



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

KARYA AKHIR

**STRATEGI PEMASARAN JASA PERUSAHAAN *OUTSOURCING*
TENAGA KERJA DALAM MENCIPTAKAN *VALUE* BAGI
PELANGGAN DAN MENGEMBANGKAN PANGSA PASAR YANG
DIMILIKINYA – STUDY KASUS PT. Y**

Diajukan Oleh :

Asteriska Devi Sugiri

0606147081

I
25520

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT – SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR MAGISTER MANAJEMEN

2008

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA



BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Pada hari *MINGGU*, tanggal *27 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Asteriska Devi Sugiri

No. Mhs : 0606147081

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Mohammad Hamsal
(Ketua)

2. Biakman Irbansyah, MBA
(Anggota 1)

3. Dr. Setyo H. Wijanto
(Anggota 2/Pembimbing)

Mengetahui,

Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik





UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDY MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Asteriska Devi Sugiri
Nomer Mahasiswa : 0606147081
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Judul Karya Akhir : Strategi Pemasaran Jasa Perusahaan *Outsourcing* Tenaga Kerja
Dalam Meningkatkan *Value* Bagi Pelanggan dan
Mengembangkan Pangsa Pasar Yang Dimilikinya

Ketua Program Studi

Tanggal.....Magister Manajemen

: Rhenald Kasali, Ph.D

Tanggal.....Pembimbing Karya Akhir : Dr. Setyo Hari Wijanto

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur terhadap Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya dalam menyelesaikan karya tulis ini. Karya akhir yang berjudul “Strategi pemasaran jasa perusahaan *outsourcing* tenaga kerja dalam menciptakan *value* bagi pelanggan dan mengembangkan pangsa pasar yang dimilikinya” ini disusun berdasarkan studi pustaka, dan survey penelitian seputar pelaksanaan kegiatan *outsourcing* yang dilakukan oleh PT. Y. Karya akhir ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat akademis memperoleh gelar Magister Manajemen dari Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada para pihak, sebagai berikut :

1. Bapak Dr. Setyo Hari Wijanto, selaku dosen pembimbing yang sangat banyak membantu dan membimbing penulis dalam penyelesaian karya akhir
2. Bapak Setiawira Sentosa, sebagai komisaris PT. Y yang banyak memberikan support terhadap penulis baik selama masa perkuliahan dan masa penyelesaian karya akhir.
3. Keluarga dan sahabat tercinta, Mama, Papa, Adelita, Nervi, Maya, dan Franky terutama yang sangat mendukung dan menjadi motivator bagi penulis
4. Rekan – rekan angkatan 2006 malam, terutama teman – teman seperjuangan Ari, Eri, Cindy, Ardi, dll
5. Para dosen dan karyawan MMUI

Banyak lagi pihak – pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam penyelesaian karya akhir dan atas kerjasamanya penulis ucapkan terimakasih. Akhir kata penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam karya akhir ini, saran dan kritik membangun sangat diharapkan guna penyempurnaan karya akhir ini.



Jakarta, 18 April 2008

Asteriska Devi Sugiri

RINGKASAN EKSEKUTIF

Outsourcing merupakan kegiatan yang saat ini menjadi suatu trend pada kalangan pelaku industri. Banyaknya perilaku yang menyimpang dalam pelaksanaan di organisasi – organisasi sejenis menyebabkan pemerintah hingga saat ini masih mencoba untuk terus menggodok peraturan mengenai *outsourcing*.

Dalam skala ekonomis *outsourcing* memberikan banyak manfaat bagi perusahaan penggunanya, jika mampu dikelola dengan baik. Keuntungan dalam hal biaya – biaya, fleksibilitas, dan peningkatan kualitas merupakan hal – hal yang diharapkan pelanggan dengan melakukan *outsourcing*.

Semakin tingginya pemahaman pelanggan terhadap manfaat *outsourcing*, menyebabkan PT. Y harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya yang semakin *demanding*. Banyaknya pesaing yang ada pada bisnis *outsourcing* mengharuskan PT. Y untuk berjuang mempertahankan pelanggan yang dimilikinya saat ini dan juga harus memikirkan strategi terbaik untuk mengembangkan pangsa pasarnya.

Untuk mampu bersaing PT. Y harus melakukan pembenahan dan pengembangan terhadap strategi yang dimilikinya saat ini. Pengembangan pada sumber daya manusianya merupakan suatu hal yang mutlak untuk dilakukan mengingat sumber daya manusia merupakan kompetensi inti dari perusahaan *outsourcing* tenaga kerja. Pembenahan terhadap faktor – faktor penunjang lain seperti infrastructure dan teknologi

merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian perusahaan. Dengan melakukan pengembangan terhadap kompetensi perusahaan diharapkan akan menciptakan *value* bagi pelanggannya sehingga mampu menciptakan *switching barrier*.

Berdasarkan hasil analisa, pada karakteristik bisnis *outsourcing* tenaga kerja, para pelaku yang terlibat tidak banyak memiliki perbedaan yang signifikan antara satu dengan lainnya. Untuk itu strategi yang paling tepat untuk dilakukan oleh PT. Y adalah dengan melakukan strategi *focus differentiation*. Banyaknya pesaing lama yang memiliki reputasi cukup baik, dan pendatang baru dengan modal besar, membuat PT. Y dituntut untuk mengembangkan layanan yang berbeda dengan pesaingnya. Untuk strategi ke depannya selain melakukan *differensiasi* terhadap layanannya PT. Y juga harus mampu mengembangkan keahliannya tidak hanya pada *outsourcing* tenaga kerja saja tetapi juga pada *outsourcing* pekerjaan, hal ini penting untuk meningkatkan *value* bagi pelanggannya.

