersebut juga berkaitan dengan pekerjaan inti atau produksi perusahaan. Penggunaan tenaga alih daya di pekerjaan inti (utama) bisa menimbulkan dampak negatif jika pekerja yang melakukannya tidak kompeten atau melakukan tindakan yang melanggar hukum.

Walaupun ada beberapa perusahaan yang memberikan kesempatan menjadi karyawan tetap kepada tenaga alih daya tetapi hal itu sangat sulit didapatkan dan waktunya tidak dapat ditentukan tergantung dari urgensinya. Pemberian kesempatan tersebut bisa menjadi solusi bahkan harapan bagi tenaga alih daya untuk bekerja secara optimal, efektif dan efisien. Perusahaan juga bisa memanfaatkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga alih daya untuk memajukan bisnisnya

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif Grounded Theory (Creswell, 2006) versi Straussian. Karena metode Straussian cenderung lebih terstruktur, memerlukan beberapa aturan dan kompleks sehingga terbuka terhadap berbagai macam informasi. Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk menggali dan mendeskripsikan pandangan tenaga alih daya terhadap kesempatan berkarir di perusahaan maskapai penerbangan. Pemilihan partisipan melalui teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling* yaitu

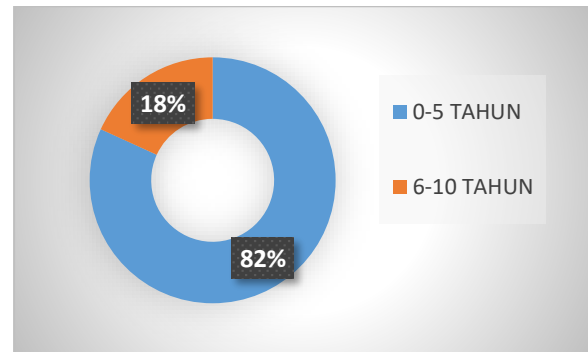
menentukan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian melalui karakteristik sampel karena proses pengkodean dan analisis data dapat mengalami distorsi karena pada tahap ini peneliti akan memilih beberapa subjek penelitian menonjol dan mewakili pandangan tenaga ahli daya.

### Metode Pengumpulan Data

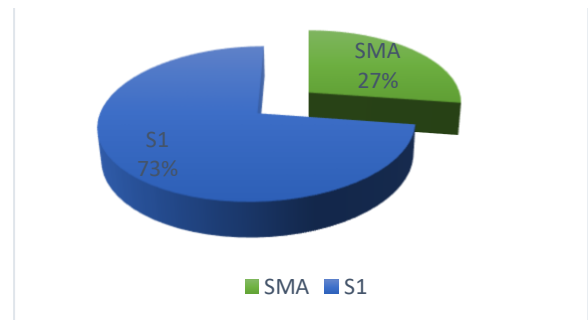
Data dikumpulkan dalam bentuk wawancara secara langsung kepada tenaga alih daya (*outsourcing*). Wawancara ini dilakukan selama dua hari pada tanggal 24-25 November 2021 di kantor maskapai penerbangan Citilink Indonesia dengan jumlah partisipan sebanyak 11 orang tenaga alih daya yang terdiri dari empat orang laki-laki (36%) dan perempuan sebanyak tujuh orang (64%). Partisipan juga memiliki jenjang pendidikan akhir yang berbeda yaitu 73% berpendidikan Strata1 (S1) dan sebanyak 27% berpendidikan setingkat SMA/SMK. Partisipan juga memiliki jenjang usia dari 20-35 tahun dan masa kerja sebagai tenaga alih daya antara 0-10 tahun.



