

**EVALUASI KESESUAIAN STRATEGI OUTSOURCING TENAGA KERJA
SEBAGAI STRATEGI PENUNJANG STRATEGI GENERIK**

Rahmi Andini Syamsuddin

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang

Email : andini.rahmi@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi salah satu strategi pendukung strategi generik yang digunakan oleh perusahaan dalam rangka mencapai efisiensi dan efektifitas serta kesesuaian strategi tersebut dengan strategi perusahaan. Salah satu strateginya adalah strategi *outsourcing*.. Strategi *outsourcing* yang dilakukan oleh PT Badak NGL adalah strategi *outsourcing* pada tenaga kerja. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penulisan ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan penelitian studi kasus pada PT Badak NGL, Bontang. Alur penelitian dimulai dengan menganalisis strategi perusahaan melalui analisis lingkungan eksternal serta analisis lingkungan internal yang kemudian dijabarkan melalui matriks SWOT. Kemudian melakukan evaluasi strategi *outsourcing* yang memperhatikan tiga aspek: biaya, kualitas dan resiko.

Kata Kunci : industri gas alam cair, strategi *outsourcing*, *outsourcing* SDM, matriks SWOT, five force model

ABSTRAK

This study aims to identify one of the strategies supporting the generic strategy used by the company in order to achieve efficiency and effectiveness as well as the suitability of the strategy with the company's strategy.. Outsourcing strategy undertaken by PT Badak NGL is an outsourcing strategy to the workforce. The type of research conducted in this paper is using a descriptive qualitative approach with a case study research design at PT Badak NGL, Bontang. The research flow begins by analyzing the company's strategy through the analysis of the external environment as well as the internal environmental analysis which is then translated through the SWOT matrix. Then the evaluation of outsourcing strategy that pay attention to three aspects: cost, quality and resiko.

Keywords: liquefied natural gas industry, outsourcing strategy, HR outsourcing, SWOT matrix, five force model

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kebutuhan energi yang semakin besar di berbagai bidang industri membuat cadangan energi minyak bumi yang ada menjadi semakin menipis, untuk itu perlu adanya industri yang menghasilkan energi cadangan alternatif lain. Salah satu bentuk energi cadangan alternatif lain adalah gas alam cair. Gas alam cair (*Liquefied Natural Gas*, LNG) merupakan gas alam yang telah diproses untuk menghilangkan ketidakmurnian dan hidrokarbon berat dan kemudian dikondensasi menjadi cairan pada tekan atmosfer dengan mendinginkannya sekitar -160° Celcius.

PT. Badak NGL merupakan perusahaan *non-profit* yang bertugas sebagai operator yang menerima gas alam yang diserahkan oleh *producer* di titik pengiriman di ladang gas Muara Badak. Perusahaan ini memiliki jumlah karyawan sekitar 1300 karyawan dan 2700 karyawan kontrak (*outsourcer*). Dari komposisi jumlah karyawan ini dapat dilihat bahwa perusahaan menggunakan strategi *outsourcing* sebagai salah satu strategi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selain dianggap dapat mengurangi biaya tenaga kerja, strategi ini juga bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Strategi *outsourcing* merupakan salah satu bentuk strategi perusahaan yang dipandang menarik karena memungkinkan perusahaan memperoleh fleksibilitas sumber daya yang mana dapat membantu perusahaan dalam menjalankan operasinya. Dengan menggunakan strategi *outsourcing*, perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya sekitar 30%

(<http://www.asosiasioutsourcing.com>,

diunduh 21 Januari 2011). Adapun tujuan strategis dari *outsourcing* sendiri bagi perusahaan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keunggulan kompetitif agar dapat mempertahankan hidup dan berkembang.

Dengan diperkenalkannya penggunaan tenaga *outsourcing* oleh pemerintah yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, keuangan perusahaan menjadi tertolong. Perusahaan dapat merencanakan keuangan lebih tepat karena kontrak yang dilakukan antara perusahaan dengan perusahaan jasa *outsourcing* sudah dibuat dalam satu paket, yaitu untuk jangka waktu 2-3 tahun.

