

**ANALISIS TURNOVER TENAGA ALIH DAYA
PADA DIVISI OPERASIONAL DIGITAL
PT. BANK NEGARA INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : MARTHA NOVITASARI
NOMOR POKOK : 1964002009
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

**Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2021**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : MARTHA NOVITASARI
NPM : 1964002009
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
Judul Tesis : ANALISIS TURNOVER TENAGA ALIH DAYA
PADA DIVISI OPERASIONAL DIGITAL
PT. BANK NEGARA INDONESIA
Judul Tesis : TURNOVER ANALYSIS OF OUTSOURCING
IN THE DIGITAL OPERATIONS DIVISION OF
PT. BANK NEGARA INDONESIA

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

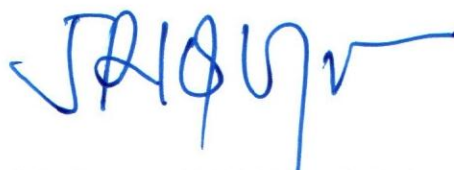
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, APU)

Pembimbing II



(Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si)

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : MARTHA NOVITASARI
NPM : 1964002009
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
Judul Tesis : ANALISIS TURNOVER TENAGA ALIH DAYA
PADA DIVISI OPERASIONAL DIGITAL
PT. BANK NEGARA INDONESIA

Telah Mempertahankan tesis dihadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Sabtu
Tanggal : 6 November 2021
Pukul : 14.00-15.30

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Asropi, M.Si
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si
Anggota : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.
Pembimbing I : Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, APN
Pembimbing II : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si



SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Martha Novitasari
Nomor Pokok Mahasiswa : 1964002009
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Analisis Turnover Tenaga Alih Daya pada Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia” merupakan hasil karya saya sendiri serta benar keasliannya juga bukan hasil penelitian yang pernah diajukan guna memperoleh suatu gelar akademik pada universitas ataupun institusi yang sederajat. Bilamana di kemudian hari penelitian tesis ini adalah hasil penjiplakan maupun plagiat atas hasil penelitian orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab serta menerima sanksi menurut peraturan serta ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta. Demikian surat pernyataan ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 6 November 2021

Pembuat Pernyataan,



Martha Novitasari

KATA PENGANTAR

Ucapan syukur atas berkat Tuhan Yesus Kristus yang menuntun penulis melakukan penelitian dan menyusun tesis ini. Disamping itu, penulis telah mendapat bantuan dan dukungan dari banyak pihak, dan untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada Pimpinan Divisi Operasional Digital Kantor Besar PT. Bank Negara Indonesia yang berkenan memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan program Magister dan memberikan izin untuk melaksanakan penelitian di PT. Bank Negara Indonesia serta berkenan untuk menjadi *key informant* dalam penelitian ini. Terimakasih juga saya haturkan kepada Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA, Bapak Dr. Asropi, S.IP, M.Si, Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si, Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA, Bapak Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, APU beserta Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si yang telah memberikan bimbingan serta motivasi agar dapat menyelesaikan tesis ini.

Ucapan terimakasih juga disampaikan untuk support luar biasa dari suami tercinta Stefanus T.W.A, putri tersayang Maria Stefany Rachel Ariyanto, doa ayah Pardamean Pandjaitan tercinta dari Surga, doa ibu tercinta, kakak, ipar keluarga besar Pandjaitan dan keluarga besar Sarkawijanto, keponakan, rekan-rekan S2 MSDA Angkatan 2019, rekan-rekan kerja di PT. Bank Negara Indonesia, tim bagian akademik dan bagian kemahasiswaan yang selalu memberikan semangat untuk menyusun tesis ini.

Penulis sadar bahwa tesis ini masih jauh daripada sempurna. Untuk itu, penulis dengan berbesar hati menerima saran-saran penyempurnaan. Akhirnya penulis mengharapkan tesis ini dapat dimanfaatkan oleh dunia Perguruan Tinggi, masyarakat pada umumnya, PT. Bank Negara Indonesia dan perusahaan lainnya.