Gambar 1. Histogram Jumlah Partisipan



Gambar 2. Masa Kerja *Outsourcing* di PT Citilink Indonesia



Gambar 3. Tingkat Pendidikan *Outsourcing* di PT Citilink Indonesia

Pertanyaan tentang atribut seperti nama, usia, jenjang pendidikan, masa kerja menggunakan pertanyaan tertutup (*closed-ended*), sedangkan pertanyaan tentang pendapat dan pandangan kesempatan berkarir sebagai tenaga alih daya (*outsourcing*) di maskapai penerbangan bersifat terbuka, karena para partisipan memberikan jawaban berdasarkan pengalaman mereka sebagai tenaga alih daya (*outsourcing*) di perusahaan maskapai penerbangan. Data yang diperoleh dari pertanyaan terbuka berupa verbatim yang diubah menjadi data teks. Pada artikel data teks yang dianalisis dibatasi pada alasan tenaga alih daya (*outsourcing*) bekerja di maskapai penerbangan.

### Metode Analisis Data

Analisis pada penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan *coding* analisis isi, yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding* (Creswell, 2006) yang merupakan bagian dari pendekatan

Grounded Theory (Corbin dan Strauss, 1990). Kemudian dilakukan analisis distribusi untuk mengetahui frekuensi kategori dari setiap jawaban yang diberikan partisipan.

Tahap pertama (*open coding*) yaitu mengidentifikasi kata kunci dan mengelompokkan kata-kata kunci yang memiliki arti yang mirip atau sama. Tahapan kedua (*axial coding*) yaitu menentukan hubungan antar kata kunci alasan menjadi *outsourcing* dan kata kunci alasan partisipan terhadap hal tersebut. Tahapan terakhir (*selective coding*) yaitu membuat model hipotesis berdasarkan hasil analisis korespondensi yang didapatkan dari tahap *axial coding*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Saat menganalisis data, proses dimulai peneliti dengan *open coding* proses yang merupakan bagian dari analisis data, di mana peneliti mengidentifikasi, menamai, mengkategorikan dan menguraikan gejala-gejala yang terdapat dalam teks hasil wawancara, dan buku catatan peneliti. Hasil transkrip wawancara peneliti akan menjadi empiris data penelitian, dari mana peneliti mengkodekan baris demi baris untuk dapat membantu peneliti mengidentifikasi maksud dari apa yang disampaikan oleh partisipan.

**Tabel 1. Hasil Open Coding**

No	Open Coding	Frekuensi
1	Perbedaan benefit yang didapat	1
2	Benefit yang didapatkan dari perusahaan lain	3
3	Fasilitas dan tunjangan yang didapatkan	6
4	Bisa mendapatkan tiket konsesi	2
5	Menerima tawaran sebagai tenaga alih daya dibandingkan magang di perusahaan lain	3
6	Ingin menjadi karyawan tetap Citilink	8
7	Ingin menjadi PKWT Citilink	8
8	Belum mendapatkan	4

	kesempatan untuk menjadi PKWT Citilink	
9	Batasan waktu menjadi tenaga alih daya sebelum diterima menjadi karyawan tetap	7
10	Pemahaman mengenai UU Cipta Kerja terkait outsourcing	4
11	Belum pernah membaca dan memahami UU Cipta Kerja tentang outsourcing	2
12	Lokasi kerja dekat dari rumah	1
13	Ingin belajar mengenai dunia aviasi	3
14	Mencari pengalaman dan wawasan di dunia airline	2
15	Belum mendapatkan pekerjaan baru yang cocok	2
16	Ada pemutusan kontrak kerja dari perusahaan lama	1
17	Resign dari perusahaan lama	1
18	Merasa was-was jika kontrak kerja dihentikan	1
19	Akan resign jika mendapatkan pekerjaan baru yang lebih baik	5
20	Baru lulus kuliah	4
21	Karena kuliah belum selesai	1
22	Tidak bisa mencari pekerjaan lain karena terbentur jenjang pendidikan	1
23	Gaji sesuai beban pekerjaan	5
24	Gaji tidak sesuai dengan beban pekerjaan	6
25	Meningkatkan skill dan kemampuan lainnya	3
26	Mengembangkan potensi diri secara maksimal	2
27	Demotivasi	1
28	Nyaman bekerja sebagai tenaga alih daya	7
29	Tidak nyaman dengan pekerjaan karena berbeda dengan pekerjaan lama	3
30	Tingkat kejenuhan menjadi tenaga alih daya/outsourcing	11
31	Tidak ada perbedaan perlakuan antar karyawan	10
32	Situasi dan kondisi kantor yang kondusif	2