Outsourcing pada pandangan operasional mulai dilaksanakan pada kegiatan-kegiatan perusahaan baik yang bersifat tugas utama (*core activities*) maupun tugas pembantu (*non-core activities*). Adapun kedua sifat tersebut mungkin untuk mendatangkan keuntungan dalam jangka panjang atau hanya jangka pendek. Keputusan untuk mempraktekkan *outsourcing* tidak hanya akan memberikan dampak pada keadaan finansial perusahaan, tetapi pada fungsi-fungsi bisnis lainnya seperti pada bidang tenaga kerja, penjualan, pemasaran, operasi/produksi, keuangan (Lawler dkk, 2004).

Adapun jenis pekerjaan yang dipercayakan kepada karyawan kontrak di lingkungan PT Badak NGL antara lain adalah pemeliharaan peralatan, operasional, administrasi dan lain sebagainya. Mekanisme pemilihan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja untuk strategi *outsourcing* ini antara lain dengan cara lelang atau mengundang perusahaan-perusahaan yang menyediakan jasa yang dibutuhkan, kemudian akan dipilih perusahaan yang memberikan nilai kontrak (harga) yang sesuai dan menyediakan jasa yang sesuai dibutuhkan oleh perusahaan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya maka permasalahan yang terdapat pada PT. Badak NGL dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah strategi *outsourcing* yang diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan strategi perusahaan?
- b. Apakah strategi *outsourcing* yang diterapkan oleh perusahaan merupakan strategi yang efektif dan efisien bagi perusahaan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Menganalisis kesesuaian strategi *outsourcing* dengan strategi perusahaan,
- b. Mengevaluasi keefektifan dan keefisienan strategi *outsourcing* yang dipilih oleh perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen Strategik

Menurut Chandler (1962), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Porter (1985) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Selain itu, definisi lebih khusus dipaparkan oleh Hamel dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal penting. Mereka mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut:

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.”

Wheelen dan Hunger (2008) menyatakan manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian.

Manajemen strategik menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam lingkungan internal perusahaan. Sementara itu, proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Pada level korporasi, proses manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan sampai dengan evaluasi kinerja.

B. Pengertian *Outsourcing*

Dalam pengertian umum, istilah *outsourcing* atau alih daya diartikan sebagai *contract (work) out*. Menurut definisi Maurice F (1999), *outsourcing* dipandang sebagai tindakan mengalihkan beberapa aktivitas perusahaan dan hak pengambilan keputusannya kepada pihak lain (*outside provider*), dimana tindakan ini terkait dalam kontrak kerja sama.

Dapat juga dikatakan *outsourcing* sebagai penyerahan kegiatan perusahaan baik sebagian ataupun secara menyeluruh kepada pihak lain yang tertuang dalam kontrak perjanjian. Penyerahan kegiatan ini dapat meliputi bagian produksi beserta tenaga kerjanya, fasilitas, peralatan, teknologi dan aset lain serta pengambilan keputusan dalam kegiatan perusahaan.

Definisi mengenai *outsourcing* juga bisa ditemukan dalam Keputusan Presiden

(Keppres) Nomor 18 Tahun 2000, pada pasal 6 dan pasal 28, yang menyebutkan suatu pola pengadaan yang mengalihkan sebagian kegiatan pengadaan barang atau jasa kepada penyedia barang atau jasa yang mempunyai keahlian di bidangnya yang mencakup layanan kegiatan operasi, rencana kebutuhan barang, proses pembelian, proses kepabeanaan, pengelolaan inventori, sistem suplai dan distribusi.

Dalam perkembangannya, Linda R. Dominguez (2005) mendefinisikan *outsourcing* sebagai kegiatan untuk merekrut pihak-pihak yang ahli dalam menjalankan unit bisnis perusahaan di luar bisnis inti. Berarti kegiatan *outsourcing* sudah merupakan bagian sudah merupakan bagian dari strategi bisnis yang disebut juga dengan strategi *outsourcing*. Menurut Alpesh B Patel & Hemendra Aran (2005), strategi *outsourcing* merupakan langkah selanjutnya dari penerapan strategi bisnis, dinyatakan bahwa strategi *outsourcing* merupakan kegiatan untuk mencari pihak-pihak yang akan mengisi beberapa bagian dalam perusahaan untuk mencapai sasaran seperti yang telah ditetapkan dalam strategi bisnis.

III. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan yang bersifat studi kasus pada PT. Sebagian besar data yang diperoleh dan diolah pada penelitian ini adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan bukan data yang telah diolah atau dikumpulkan dari pihak lain. Pengumpulan data dilakukan lakukan di lingkungan PT. Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah dipublikasikan.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

a. Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Tabel 3.1
Matriks Analisa SWOT

	<i>STRENGTH (S)</i>	<i>WEAKNESS (W)</i>
<i>OPPORTUNITIES (O)</i>	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada.
<i>THREATS (T)</i>	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman.	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber: Kuncoro & Suharjono (2003)

b. Analisis Biaya, Kualitas dan Resiko (*Cost, Quality and Risk*).

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Umesh Bhatia yang berjudul "*Outsourcing – A 3-Legged Stool: Cost, Quality and Risk*" serta penelitian oleh Monika Wienskowska & Waldemar Stronka yang berjudul "*Is Outsourcing 'A Three-Legged Stool'*" menyatakan bahwa dalam menganalisis dan mengevaluasi suatu kontrak *outsourcing* perlu memperhatikan tiga aspek yaitu biaya, kualitas dan resiko.

Gambar 3.1
Outsourcing as “A Three-Legged Stool”



Sumber : Paper Monika Wienskowska & Waldemar Stronka

Analisis biaya dimaksudkan untuk menganalisis apakah terdapat pengurangan biaya / penghematan biaya dengan menggunakan strategi *outsourcing* ini. Analisis kualitas dimaksudkan untuk menganalisis apakah terdapat peningkatan kualitas meskipun terdapat penghematan biaya. Analisis resiko dimaksudkan untuk menganalisis apakah dengan menggunakan strategi *outsourcing*, resiko yang diterima perusahaan akan lebih besar atau justru lebih menguntungkan perusahaan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis SWOT

Melalui analisis SWOT, dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada pada perusahaan agar dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang dan mengurangi kelemahan dan ancaman. Berikut ini akan dijabarkan mengenai kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki PT Badak NGL.

1. Kekuatan (*Strength*)

a. Pengalaman Pengoperasian LNG Lebih dari 30 Tahun

PT Badak NGL didirikan pada tahun 1974 yang dimulai dengan dibangunnya 2 Train (A dan B), kemudian mulai berproduksi pada tahun 1977 dengan kapasitas produksi LNG 3,3 juta ton/tahun. Dalam kurun waktu lebih dari 30 tahun, PT Badak NGL telah berkembang menjadi pengelola Kilang LNG yang berpengalaman dan diakui di tataran bisnis global. PT Badak LNG telah memberikan kontribusi yang cukup besar di dalam perkembangan industri LNG sehingga dikenal sebagai perusahaan *Operating Organizational* profesional yang handal dan terpercaya.

b. Penggunaan Teknologi Informasi yang Berkualitas

Teknologi Informasi (IT) yang dibangun di PT Badak NGL memiliki nilai yang sangat strategis dalam mendukung terciptanya produk atau jasa yang unggul dan kompetitif. Hal ini dapat dilihat dari mulai diterapkannya *Executive Information System* atau *Decision Support System* dengan penggunaan satu *Enterprise Resources Planning* (ERP) sebagai *back office system* dan aplikasi ekstensi lainnya. Teknologi ini dimaksudkan agar semua sistem di PT Badak NGL sudah dapat terkomputerisasi secara terpadu sehingga proses data akan menjadi jauh lebih mudah dan dari segi biaya juga lebih efisien.

c. Kualitas Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Safety adalah prioritas utama PT Badak NGL. Seluruh kegiatan operasional Kilang dan kegiatan dalam menjalankan usaha secara umum tercakup dalam aspek-aspek Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Lindungan Lingkungan dan Mutu

diidentifikasi, dipantau dan dikendalikan dalam suatu sistem manajemen terpadu yang disebut *Safety, Health, Environment & Quality Management System (SHE-Q MS)*.

