



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 681-689

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Analisis Kebijakan *No Work No Pay* dengan Berdasarkan Surat Kontrak PKWT di Perusahaan Mitra PT. Mulia Esa Catur Abadi

Cecillia Azzahra Saraswati, Septian Sony Utomo

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

[23012010039@student.upnjatim.ac.id](mailto:23012010039@student.upnjatim.ac.id), [sony.febis@upnjatim.ac.id](mailto:sony.febis@upnjatim.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan kebijakan *No Work No Pay* dalam sistem kerja *outsourcing* yang diatur melalui Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) di PT. Mulia Esa Catur Abadi. Fokus utama diarahkan pada dampak kebijakan terhadap motivasi kerja, konsistensi kehadiran, produktivitas, serta efisiensi biaya operasional, khususnya dalam pengelolaan shift dan pembayaran lembur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melibatkan informan dari pihak manajemen dan karyawan yang mengalami langsung dampak kebijakan tersebut. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terbuka, observasi partisipatif, dan telaah dokumen kontrak kerja serta data absensi dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan *No Work No Pay* mampu meningkatkan kedisiplinan dan menekan angka absensi, namun juga menimbulkan tekanan psikologis dan finansial bagi karyawan, terutama ketika ketidakhadiran disebabkan oleh kondisi yang tidak dapat dihindari. Selain itu, absensi berdampak pada ketidakseimbangan beban kerja dalam satu shift dan memicu kebutuhan lembur, yang berimplikasi pada peningkatan biaya operasional perusahaan mitra. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur ketenagakerjaan dengan menggabungkan aspek regulatif dan dinamika manajerial dalam praktik *outsourcing*. Temuan ini juga merekomendasikan perlunya pendekatan kebijakan yang lebih komunikatif dan berorientasi pada kesejahteraan tenaga kerja, agar tercipta keseimbangan antara efisiensi operasional dan stabilitas kerja karyawan dalam sistem *outsourcing*.

*Kata kunci:* *No Work No Pay*, PKWT, *Outsourcing*, Motivasi Kerja, Absensi, Produktivitas

### 1. Latar Belakang

PT. Mulia Esa Catur Abadi merupakan perusahaan *outsourcing* yang menyediakan tenaga kerja profesional untuk berbagai sektor industri. PT. Mulia Esa Catur Abadi menjalin kerja sama dengan perusahaan mitra melalui Perjanjian Kerja Sama atau *Memorandum of Understanding* (MoU) yang menjadi dasar hukum penempatan tenaga kerja *outsourcing*. Melalui kerja sama ini, PT. Mulia Esa Catur Abadi menyiapkan dan menempatkan para karyawan berdasarkan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang telah disepakati sesuai kebutuhan operasional mitra.

Pada Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang diberlakukan secara eksplisit di PT. Mulia Esa Catur Abadi dalam Pasal 8 dan Pasal 10 menerangkan bahwa karyawan yang tidak hadir bekerja pada hari tersebut tidak berhak menerima upah, sesuai dengan prinsip *No Work No Pay* (NWNp). Ketentuan dalam pasal 8 dan 10 PKWT PT. Mulia Esa Catur Abadi menegaskan bahwa absensi karyawan berpengaruh langsung pada hak penerimaan upah mereka, sejalan dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Pemerintah Republik Indonesia, (2003) yang mengatur bahwa pekerja tidak berhak atas upah apabila tidak melakukan pekerjaan, kecuali apabila terdapat alasan sah yang dibenarkan oleh hukum (Fitriah et al., 2023), dan Undang-Undang Nomor 13 2003 pasal 64 dan 65 memberikan dasar hukum bagi perusahaan *outsourcing* melalui PKWT dan Perjanjian Kerja Sama (PKS) antar perusahaan (Sudiarawan, 2023).

Penetapan target kerja per shift di perusahaan mitra *outsourcing* seperti PT. Mulia Esa Catur Abadi menjadi bagian penting dari pengelolaan operasional. Ketika seorang karyawan tidak dapat hadir, maka jumlah tenaga kerja yang ada dalam shift berkurang, sehingga target yang harus dicapai dalam shift tidak terpenuhi secara efektif. Kondisi ini memaksa perusahaan untuk meminta karyawan yang hadir melaksanakan kerja lembur demi menutupi kekurangan tenaga pada shift, yang pada akhirnya menimbulkan biaya tambahan berupa pembayaran lembur. Hal ini berimbas pada naiknya biaya operasional karena pembayaran upah lembur yang secara signifikan lebih tinggi

dibandingkan upah normal yang diterima karyawan pada jam kerja reguler. Kondisi ini akhirnya membuat pengeluaran perusahaan mitra PT. Mulia Esa Catur Abadi menjadi lebih besar dan kurang efektif dari sisi biaya operasional.