Jakarta, November 2021

Peneliti

Martha Novitasari



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

ABSTRAK

Martha Novitasari
1964002009

ANALISIS TURNOVER TENAGA ALIH DAYA PADA DIVISI OPERASIONAL DIGITAL PT. BANK NEGARA INDONESIA

150 Halaman, 5 Bab, 9 Tabel, 4 Gambar, 8. Lampiran, 55 Literatur, 40 buku, 7
Peraturan Perundang-undangan, 8 Jurnal

Penulisan tesis ini merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Program Studi Administrasi Pembangunan Negara di Magister Terapan Politeknik STIA LAN, Jakarta. Dengan menggunakan hasil penelitian, dianalisis turnover tenaga alih daya pada Divisi Operasional Digital PT Bank Negara Indonesia. Analisis menggunakan metoda kualitatif dengan memilih *key informant* yang terdiri dari Pemimpin dan Wakil Pemimpin Divisi, perusahaan penyedia tenaga kerja, tenaga alih daya yang masih bekerja, serta tenaga alih daya yang sudah berhenti. Analisis dilakukan dengan menggunakan metoda ASOCA dari Ermaya.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, telaah dokumen dan wawancara. Instrumen penelitian menggunakan pedoman wawancara, pedoman telaah dokumen dan observasi serta dilakukan verifikasi terhadap *key informant* atas jawaban yang dinilai masih memerlukan penjelasan.

Hasil penelitian dan analisis menunjukkan bahwa kenaikan turnover tenaga alih daya antara lain disebabkan: faktor intrinsik yang meliputi tantangan, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan hasil kerja, pencapaian prestasi, produktifitas, pendidikan dan pengalaman kerja, usia serta faktor ekstrinsik yang meliputi administrasi kebijakan perusahaan, gaji, penawaran dan permintaan serta keterikatan terhadap organisasi yang mempengaruhi terjadinya turnover tenaga alih daya juga berdampak negatif pada bank tersebut.

Oleh sebab itu, diperlukan langkah-langkah strategis untuk menurunkan tingkat turnover tersebut melalui perubahan pola perekrutan, seleksi, penerimaan serta penempatan, perubahan pada pengembangan dan pembinaan karier karyawan, perubahan kondisi kerja serta meningkatkan semangat kerja dengan memberikan kompensasi yang menarik.

Kata kunci: Turnover, Tenaga Ahli Daya, Metoda ASOCA

**THE GRADUATE PROGRAM OF
APPLIED STATE DEVELOPMENT ADMINISTRATION
NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION
SCHOOL OF ADMINISTRATION**

ABSTRACT

Martha Novitasari
1964002009

**TURNOVER ANALYSIS OF OUTSOURCING IN DIGITAL
OPERATIONAL DIVISION PT. BANK NEGARA INDONESIA**

150 Pages, 5 Chapters, 9 Tables, 4 Figures, 8 Attachments, 55 References, 40 Books, 7 Acts, 8 Journals

Writing this thesis is one of the requirements to complete the The Graduate Program of Applied State Development Administration, National Institute of Public Administration, School of Administration, Jakarta. Using the results of the study, the turnover of outsourcing staff was analyzed at the Digital Operations Division of PT. Bank Negara Indonesia. The analysis uses a qualitative method by selecting key informants consisting of Division Leaders and Deputy Leaders, labor supply companies, outsourced workers who are still working, and outsourced workers who have stopped. The analysis was carried out using the ASOCA method from Ermaya.

Data collection techniques were carried out by means of observation, document review, and interviews. The research instrument used interview guidelines, document review guidelines, and observations as well as verification of key informants for answers that were considered to still require explanation.

The results of the research and analysis show that the increase in outsourcing staff turnover is caused, among others, by intrinsic factors which include challenges, progress, responsibility, recognition of work results, achievement, productivity, education and work experience, age, and extrinsic factors which include the administration of company policies, salary, supply, and demand as well as attachment to the organization that affects the turnover of outsourcing staff also has a negative impact on the bank.

Therefore, strategic steps are needed to reduce the turnover rate through changes in the pattern of recruitment, selection, acceptance, and placement, changes in employee career development and development, changes in working conditions, and increasing work morale by providing attractive compensation.