Pencapaian penerapan SHE-Q MS dipantau dan diukur oleh lembaga sertifikasi internasional yaitu Det Norske Veritas (DNV) dengan menggunakan protokol yang ada di dalam International Sustainability Rating System 7th Edition (ISRS7) Omega Assessment.

Pencapaian PT Badak NGL dimulai dari level 3 pada tahun 2006, kemudian secara bertahap mencapai level 5 pada tahun 2007, level 7 tahun 2008 dan di penghujung tahun 2009 PT Badak NGL mampu meraih level 8, yaitu level tertinggi yang direkomendasikan oleh DNV untuk kategori Perusahaan Minyak dan Gas Bumi. Dengan pencapaian tersebut, PT Badak NGL dinyatakan sebagai perusahaan tingkat dunia tidak hanya dalam hal *Safety* namun juga *Health, Environment* dan *Quality*.

d. *Operating dan Maintenance Cost Terbaik*

Hasil *benchmarking* dari Shell Global Solution menunjukkan bahwa pada aspek operasional seperti *safety, operating cost* dan *maintenance cost*, PT Badak NGL merupakan yang terbaik diantara 16 perusahaan kilang LNG di dunia. Salah satu strategi yang digunakan perusahaan dalam rangka menekan biaya operasi dan biaya pemeliharaan adalah dengan menggunakan strategi *outsourcing*.

e. *Good Corporate Governance (GCG)*

Dalam menjalankan usahanya, PT Badak NGL mempunyai komitmen

yang tinggi terhadap penerapan *Good Corporate Governance (GCG)*. Pelaksanaan praktek GCG di PT Badak NGL dilandasi oleh lima prinsip dasar, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran. Prinsip-prinsip tersebut telah diwujudkan dalam bentuk antara lain: Visi, Misi dan Nilai Perusahaan; Kebijakan *Corporate Governance* yang dituangkan dalam *Code of Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)* dan *Code of Conduct (Etika Bisnis dan Tata Perilaku)*; Kebijakan dan Prosedur Kerja; Perjanjian Kerja Bersama; Penandatanganan Komitmen Prinsip-prinsip Dasar Integritas oleh Manajemen; Penandatanganan Pakta Integritas.

Dengan berbagai perangkat tersebut serta implementasi yang konsisten di seluruh lapisan pekerja perusahaan, sepanjang tahun 2009 tidak terdapat kasus korupsi yang melibatkan pekerja maupun perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

PT Badak NGL tidak memiliki kewenangan dalam menentukan pasar, pembeli dan isi kontrak penjualan dan pembelian LNG. Kewenangan tersebut sepenuhnya dimiliki oleh Pertamina. Hal ini menyebabkan PT Badak NGL tidak bisa menentukan arah perusahaannya.

3. Peluang (*Opportunity*)

a. Badak LNG Learning Center (BLC)

Dengan memanfaatkan keahlian dan pengalaman dalam bisnis LNG selama lebih dari 30 tahun, PT Badak memberikan jasa keahlian dalam mengelola kilang LNG yang baik seperti *operation & maintenance, inspection, trouble shooting, fire*

fighting training dan sebagainya bagi para pendatang baru di bisnis LNG baik dalam dan luar negeri. Hal ini merupakan peluang bisnis yang bisa mendatangkan *revenue* bagi perusahaan. Beberapa perusahaan terkemuka di dunia telah memanfaatkan jasa tersebut diantaranya dari Qatar dan Norwegia.

b. LNG Bahan Bakar Ramah Lingkungan

LNG (*Liquefied Natural Gas*) merupakan gas alam yang telah diproses untuk menghilangkan ketidakmurnian dan hidrokarbon berat dan kemudian dikondensasi menjadi cairan. LNG menawarkan kepadatan energi yang sebanding dengan bahan bakar petrol dan diesel dan menghasilkan polusi yang lebih sedikit dibandingkan bahan bakar lain. Hal ini merupakan peluang bagi produsen LNG kedepannya berhubungan dengan isu-isu lingkungan.