Meskipun prinsip *No Work No Pay* telah diatur secara hukum dan dalam kontrak, pelaksanaannya dalam konteks *outsourcing* dengan PKWT masih menghadirkan tantangan, terutama dalam menyeimbangkan kepentingan antara efektivitas operasional dan hak pekerja. Banyak kajian sebelumnya yang berfokus pada aspek legalitas dan hak upah, namun masih sedikit penelitian yang menelaah dampak kebijakan ini terhadap produktivitas, motivasi kerja, karena semakin banyak absensi yang terjadi maka semakin sedikit upah yang akan diterima oleh karyawan, serta kepuasan kerja para karyawan perusahaan mitra PT. Mulia Esa Catur Abadi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif untuk memahami secara mendalam penerapan prinsip *No Work No Pay* berdasarkan kontrak PKWT di PT. Mulia Esa Catur Abadi. Studi ini juga menginvestigasi sikap manajemen serta karyawan terhadap kebijakan tersebut dan pengaruhnya terhadap konsistensi motivasi kerja, kehadiran, kinerja kerja. Diharapkan temuan ini dapat memberikan kontribusi pada pemahaman literatur ketenagakerjaan yang menggabungkan aspek regulasi dengan realitas manajemen operasional di lingkungan *outsourcing*.

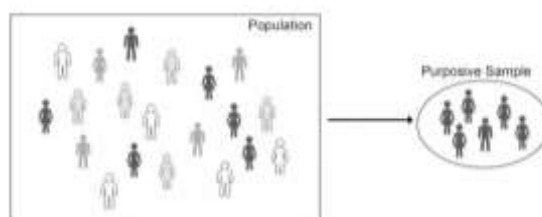
Tujuan utama dari penelitian ini adalah menguraikan dan menilai pelaksanaan kebijakan *No Work No Pay* dalam hubungan kerja PKWT serta dampaknya terhadap motivasi kerja, kepuasan, dan produktivitas karyawan, dengan mempertimbangkan ketentuan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 serta efektivitas pengelolaann kerja shift dan lembur (Fitriah et al., 2023).

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pelaksanaan kebijakan *No Work No Pay* berdasarkan kontrak PKWT di PT. Mulia Esa Catur Abadi, serta bagaimana sikap manajemen dan karyawan terhadap kebijakan tersebut berdampak pada motivasi kerja, kehadiran, dan kinerja karyawan *outsourcing*.

Populasi penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* PT. Mulia Esa Catur Abadi yang ditempatkan di perusahaan mitra, serta pihak manajemen PT. Mulia Esa Catur Abadi sebagai pengelola kebijakan SDM. Sampel penelitian diambil secara *purposive sampling* untuk memastikan informan dengan pengalaman dan pengetahuan sesuai topik penelitian (Cassell & Symon, 2020).

Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi parsitipatif, dan dokumentasi terkait kontrak PKWT, kebijakan *No Work No Pay*, serta data absensi dan kinerja (Schlunegger et al., 2024). Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik yang mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dari wawancara dan dokumen pendukung (Nurhaliza et al., 2025). Data dikategorikan berdasarkan variabel utama penelitian seperti pelaksanaan kebijakan, motivasi kerja, dan dampak operasional (Ardiansyach et al., 2022). Penelitian ini tidak menggunakan rumus statistik karena bersifat kualitatif, namun analisis mengikuti prosedur dan validitas dalam penelitian kualitatif.



Gambar 1. Metode Purposive Sampling

Teknik penelitian kualitatif dengan metode *purposive sampling* diawali dengan penetapan fokus penelitian berdasarkan isu yang relevan di lapangan, diikuti dengan penentuan informan kunci yang memiliki pengalaman dan pengetahuan langsung terhadap topik penelitian.

Tahap berikutnya adalah pengumpulan data primer melalui wawancara yang bersifat terbuka, observasi lapangan, serta telaah dokumen yang berkaitan dengan kebijakan praktik kerja perusahaan mitra PT. Mulia Esa Catur Abadi.

Data yang terkumpul dari berbagai sumber kemudian diverifikasi untuk memastikan keabsahan informasi melalui triangulasi metode dan sumber (Schlunegger et al., 2024).

Selanjutnya peneliti melakukan reduksi data dengan menyaring informasi yang relevan, diikuti dengan proses analisis tematik dengan mengidentifikasi pola dan hubungan antar kategori temuan (Nurhaliza et al., 2025). Setelah pola makna terbentuk, data disajikan secara naratif agar hubungan antara hasil dan teori dapat terlihat secara jelas. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dan verifikasi, yakni proses reflektif terhadap temuan yang telah dianalisis guna memastikan konsistensi dan keakuratan hasil (Ardiansyach et al., 2022).