Keywords: Turnover, Outsourcing, ASOCA Method

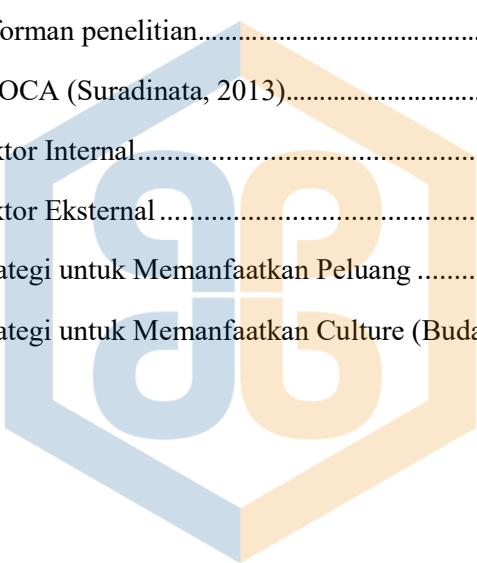
DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Rumusan Permasalahan.....	11
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II.....	13
TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	18
1. Pengertian Pengalihan Sebagian dari Pekerjaan (Tenaga alih daya)	18
2. Pengertian Pekerja Kontrak, Ketentuan dan masalahnya dalam praktek	22
3. Kompensasi.....	26
4. Motivasi.....	32
5. Kepuasan Kerja	37
6. Pengertian <i>Turnover</i>	42
7. Analisis ASOCA	48
C. Kerangka Berpikir.....	50
BAB III.....	51
METODOLOGI PENELITIAN	51
A. Metode Penelitian.....	51
1. Pengertian Metode Penelitian	51

2. Subyek Penelitian	53
B. Teknik Pengumpulan Data.....	56
1. Wawancara.....	57
2. Observasi.....	58
3. Studi dokumen.....	59
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	60
1. Teknik Pengolahan Data.....	60
2. Penyajian data	60
3. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi	61
BAB IV.....	64
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
A. Deskripsi Obyek Penelitian.....	64
1. Gambaran Umum Divisi Operational Bank BUMN.....	64
2. Kedudukan Divisi Digital Operational.....	67
3. Tugas dan Fungsi Divisi Digital Operational	69
B. Penyajian Data dan Pembahasan	72
1. Faktor-faktor intrinsik penyebab terjadinya kenaikan turnover karyawan tenaga alih daya di PT Bank Negara Indonesia.	74
2. Faktor-faktor ekstrinsik penyebab terjadinya kenaikan turnover karyawan tenaga alih daya di PT Bank Negara Indonesia.	90
3. Langkah-langkah Strategis yang perlu diambil untuk menurunkan Tingkat Turnover di PT Bank Negara Indonesia Divisi Digital Operational.....	108
BAB V.....	119
SIMPULAN DAN SARAN.....	119
A. Simpulan	119
B. Saran	123
DAFTAR PUSTAKA.....	126
LAMPIRAN	130
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	150

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Tenaga Alih Daya	5
Tabel 1. 2 Jumlah Turnover Tenaga Alih Daya di Divisi Operasional Digital.....	8
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 2. 2 Hubungan antara Motivasi dan Kepuasan	35
Tabel 3. 1 Jumlah Informan penelitian.....	54
Tabel 4. 1 Matrix ASOCA (Suradinata, 2013).....	110
Tabel 4. 2 Matrix Faktor Internal.....	110
Tabel 4. 3 Matrix Faktor Eksternal	113
Tabel 4. 4 Matrix Strategi untuk Memanfaatkan Peluang	113
Tabel 4. 5 Matrix Strategi untuk Memanfaatkan Culture (Budaya)	117


POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

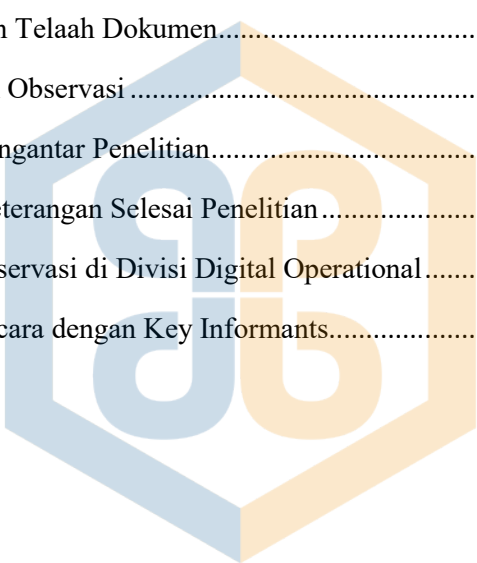
Gambar 2. 1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Perputaran Karyawan	41
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir.....	50
Gambar 3. 1 Tahapan Penelitian Kualitatif.....	53
Gambar 3. 2 Komponen dalam Analisis Data.....	62