c. LNG Bontang Memiliki Pasar yang Atraktif

Ketergantungan terhadap LNG sebagai sumber energi yang ramah lingkungan membuat banyak negara-negara khususnya di kawasan Asia Pasifik seperti China, India, Korea, Thailand, Singapura dan Hongkong yang aktif mencari LNG. Proporsi yang besar terhadap potensi pasokan LNG dan keuntungan letak geografis membuat LNG Bontang memiliki posisi jual yang atraktif

4. Ancaman (*Threat*)

a. Dinamika Perubahan Regulasi Migas

Dalam UU Migas yang baru lebih banyak mengatur mengenai minyak bumi dan sangat sedikit pasal yang mengatur mengenai pengelolaan gas

alam khususnya gas alam cair (LNG). Hal ini membuat bisnis LNG Indonesia menjadi kehilangan arah, misalnya saja pada proyek pengembangan LNG Tangguh dan LNG Donggi. Pada proyek LNG Tangguh, Pertamina tidak berperan lagi karena bukan lagi produsen gasnya, yang berperan sebagai penggantinya adalah BP Migas yang bukan merupakan badan usaha sehingga kontrak jual beli LNG Tangguh dibuat dengan struktur yang berbeda dengan kontrak LNG Indonesia yang berlaku. Hal ini membuat persoalan apakah LNG Tangguh merupakan bagian dari LNG Indonesia atau justru menjadi pesaingnya.

b. *Brain Drain*

Dengan munculnya proyek-proyek baru LNG di seluruh dunia, membuat proyek-proyek tersebut membutuhkan tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman di bidangnya. Hal ini membuat banyak karyawan dari PT Badak NGL yang dianggap sangat berpengalaman, direkrut oleh proyek baru tersebut dengan tawaran penghasilan dan benefit yang sangat menarik. Ancaman ini akan membuat kemungkinan terjadi "*Brain Drain*" di PT Badak NGL.

**B. ANALISIS STRATEGI
OUTSOURCING**

1. Analisis Biaya (*Cost*)

Biaya tenaga kerja *outsourcing* merupakan biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh perusahaan yang sesuai dengan nilai kontrak dengan masing-masing perusahaan jasa penyedia *outsourcing*. Dalam analisis biaya ini akan dilakukan perbandingan biaya antara

tenaga kerja *outsourcing* dengan apabila perusahaan mempekerjakan karyawan tetap. Biaya-biaya tersebut hanya mencakup biaya yang signifikan antara lain gaji pokok serta tunjangan-tunjangan lain yang dibayarkan setiap bulannya kepada karyawan. Terdapat 5 kontrak kerja yang berjalan di PT Badak NGL saat ini, antara lain :

- a. Penyediaan Jasa Pelayanan Administrasi, IT & Communication, Perencanaan Pengawasan dan Teknikal di Development Division.
- b. Jasa Pelayanan Pekerjaan Admin & Teknik di Technical Departemen, SHE-Q Departemen, Logistic Departemen
- c. Pemborongan Pekerjaan Administrasi, Teknik, Transportasi dan Pendukung di HRD, F&A, GAD, Management, Internal Audit, PWP, Services dan Medical Departemen
- d. Pemborongan Pekerjaan Administrasi, Teknik, Transportasi dan Pendukung Administrasi di Management Services, CP & CS, Community Maintenance & Facility Services Departemen
- e. Jasa Pelayanan Pekerjaan Admin & Teknik Di Operation Departemen, Maintenance Departemen

Total biaya dari lima kontrak tersebut adalah sebesar Rp **95.772.927.000** yang akan berjalan selama 20 bulan, namun pembayaran dilakukan setiap bulannya sesuai dengan biaya tenaga kerja sesungguhnya. Misalnya saja ada tenaga kerja yang berhenti, maka pembayaran untuk tenaga kerja tersebut tidak akan diberikan sampai ada penggantinya. Biaya yang akan dianalisis antara lain gaji pokok, bantuan tunjangan transport (BTT) dan bantuan tunjangan lain (BTL) untuk biaya karyawan *outsourcing*, sedangkan untuk biaya karyawan tetap yang dianalisis antara lain gaji pokok, pengganti biaya

angkutan (PBA) dan kompensasi daerah. Biaya-biaya tersebut dianggap biaya yang signifikan terhadap biaya tenaga kerja, sedangkan untuk biaya Jamsostek dan pajak penghasilan tidak dimasukkan karena merupakan kewajiban dan jumlahnya telah ditentukan sesuai dengan Undang-undang Ketenagakerjaan.