Berdasarkan analisa peluang pasar yang ada, strategi terbaik yang bisa dilakukan PT. Y dalam mengembangkan usahanya adalah dengan mengembangkan strategi *market penetration* dan *market development*. Kedua strategi tersebut sangat penting bagi PT. Y mengingat masih luasnya pangsa pasar yang berasal dari marketnya saat ini dan pangsa pasar calon pelanggan yang masih menggunakan pesaing, atau bahkan calon pelanggan yang sama sekali belum pernah menggunakan layanan *outsourcing* namun memiliki potensi yang cukup besar.

Pengembangan terhadap strategi – strategi diatas diharapkan akan mampu mendorong perkembangan perusahaan ke depan. Sumber daya manusia, produktivitas

dan kualitas, promosi, harga, *service* atau produk, *physical evidence*, proses, dan lokasi atau tempat merupakan hal yang harus dikembangkan PT. Y dalam meningkatkan *value* bagi pelanggannya. Pelanggan yang puas akan bertahan dan *loyal* terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan yang berarti pula akan mendorong laju pertumbuhan PT. Y di masa depan.



EXECUTIVE SUMMARY

Outsourcing nowadays has become a global trend. It is apparent that many organizations in Indonesia today are making the decision to outsource. This activity however has created some controversies. The government has been trying to monitor and create on going rules to control outsourcing activities in Indonesia, as there was some misconduct that we can easily find in this activity.

Outsourcing has created benefits for its user from economic scale point of view. Through outsourcing, companies today have the ability to develop competitive strategies. Outsourcing has provided many businesses with the opportunity to harvest the benefits of cost reduction, improve qualities, increase its flexibilities, and other benefits that can improve the organization performance in achieving its goals.

Customers are becoming more aware of the benefits of outsourcing. This has created more challenges to PT. Y in order to meet their demanding expectations. Due to the strong competition, PT. Y needs to maintain its existing customers and develop their best strategies to develop its potential market.

In this challenging market, PT. Y needs to improve and develop its current strategies. Human resources are the core competency of the company and its most valuable assets to the outsourcing organization. PT. Y needs to develop other outsourcing support activities such as technology and infrastructure in order to enhance company performance. By

improving its resources, capabilities and competencies, PT. Y will create value to its customers and create switching barriers.

Base on the analysis, there are no significant differentiation between one outsourcing manpower service companies to the others. Therefore focus differentiation strategy is the most likely strategy to be applied by PT. Y. In the real competitive market, PT. Y will need to deal with existing competitors that have a good reputation in the industry, and new entrants with strong financial support. In order to sustain its position, PT. Y will need to improve its value and competencies by differentiate its service from competitors by serving not only by conducting outsourcing man power, but also improve its capabilities in implementing outsourcing activities or services as its core business activity.

By looking through the company's data, the best strategy to develop and expand its market is by implementing market penetration and market development strategies. Those strategies are pivotal to the company due to expansive promising market. The source can come from potential customers which using competitors, the potential customers who never outsource but have potentiality to do so, and existing customers which split its outsourcing business to competitors.

The elements of service marketing i.e. people, productivity and quality, promotion, quality, service or product, physical evidence, process, and place or location, are elements that need to be developed by PT. Y in order to enhance its customer's value. The creation of value by the organization will create satisfied and loyal customers. This will also mean improving the company capabilities and securing its future in the industry.

DAFTAR ISI

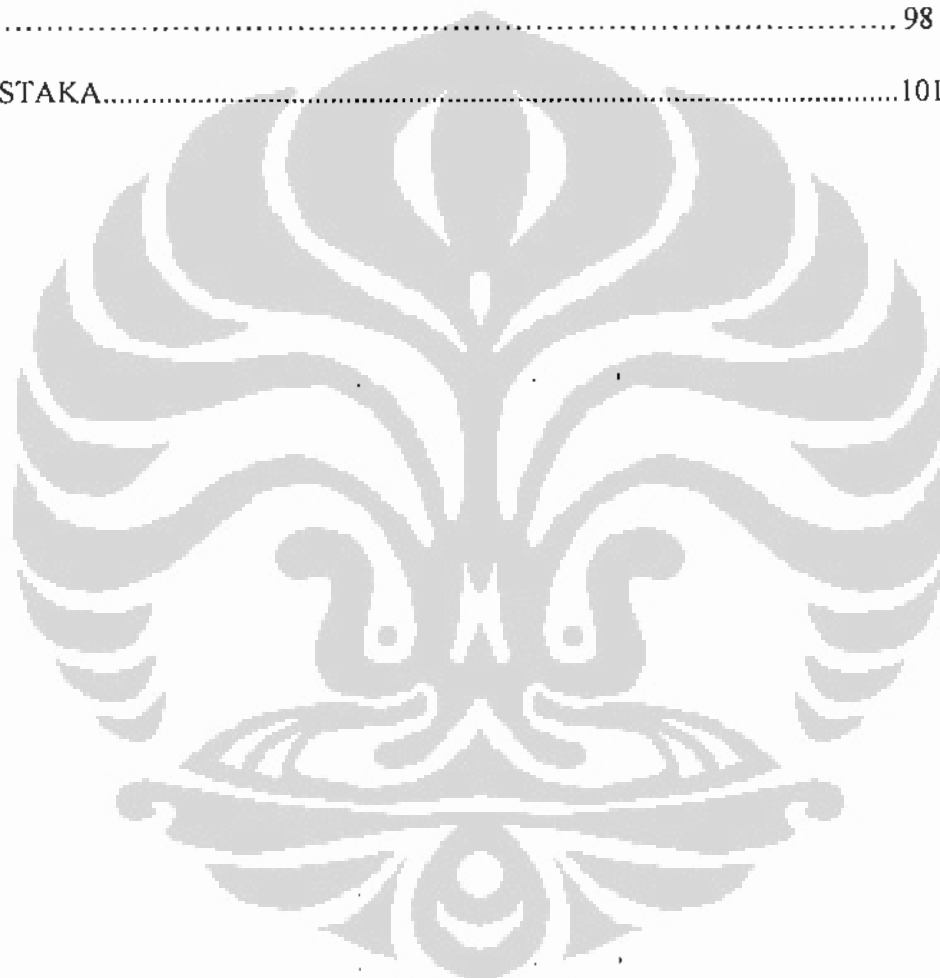
LEMBAR PENGESAHAN.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar belakang.....	1
1.2. Perumusan masalah.....	5
1.3. Tujuan penelitian.....	6
1.4. Metode penelitian.....	7
1.5. Sistematika penulisan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
2.1. Definisi <i>Outsourcing</i>	10
2.2. <i>Outsourcing</i> sebagai gejala global.....	12
2.3. <i>Outsourcing</i> di Indonesia.....	13
2.4. Manfaat dan alasan untuk melakukan <i>outsourcing</i>	15
2.5. Resiko <i>outsourcing</i>	16
2.6. Pemilihan <i>vendor outsourcing</i>	17
2.7. Menjadi vendor unggulan dalam jasa <i>outsourcing</i>	19