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedomaan wawancara Pemimpin Dan Wakil Pemimpin Divisi.....	130
Lampiran 2 Pedoman Wawancara untuk Penyedia Tenaga Alih Daya	133
Lampiran 3 Pedoman Wawancara untuk Tenaga Alih Daya (Aktif).....	135
Lampiran 4 Pedoman Wawancara untuk Tenaga Alih Daya (Tidak Aktif).....	138
Lampiran 5 Pedoman Telaah Dokumen.....	141
Lampiran 6 Pedoman Observasi	143
Lampiran 7 Surat Pengantar Penelitian.....	144
Lampiran 8 Surat Keterangan Selesai Penelitian.....	145
Lampiran 9 Hasil Observasi di Divisi Digital Operational.....	146
Lampiran 10 Wawancara dengan Key Informants.....	147



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Penggunaan tenaga alih daya di dunia usaha sudah menjadi suatu kebutuhan. Di negara berkembang maupun di negara maju, hal ini sudah terjadi. Berbagai alasan untuk memperbolehkan tenaga alih daya dalam suatu negara terutama bilamana perekonomian dalam keadaan resesi sehingga dipandang perlu untuk memangkas tenaga kerja ataupun restrukturisasi untuk mengembangkan sektor usaha. Di negara-negara maju seperti Belanda dan Denmark, jumlah pekerja alih daya sangatlah banyak. Data yang didapat dari Kompas tanggal 16 Juli 2009 menyatakan bahwa angka pengangguran di negara tersebut sangatlah kecil. Hal ini disebabkan tidak sulitnya mencari pekerjaan bilamana seseorang telah keluar dari pekerjaan sebelumnya. Di negara maju lainnya seperti Amerika, penggunaan tenaga alih daya sudah sedemikian global dan menjadi sarana bagi dunia industri untuk lebih berkonsentrasi pada bisnis utamanya yang terpusat pada keunggulan produk layanannya (Samud, 2020).

Di dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Tenaga Nomor 19 tahun 2012 disebutkan bahwa tenaga alih daya mempunyai pengertian suatu pendelegasian atau pemindahan kepada suatu penyedia jasa terhadap beberapa proses perusahaan. Pada pasal 2 menyatakan perihal

adanya sebagian pelaksanaan pekerjaan yang diserahkan kepada perusahaan lain yang dilaksanakan dengan perjanjian pekerjaan yang diborongkan ataupun perjanjian penyediaan jasa pekerja atau buruh.

Begitu juga tenaga alih daya menurut Pasal 18 Peraturan Pemerintah Nomor. 35 tahun 2021 adalah:

Pekerja atau buruh yang dipekerjakan oleh perusahaan alih daya dengan memiliki hubungan kerja yang didasari oleh Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) atau Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tentu (PKWTT) yang harus dibuat secara tertulis. Hal-hal yang berkenaan dengan perlindungan pekerja atau buruh, kesejahteraan, syarat kerja, dan perselisihan yang timbul dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan merupakan tanggungjawab perusahaan alih daya yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerjasama.

Penyedia jasa melakukan proses administrasi serta manajemen berdasar atas kesepakatan dengan pengguna dalam hal ini PT. Bank Negara Indonesia yang dituangkan dalam perjanjian. Kehadiran tenaga alih daya disebabkan adanya kepentingan dari perusahaan pengguna dalam penyerahan sebagian proses perusahaan kepada pihak ketiga (penyedia jasa tenaga alih daya) supaya berkonsentrasi secara penuh pada inti bisnis perusahaan atau *core business* dengan tujuan memiliki daya saing lebih. Oleh sebab itu, tenaga alih daya hanya diberikan pekerjaan penunjang (tingkat *staff* ke bawah) serta tidak berkaitan langsung dengan inti bisnis perusahaan, namun terkadang ada pula posisi manajerial yang diisi tenaga alih daya, serta dilakukan pada proyek dengan pekerjaan dalam waktu terbatas.

Sedangkan pada Undang-Undang Nomor.13 tahun 2003, pada pasal 65 Ayat 2 menyatakan perihal adanya persyaratan yang harus dipenuhi terhadap pekerjaan yang dapat diserahkan kepada pihak atau perusahaan lain, meliputi terpisahnya dari kegiatan pokok atau utama, dilakukan melalui perintah langsung ataupun tidak langsung oleh pemberi pekerjaan, termasuk dalam kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan, serta tidak menghambat secara langsung dalam proses produksi. Khusus di lingkungan perbankan kriteria pekerjaan penunjang meliputi:

1. Pekerjaan dengan resiko rendah.
2. Pekerjaan yang dilaksanakan dengan tingkat kualifikasi kompetensi yang tidak tinggi.
3. Tidak berhubungan dalam proses pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap operational digital perbankan.

