



Penerapan Asas Proporsionalitas dalam Kompensasi Pemutusan Hubungan Kerja Outsourcing pada BUMN Sektor Kebandarudaraan

Ni Komang Ayu Meitrisnawati¹, I Nyoman Budiana², I Gusti Ayu Eviani Yuliantari³, Dewa Krisna Prasada⁴

Program Studi Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia

Email Korespondensi: meitrisna21@gmail.com, budiana@undiknas.ac.id, ayueviani@undiknas.ac.id, krisnaprasada@undiknas.ac.id

Article received: 01 November 2025, Review process: 11 November 2025

Article Accepted: 25 Desember 2025, Article published: 01 Januari 2026

ABSTRACT

This study analyzes the application of the proportionality principle in determining compensation for outsourced contract workers in the Airport Services State-Owned Enterprise (BUMN) sector, focusing on the Pekanbaru Industrial Relations Court Decision Number 82/Pdt.Sus-PHI/2023/PN Pbr. The legal issue arises from the termination of fixed-term employment contracts (PKWT) due to quota reductions by the user company (BUMN), often neglecting the workers' long-term tenure. This research employs a normative juridical method with a case study approach. The results indicate that current regulations under Government Regulation No. 35 of 2021 emphasize compensation calculations based strictly on the active contract period, potentially overlooking the cumulative tenure of workers who have been repeatedly contracted. The analysis of the court decision reveals that while formal legal compliance is often met, the substantive justice reflected in the proportionality principle where compensation should reflect the magnitude of the worker's contribution over time remains a critical gap. The study concludes that legal interpretation must extend beyond textual readings to include equitable principles, ensuring that outsourced workers receive fair compensation proportional to their actual service duration, not just their latest contract term.

Keywords: Outsourcing, Proportionality Principle, Compensation, Airport Services BUMN.

ABSTRAK

Studi ini menganalisis penerapan asas proporsionalitas dalam penentuan kompensasi bagi pekerja kontrak outsourcing di sektor BUMN Pelayanan Jasa Kebandarudaraan, dengan fokus pada Putusan Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) Pekanbaru Nomor 82/Pdt.Sus-PHI/2023/PN Pbr. Masalah hukum muncul dari pengakhiran Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) akibat pengurangan kuota oleh perusahaan pemberi kerja (user) BUMN, yang sering kali mengabaikan masa kerja jangka panjang pekerja. Penelitian ini menggunakan metode yuridis normatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa regulasi saat ini di bawah Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021 menekankan perhitungan kompensasi secara ketat berdasarkan periode kontrak yang aktif, yang berpotensi mengabaikan akumulasi masa kerja pekerja yang telah dikontrak berulang kali. Analisis terhadap putusan pengadilan mengungkapkan bahwa meskipun kepatuhan hukum formal seringkali terpenuhi, keadilan substantif yang tercermin dalam asas proporsionalitas di mana kompensasi harus mencerminkan besarnya kontribusi pekerja dari

waktu ke waktu masih menjadi celah kritis. Studi ini menyimpulkan bahwa penafsiran hukum harus meluas melampaui pembacaan tekstual untuk memasukkan prinsip-prinsip keadilan, memastikan bahwa pekerja *outsourcing* menerima kompensasi yang adil dan proporsional dengan durasi layanan aktual mereka, bukan hanya masa kontrak terakhir mereka.

Kata Kunci: *Outsourcing, Asas Proporsionalitas, Kompensasi, BUMN Kebandarudaraan.*

PENDAHULUAN

Dinamika hubungan industrial di Indonesia mengalami pergeseran paradigma yang signifikan pasca disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang. Transformasi hukum ini memberikan fleksibilitas yang lebih luas bagi dunia usaha, namun di sisi lain menciptakan kerentanan baru bagi tenaga kerja, khususnya dalam skema alih daya (*outsourcing*). Sektor yang paling terdampak oleh fleksibilitas ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam upaya meningkatkan efisiensi operasional dan fokus pada bisnis inti (*core business*), BUMN kerap menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan penyedia jasa pekerja. Meskipun strategi ini sah secara bisnis, praktik *outsourcing* di lingkungan BUMN seringkali menimbulkan sengketa hukum yang kompleks ketika terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dipicu oleh kebijakan korporasi, seperti pengurangan kuota tenaga kerja oleh perusahaan pemberi kerja (*user*) (Farida, 2020).