2.8. <i>Core competencies</i> sebagai sebagai keunggulan dalam persaingan.....	20
2.9. Analisis industri.....	21
2.10. <i>Generic competitive strategy</i>	23
2.11. Analisis SWOT.....	24
2.12. Strategi pengembangan pasar.....	25
2.13. Segmentasi pasar, <i>targeting</i> , dan <i>positioning</i>	26
2.14. Penciptaan <i>value</i> dengan pengembangan pada bauran pemasaran pada <i>service</i>	27
2.15. <i>Customer loyalty</i>	29
BAB III GAMBARAN UMUM DAN PERMASALAHAN PT. Y.....	31
3.1. Profil PT. Y.....	31
3.1.1. Visi dan misi perusahaan.....	31
3.1.2. Struktur organisasi.....	33
3.2. Service PT. Y.....	34
3.2.1. Proses pada PT. Y.....	36
3.2.2. Teknologi.....	37
3.3. Pangsa pasar PT. Y.....	37
3.4. Tantangan dan permasalahan PT. Y.....	40
3.5. Karakteristik kebutuhan pelanggan <i>outsourcing</i> pada PT. Y	42
3.6. Metodologi penelitian.....	43
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN MASALAH.....	45
4.1. Analisa lingkungan pada industri <i>outsourcing</i>	45
4.1.1. Ancaman dari pendatang baru yang potensial.....	46

4.1.2. Tingkat rivalitas antara pesaing yang ada.....	46
4.1.3. Kekuatan tawar menawar pembeli.....	48
4.1.4. Kekuatan dari produk atau <i>service</i> pengganti.....	49
4.1.5. Kekuatan tawar menawar pemasok.....	49
4.1.6. Kesimpulan analisis industri.....	50
4.2. Analisis SWOT.....	52
4.2.1. Ancaman dan peluang yang dihadapi PT. Y pada industri <i>outsourcing</i>	52
4.2.2. Kekuatan dan kelemahan PT. Y.....	54
4.2.3. Matrix SWOT.....	55
4.3. <i>Focus differentiation</i>	57
4.3.1. <i>Market penetration</i>	59
4.3.2. <i>Market development</i>	61
4.4. Sasaran pemasaran.....	64
4.4.1. Segmentasi pada <i>market penetration</i>	65
4.4.2. Segmentasi pada <i>market development</i>	67
4.5. Bauran pemasaran.....	68
4.5.1. Bauran pemasaran pada <i>market penetration</i>	67
4.5.1.1. Strategi pada <i>people</i>	68
4.5.1.1.1. Karyawan permanen PT. Y.....	69
4.5.1.1.2. Karyawan kontrak PT. Y.....	70
4.5.1.1.3. <i>Customer relationship officer</i> sebagai <i>frontliner</i> perusahaan.....	74
4.5.1.2. Strategi pada proses.....	75

4.5.1.3. Strategi pada lokasi dan tempat.....	78
4.5.1.4. Strategi terhadap <i>physical environment</i>	79
4.5.1.5. Strategi terhadap produk atau <i>service element</i>	80
4.5.1.5.1. <i>Core service</i>	80
4.5.1.5.2. <i>Supplementary element</i>	80
4.5.1.6. Strategi pada harga atau <i>management fee</i>	82
4.5.1.7. Strategi pada promosi dan edukasi.....	83
4.5.1.8. Strategi pada kualitas dan produktivitas.....	84
4.5.2. Bauran pemasaran pada <i>market development</i>	85
4.5.2.1. Strategi pada <i>people</i>	85
4.5.2.1.1. Karyawan permanen PT. Y.....	85
4.5.2.1.2. Karyawan kontrak PT. Y.....	85
4.5.2.1.3. <i>Customer relationship officer</i> sebagai <i>frontliner</i> perusahaan	86
4.5.2.2. Strategi pada proses.....	86
4.5.2.3. Strategi pada lokasi dan tempat.....	87
4.5.2.4. Strategi terhadap <i>physical environment</i>	88
4.5.2.5. Strategi terhadap produk atau <i>service element</i>	88
4.5.2.5.1. <i>Core service</i>	88
4.5.2.5.2. <i>Supplementary element</i>	87
4.5.2.6. Strategi pada harga atau <i>management fee</i>	85
4.5.2.7. Strategi pada promosi dan edukasi.....	89
4.5.2.8. Strategi pada kualitas dan produktivitas.....	90

4.6. Membangun <i>customer relationship</i> untuk menciptakan <i>loyalty</i>	90
4.6.1. Pengukuran <i>loyalitas</i> dan performa perusahaan.....	92
4.6.2. <i>Service recovery</i>	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
5.1. Kesimpulan.....	94
5.2. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN	