33	Tidak mengetahui perbedaannya	1
34	Tidak bisa mencari pekerjaan lain karena terbentur usia	1
35	Memberikan kontribusi pada perusahaan	3
36	Ada perbedaan beban pekerjaan antara karyawan tetap dan outsourcing	5
37	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1
38	Ada perbedaan tanggung jawab antar karyawan tetap dan outsourcing	4

Setelah melakukan *open coding* dan menghasilkan subkategori. Langkah selanjutnya yang peneliti lakukan adalah *axial coding*, dalam proses ini peneliti menghubungkan antar sub kategori yang peneliti dapat dari hasil proses *open coding* menjadi sebuah kategori. Proses ini dibantu oleh paradigma pengkodean, di mana peneliti menghubungkan teori-teori yang ada terkait subkategori ke dalam kategori konseptual. Dalam proses ini peneliti membutuhkan waktu berulang-ulang untuk dapat menemukan hubungan, proses pengulangan dilakukan secara berulang-ulang oleh peneliti sebagai perbandingan konstan antara indikator, kode, kategori konsep untuk dapat menghasilkan empiris baru.

**Tabel 2. Hasil Axial Coding**

Kategori	Sub Kategori	Frekuensi
Situasi dan kondisi	Demotivasi	36
	Nyaman bekerja sebagai tenaga alih daya	
	Tidak nyaman dengan pekerjaan karena berbeda dengan pekerjaan lama	
	Tingkat kejenuhan menjadi tenaga alih daya/outsourcing	
	Tidak ada perbedaan perlakuan antar karyawan	
	Situasi dan kondisi kantor yang kondusif	
	Tidak mengetahui perbedaannya	
	Tidak bisa mencari	

<b>Karir</b>	pekerjaan lain karena terbentur usia	30
	Menerima tawaran sebagai tenaga alih daya dibandingkan magang di perusahaan lain	
	Ingin menjadi karyawan tetap Citilink	
<b>Tanggung Jawab</b>	Ingin menjadi PKWT Citilink	13
	Belum mendapatkan kesempatan untuk menjadi PKWT Citilink	
	Batasan waktu menjadi tenaga alih daya sebelum diterima menjadi karyawan tetap	
<b>Benefit</b>	Memberikan kontribusi pada perusahaan	12
	Ada perbedaan beban pekerjaan antara karyawan tetap dan outsourcing	
	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	
<b>Salary</b>	Ada perbedaan tanggung jawab antar karyawan tetap dan outsourcing	11
	Perbedaan benefit yang didapat	
	Benefit yang didapatkan dari perusahaan lain	
<b>Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)</b>	Fasilitas dan tunjangan yang didapatkan	10
	Bisa mendapatkan tiket konsesi	
	Gaji sesuai beban pekerjaan	
<b>Pendidikan</b>	Gaji tidak sesuai dengan beban pekerjaan	6
	Belum mendapatkan pekerjaan baru yang cocok	
	Ada pemutusan kontrak kerja dari perusahaan lama	
<b>Pendidikan</b>	Resign dari perusahaan lama	6
	Merasa was-was jika kontrak kerja dihentikan	
	Akan resign jika mendapatkan pekerjaan baru yang lebih baik	
<b>Pendidikan</b>	Baru lulus kuliah	6
	Karena kuliah belum selesai	
	Tidak bisa mencari pekerjaan lain karena terbentur jenjang pendidikan	

<b>Legalisasi</b>	Pemahaman mengenai UU Cipta Kerja terkait outsourcing Belum pernah membaca dan memahami UU Cipta Kerja tentang outsourcing	6
<b>Networking</b>	Ingin belajar mengenai dunia aviasi Mencari pengalaman dan wawasan di dunia airline	5
<b>Service</b>	Meningkatkan skill dan kemampuan lainnya Mengembangkan potensi diri secara maksimal	5
<b>Lokasi</b>	Lokasi kerja dekat dari rumah	1

Proses selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah mengklasifikasikan pengkodean terbuka (*open coding*) dan pengkodean aksial (*axial code*) ke dalam selektif pengkodean dimana peneliti menemukan hubungan antara setiap kategori dan sub-kategori untuk diproduksi menjadi tema penelitian.