2. Analisis Kualitas (*Quality*)

Analisis kualitas dilakukan secara umum yaitu dengan melihat kinerja dari PT Badak NGL sebagai pengguna tenaga kerja *outsourcing* yang dilihat dari:

a. *Key Performance Indicator (KPI)*

Secara umum kinerja PT Badak NGL di tahun 2009 merupakan yang terbaik, yang ditandai dengan pencapaian *Key Performance Indicators* dengan total nilai 89,89% dari 5 bidang penilaian yang meliputi *Safety, Plant performance, Financial, Project* dan *Special Task*. Pencapaian ini merupakan yang tertinggi sepanjang beroperasinya perusahaan sebagai hasil kerja keras dan motivasi tinggi yang ditunjukkan oleh seluruh pekerja PT Badak NGL.

b. *Benchmarking*

Perusahaan juga melakukan *benchmarking* dalam rangka mengukur posisi perusahaan diantara industri sejenis, sejak tahun 2005 PT Badak NGL melakukan *benchmarking* berupa *Operational Performance Review* yang dilakukan oleh Shell Global Solution (SGS) dan Phillip Townsend Associates, Inc. (PTAI). Penilaian dilakukan setiap 2 tahun sehingga pada tahun 2009 telah dilakukan evaluasi dengan *highlight* pencapaian terbaik antara lain :

- *Lost Time Injury Frequency (LTIF)* 2009 per 1 juta jam (*million hours*) adalah nol, sementara angka rata-rata LNG adalah 0,22.

- Tren LTIF selama 3 tahun dihitung dari 2007 sampai 2009 PT Badak NGL juga nihil.
- Tren emisi langsung Nox (% berat per total *intake*) sejak tahun 2005 menunjukkan penurunan signifikan dari 0,035 pada tahun 2005 menjadi 0,021 pada tahun 2009.
- Angka kehilangan kapasitas (% dari kapasitas) diakibatkan oleh *Trip Downtime* pada tahun 2009 sebesar 0,11% dari kapasitas, sementara angka rata-rata LNG adalah 1,1%.
- *Operating dan Maintenance Cost* PT Badak NGL masih merupakan yang terendah (terbaik) dibandingkan perusahaan LNG peserta *benchmarking* yang lain. *Operating Cost* tahun 2009 sebesar 13.54 USD/ton produk, sedangkan angka rata-rata LNG adalah 17.11 USD/ton produk. Sementara itu *Maintenance Cost* tahun 2009 sebesar 930 USD/*mechanical unit* sedangkan angka rata-rata LNG adalah 2409 USD/*mechanical unit*.

c. Akreditasi & Sertifikasi

Akreditasi dan sertifikasi yang diperoleh PT Badak NGL merupakan pengakuan bahwa perusahaan beroperasi dengan mengimplementasikan standar-standar internasional secara konsisten. Akreditasi dan sertifikasi yang diperoleh PT Badak NGL antara lain:

- Pencapaian Level 8 ISRS7 PT Badak NGL merupakan perusahaan migas pertama di dunia yang berhasil mencapai level 8 *International Sustainability Rating System Version 7*.
- Sertifikasi ISO 14001:2004 PT Badak NGL berhasil mendapatkan Sertifikasi Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001:2004 melalui *Renewal*

Certification Audit pada bulan November 2009 oleh Lembaga Sertifikasi Société Générale de Surveillance (SGS).

- Sertifikasi ISO 9001:2008 Sejak tahun 2001 PT Badak NGL telah memperoleh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000. Pada tahun 2009 dilaksanakan *renewal* audit oleh SGS dan PT Badak NGL berhasil memperoleh ISO 9001 versi 2008.