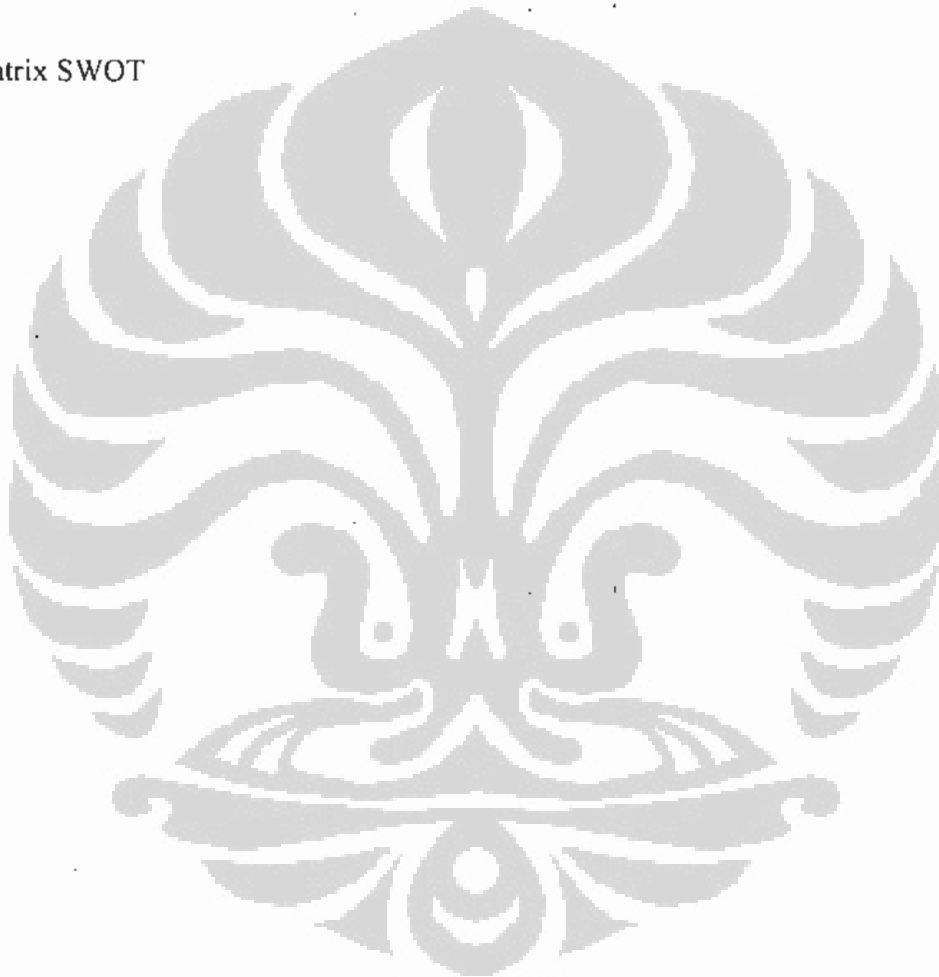


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah perusahaan *outsourcing* terdaftar wilayah DKI Jakarta

Tabel 4.1. Kesimpulan analisis industri

Tabel 4.2. Matrix SWOT



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1. *Porter 5 forces analysis*
- Gambar 2.2. *Three generic strategies*
- Gambar 2.3. *Strategic segmentation, targeting, positioning*
- Gambar 3.1. Struktur organisasi
- Gambar 3.2. Proses perekrutan
- Gambar 3.3. Metodologi penelitian
- Gambar 4.1. Market share *outsourcing* tenaga kerja bank swasta nasional
- Gambar 4.2. Prosentasi industri pelanggan
- Gambar 4.3. Jumlah karyawan kontrak
- Gambar 4.4. Tingkat pendidikan karyawan kontrak
- Gambar 4.5. Proses pengembangan sistem informasi sumber daya manusia

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Lembar test OMR.....	L - 1
Lampiran 2	Perjanjian kerjasama waktu tertentu (PKWT).....	L - 2
Lampiran 3	Hasil <i>personality tes</i>	L - 3
Lampiran 4	<i>Home checking form</i>	L - 4
Lampiran 5	Kepmen – kepmen mengenai tenaga kerja.....	L - 5

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Kegiatan *outsourcing* merupakan suatu hal yang sangat menarik untuk diteliti karena *outsourcing* saat ini tidak hanya menjadi suatu trend di Indonesia, namun juga merupakan trend yang terjadi secara global. Kecenderungan yang muncul pada pengguna jasa layanan *outsourcing* saat ini bukan lagi semata-mata dilihat dari kemampuannya dalam mendorong penghematan biaya, melainkan juga terhadap bagaimana penyedia jasa layanan tenaga *outsourcing* tersebut dapat menjadi mitra strategis dalam mengembangkan bisnis mereka baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Proyeksi kedepan bisnis jasa perusahaan pengadaan tenaga kerja atau yang lebih dikenal dengan jasa *outsourcing (subkontrak)* di Indonesia akan mengalami *booming*. Sebab kondisi ekonomi secara global tidak memungkinkan perusahaan-perusahaan memberi gaji kepada karyawan tetapnya dalam jumlah banyak, ditambah pula dengan banyaknya pengangguran yang terus meningkat. Kenyataan yang terdapat di Indonesia saat ini lapangan pekerjaan informal jauh melampaui lapangan kerja formal, maka menjadi pekerja kontrak merupakan jembatan bagi jutaan pekerja informal untuk menjadi pekerja formal. Fakta yang ditemukan saat ini jumlah sarjana yang menganggur melonjak drastis dari 183.629 pada tahun 2006 menjadi 409.000 orang di tahun 2007. Data BPS per February bahkan menyebutkan

bahwa jumlah pengangguran pada tahun 2007 ini termasuk pemegang gelar diploma I, II, dan III adalah sebesar 740.206 orang. Banyaknya pengangguran terdidik inilah salah satunya yang menyebabkan semakin maraknya perkembangan bisnis *outsourcing* yang ada di Indonesia (P. Paran, 2008).