Tabel 1. Pertanyaan Wawancara

INDIKATOR	MANAJEMEN	KARYAWAN
KESESUAIAN PKWT DENGAN PRINSIP NWNP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana perusahaan memastikan bahwa isi kontrak PKWT mencerminkan prinsip <i>No Work No Pay</i> secara legal dan operasional?</li> <li>2. Apakah ada proses revisi atau penyesuaian mitra atau karyawan?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Anda membaca dan memahami isi kontrak PKWT sebelum menandatangani, khususnya bagian tentang ketidakhadiran dan pemotongan upah?</li> <li>2. Menurut Anda, apakah isi kontrak PKWT sudah cukup jelas dan adil dalam menjelaskan hak dan kewajiban terkait absensi?</li> </ol>
EFEKTIVITAS OPERASIONAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana absensi karyawan memengaruhi pencapaian target kerja dalam satu shift?</li> <li>2. Apa strategi perusahaan dalam mengatasi kekurangan tenaga kerja akibat absensi, dan bagaimana dampaknya terhadap biaya lembur?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah anda pernah mengalami situasi di mana absensi rekan kerja yang menyebabkan anda harus lembur?</li> <li>2. Bagaimana Anda menilai sistem shift dan pengaturan lembur di perusahaan mitra?</li> </ol>
MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah perusahaan melakukan pemantauan terhadap motivasi kerja karyawan setelahh kebijakan <i>No Work No Pay</i> diterapkan?</li> <li>2. Bagaimana perusahaan menyeimbangkan antara efisiensi operasional dan kesejahteraan tenaga kerja?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah kebijakan <i>No Work No Pay</i> memengaruhi semangat Anda untuk hadir dan bekerja secara konsisten?</li> <li>2. Bagaimana kebijakan ini berdampak pada kepuasan Anda terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja?</li> </ol>
KOMUNIKASI & KEBIJAKAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana proses sosialisasi kebijakan <i>No Work No Pay</i> dilakukan kepada seluruh karyawan PT. Mulia Esa Catur Abadi?</li> <li>2. Apakah ada mekanisme umpan balik dari karyawan terkait kebijakan ini?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah anda merasa informasi tentang kebijakan <i>No Work No Pay</i> disampaikan dengan jelas oleh perusahaan?</li> <li>2. Jika terjadi pemotongan upah, apakah anda mendapatkan penjelasan yang transparan dari pihak manajemen?</li> </ol>
STABILITAS KERJA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana perusahaan menjaga rasa aman dan kepastian kerja bagi karyawan, di tengah penerapan kebijakan <i>No Work No Pay</i>?</li> <li>2. Apakah kebijakan ini pernah menimbulkan kekhawatiran atau ketidakpastian di kalangan tenaga kerja, dan bagaimana perusahaan merespons hal tersebut?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah anda merasa memiliki kepastian kerja meskipun bekerja dalam sistem <i>outsourcing</i> dan kebijakan <i>No Work No Pay</i>?</li> <li>2. Menurut Anda, apakah kebijakan ini membuat posisi kerja Anda terasa lebih tidak stabil atau berisiko?</li> </ol>

Pertanyaan tersebut bersifat terbuka agar informan dapat mengemukakan pandangan secara mendalam sesuai dengan pengalaman dan sudut pandang masing-masing. Setiap hasil wawancara akan ditranskrip, dan dianalisis menggunakan pendekatan tematik untuk menemukan pola makna yang konsisten dengan tujuan penelitian (Nurhaliza et al., 2025).

### 3. Hasil dan Diskusi

#### Proses Pengumpulan Data dan Karakteristik Responden

##### Gambaran umum lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Mulia Esa Catur Abadi, sebuah perusahaan penyedia jasa tenaga kerja outsourcing yang menyalurkan pekerja ke berbagai sektor industri. Dalam praktiknya, PT. Mulia Esa Catur Abadi mengatur hubungan kerja melalui Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang secara eksplisit mencantumkan prinsip *No Work No Pay*. Lokasi penelitian dipilih karena perusahaan ini menjadi contoh nyata penerapan kebijakan *No Work No Pay* (NWNp). Hal tersebut menjadikan perusahaan relevan sebagai objek kajian, mengingat kebijakan ini berdampak langsung pada pola kehadiran, motivasi, serta produktivitas tenaga kerja. Untuk menjaga kerahasiaan, nama perusahaan mitra tidak disebutkan, namun konteks operasional tetap dijelaskan agar pembahasan penelitian lebih jelas dan terarah.

##### Deskripsi responden dan kriteria pemilihan

Responden utama dari pihak manajemen adalah Ibu Yuli Abdika Rahma, yang menjabat sebagai Koordinator Lapangan di PT. Mulia Esa Catur Abadi. Beliau dipilih karena memiliki tanggung jawab langsung dalam mengawasi pelaksanaan kebijakan ketenagakerjaan, termasuk penerapan aturan *No Work No Pay*. Dengan posisinya, beliau memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika hubungan kerja antara perusahaan, karyawan outsourcing, dan perusahaan mitra.