Permasalahan hukum yang mendesak untuk dikaji adalah ketidakpastian perlindungan hak kompensasi bagi pekerja *outsourcing* yang berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Fenomena yang lazim terjadi adalah pekerja dikontrak secara berulang-ulang dalam jangka waktu yang lama untuk pekerjaan yang sifatnya tetap, namun ketika terjadi pengakhiran hubungan kerja, hak-hak mereka direduksi hanya sebatas sisa kontrak atau masa kontrak yang sedang berjalan. Secara normatif, Pasal 15 Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 memang telah mengatur kewajiban pemberian uang kompensasi pada saat berakhirnya PKWT. Namun, pengaturan ini menyisakan celah ketidakadilan (*legal gap*), di mana perhitungan kompensasi seringkali dilakukan secara matematis kaku berdasarkan periode kontrak terakhir, tanpa mengakumulasi total masa pengabdian pekerja. Hal ini memicu perselisihan mengenai apakah besaran kompensasi tersebut telah memenuhi rasa keadilan substantif (Pratiwi & Andani, 2022).

Dalam situasi ketimpangan posisi tawar antara pekerja dan pengusaha, asas proporsionalitas menjadi instrumen krusial untuk menilai keadilan suatu hubungan kerja. Asas proporsionalitas dalam hukum perjanjian tidak sekadar dimaknai sebagai kesetaraan matematis, melainkan keseimbangan yang patut dalam pertukaran hak dan kewajiban dengan memperhatikan kontribusi dan beban masing-masing pihak. Teori ini menegaskan bahwa dalam konteks pemutusan kontrak kerja, kompensasi seharusnya bukan hanya dilihat sebagai kewajiban administratif, melainkan bentuk penghargaan yang proporsional terhadap loyalitas dan kontribusi pekerja selama masa kerja faktualnya. Kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*) muncul ketika regulasi positif diterapkan secara tekstual tanpa

mempertimbangkan dimensi proporsionalitas tersebut, sehingga mengabaikan aspek keadilan bagi pekerja yang telah lama mengabdikan (Simanjuntak, 2022).

Penelitian terdahulu banyak menyoroti perlindungan pekerja *outsourcing* secara umum, namun masih sedikit yang secara spesifik membedah penerapan asas proporsionalitas dalam kasus pengurangan kuota tenaga kerja di sektor BUMN Kebandarudaraan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis secara mendalam bagaimana asas proporsionalitas diterapkan atau diabaikan dalam penentuan kompensasi pekerja, dengan mengambil studi kasus pada Putusan Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) Pekanbaru Nomor 82/Pdt.Sus-PHI/2023/PN Pbr. Kasus ini dipilih karena merepresentasikan konflik nyata antara kebijakan efisiensi perusahaan negara dan perlindungan hak dasar pekerja, memberikan gambaran konkret mengenai tantangan implementasi keadilan dalam sengketa hubungan industrial modern.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dan pendekatan kasus (*case approach*). Fokus kajian adalah menelaah penerapan asas proporsionalitas dalam Putusan PHI Pekanbaru Nomor 82/Pdt.Sus-PHI/2023/PN Pbr yang dikaitkan dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 dan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021. Sumber data yang digunakan adalah data sekunder, mencakup bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan dan putusan pengadilan, bahan hukum sekunder berupa literatur dan jurnal hukum, serta bahan hukum tersier. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan, yang selanjutnya dianalisis secara deskriptif kualitatif menggunakan logika deduktif untuk menarik kesimpulan preskriptif mengenai kesesuaian penerapan hukum dalam kasus tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian terhadap salinan Putusan Nomor 82/Pdt.Sus-PHI/2023/PN Pbr menunjukkan bahwa pokok permasalahan bermula dari berakhirnya hubungan kerja antara pekerja *outsourcing* dengan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja yang menjadi mitra PT Angkasa Pura II (Persero) di Bandara Sultan Syarif Kasim II, Pekanbaru. Pekerja dalam kasus ini terikat dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang telah mengalami beberapa kali perpanjangan. Perselisihan memuncak ketika kontrak pekerja tidak diperpanjang lagi dengan alasan adanya kebijakan efisiensi atau pengurangan kuota tenaga kerja dari pihak *user* (BUMN).