Tingginya pengangguran dan keterbatasan pekerjaan yang ada menyebabkan makin maraknya perkembangan bisnis *outsourcing* di Indonesia saat ini. Para perusahaan pemberi kerja semakin menyadari manfaat menggunakan jasa *outsourcing*, sedangkan para pekerja pun menerima pekerjaan sebagai karyawan kontrak daripada tidak bekerja sama sekali. Bisnis *Outsourcing* di Indonesia berkembang dengan cukup pesat. Berikut data rekapitulasi perusahaan penyedia tenaga kerja se-propinsi DKI Jakarta terakhir yang dimiliki oleh Dinas tenaga kerja dan imigrasi pada bulan Februari 2008 yang dapat dilihat pada tabel 1.1 :

Tabel 1.1. Jumlah perusahaan *outsourcing* terdaftar wilayah DKI Jakarta

No	Suku Dinas	Jumlah Perusahaan terdaftar per tanggal 04/05/05	Jumlah Perusahaan terdaftar per tanggal 01/02/08	Jumlah
1	Jakarta Pusat	20	186	206
2	Jakarta Utara	4	84	88
3	Jakarta Barat	1	86	87
4	Jakarta Selatan	20	395	415
5	Jakarta Timur	9	179	188
	Jumlah	54	930	984

Sumber : Departemen tenaga kerja dan imigrasi tahun 2008

Pesatnya perkembangan bisnis *outsourcing* didorong adanya kejelasan aturan yang terjadi setelah bulan Mei 2005. Sebelum tahun 2005 hanya Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi pusatlah yang berhak untuk mengesahkan berdirinya perusahaan *outsourcing*, namun setelah tahun 2005 pemerintah telah memutuskan bahwa masing – masing suku dinas yang dimiliki Depnakertrans berhak untuk mengesahkan berdirinya suatu perusahaan *outsourcing*. Data tersebut diatas masih belum termasuk perusahaan pemberi kerja yang melakukan *outsourcing* internal atau *insource*, yaitu dengan dengan melakukan kontrak secara langsung dengan pekerjajanya sendiri yang memang tidak di data oleh Depnakertrans.

Outsourcing saat ini masih dianggap oleh kebanyakan masyarakat, terutama kalangan pekerja sebagai suatu hal yang merugikan. Hal ini karena banyaknya terjadi penyimpangan – penyimpangan yang dilakukan baik oleh perusahaan *outsourcing*, perusahaan pengguna tenaga *outsourcing* itu sendiri atau bahkan oleh instansi – instansi terkait. Para pekerja kontrak saat ini tidak mempunyai banyak pilihan dikarenakan keterbatasan lapangan pekerjaan yang ada. Untuk itu perusahaan – perusahaan penyedia jasa *outsourcing* ini harus terus berusaha membangun image yang dimilikinya dan meminimalisir penyimpangan – penyimpangan yang ada. Perusahaan *outsourcing* haruslah berhati – hati dalam menentukan strategi jangka panjang maupun jangka pendek yang dijalankannya, karena keputusan yang kurang tepat akan mempengaruhi citra perusahaan di mata para pelanggan dan karyawannya.

Depnakertrans merupakan lembaga yang seharusnya melakukan pengawasan ketat terhadap perilaku *outsourcing* di Indonesia, indikasi maraknya penerapan status kontrak dan *outsourcing* pekerja/buruh di suatu perusahaan yang menyalahi ketentuan haruslah

diwaspadai. Beberapa perilaku menyimpang yang sering ditemukan pada bisnis *outsourcing* adalah sebagai berikut :

- Pelanggaran terhadap jangka waktu kontrak yang telah ditetapkan oleh pemerintah dengan maksimal 3 tahun atau dua kali masa kerja
- Pemutihan karyawan secara berulang – ulang, dimana karyawan diminta keluar terlebih dahulu setelah jangka waktu kontraknya habis untuk kemudian masa kerjanya akan dianggap sebagai nol tahun lagi
- Perusahaan pemberi kerja yang melakukan *outsourcing* terhadap *core* bisnisnya
- Perusahaan *outsourcing* yang melakukan pemotongan upah pada gaji yang diterima karyawannya
- Penekanan kepada kebebasan dan hak karyawan kontrak yang dituangkan dalam perjanjian kerjasama waktu tertentu yang juga telah disetujui oleh perusahaan pemberi kerja
- Kepemilikan yang sama terhadap perusahaan *outsourcing* yang berbeda yang digunakan untuk melakukan transfer karyawan dan menghindari habisnya masa kontrak karyawan *outsourcing*

Terdapat pendapat yang *pro* dan *kontra* mengenai *outsourcing*, baik bagi para pekerja maupun serikat buruh yang beranggapan bahwa *outsourcing* tenaga kerja merupakan eksploitasi pada manusia, sedangkan di pihak lain *outsourcing* yang baik akan dapat memajukan dunia usaha dan iklim investasi. Sementara itu yang menyedihkan adalah kualitas tenaga kerja kita, KADIN pernah menyebutkan bahwa tipikal buruh kita disebutkan serba '*low*', yakni '*low education*', '*low motivation*', '*low skill*', '*low dicipline*', dan '*low pay*'

(Hary Ganda, 2007). Kondisi inilah yang menyebabkan makin sulitnya tenaga kerja kita di Indonesia untuk memiliki daya saing dan posisi tawar menawar yang kuat.

Dengan tingginya persaingan dan segala permasalahan yang ada pada industri ini, sebagai perusahaan *outsourcing* yang sedang berkembang, PT. Y harus terus mengembangkan strategi terbaiknya untuk meraih pangsa pasar pada perusahaan – perusahaan pengguna jasa *outsourcing* ini. Untuk itu PT. Y harus terus melakukan inovasi dan *differensiasi* terhadap jasa yang ditawarkan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. PT. Y harus siap menghadapi segala tantangan perubahan yang terjadi, dengan melakukan pembenahan didalam dan mewaspadaikan faktor – faktor *external* yang dapat mempengaruhi bisnis ini. Untuk mampu bersaing maka PT. Y harus terus menerus berusaha untuk bersaing dalam memberikan *value* pada pelanggannya dengan mengembangkan *core competency* dan tentunya juga membangun *image* yang dimilikinya.