3. Analisis Resiko (*Risk*)

Setiap keputusan pada dasarnya memiliki resiko, begitu pula dengan strategi *outsourcing* yang dipilih oleh perusahaan. Analisis resiko ini dimaksudkan untuk melihat apakah strategi yang dipilih perusahaan ini memiliki resiko yang besar atau tidak. Adapun resiko-resiko yang dapat terjadi dalam pada strategi *outsourcing* ini antara lain:

a. Pembengkakan Biaya

Resiko dalam strategi *outsourcing* adalah kemungkinan akan terjadinya pembengkakan biaya pada saat strategi tersebut digunakan. Biaya-biaya yang dimaksud adalah biaya terselubung yang tidak terhitung pada awal perencanaan penggunaan tenaga *outsourcing*. Biaya terselubung ini kebanyakan terjadi pada kegiatan *outsourcing* Sistem Informasi & Teknologi. Namun pada strategi *outsourcing* yang dilakukan PT Badak NGL merupakan jenis *outsourcing* tenaga kerja/jasa. Pembayaran dilakukan perbulan dalam arti pembayaran diberikan sesuai dengan penggunaan tenaga kerja di perusahaan sesuai dengan isi kontrak kerja yang telah disepakati bersama. Hal ini dapat menghindari perusahaan dari pembengkakan biaya.

b. Penurunan Kinerja

Penggunaan tenaga kerja *outsourcing* bertujuan untuk mengurangi biaya

operasional suatu perusahaan. Namun seiring dengan pengurangan biaya tersebut, penurunan kinerja pun terjadi. Hal ini dikarenakan tidak adanya intensif ataupun kompensasi yang diberikan perusahaan yang menggunakan jasa tenaga kerja *outsourcing* sehingga motivasi para pekerja *outsourcing* menjadi menurun. PT Badak NGL telah lama menggunakan tenaga kerja *outsourcing*, namun kinerja dari perusahaan ini tidaklah menurun. Ini dapat dilihat dari beberapa indikator kinerja (*Key Performance Indicator*) yang dari tahun ke tahun justru makin meningkat. PT Badak NGL juga memberikan penghargaan bagi karyawan-karyawan yang mencapai kinerja baik, bukan hanya kepada karyawan tetap tapi kepada karyawan *outsourcing* juga. Biaya-biaya penghargaan tersebut juga sudah termasuk dalam perjanjian kontrak kerja. Hal ini bisa menjadi motivasi para karyawan, khususnya karyawan *outsourcing* agar bekerja dengan baik.

c. Kehilangan Kendali

Persoalan yang terjadi dengan menggunakan tenaga kerja *outsourcing* salah satunya adalah hilangnya kendali perusahaan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang di-*outsourcing*-kan. Penggunaan tenaga *outsourcing* di PT Badak NGL pada umumnya pada pekerjaan-pekerjaan yang *non core business* sehingga tidak mempengaruhi bisnis utama dari perusahaan. PT Badak NGL juga melakukan evaluasi-evaluasi terhadap karyawan *outsourcing* setiap bulannya dan pada saat kontrak selesai, perusahaan juga melakukan penilaian kinerja perusahaan rekanan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah perusahaan rekanan bisa masuk dalam daftar rekanan pada penawaran selanjutnya atau tidak.

d. Masalah Tenaga Kerja

Masalah tenaga kerja ini yang sering sekali dialami oleh perusahaan-perusahaan yang menggunakan tenaga kerja *outsourcing*. Tuntutan pekerja yang meminta untuk diangkat menjadi karyawan tetap sering kali menjadi masalah bagi perusahaan yang menggunakan jasa tenaga kerja ini. Hal ini juga terjadi pada PT Badak NGL sebagai pengguna tenaga kerja *outsourcing*. Tidak sedikit pekerja yang menuntut agar diangkat menjadi karyawan tetap karena merasa sudah bekerja dalam waktu yang lama dan bekerja dengan baik. PT Badak NGL juga tidak menutup kemungkinan bila ada karyawan *outsourcing* yang menjadi karyawan tetap, namun prosesnya tidak bisa secara langsung. Proses penerimaan karyawan tetap harus melalui tahap-tahap seleksi yang telah ditentukan perusahaan.