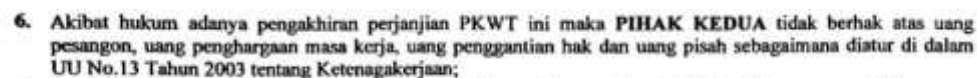
Selain itu, penelitian ini juga melibatkan karyawan PT. Mulia Esa Catur Abadi yang ditempatkan pada perusahaan mitra dengan status telah di Kontrak PKWT. Beliau dipilih karena mengalami secara langsung dampak kebijakan *No Work No Pay* yang diterapkan oleh perusahaan, dan berdampak terhadap kehadiran, motivasi, dan kepuasan kerja.

Pemilihan responden dilakukan dengan metode purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam hal ini, kriteria yang digunakan adalah pengalaman kerja, posisi, serta keterlibatan langsung dengan kebijakan yang diteliti. Dengan demikian, informasi yang diperoleh diharapkan dapat memberikan gambaran yang seimbang antara perspektif manajemen dan pengalaman karyawan di lapangan.

#### Implementasi kebijakan *No Work No Pay*

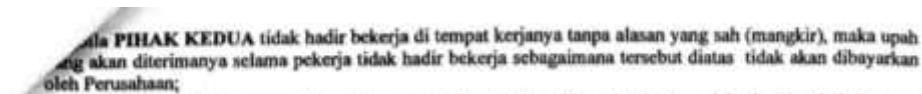
##### Pelaksanaan ketentuan dalam Kontrak PKWT

Penerapan prinsip *No Work No Pay* di lingkungan kerja PT. Mulia Esa Catur Abadi dijalankan melalui mekanisme formal yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Dalam dokumen kontrak PKWT Pasal 8 dan Pasal 10, tercantum secara eksplisit bahwa pekerja yang tidak hadir pada hari kerja yang telah dijadwalkan tidak memiliki hak untuk menerima upah.



6. Akibat hukum adanya pengakhiran perjanjian PKWT ini maka PIHAK KEDUA tidak berhak atas uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, uang penggantian hak dan uang pisah sebagaimana diatur di dalam UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan;

Gambar 2. Kontrak PKWT Pasal 8



...PIHAK KEDUA tidak hadir bekerja di tempat kerjanya tanpa alasan yang sah (mangkir), maka upah yang akan diterimanya selama pekerja tidak hadir bekerja sebagaimana tersebut diatas tidak akan dibayarkan oleh Perusahaan;

Gambar 3. Surat Kontrak PKWT Pasal 10

Ketentuan ini bukan sekedar kebijakan internal perusahaan, melainkan refleksi dari norma hukum yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Pemerintah Republik Indonesia, 2003)

yang menyatakan bahwa pekerja tidak berhak atas upah apabila tidak melakukan pekerjaan, kecuali terdapat alasan sah yang dibenarkan oleh hukum.

Dengan demikian, kontrak PKWT berfungsi sebagai landasan hukum sekaligus sebagai instrumen pengendalian operasional yang mengikat kedua belah pihak. Penerapan kebijakan ini menunjukkan bahwa PT. Mulia Esa Catur Abadi dan Perusahaan Mitra tidak hanya berupaya menjaga efisiensi, tetapi juga memastikan bahwa setiap ketentuan yang diberlakukan memiliki legitimasi hukum yang kuat.

#### **Sikap manajemen terhadap aturan *No Work No Pay***

Kebijakan *No Work No Pay* dipandang sebagai strategi yang efektif untuk menegakkan kedisiplinan kerja dan mengoptimalkan efisiensi operasional. Pihak manajemen menilai bahwa kebijakan ini mampu mengurangi tingkat absensi yang tidak sah dan mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap komitmen kerja mereka. Dengan adanya aturan tersebut, perusahaan berharap tercipta budaya kerja yang lebih bertanggung jawab, di mana setiap pekerja menyadari konsekuensi langsung dari absensi terhadap hak finansial yang diterima.

Namun, manajemen juga menyadari bahwa penerapan kebijakan ini tidak lepas dari tantangan, terutama dalam hal komunikasi dan pemahaman karyawan terhadap isi kontrak. Beberapa tenaga kerja, khususnya karyawan yang baru bergabung, belum sepenuhnya memahami konsekuensi dari ketidakhadiran, sehingga diperlukan pemahaman komunikasi yang lebih intensif dan edukatif. Temuan ini sejalan dengan kajian (Dharmawan, 2021), yang menyatakan bahwa kebijakan *No Work No Pay* sering digunakan sebagai instrumen pengendalian tenaga kerja dalam situasi ekonomi yang menuntut efisiensi, namun pelaksanaannya harus disertai dengan pemahaman mengenai konsekuensi dari aturan yang diterapkan dari seluruh pihak yang terlibat. Dengan kata lain, keberhasilan ini tidak hanya ditentukan oleh kekuatan regulasi, tetapi juga oleh kualitas komunikasi yang diberikan manajemen kepada karyawan.

#### **Sikap karyawan terhadap Aturan NWNp dalam konteks Absensi**

Dari sudut pandang karyawan, penerapan kebijakan *No Work No Pay* memunculkan respons baik secara emosional maupun rasional. Sebagai pekerja yang menilai aturan ini sebagai bentuk keadilan, karena upah hanya diberikan kepada mereka yang benar-benar hadir dan berkontribusi dalam proses operasional perusahaan. Pandangan ini mencerminkan adanya kesadaran bahwa kehadiran merupakan syarat utama untuk memperoleh hal finansial.