1.2. Perumusan Masalah

Terdapat banyaknya pendatang baru yang berusaha masuk dalam industri ini disebabkan oleh semakin tingginya *demand outsourcing* yang terdapat dipasar. Setiap Pelanggan pada dasarnya memiliki kebutuhan yang berbeda, untuk itu sangat penting bagi PT. Y melakukan segmentasi terhadap pasarnya dan melakukan *positioning* yang tepat sehingga perusahaan mampu berkembang dengan lebih baik. Sebagai perusahaan yang belum cukup lama berkecimpung di bidang ini PT. Y harus berjuang untuk mempertahankan dan mendapatkan pelanggan baru . Untuk itu PT. Y dituntut untuk terus mengembangkan inovasi dan meningkatkan pelayanannya dengan terus menambah *value added services* terhadap

pelanggan – pelanggannya dengan mengembangkan strategi yang terbaik, sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya..

Pengaruh *external* pada industri *outsourcing* mempengaruhi perilaku para pemainnya. Kontroversi seputar masalah *outsourcing* di Indonesia hingga saat ini masih menjadi polemik yang belum terselesaikan. Persaingan yang semakin ketat menuntut PT. Y untuk mengembangkan kemampuan *internal* perusahaan. Hal ini diperlukan agar perusahaan memiliki kekuatan daya saing untuk dapat meraih pangsa pasar yang lebih luas dan mempertahankan pelanggannya yang sudah ada.

Sebagai perusahaan yang memiliki *core services* sebagai penyedia *outsourcing* tenaga kerja, PT. Y harus membenahi kekurangan – kekurangan yang dimilikinya, yaitu pada masalah sumber daya manusianya yang merupakan kompetensi inti perusahaan. Pengembangan pada proses, lokasi dan tempat, promosi dan edukasi, harga, elemen – elemen layanan, kualitas dan produktivitas, dan *physical evidence* perlu dipertimbangkan PT. Y dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Strategi yang dilakukan PT. Y untuk menciptakan *value* bagi pelanggannya dan mengembangkan pangsa pasar yang dimilikinya merupakan hal yang difokuskan dalam penelitian ini.

1.3. Tujuan Penelitian

1. Melakukan analisis pada industri *outsourcing* dan pengaruhnya pada strategi pengembangan usaha PT Y

2. Menganalisa dan mengembangkan strategi pemasaran jasa yang dapat dilakukan PT. Y untuk dapat meraih perluasan pada pangsa pasarnya
3. Melakukan analisis terhadap strategi yang dilakukan PT. Y untuk dapat meningkatkan *value* dan meningkatkan daya saing yang dimilikinya, sehingga mampu menjadi mitra strategis dalam pelaksanaan jasa *outsourcing* bagi pelanggannya

1.4. Metode Penelitian

Analisis ini dilakukan dengan melihat dan mengamati perilaku lingkungan industri *outsourcing*, dengan fokus permasalahan yang terjadi pada PT. Y, Data maupun informasi yang didapat dalam penulisan karya akhir ini didapatkan dari :

- a. *Experience Survey* , yang dilakukan berdasarkan study lapangan dengan melakukan interview secara langsung untuk mengumpulkan informasi – informasi dan masukan – masukan dari para pengguna jasa *outsourcing* yang merupakan pelanggan dari PT. Y, prospek calon Pelanggan, instansi – instansi terkait, dan juga karyawan *outsourcing* baik karyawan kontrak PT. Y maupun yang bukan
- b. Penggunaan data *sekunder*, dengan mengumpulkan data yang sudah ada dan relevan dengan permasalahan Sumbernya dapat berupa data dari internal, seperti data profil perusahaan, kegiatan promosi, pelanggan, dan data eksternal, seperti buku, *internet*, artikel – artikel mengenai *outsourcing*, dan data pada lembaga – lembaga terkait yang dapat menunjang penulisan karya akhir ini.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Meliputi gambaran singkat mengenai *outsourcing* secara umum, permasalahan – permasalahan *outsourcing* yang terjadi di Indonesia, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan metode penelitian yang dilakukan dalam penulisan ini.

BAB II Landasan Teori

Terdiri dari teori – teori yang berhubungan dengan strategi perusahaan jasa dalam menghadapi kompetisi yang ada di industrinya, dan mengembangkan kemampuan yang dimilikinya, juga teori – teori *outsourcing* dan pengembangannya.