Hasil penelitian mengidentifikasi lima tema pandangan dari tenaga alih daya. Tema tersebut terdiri dari lingkungan kerja, karir, kompensasi dan benefit, legal dan staf *compliance* dan kinerja dan budaya kerja.

**Tabel 3. Hasil Selective Coding**

Tema	Kategori	Frekuensi
<b>Lingkungan Kerja</b>	Situasi & kondisi	42
	Networking outsourcing	
	Lokasi kerja	
<b>Karir</b>	Karir	36
	Pendidikan tenaga outsourcing	
<b>Kompensasi &amp; Benefit</b>	Benefit	23
	Salary	
<b>Legal &amp; Staff Compliance</b>	Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	21
	Legalisasi	
	Service	
<b>Kinerja &amp; Budaya Kerja</b>	Tanggung Jawab	13

Dari lima tema di atas, lingkungan kerja menjadi faktor yang diminati oleh tenaga alih daya karena sebanyak 31,11% pandangan dari partisipan menyatakan hal tersebut, selain itu kesempatan berkarir menjadi pertimbangan tenaga alih daya untuk bekerja di Citilink Indonesia ada 26,67% pandangan dari partisipan. Kinerja dan budaya kerja menjadi tema paling kecil karena sebanyak 9,63% tidak terlalu berpengaruh bagi tenaga alih daya.

## PEMBAHASAN

### Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang kondusif menjadi bahan pertimbangan bagi tenaga alih daya yang memilih bekerja di PT Citilink Indonesia. Tidak adanya kesenjangan (*gap*) antara karyawan tetap dengan tenaga alih daya di perusahaan ini membuat tenaga alih daya bisa bekerja secara maksimal. Beberapa ahli menyatakan bahwa lingkungan kerja sangat berperan positif pada kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung ini menyebabkan tingkat konsentrasi tenaga alih daya dalam bekerja meningkat dan kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat dan hal inilah salah satu faktor yang menyebabkan tenaga alih daya bisa bekerja lebih dari lima tahun di perusahaan ini.

### Karir bagi tenaga alih daya (*outsourcing*)

Kesempatan berkarir di maskapai penerbangan Citilink Indonesia menjadi daya tarik tersendiri bagi *outsourcing*, karena tenaga alih daya bisa mendapatkan kesempatan dari perusahaan penerbangan menjadi karyawan PKWT atau PKWTT di bawah naungan PT Citilink Indonesia. Pemberian kesempatan dalam berkarir kadang-kadang diberikan suatu perusahaan kepada tenaga alih daya (*outsourcing*) yang sudah mengabdikan bertahun-tahun dan memiliki *performance* kerja yang bagus. Sebelum menjadi karyawan tetap biasanya



perusahaan akan memberikan test potensi akademi. Pemberian kesempatan berkarir bertujuan agar bisa mengontrol *turnover* karyawan secara cepat karena bisa menimbulkan kerugian pada perusahaan. Selain faktor *turnover*, faktor *development people* juga menjadi alasan *Human Capital* untuk mengangkat tenaga alih daya menjadi tenaga PKWT.

1. Kompensasi dan benefit

Kompensasi dan benefit yang diberikan bagi tenaga alih daya sesuai dengan UU Ketenagakerjaan. Memang di satu sisi ada ketidakpuasan di antara tenaga alih daya terkait dengan kompensasi dan benefit tersebut. Jika dibandingkan dengan tenaga alih daya di perusahaan lain, kompensasi dan benefit yang diberikan oleh perusahaan maskapai penerbangan Citilink sudah lebih baik.