Namun, ada pula karyawan yang menganggap kebijakan tersebut terlalu kaku dan kurang memberikan ruang fleksibilitas, terutama ketika ketidakhadiran disebabkan oleh kondisi yang tidak dapat dihindari, seperti sakit, keadaan darurat keluarga, atau faktor eksternal lain di luar kendali pekerja. Dalam situasi seperti ini, pemotongan upah dipersepsikan sebagai bentuk ketidakadilan yang menambah beban psikologis sekaligus tekanan finansial. Ketika kebijakan tidak memberikan ruang bagi pertimbangan kemanusiaan, potensi konflik antara pekerja dan manajemen semakin besar, yang pada akhirnya dapat berimplikasi pada menurunnya loyalitas dan komitmen kerja jangka panjang.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Fitriah et al., 2023), yang menunjukkan bahwa penerapan prinsip *No Work No Pay* berpotensi menurunkan motivasi dan kesejahteraan pekerja, meskipun secara hukum kebijakan tersebut sah dan memiliki dasar regulatif. Penelitian lain oleh (Irfan et al., 2021) juga menegaskan bahwa penerapan asas ini sering kali menimbulkan dilema antara kepentingan efisiensi perusahaan dan perlindungan hak pekerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyeimbangkan antara kepentingan efisiensi operasional dengan kebutuhan psikososial tenaga kerja, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif, adil, dan berkelanjutan.

#### **Dampak Kebijakan terhadap Aspek Ketenagakerjaan**

##### **Pengaruh terhadap Motivasi Kerja dan Pengurangan Upah**

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa penerapan kebijakan *No Work No Pay* memberikan dampak yang nyata terhadap dinamika motivasi kerja karyawan. Bagi pekerja sebagai narasumber penulis, aturan ini berfungsi sebagai dorongan eksternal yang kuat untuk menjaga konsistensi kehadiran. Mereka menyadari bahwa setiap ketidakhadiran akan berimplikasi langsung pada pemotongan upah, sehingga kehadiran dianggap sebagai syarat mutlak untuk mempertahankan pendapatan. Dalam konteks ini, kebijakan tersebut dipersepsikan sebagai cara yang efektif untuk menegakkan kedisiplinan kerja.

Namun, bagi pekerja tertentu, kebijakan ini justru menimbulkan ketidakpuasan. Karena ketentuan bahwa absensi, meskipun disebabkan oleh alasan sah seperti sakit atau keadaan darurat keluarga tetap berujung pada berkurangnya pendapatan. Kondisi ini terutama dirasakan oleh pekerja dengan tingkat ketergantungan gaji berdampak langsung pada kemampuan mereka memenuhi kebutuhan hidup.

Situasi tersebut menunjukkan adanya paradoks: di satu sisi kebijakan *No Work No Pay* mampu meningkatkan kedisiplinan, tetapi di sisi lain berpotensi menurunkan motivasi dan kesejahteraan psikososial pekerja. Penelitian (Fitriah et al., 2023) dan (Irfan et al., 2021) menemukan hal serupa bahwa penerapan asas ini sering kali menimbulkan dilema antara kepentingan efisiensi perusahaan dan perlindungan hak pekerja. Dengan demikian, kebijakan *No Work No Pay* perlu diimbangi dengan pendekatan manajerial yang lebih humanis agar tidak berdampak negatif jangka panjang terhadap motivasi dan loyalitas tenaga kerja.

### **Hubungan dengan konsistensi kehadiran**

Penelitian memperlihatkan bahwa penerapan kebijakan *No Work No Pay* memiliki pengaruh terhadap pola kehadiran karyawan. Sebagian besar pekerja berusaha menjaga konsistensi hadir di tempat kerja karena menyadari bahwa ketidakhadiran akan langsung berdampak pada pemotongan upah. Dari perspektif manajemen, kondisi ini dipandang sebagai indikator keberhasilan kebijakan dalam menegakkan disiplin kerja dan mengurangi angka absensi yang tidak sah. Dengan demikian, aturan ini dianggap mampu menciptakan budaya kerja yang lebih teratur dan mendorong pekerja untuk lebih bertanggung jawab terhadap kewajiban mereka.

Namun, di sisi lain, kebijakan ini juga menimbulkan konsekuensi tidak diinginkan. Beberapa karyawan mengaku tetap hadir bekerja meskipun dalam kondisi yang kurang baik, karena khawatir kehilangan hak upah. Ini menunjukkan angka absensi dan kebutuhan pekerja untuk menjaga kesehatannya. Kehadiran yang dipaksakan dalam kondisi tidak optimal berpotensi menurunkan kualitas kerja serta meningkatkan risiko kesehatan jangka panjang. Penelitian (Pratiwi, 2022) menegaskan bahwa pemotongan gaji atau penerapan kebijakan serupa memang dapat memengaruhi perilaku kehadiran, tetapi sering kali diikuti dengan penurunan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas kebijakan *No Work No Pay* tidak hanya bergantung pada peningkatan kedisiplinan, tetapi juga pada sejauh mana perusahaan mampu menyeimbangkan aspek efisiensi dengan kesejahteraan pekerja.