Dalam persidangan, terungkap bahwa meskipun secara formal hubungan kerja didasarkan pada PKWT yang memiliki jangka waktu tertentu, namun secara substansial, jenis pekerjaan yang dilakukan bersifat terus-menerus dan merupakan bagian integral dari pelayanan operasional bandara. Fakta hukum ini menjadi krusial karena menunjukkan adanya kesenjangan antara "status formal" pekerja sebagai tenaga kontrak dengan "realitas pekerjaan" yang bersifat permanen. Ketika terjadi pemutusan hubungan kerja, perusahaan *provider* (Tergugat) menghitung hak-hak pekerja, khususnya uang kompensasi, semata-mata berdasarkan durasi kontrak

terakhir yang sedang berjalan, merujuk pada ketentuan Pasal 15 Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021. Di sisi lain, pekerja (Penggugat) merasa perhitungan tersebut tidak adil dan menuntut akumulasi masa kerja dari kontrak-kontrak sebelumnya sebagai dasar perhitungan pesangon atau kompensasi yang lebih besar.

Asas Proporsionalitas dalam Bingkai Regulasi Kompensasi (PP No. 35 Tahun 2021)

Secara filosofis, asas proporsionalitas (*proportionality principle*) dalam hukum kontrak menghendaki adanya keseimbangan distribusi hak dan kewajiban yang didasarkan pada kontribusi masing-masing pihak. Dalam konteks hubungan kerja, asas ini menuntut agar *reward* (kompensasi) yang diterima pekerja berbanding lurus dengan *effort* (masa kerja dan dedikasi) yang telah diberikan kepada perusahaan (Hernoko, 2010).

Pasca berlakunya Undang-Undang Cipta Kerja, pengaturan kompensasi PKWT diatur secara spesifik dalam Pasal 15 ayat (1) PP Nomor 35 Tahun 2021 yang menyatakan: "*Pengusaha wajib memberikan uang kompensasi kepada Pekerja/Buruh yang hubungan kerjanya berdasarkan PKWT.*" Besaran uang kompensasi dihitung dengan rumus: *Masa Kerja / 12 × 1 bulan upah*.

Secara tekstual-normatif, pengaturan ini terlihat memenuhi unsur kepastian hukum. Namun, jika ditinjau dari perspektif asas proporsionalitas substantif, terdapat kelemahan mendasar. Rumus tersebut menerapkan prinsip "proporsionalitas parsial", di mana kompensasi hanya dihitung berdasarkan *satu siklus kontrak*. Regulasi ini tidak secara eksplisit mewajibkan penggabungan masa kerja (*cumulative tenure*) bagi pekerja yang dikontrak berulang kali tanpa jeda yang signifikan.

Hal ini sejalan dengan temuan Ramadhona (2023) yang menyatakan bahwa rekonstruksi regulasi diperlukan karena pengaturan saat ini belum sepenuhnya berbasis nilai keadilan. Bagi pekerja *outsourcing* di BUMN yang seringkali bekerja bertahun-tahun melalui perpanjangan kontrak tahunan, "reset" masa kerja setiap kali kontrak diperbarui berarti "menghapus" sejarah kontribusi mereka. Disinilah letak pelanggaran asas proporsionalitas, di mana beban kerja dan durasi pengabdian yang berbeda diperlakukan secara sama (*equal treatment for unequal circumstances*).

Analisis Kritis Pertimbangan Hakim: Positivisme vs Keadilan Substantif

Dalam Putusan Nomor 82/Pdt.Sus-PHI/2023/PN Pbr, Majelis Hakim PHI pada Pengadilan Negeri Pekanbaru terlihat cenderung mengadopsi pendekatan positivistik-legistik dalam memutuskan sengketa kompensasi ini. Pertimbangan hakim berfokus pada pembuktian administratif: apakah ada perjanjian kerja tertulis? apakah jangka waktu perjanjian telah berakhir? dan apakah kompensasi sesuai rumus PP 35/2021 telah dibayarkan?