BAB III Gambaran Umum Perusahaan, dan Permasalahan

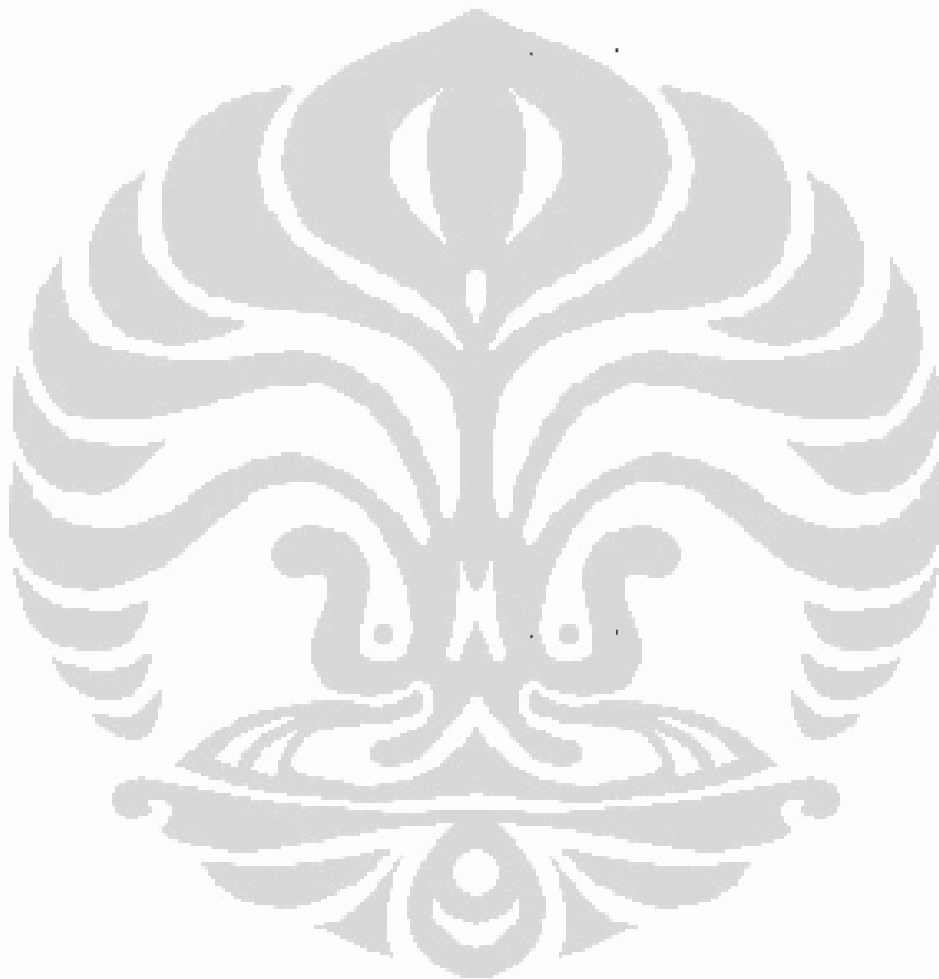
Meliputi gambaran mengenai PT. Y yang merupakan perusahaan penyedia layanan *outsourcing* dan permasalahan – permasalahan yang dihadapinya, berikut dengan contoh – contoh aktual yang saat ini dihadapinya.

BAB IV Analisis dan Pembahasan Masalah

Merupakan analisis terhadap permasalahan – permasalahan yang terjadi di PT. Y berikut dengan solusi yang sebaiknya dijalankan oleh PT. Y untuk memecahkan masalah – masalah tersebut.

BAB V Kesimpulan

Merupakan intisari yang didapat dari keseluruhan penelitian ini berikut dengan saran atas tindakan yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Y



BAB II

LANDASAN TEORI

Penulisan bab ini akan terfokus pada pengembangan terhadap strategi pemasaran industri jasa dan teori – teori *outsourcing*. Analisis terhadap industri *outsourcing* harus ditelaah secara menyeluruh sehubungan dengan trend *outsourcing* yang meningkat pesat dengan persaingan yang semakin ketat di Indonesia.

Outsourcing merupakan kegiatan yang sebenarnya telah ada semenjak jaman Romawi, dimana mereka banyak menyewa tentara bayaran dalam berperang. Pada perang dunia II pun tentara Inggris juga menyewa banyak tenaga luar untuk membantunya dalam berperang. Di Indonesia sendiri cikal bakal *Outsourcing* sendiri mulai pada industri MIGAS pada tahun 1960an. Sadar akan terbatasnya dana dan teknologi dan sumber daya yang dimiliki, PERTAMINA mengadakan kontrak kerja sama dengan para pengusaha minyak asing dalam membentuk kontrak *Production Sharing* atau biasa dikenal dengan sebutan KPS.

2.1 Definisi *Outsourcing*

Dengan persaingan yang kompetitif perusahaan saling berusaha meningkatkan nilai daya saingnya. Salah satu hal yang dilakukan adalah dengan melakukan kegiatan *outsourcing*. Definisi *outsourcing* menurut Maurice F. Greaver (1999, 3) adalah " *The act of transferring some of a company's recurring internal activities and decision rights to outside providers, as set forth in a contract.*" Di Indonesia, terminologi *outsourcing*, ada pada Pasal 1601b KUH

Perdata yang berbunyi "suatu perjanjian dimana pihak kesatu, pemborong, mengikatkan diri untuk membuat suatu kerja tertentu bagi pihak lain yang memborongkan dengan menerima bayaran tertentu."

Outsourcing atau yang biasa dikenal dengan istilah alih daya di Indonesia, pada dasarnya terbagi menjadi dua hal (Uwiyono, 2003) yaitu *outsourcing* pekerjaan dan *outsourcing* tenaga kerja. Lebih jelasnya pembagian terhadap kedua jenis *outsourcing* tersebut adalah sebagai berikut

1. *Outsourcing* tenaga kerja dimana pihak penyedia layanan *outsourcing* hanya memberikan tenaga kerjanya pada pelanggannya . *Vendor outsourcing* akan memberikan tagihan kepada pelanggannya dalam bentuk manajemen *fee* dengan tingkat prosentasi yang tergantung dari ruang lingkup tanggung jawab dan *customized service* yang dilakukan *vendor outsourcing* terhadap pelanggannya.
2. *Outsourcing* pekerjaan adalah dimana pihak penyedia layanan *outsourcing* tidak hanya memberikan jasa layanan tenaga kerjanya saja namun juga menyediakan peralatan, ruangan, teknologi, dan *aset* lainnya yang diminta oleh pelanggannya. Dalam kategori ini contoh yang banyak ditemukan adalah perusahaan yang mengkhususkan diri pada jalur tertentu, seperti perusahaan yang bergerak pada bidang informasi dan teknologi, konstruksi, legal, financial, perpajakan, dll. Dalam *outsourcing* jenis ini, biasanya vendor akan mengenakan suatu *fix cost* terhadap service yang diberikan kepada pelanggannya, tergantung dari output, standard performa, berikut dengan infrastruktur yang mengikuti layanan tersebut.