2. Legal dan *staff compliance*

Kurangnya pemahaman tenaga alih daya dalam masalah ketenagakerjaan khususnya yang berkaitan dengan *outsourcing* menyebabkan mereka rawan dalam pemutusan hubungan kerja secara sepihak oleh perusahaan penyedia jasa tenaga alih daya. Sosialisasi secara berkala dan mendalam untuk penerapan Undang-undang ketenagakerjaan yang baru (UU Cipta Kerja) sangat jarang dilakukan oleh perusahaan penyedia jasa alih daya. Pemahaman *industrial relation* antara tenaga alih daya dan perusahaan penyedia jasa alih daya bisa ditingkatkan dengan adanya serikat pekerja atau perjanjian kerja bersama (PKB) agar tidak ada lagi perselisihan ketenagakerjaan.

3. Kinerja dan budaya kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa tenaga alih daya juga memiliki kontribusi dalam kemajuan perusahaan selain itu mereka juga harus bertanggung jawab terhadap pekerjaannya walaupun tidak sebesar dengan tanggung jawab pekerja tetap. Walaupun kadang-kadang ada tenaga

alih daya yang beban pekerjaannya melebihi dari pegawai tetap. Sudah seharusnya kinerja tenaga alih daya diapresiasi oleh perusahaan yang menggunakannya agar mereka tetap bisa memahami etos dan budaya kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memegang peranan penting bagi tenaga alih daya (*outsourcing*) di maskapai penerbangan Citilink Indonesias. Tidak adanya kesenjangan (*gap*) antara karyawan tetap dan tenaga alih daya bisa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Hal tersebut bisa meningkatkan produktivitas tenaga alih daya di perusahaan penerbangan Citilink Indonesia. Kontribusi yang diberikan tenaga alih daya bagi perusahaan yang menggunakannya sudah seharusnya diapresiasi agar kinerja tenaga alih daya selalu meningkat.

Saran bagi perusahaan yang menggunakan tenaga alih daya (*outsourcing*) khususnya maskapai Citilink Indonesia agar memberikan kesempatan berkarir bagi tenaga alih daya yang memiliki *hard competency* dan *soft competency* yang bagus. Buatlah batasan tanggung jawab yang jelas bagi tenaga alih daya di PT Citilink Indonesia karena ada beberapa dari tenaga alih daya tersebut memiliki beban dan tanggung jawab pekerjaan seperti halnya karyawan tetap sedangkan kompensasi dan benefit yang diterima tidak sesuai dengan beban tanggung jawab tersebut. Hal ini bisa menyebabkan *turnover* pegawai yang sangat cepat akibat tidak adanya perhatian dari perusahaan pengguna tenaga alih daya (*outsourcing*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, Kweku, Richard Nyuur, Mordi Chi ma, and Yaw Debrah. 2018. "Offshore/Nearshore Outsourcing as a Strategic Competitive Posturing: Insights from Ghana." In: BAM2018 Conference Driving Productivity in Uncertain and Challenging Times, Bristol Business School, University of the West of England, UK., 4-6 September 2018. [Google Scholar]
- Creswell, John W. 2006. *Qualitative Enquiry & Research Design, Choosing among Five Approaches*. Vol. 2nd ed. Sage Publications.
- Dekkers, Rob. 2011. "Impact of Strategic Decision Making for Outsourcing on Managing Manufacturing." *International Journal of Operations & Production Management* 31 (9): 935–965. doi: 10.1108/01443571111165839 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- DiMauro, Carmela, Luciano Fratocchi, Guido Orzes, and Marco Sartor. 2018. "Offshoring and Backshoring: A Multiple Case Study Analysis." *Journal of Purchasing and Supply Management* 24 (2): 108–134. doi: 10.1016/j.pursup.2017.07.003 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Dolgui, Alexandre, and Jean-Marie Proth. 2013. "Outsourcing: Definitions and Analysis." *International Journal of Production Research* 51 (23-24): 6769–6777. doi: 10.1080/00207543.2013.855338 [Taylor & Francis Online], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Gunasekaran, Angappa, Zahir Irani, King-Lun Choy, Lionel Filippi, and Thanos Papadopoulos. 2015. "Performance Measures and Metrics in Outsourcing Decisions: A Review for Research and Applications." *International Journal of Production Economics* 161: 153–166. doi: 10.1016/j.ijpe.2014.12.021 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Gylling, M., Jussi Heikkilä, Kari Jussila, and Markku Saarinen. 2015. "Making Decisions on Offshore Outsourcing and Backshoring: A Case Study in the Bicycle Industry." *International Journal of Production Economics* 162: 92–100. doi: 10.1016/j.ijpe.2015.01.006 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Hätönen, Jussi, and Taina Eriksson. 2009. "30+ Years of Research and Practice of Outsourcing – Exploring the Past and Anticipating the Future." *Journal of International Management* 15 (2): 142–155. doi: 10.1016/j.intman.2008.07.002 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Ishizaka, Alessio, and Rebecca Blakiston. 2012. "The 18C's Model for a Successful Long-Term Outsourcing Arrangement." *Industrial Marketing Management* 41 (7): 1071–1080. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.02.006 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Ishizaka, Allesio, Arijit Bhattacharya, Angappa Gunasekaran, Rob Dekker and Vijay Pereira. 2019. "Outsourcing and Offshoring decision making," *International Journal of Production Research* 57 (13): "doi: [10.1080/00207543.2019.1603698](https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698) [Web of Service ®], [Google Scholar]
- Javalgi, Rajshekhar (Raj) G., Ashutosh Dixit, and Robert F. Scherer. 2009. "Outsourcing to Emerging Markets: Theoretical Perspectives and Policy Implications." *Journal of International*