### **Implikasi terhadap Produktivitas Kerja**

Dari sudut pandang operasional, penerapan kebijakan *No Work No Pay* memberikan dampak yang bersifat ambivalen terhadap produktivitas tenaga kerja. Di satu sisi, aturan ini mendorong tingkat kehadiran yang lebih konsisten, sehingga perusahaan dapat memenuhi target produksi, dan memastikan kelancaran proses operasional. Kehadiran yang stabil dianggap sebagai indikator keberhasilan manajemen dalam menegakkan disiplin, karena pekerja memiliki insentif finansial yang jelas untuk hadir tepat waktu dan menghindari absensi yang tidak sah. Kebijakan ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang efektif dalam mengurangi ketidakhadiran dan meningkatkan keteraturan kerja (Dharmawan, 2021).

Di sisi lain, kebijakan ini juga menimbulkan konsekuensi yang tidak dapat diabaikan. Tekanan finansial akibat pemotongan upah seringkali menurunkan motivasi karyawan, sehingga meskipun mereka hadir secara fisik, performa yang diberikan tidak selalu optimal. Beberapa pekerja mengaku tetap masuk meskipun dalam kondisi kurang sehat, karena khawatir kehilangan hak upah, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas hasil kerja dan potensi risiko kesehatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh tingkat ketidakhadiran, tetapi juga oleh kesejahteraan psikologis dan dukungan manajerial yang memadai. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Susi Sulastri & Dede, 2021), yang menegaskan bahwa pemotongan gaji dan kebijakan ketat terkait absensi dapat menurunkan produktivitas apabila tidak diimbangi dengan kebijakan pendukung yang lebih humanis dan berorientasi pada kesejahteraan pekerja.

### **Dampak Operasional dan Biaya Lembur**

#### **Efektivitas Pengelolaan Target Kerja Per Shift**

Absensi karyawan terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap pencapaian target kerja harian, khususnya dalam sistem kerja berbasis shift. Ketika jumlah pekerja yang hadir tidak mencukupi, beban kerja yang seharusnya dibagi rata menjadi lebih berat dari karyawan yang hadir. Karyawan yang hadir harus menanggung tambahan tanggung jawab untuk memastikan target produksi tetap tercapai. Dalam kondisi demikian, perusahaan mita sering kali mengandalkan lembur sebagai solusi jangka pendek agar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai jadwal. Hal ini

menunjukkan bahwa tingkat kehadiran yang rendah secara langsung mengganggu efektivitas pengelolaan shift dan menimbulkan ketidakseimbangan antara kapasitas tenaga kerja dengan volume pekerjaan yang harus diselesaikan

Penelitian (Harahap & Sari, 2020), yang menemukan bahwa tingkat absensi berhubungan erat dengan penurunan produktivitas kerja. Tingginya tingkat ketidakhadiran tidak hanya memperlambat pencapaian target, tetapi juga memaksa perusahaan untuk mengandalkan jam kerja tambahan yang tidak selalu efisien. Dengan demikian, meskipun kebijakan *No Work No Pay* dapat menekan angka absensi, dampak operasional tetap muncul ketika absensi tidak dapat dihindari, sehingga efektivitas pengelolaan shift sangat bergantung pada konsistensi kehadiran tenaga kerja.

### **Pengaruh terhadap Biaya Lembur dan Efisiensi Biaya**

Selain memengaruhi pencapaian target kerja, absensi juga menimbulkan konsekuensi financial yang cukup besar. Untuk menutupi kekurangan tenaga kerja tingkat absensi, perusahaan biasanya menugaskan karyawan yang hadir untuk bekerja lembur. Namun, biaya lembur yang dibayarkan kepada karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan gaji reguler per hari.

Dengan contoh perhitungan uang lembur:

$$\begin{aligned} & \text{Gaji UMK} / 173 \text{ (rumus jika lembur)} \times \text{total lembur} \\ & = \text{Rp } 4.874.133 / 173 \times 27,5 \text{ Jam} & (1) \\ & = \text{Rp } 28.174.1792 \times 27,5 \text{ Jam} \\ & = \underline{\underline{\text{Rp } 774.789.928}} \end{aligned}$$

Kondisi ini menimbulkan dilema bagi manajemen, karena di satu sisi lembur diperlukan untuk menjaga kelancaran operasional, tetapi di sisi lain peningkatan biaya lembur justru mengurangi efisiensi biaya secara keseluruhan.