Penggunaan tenaga alih daya di sektor industri di Indonesia tidak bisa dihindari. Penggunaan tenaga alih daya dianggap sebagai pemecahan masalah serta alternatif untuk memperluas lapangan pekerjaan dalam rangka mengurangi pengangguran. Data yang didapatkan dari Badan Pusat Statistik pada Februari 2021 menyatakan bahwa jumlah pengangguran mencapai 8,75 juta. Hal ini meningkat dibandingkan tahun sebelumnya yang berkisar 6,93 juta pengangguran. Di India dengan jumlah penduduk yang sangat besar, tenaga alih daya menjadi solusi mengatasi pengangguran (Gideon, 2016).

Begitu juga dengan penggunaan tenaga alih daya di PT Bank Negara Indonesia. Penggunaan tenaga alih daya di PT. Bank Negara Indonesia sudah lama dilakukan disebabkan karena keterbatasan tenaga kerja. Pasal-pasal pada Undang-Undang Tenaga Kerja Nomor. 13 Tahun 2003 mengatur tentang keberadaan tenaga alih daya. Secara konseptual tenaga alih daya mempunyai pengertian memberikan suatu peran di dalam perusahaan kepada pihak luar. Beberapa kegiatan perekrutan serta pendidikan karyawan dilaksanakan oleh pihak ketiga yang terlibat langsung serta memberikan bantuan kepada PT. Bank Negara Indonesia guna mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi dibidangnya.

Hampir semua tenaga alih daya yang direkrut oleh bank PT. Bank Negara Indonesia ditujukan untuk penghematan biaya. Alasan utama direkrutnya tenaga alih daya adalah menjaga netralitas penerimaan karyawan, menghindari adanya KKN serta intervensi dari pihak luar. Hal ini berdasarkan atas kesadaran terhadap peran serta fungsi *human resources* yang penting dalam pemilihan *service provider* yang *qualified*.

Di dalam Tabel 1.1 dibawah, dapat diketahui bahwa Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia terdiri dari 7 kelompok bagian dimana terdapat beberapa karyawan tenaga alih daya ditempatkan dalam satu lokasi yang bekerja digedung PT. Bank Negara Indonesia di Menara Pejompongan.

Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Tenaga Alih Daya

NO	LOKASI	UNIT KERJA	JUMLAH KARYAWAN		
			2018	2019	2020
1	BNI MENARA PEJOMPONGAN	Kelompok Pembayaran (PBY)	10	13	15
2	BNI MENARA PEJOMPONGAN	Kelompok Rekonsiliasi Satu (RKS)	24	26	26
3	BNI MENARA PEJOMPONGAN	Kelompok Rekonsiliasi Dua A (RKDA)	10	11	11
4	BNI MENARA PEJOMPONGAN	Kelompok Rekonsiliasi Dua B (RKDB)	40	41	43
5	BNI MENARA PEJOMPONGAN	Kelompok Pemantauan Jaringan Elektronik (PJE)	25	27	27
6	BNI MENARA PEJOMPONGAN	Kelompok Implementasi Jaringan Elektronik (IJE)	12	15	16
7	BNI MENARA PEJOMPONGAN	Kelompok Manajemen Jaringan Elektronik (MJE)	3	5	7
		Grand Total	124	138	145
		Resign	20	21	24
		(%)	16%	15,3%	17%

Sumber. PT. Bank Negara Indonesia, 2020

Dari data tabel 1.1, dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* dalam tiga tahun terakhir mengalami kenaikan dari tahun 2018 sampai dengan 2020:

- Rata-rata persentase turnover selama tahun 2018 mencapai 16% total karyawan yang keluar sebanyak 20 orang yang terdiri dari 124 karyawan tenaga alih daya.

- Rata-rata persentase turnover selama tahun 2019 mencapai 15,3% total karyawan yang keluar sebanyak 21 orang yang terdiri dari 138 karyawan tenaga alih daya.
- Rata-rata persentase turnover selama tahun 2020 mencapai 17% total karyawan yang keluar sebanyak 24 orang yang terdiri dari 145 karyawan tenaga alih daya.