Hakim berpendapat bahwa karena hubungan hukum didasarkan pada PKWT, maka rezim hukum yang berlaku adalah rezim "kompensasi pengakhiran kontrak", bukan rezim "uang pesangon" sebagaimana berlaku bagi pekerja tetap (PKWTT). Konsekuensinya, tuntutan pekerja untuk mendapatkan hak yang setara dengan pesangon (yang memperhitungkan total masa kerja dengan pengali yang

lebih besar) dikesampingkan. Hakim menilai bahwa perusahaan telah memenuhi kewajiban hukumnya dengan membayar kompensasi sesuai sisa kontrak atau masa kontrak terakhir.

Analisis penulis menemukan bahwa pertimbangan tersebut, meskipun sah secara hukum formal, mencederai rasa keadilan jika ditinjau dari asas proporsionalitas dalam arti luas. Seharusnya, hakim menggali nilai-nilai hukum yang hidup dalam masyarakat dan praktik hubungan industrial (*rechtsvinding*), sebagaimana diamanatkan undang-undang kekuasaan kehakiman. Dalam kasus *outsourcing* di lingkungan BUMN Kebandarudaraan, di mana pekerjaan yang dilakukan menyangkut hajat hidup orang banyak dan bersifat vital, stabilitas kerja menjadi faktor penting.

Penerapan asas proporsionalitas yang ideal dalam putusan ini seharusnya mempertimbangkan dua variabel utama:

- a) **Intensitas Hubungan Kerja:** Apakah pekerja tersebut telah bekerja secara terus-menerus pada *user* yang sama meskipun *vendor*-nya berganti atau kontraknya diperbarui? Jika ya, maka secara sosiologis ia adalah bagian dari unit produksi tetap.
- b) **Harapan yang Sah (*Legitimate Expectation*):** Pekerja yang dikontrak berulang kali memiliki harapan yang wajar bahwa pekerjaannya akan terus berlanjut. Pemutusan mendadak karena "kuota" BUMN seharusnya dikompensasi dengan memperhitungkan hilangnya harapan tersebut, bukan sekadar membayar sisa bulan gaji.

Yuliardi dan Santoso (2022) menegaskan bahwa tanggung jawab perusahaan *outsourcing* harus mencakup perlindungan tenaga kerja dalam berbagai aspek. Dalam kasus ini, pekerja menanggung beban terberat: kehilangan pekerjaan dan hilangnya masa kerja. Putusan hakim yang hanya mengabulkan kompensasi normatif PP 35/2021 menunjukkan bahwa perlindungan hukum bagi pekerja *outsourcing* masih terjebak pada formalitas dokumen perjanjian, belum menyentuh substansi keseimbangan hak dan kewajiban.

Lebih lanjut, analisis komparatif dengan asas *fairness* dalam hukum kontrak internasional menunjukkan bahwa pemutusan kontrak jangka panjang yang diperlakukan seperti kontrak jangka pendek dianggap sebagai tindakan *bad faith* (itikad buruk) jika tujuannya untuk menghindari kewajiban pesangon. Dalam konteks Putusan PHI Pekanbaru ini, meskipun tidak terbukti adanya itikad buruk secara eksplisit, namun dampak dari putusan tersebut melegitimasi praktik fragmentasi masa kerja yang merugikan pekerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan asas proporsionalitas dalam kasus *a quo* masih bersifat parsial. Hakim telah menerapkan proporsionalitas dalam menghitung nominal kompensasi (sesuai rumus matematika peraturan), namun gagal menerapkan proporsionalitas dalam memandang subjek hukum pekerja sebagai entitas yang telah memberikan kontribusi jangka panjang. Kesenjangan ini menegaskan perlunya reformasi dalam penafsiran hukum ketenagakerjaan, di mana hakim tidak hanya menjadi "corong undang-undang" (*bouche de la loi*), tetapi juga penegak keadilan yang mampu menyeimbangkan

kepentingan bisnis BUMN dengan hak asasi pekerja untuk mendapatkan penghidupan dan penghargaan yang layak.