(Sumarningsih, 2020) menegaskan bahwa absensi yang tinggi tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga meningkatkan beban biaya perusahaan karena pembayaran lebur lebih mahal dibandingkan gaji normal. Penelitian (Naibesi et al., 2024) juga menunjukkan bahwa upah lembur, masa kerja, dan tingkat absensi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja. Dengan demikian, meskipun kebijakan *No Work No Pay* dapat mengurangi absensi, tanpa strategi manajemen tenaga kerja yang tepat, perusahaan tetap berisiko menghadapi inefisiensi biaya operasional akibat tingginya pembayaran lembur.

### **Diskusi Hasil dengan Literatur Terdahulu**

#### **Perbandingan dengan Kajian Hukum dan Regulasi**

Temuan penelitian ini konsisten dengan kerangka hukum nasional: prinsip *No Work No Pay* tersurat dalam UU No. 13 Tahun 2003, terutama dikaitkan dengan ketentuan upah yang tidak diberikan apabila pekerja tidak melakukan pekerjaan, kecuali terdapat pengecualian yang diakui oleh hukum. Rujukan resmi JDIH BPK RI menempatkan pengupahan dan perlindungan sebagai bagian dari “hubungan kerja” yang diatur secara komprehensif dalam UU 13/2003, sehingga penerapan *No Work No Pay* melalui pasal-pasal PKWT di perusahaan mitra memiliki legitimasi hukum yang memadai (“UU RI No 13 Tahun 2003”). Penjelasan praktik oleh praktisi hukum juga menegaskan cakupan Pasal 93 UU 13/2003: prinsip NWNp berlaku pada ketidakhadiran atas kemauan sendiri (bukan karena perintah pengusaha), sekaligus membuka ruang pengecualian yang diakui regulasi, sehingga menuntut manajemen untuk berhati-hati dalam menerapkan kebijakan agar tidak melanggar hak pekerja.

Dalam konteks proses PHK, literatur hukum menunjukkan nuansa penting: meskipun asas NWNp diakui, putusan Mahkamah Konstitusi mewajibkan pengusaha tetap membayar upah tertentu selama proses PHK sampai berkekuatan tetap. Artinya, implementasi NWNp tidak bersifat absolut dan harus dibaca bersama norma perlindungan minimum terhadap pekerja, terutama saat terjadi perselisihan hubungan industrial (Fitriana, 2021). Dengan demikian, hasil penelitian yang menekankan penerapan NWNp melalui PKWT dan pentingnya komunikasi kebijakan serta pengecualian atas alasan sah, selaras dengan arsitektur regulasi nasional dan praktik penafsiran hukum ketenagakerjaan di Indonesia (Fitriana, 2021).

#### **Keselarasan atau Pertentangan dengan Penelitian Sebelumnya**

Hasil penelitian ini memperlihatkan adanya keselarasan dengan sejumlah studi terdahulu yang menempatkan kebijakan *No Work No Pay* sebagai instrumen pengendalian tenaga kerja yang sah secara hukum, namun surat

dengan implikasi sosial dan psikologis. Penelitian (Dharmawan, 2021) menegaskan bahwa asas ini kerap digunakan perusahaan dalam kondisi ekonomi yang menuntut efisiensi, untuk menekan angka absensi dan menjaga keberlangsungan usaha. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan *No Work No Pay* memang efektif meningkatkan kedisiplinan dan konsistensi kehadiran karyawan.

Namun demikian, penelitian ini juga mengonfirmasi sekaligus memperluas temuan (Fitriah et al., 2023) dan (Irfan et al., 2021), yang menyoroti dilema antara efisiensi perusahaan dan perlindungan hak pekerja. Studi-studi tersebut menekankan bahwa pemotongan upah akibat absensi dapat menurunkan motivasi dan kesejahteraan pekerja. Penelitian ini memperkaya literatur dengan menambahkan dimensi operasional yang jarang disentuh sebelumnya, yakni bagaimana absensi berdampak pada pengelolaan target kerja per shift, peningkatan biaya lembur, serta efisiensi biaya perusahaan mitra *outsourcing*. Dengan demikian, kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada integrasi antara aspek regulasi, motivasi kerja, dan implikasi operasional, sehingga memperkuat posisi penelitian dalam literatur ketenagakerjaan Indonesia.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan kebijakan *No Work No Pay* melalui kontrak PKWT di PT. Mulia Esa Catur Abadi memberikan dampak nyata terhadap motivasi kerja, pola kehadiran, produktivitas, serta efisiensi biaya operasional. Dari sisi pengelola, kebijakan ini terbukti mampu meningkatkan kedisiplinan dan mengurangi tingkat absensi yang tidak sah. Sementara itu, dari sudut pandang karyawan, kebijakan tersebut menimbulkan tekanan emosional dan finansial, terutama ketika ketidakhadiran terjadi karena alasan yang tidak dapat dihindari. Secara operasional, absensi yang tinggi berdampak pada ketidakseimbangan beban kerja dalam satu shift dan memicu kebutuhan lembur, yang pada akhirnya meningkatkan biaya operasional perusahaan mitra. Meskipun kebijakan ini sah secara hukum dan efektif dalam menjaga keteraturan kerja, pelaksanaannya perlu disertai dengan pendekatan yang lebih komunikatif dan mempertimbangkan aspek kesejahteraan tenaga kerja. Temuan ini berpotensi diaplikasikan sebagai bahan evaluasi kebijakan ketenagakerjaan di sektor *outsourcing*, khususnya dalam merancang sistem kerja yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Implikasinya, perusahaan perlu menyeimbangkan antara efisiensi operasional dan stabilitas psikososial karyawan. Untuk memperluas pemahaman, disarankan agar penelitian selanjutnya mengeksplorasi dampak kebijakan serupa di sektor industri lain serta mengkaji alternatif kebijakan seperti sistem insentif atau pengaturan kerja fleksibel yang dapat meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan kesejahteraan pekerja.