Permasalahan ini harus segera ditangani, agar tidak merugikan perusahaan. Kerugian yang akan timbul pada perusahaan PT Bank Negara Indonesia adalah dengan dikeluarkannya biaya yang digunakan untuk perekrutan pegawai alih daya yang baru, pelatihan pegawai alih daya, produktivitas yang dicapai perusahaan bilamana tenaga alih daya yang dibutuhkan tidak begitu mudah untuk didapatkan, pemberhentian tenaga alih daya, tingkat kesalahan yang tinggi pada pekerjaan yang dilaksanakan oleh tenaga alih daya yang baru, pembayaran insentif tambahan dengan jumlah yang lebih besar pada karyawan tetap dibandingkan dengan penambahan tenaga alih daya yang baru.

Di lapangan ditemui adanya pembagian jenis pekerjaan yang diserahkan kepada tenaga alih daya, dimana tenaga tenaga alih daya dibedakan atas:

- a. Tenaga alih daya non pegawai dasar (tenaga administrasi atau *data entry*).
- b. Tenaga alih daya pegawai dasar (pelayan, supir dan satpam).

Tenaga alih daya yang seringkali terjadi *turnover* adalah tenaga alih daya non pegawai dasar yaitu tenaga administrasi atau *data entry*.

Hasil penelitian yang dilakukan di Bank Mandiri (Kurniawaty, 2019) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intentions* pada Bank Mandiri yaitu lingkungan pekerjaan dengan tidak tersedianya fasilitas yang memadai atau yang diterima baik dari keselamatan dan kesehatan kerja, pelatihan yang kurang, tingkat stress yang tinggi yang disebabkan karena jumlah pekerjaan yang meningkat tanpa diimbangi dengan kebijakan pengembangan karier, tidak adanya penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, serta minimnya peningkatan kesejahteraan.

Divisi pelatihan dan pengembangan SDM bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pelatihan pada tenaga alih daya dengan tujuan supaya memberikan pengetahuan dan mendapatkan kemampuan yang unggul yang berasal dari instruktur dari luar, dengan materi yang terbatas pada kemampuan didalam saja atau *internal skills* semata serta mengantisipasi resiko terjadinya kehilangan data rahasia perusahaan. Fungsi pengelolaan bank harus dilakukan oleh manajemen dan karyawan yang memiliki kompetensi, profesionalisme dan integritas yang menjunjung tinggi asas kehati-hatian atau *prudential principles* dengan penerapan tata kelola perusahaan yang baik atau *good corporate governance* dalam melindungi kepentingan berbagai *stakeholder*. Harus disadari bahwa kegagalan dalam

mengelola bank akan mengakibatkan dampak negatif bagi perekonomian suatu negara.

Keluarnya karyawan tenaga alih daya menimbulkan kekosongan pada posisi tertentu yang harus segera dipenuhi. Selama menunggu karyawan pengganti, beban kerja menjadi tanggung jawab tenaga alih daya yang ada, namun hasil kerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga proses kerja menjadi tidak optimal. Semakin lama tidak tersedianya tenaga pengganti, maka semakin menurunkan motivasi dan semangat kerja karyawan yang tertinggal. Karyawan yang pada mulanya tidak berupaya mencari pekerjaan baru kemudian memulai mencari informasi kerja baru, yang menyebabkan terjadinya *turnover* yang nantinya akan membawa kerugian perusahaan serta karyawan, oleh karena itu perlunya usaha dalam pemecahannya.

Tabel 1. 2 Jumlah Turnover Tenaga Alih Daya di Divisi Operasional Digital
PT. Bank Negara Indonesia Tahun 2018 s/d 2020

Bulan	2018		2019		2020	
	Resign	%	Resign	%	Resign	%
Januari	0	0	1	1	4	2,7
Februari	4	3,3	5	3,6	7	4,8
Maret	2	1,6	1	1	3	2
April	0	0	1	1	0	0
Mei	1	1	0	0	1	1
Juni	5	4	3	2,1	1	1
Juli	2	1,6	3	2,1	1	1
Agustus	1	1	0	0	0	0

September	3	2,4	4	2,8	1	1
Oktober	0	0	1	1	5	3,4
November	2	1,6	1	1	1	1
Desember	0	0	1	1	0	0
Jumlah	20	16,5	21	15,5	24	17,9
Jumlah karyawan TAD	124		138		145	