- Management* 15 (2): 156–168. doi: 10.1016/j.intman.2008.08.001 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Lahiri, Somnath. 2016. “Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda.” *International Journal of Management Reviews* 18 (4): 464–497. doi: 10.1111/ijmr.12075 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Lewin, Arie Y., Silvia Massini, and Carine Peeters. 2009. “Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent.” *Journal of International Business Studies* 40 (6): 901–925. doi: 10.1057/jibs.2008.92 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- McCarthy, Ian, and Angela Anagnostou. 2004. “The Impact of Outsourcing on the Transaction Costs and Boundaries of Manufacturing.” *International Journal of Production Economics* 88 (1): 61–71. doi: 10.1016/S0925-5273(03)00183-X [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Mukherjee, Debmalya, Ajai S. Gaur, and Avimanyu Datta. 2013. “Creating Value Through Offshore Outsourcing: An Integrative Framework.” *Journal of International Management* 19 (4): 377–389. doi: 10.1016/j.intman.2013.03.015 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Pereira, V., S. Munjal, and A. Ishizaka. 2020. “Outsourcing and Offshoring Decision Making and its Implications for Businesses- A Synthesis of Research Pursuing Five Pertinent Questions.” *Journal of Business Research*. Forthcoming. [Google Scholar]
- Schmeisser, Bjoern. 2013. “A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities.” *Journal of International Management* 19 (4): 390–406. doi: 10.1016/j.intman.2013.03.011 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Undang-undang Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003 pasal 64, 65, 66
- Undang-undang Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020
- Yang, Chyan, and Jen-Bor Huang. 2000. “A Decision Model for IS Outsourcing.” *International Journal of Information Management* 20 (3): 225–239. doi: 10.1016/S0268-4012(00)00007-4 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Yao, Tao, Bin Jiang, Scott T. Young, and Srinivas Talluri. 2010. “Outsourcing Timing, Contract Selection and Negotiation.” *International Journal of Production Research* 48 (2): 305–326. doi: 10.1080/00207540903174858 [Taylor & Francis Online], [Web of Science ®]