#### Referensi

1. Ardiansyach, H. T., Widjajanti, K., & Rusdianti, E. (2022). Pengaruh penerapan standar operasional prosedur dan GeoKKP terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderator. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 76. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.4163>
2. Cassell, C., & Symon, G. (2020). Qualitative Research in Organizations and Management: ten years on. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10(4). <https://doi.org/10.1108/qrom-10-2015-1329>
3. Dharmawan, A. (2021). Dasar Pandemi Covid-19 Sebagai Alasan Penerapan Asas No Work No Pay Bagi Pengusaha Untuk Pekerja. *Jurist-Diction*, 4(3), 813. <https://doi.org/10.20473/jd.v4i3.26971>
4. Fitriah, D. A., Agustin, E., Warmasih, Gadzali, S. S., & Ausat, A. M. A. (2023). Analysis of the Effect of No Work No Pay Policy on Employees of PT Taekwang Industrial Indonesia during the Covid-19 Pandemic. *Journal on Education*, 05(3), 10312–10317.
5. Fitriana. (2021). Pemberian Upah Bagi Pekerja Yang Tidak Bekerja Atas Kemauannya Sendiri Selama Proses Pemutusan Hubungan Kerja. *Jurnal Program Magister Hukum Universitas Indonesia*, 1(2), 765–778.
6. Harahap, T., & Sari. (2020). Analisis Tingkat Absensi Dan Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pt. Palmanco Inti Sawit Medan. *Jurnal Bisnis Corporate*, 5(1), 70–88.
7. Irfan, M., Subekti, R., & Raharjo, P. S. (2021). Konsep Asas No Work No Pay Terhadap Pekerja Oleh Perusahaan Terdampak Pandemi Covid-19. *Jurnal Komunikasi Hukum*, 7(2), 527–539.
8. Naibesi, A., Fanggalda, R. P. C., Aman, D. K. T., & Putu, N. N. (2024). ANALISIS KEBIJAKAN JAM KERJA LEMBUR ( OVERTIME ) DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA ( WORK LIFE BALANCE ) KARYAWAN PADA CV . SUKSES JAYA ABADI , KABUPATEN MADIUN , PROVINSI JAWA TIMUR Analysis Of Overtime Work Policy And Employees ' Work-Life Balance. <https://ejournal.undana.ac.id/index.php/Glory/Issue/View/785>, 1167–1174.
9. Nurhaliza, F., Hainul Putra, Z., Hermita, N., & Copriady, J. (2025). Reflexive Thematic Analysis sebagai Strategi Kualitatif dalam Kajian Pendidikan Multikultural. *Jimmy Copriady INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 5, 5256–5272.
10. Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Lembaran Negara Republik Indonesia.
11. Pratiwi, A. (2022). *Tinjauan Hukum Ekonomi Syariah Terhadap Pemotongan Upah Karyawan Pada Masa Pandemi Studi Pada PT. Imperium Happy Puppy Palopo*.
12. Schlunegger, M. C., Zumstein-Shaha, M., & Palm, R. (2024). Methodologic and Data-Analysis Triangulation in Case Studies: A Scoping Review. *Western Journal of Nursing Research*, 46(8), 611–622. <https://doi.org/10.1177/01939459241263011>
13. Sudiarawan, K. A. (2023). The Indonesian Outsourcing Workers' Rights in the Tourism Business Sector: Toward Better Protection? *Lentera Hukum*, 10(3).

14. Sumarningsih, T. (2020). *Pengaruh Kerja Lembur pada Produktivitas Tenaga Kerja Konstruksi MEDIA KOMUNIKASI TEKNIK SIPIL Pengaruh Kerja Lembur pada Produktivitas Tenaga Kerja Konstruksi*. 63–70.
15. Susi Sulastri, & Dede. (2021). Pengaruh Pemutusan Hubungan Kerja ( Phk ) Dan Potong Gaji Terhadap Kesehatan Mental Karyawan Umkm Di Lampung Timur Pada Era Pandemic Covid 19. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v7i1.1943>
16. UU RI No 13 Tahun 2003. (2003). *JDIH BPK RI*, 4, 147–173.