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan asas proporsionalitas dalam kasus pemutusan hubungan kerja outsourcing di BUMN Kebandarudaraan belum sepenuhnya mencerminkan keadilan substantif. Meskipun secara normatif pengaturan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 memberikan dasar perhitungan kompensasi yang legalistik berdasarkan masa kontrak yang sedang berjalan, namun formula tersebut mengabaikan akumulasi masa kerja bagi pekerja yang telah dikontrak secara berulang. Dalam Putusan PHI Pekanbaru Nomor 82/Pdt.Sus-PHI/2023/PN Pbr, Majelis Hakim cenderung menerapkan proporsionalitas secara formal dengan membatasi hak pekerja hanya pada sisa kontrak, tanpa mempertimbangkan totalitas pengabdian yang telah diberikan. Hal ini menciptakan ketimpangan di mana pekerja menanggung beban risiko bisnis akibat kebijakan pengurangan kuota. Oleh karena itu, diperlukan reformasi regulasi yang mewajibkan perhitungan kompensasi kumulatif serta keberanian hakim dalam melakukan penemuan hukum (*rechtsvinding*) untuk memprioritaskan asas kepatutan dan keadilan di atas kepastian teks semata. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Fakultas Hukum Universitas Pendidikan Nasional yang telah memberikan dukungan akademik dan fasilitas penelitian sehingga artikel ini dapat diselesaikan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada redaksi Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum atas kesempatan yang diberikan untuk mempublikasikan gagasan ini, serta kepada rekan-rekan sejawat yang telah memberikan masukan konstruktif selama proses penulisan.

DAFTAR RUJUKAN

- Hanifan Sudahnan, A. A. (2014). Perlindungan Hukum Pekerja Alih Daya Di Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja Pailit. *Jurnal Perspektif*, 19(2), 83-94.
- Hidayati, T. (2022). Analisa Yuridis Pengawasan Manajerial Pekerja Outsourcing Setelah Berlaku Undang-Undang Cipta Kerja. *Jurnal Ilmiah Advokasi*, 10(2), 132-156. <https://doi.org/10.36987/jiad.v10i2.3078>
- Murtafiah, N. H., & Nurhana, N. (2022). Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021: Tinjauan Masalah Mursalah. *Mubtadiin: Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 8(2), 168-182.
- Nugroho, A. A. (2022). Perlindungan Hukum Pekerja Dalam Penerapan Sistem Remote Working Sebagai Pembaharuan Sistem Kerja. *Jurnal USM Law Review*, 5(2), 540-555. <https://doi.org/10.26623/julr.v5i2.5555>
- Parinduri, A. S. (2019). Perlindungan Hukum Bagi Tenaga Kerja Outsourcing Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Hummaniorah*, 3(1), 35-46.
- Pratiwi, W. B., & Andani, D. (2022). Perlindungan Hukum Tenaga Kerja Dengan Sistem Outsourcing Di Indonesia. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, 29(3), 652-673. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol29.iss3.art9>

-
- Ramadhona, A. (2023). Perlindungan Hukum terhadap Hak-hak Pekerja Outsourcing Berdasarkan Asas Keadilan. *Jurnal Yuridis*, 10(2), 261-274.
- Rofiq, A. (2021). Keadilan Sosial dalam Praktik Outsourcing di Indonesia. *Jurnal Ilmu Hukum*, 11(1), 87-102.
- Sephia Putri, A., & Suartini, S. (2025). Tanggung Jawab Mitra dalam Perhitungan Jam & Upah Lembur Karyawan Perusahaan Alih Daya Berdasarkan PP No. 35 Tahun 2021. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 5(4), 3210-3218. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i4.4395>
- Simanjuntak, H. (2022). Outsourcing dan Ketidakpastian Hukum: Telaah Hukum Positif dan Realitas Praktik. *Jurnal Hukum Prioris*, 6(2), 45-60.
- Yuliardi, A. D., & Santoso, I. B. (2022). Tanggung Jawab Perusahaan Outsourcing Terhadap Perlindungan Tenaga Kerja Dalam Berbagai Aspek Menurut Hukum Positif Indonesia. *Gorontalo Law Review*, 5(1), 190-201.
- Anatami, D. (2019). *Hukum Ketenagakerjaan dan Outsourcing*. Yogyakarta: Deepublish.
- Farida, I. (2020). *Perjanjian Perburuhan: Perjanjian Kerja Waktu Tertentu dan Outsourcing*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hernoko, A. Y. (2010). *Hukum Perjanjian: Asas Proporsionalitas Dalam Kontrak Komersial*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutedi, A. (2022). *Hukum Perburuhan*. Jakarta: Sinar Grafika.