Sumber: Human Capital PT. Bank Negara Indonesia

Tabel 1.2 di atas menunjukkan adanya kenaikan turnover dari tahun 2018 sampai dengan 2020. Data dari tabel tersebut mengindikasikan adanya faktor penyebab tenaga alih daya yang keluar dari perusahaan. Turnover pada tahun 2018 memiliki rata-rata 16,5%, sehingga dari total jumlah 124 karyawan tenaga alih daya, karyawan yang keluar pada tahun 2018 sebanyak 20. Begitu pula pada tahun 2019, memiliki rata-rata turnover sebesar 15,5%. Sehingga jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2019 berjumlah 21 orang dari total 138 karyawan tenaga alih daya. Angka turnover paling tinggi terjadi pada tahun 2020 rata-rata persentase turnover mencapai 17,9% total karyawan yang keluar sepanjang tahun 2020 mencapai 24 orang terdiri dari 145 karyawan tenaga alih daya. Angka tersebut mengalami kenaikan dari jumlah persentase pada tahun 2018 sampai tahun 2020. Perusahaan harus segera mencari tahu mengapa hal tersebut dapat terjadi supaya permasalahan ini harus segera ditangani, dan tidak merugikan perusahaan.

80 Persen yang melakukan turnover di PT. Bank Negara Indonesia adalah berusia kurang dari 30 tahun. Mereka berpendapat bahwa mereka

ingin memiliki kesempatan untuk mendapatkan karier yang lebih baik, perbaikan gaji serta yang belum memiliki tanggungjawab pada keluarga. Tenaga alih daya beranggapan bahwa karier mereka tidak memperoleh perhatian dari perusahaan untuk maju dan berkembang. Hal inilah yang membuat tantangan bagi mereka untuk mencoba melamar di perusahaan yang baru dan mendapatkan pengalaman baru.

Bahwa yang melakukan *turnover* adalah tenaga kerja alih daya yang tidak memiliki keterikatan dengan perusahaan. Hal ini mengandung pengertian bahwa masa kerja mereka yang dibatasi oleh kontrak waktu tiap tahunnya dan harus diperbarui lagi bilamana perusahaan menilai kinerja mereka sesuai dengan target. Kinerja tenaga alih daya yang tidak sesuai dengan target akan mempengaruhi produktivitas perusahaan, dimana dalam sehari ditargetkan untuk menyelesaikan transaksi supaya tidak menumpuk dan operational bank dapat berjalan dengan lancar serta mengurangi *complaint* dari nasabah.

Pengisian posisi karyawan atau tenaga ahli daya baru memerlukan upaya khusus bagi pemimpin unit dan karyawan baru tersebut untuk melakukan transfer pengetahuan dan pembelajaran proses atau rutinitas kerja di perusahaan. Proses pembelajaran seperti ini membutuhkan waktu dan dapat mengganggu pola kerja yang sudah terbentuk (rutin) di perusahaan. Semakin sering terjadi *turnover* tenaga alih daya dan semakin lama proses pembelajaran yang diperlukan, maka semakin besar gangguan proses atau rutinitas kerja dalam perusahaan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasar latar belakang tersebut diatas, sehingga dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Pada tiga tahun terakhir, rata-rata setiap tahunnya mengalami peningkatan *turnover* tenaga alih daya pada Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia.
2. Ketidakpuasan tenaga alih daya terhadap jenjang karier mereka di Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia yang memotivasi tenaga alih daya untuk melakukan *turnover*.

C. Rumusan Permasalahan

Dari identifikasi tersebut diatas, maka rumusan permasalahan adalah sebagai berikut:

1. Mengapa terjadi kenaikan *turnover* karyawan tenaga alih daya di Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia?
2. Bagaimana langkah strategis yang perlu diambil untuk menurunkan tingkat *turnover* di Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk:

1. Mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya kenaikan *turnover* tenaga alih daya di Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia.

2. Untuk menyusun langkah strategis guna menurunkan tingkat *turnover* tenaga alih daya di Divisi Operasional Digital PT. Bank Negara Indonesia.

E. Manfaat Penelitian

1. Untuk perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, sebagai bahan masukan yang berguna untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya kenaikan *turnover* tenaga alih daya di Divisi Operasional Digital dan menentukan kebijakan strategis untuk menurunkan tingkat *turnover*.
2. Untuk dunia akademis, penelitian ini mampu memberikan kontribusi dan menjadi referensi terutama dalam hal strategi atau langkah dalam pengembangan sumber daya manusia guna mengatasi *turnover* tenaga alih daya.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A