Dari analisis resiko-resiko diatas, maka dapat disimpulkan bahwa PT Badak NGL memiliki resiko yang relatif tidak besar dibandingkan dengan keuntungan yang bisa didapat oleh perusahaan. Perusahaan telah meminimalisasi resiko-resiko yang dapat terjadi sehubungan dengan strategi *outsourcing* ini. Selain memiliki pengalaman yang cukup lama, hal ini juga didukung dengan adanya SDM-SDM yang berkualitas sehingga strategi *outsourcing* ini dapat berjalan dengan baik.

V. KESIMPULANDAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki PT Badak NGL maka strategi yang dilakukan perusahaan sudah efektif. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian-pencapaian yang telah

diraih oleh PT Badak NGL yang antara lain angka keselamatan kerja yang tinggi serta *operational cost dan maintenance cost* terbaik diantara perusahaan-perusahaan lain yang bergerak pada industri yang sama. Penggunaan strategi *outsourcing* sebagai salah strategi perusahaan dalam mengurangi biaya operasional sudah sesuai karena selain mencapai biaya terendah, PT Badak NGL juga mencapai kinerja operasional yang terbaik.

2. Strategi *outsourcing* tenaga kerja yang dilaksanakan oleh PT Badak NGL telah efektif dan efisien karena telah terbukti bahwa dengan menggunakan tenaga kerja *outsourcing*, PT Badak NGL dapat menghemat biaya lebih dari 200%. Selain itu, perusahaan juga tidak dibebankan pada masalah ketenagakerjaan sehingga memudahkan perusahaan agar lebih fokus pada inti pekerjaannya. Pelaksanaan strategi *outsourcing* tenaga kerja juga sudah cukup baik, ini dapat dilihat dari pencapaian kinerja yang telah dicapai oleh PT Badak NGL selama bertahun-tahun.

B. Saran

Secara umum strategi yang digunakan oleh PT Badak NGL sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan, namun terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada PT Badak NGL dalam rangka penerapan strategi bisnis perusahaan ke depan antara lain:

1. Dikarenakan bisnis LNG merupakan bisnis yang sangat atraktif, maka dalam rangka meningkatkan keuntungan bagi negara sangat dibutuhkan pemecahan masalah kebijakan dalam pengelolaan LNG Bontang.

2. Sebaiknya penerapan strategi *outsourcing* tenaga kerja dibarengi dengan evaluasi terhadap karyawan *outsourcing* dan pekerjaan *outsourcing* itu sendiri secara berkala. Hal-hal yang dievaluasi antara lain mencakup orang (produktifitas, kerja sama dan lain-lain), proses (pembagian tugas, proses pengambilan keputusan), teknologi dan lain sebagainya

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Alberami. (2006). *Analisis Strategi Outsourcing Pada Pengadaan Kendaraan Operasional PT. BNI (Persero) Tbk.* Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Bhatia,Umesh. (2005). *Outsourcing – A 3-Legged Stool: Cost, Quality and Risk, Leg 1 – Costs of Outsourcing*, <http://www.fsoutsourcing.com>.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep, Edisi 12.* Diterjemahkan Oleh Dono Sunardi. Jakarta: Salemba Empat.
- Indrajit, Richardus Eko dan Richardus D. (2004) *Proses Bisnis Outsourcing.* Jakarta : Grasindo.
- Kuncoro, Mudrajad. (2006). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?.* Yogyakarta : Penerbit Erlangga.
- PT Badak NGL. *Laporan Contract Administration Section.* PT Badak NGL. Bontang.
- PT Badak NGL. *Laporan Tahunan PT Badak NGL Tahun 2009.* PT Badak NGL. Bontang.
- PT Badak NGL. *Laporan Keberlanjutan Tahun 2009.* PT Badak NGL. Bontang.

- Purnawan, Agung Eka. (2008). *Formulasi Strategi PT Badak NGL Pasca 2011 Menggunakan Analisis dan Perencanaan Skenario*. Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Suwondo, Chandra. (2003). *Outsourcing : Implementasi di Indonesia*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Thompson Jr, A.A., Strickland III, A.J. and Gamble, J.E. (2010). *Crafting and Executing Strategy*. Fourteenth Edition. Mc Graw Hill. New York
- Uman, Husein. (2005). *Strategic Management in Action*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. (2003). *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.