Pihak – pihak yang terlibat dalam kegiatan *outsourcing* adalah:

- *Principal*, yang merupakan perusahaan pemberi kerja
- Perusahaan *Outsourcing*, yang harus merupakan badan hukum yang berwenang dalam melakukan pengerahan tenaga kerja yang telah disyahkan oleh Depnaker
- *Labor*, yang merupakan tenaga kerja yang ditempatkan untuk melakukan kegiatan *outsourcing*

2.2. *Outsourcing* sebagai gejala global

Kegiatan *outsourcing* saat ini merupakan suatu trend yang terjadi secara global. Perkembangan *outsourcing*, terutama yang dilakukan secara jarak jauh, atau lebih dikenal dengan *offshoring outsourcing*, juga tampaknya akan semakin meningkat dan menjadi mega trend dunia. Pola *outsourcing* semacam ini memungkinkan pelaksanaan *outsourcing* dapat dilakukan dari manapun lokasinya di dunia dan dengan harga yang terjangkau, selama pertimbangan biayanya terjangkau maka lokasi dari mana *outsourcing* dilakukan tidak begitu menjadi masalah. Saat ini dapat ditemukan di banyak perusahaan mancanegara yang kini melakukan *outsourcing* sebagian proses bisnisnya ke berbagai lokasi seperti di India, Cina, Filipina, Vietnam, Thailand, dan lain – lain.

Outsourcing merupakan salah satu dampak dari globalisasi (De Kluyver , 2006). Tingginya biaya – biaya produksi pada negara maju menyebabkan mereka mulai memikirkan untuk melakukan *offshoring outsourcing* di negara lain. Beberapa perusahaan besarpun melakukan investasi untuk memproduksi produk mereka dengan melakukan pola *outsourcing* di Indonesia seperti Nike, Fila, dan produk boneka Barbie. Beberapa perusahaan – perusahaan

multinasional yang bergerak di bidang jasa juga turut melakukan investasi di Indonesia dengan turut melakukan *outsourcing* tenaga kerja, seperti pada industri perbankan, *courier service*, konsultan, dll

2.3. *Outsourcing* di Indonesia

Para penggunaan layanan *outsourcing* di Indonesia saat ini semakin menyadari pentingnya *outsourcing* bagi perkembangan perusahaan mereka. Pemahaman tersebut menyebabkan kecenderungan yang muncul pada pengguna jasa layanan *outsourcing* saat ini bukan lagi semata-mata dilihat dari kemampuannya dalam mendorong penghematan biaya saja, namun juga terhadap bagaimana penyedia jasa layanan tenaga *outsourcing* tersebut dapat menjadi mitra strategis dalam mengembangkan bisnis mereka baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Syarat – syarat dalam melakukan *outsourcing* baik pada *outsourcing* aktivitas dan *outsourcing* tenaga kerja di Indonesia menurut Undang – undang ketenagakerjaan no 13 tahun 2003 adalah sebagai berikut (Jehani, 2008) :

- Aktivitas yang dilakukan merupakan kegiatan sementara dengan maksimum waktu yang dilakukan selama tiga tahun
- Aktifitas yang dijalankan adalah bukan aktivitas inti' (*non core*) dari perusahaan pemberi kerja, dan bukanlah aktivitas inti (*core*)
- Aktifitas yang dilakukan merupakan suatu *support* sistem yang dijalankan untuk menunjang kegiatan perusahaan pemberi kerja.
- Aktifitas yang dijalankan harus berdasarkan permintaan perusahaan pemberi kerja, baik langsung maupun tidak langsung.

- Kegiatan yang dijalankan harus dilakukan oleh badan hukum yang sah, yang telah disahkan oleh peraturan DEPNAKER.

Saat ini Undang – Undang yang khusus mengatur tentang sistem *outsourcing* di Indonesia hanyalah Undang – Undang ketenagakerjaan no 13 tahun 2003. Beberapa aturan yang mendukung yang saat ini dapat dijadikan sebagai acuan adalah :

- Peraturan pemerintah republik Indonesia nomer 8 tahun 1981 mengenai perlindungan upah
- Peraturan menteri tenaga kerja R.I no PER-04/MEN/1994 tentang tunjangan hari raya keagamaan
- Keputusan menteri tenaga kerja dan transmigrasi R.I nomer KEP.220/MEN/X/2004 tentang syarat – syarat penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan pada perusahaan lain
- Keputusan menteri tenaga kerja dan transmigrasi R.I nomer KEP.49/MEN/ 2004 tentang ketentuan struktur dan skala upah
- Keputusan menteri tenaga kerja dan transmigrasi R.I nomer KEP.223/MEN/ 2003 tentang jenis dan sifat pekerjaan dijalankan secara terus menerus
- Keputusan menteri tenaga kerja dan transmigrasi R.I nomer KEP.100/MEN/ VI / 2003 tentang ketentuan pelaksanaan kerja waktu tertentu
- Keputusan menteri tenaga kerja dan transmigrasi R.I nomer KEP.102/MEN/ VI / 2003 tentang waktu kerja lembur dan upah kerja lembur

2.4. Manfaat dan alasan untuk melakukan *Outsourcing*

Outsourcing memberikan banyak manfaat bagi organisasi diantaranya adalah (Maurice F Greaver, 2003) :

- *Organizational Driven Reason.* Dengan melakukan *outsourcing* maka perusahaan akan lebih memfokuskan diri pada *core* bisnisnya dengan tetap mempunyai kemampuan untuk berkomitmen terhadap *non core* bisnis yang dimilikinya. Hal ini akan membentuk transformasi bagi perusahaan kearah yang lebih baik dengan meningkatkan nilai baik terhadap produk maupun *service* yang dimilikinya, meningkatkan kepuasan pelanggan dan *share holder* nya.
- *Improvement Driven Reason.* Perusahaan akan memperoleh peningkatan terhadap performa operasionalnya seperti peningkatan kualitas *service* dan produk yang dimilikinya, jika perusahaan memilih vendor *outsourcing* yang memiliki keahlian, kemampuan, dan teknologi yang tepat dan mendukung. Manajemen dapat meningkatkan kontrol terhadap semua aktifitas yang dijalankan, membagi dan mengecilkan resiko yang dengan melakukan kegiatan *outsourcing* tersebut, dan memperoleh ide – ide yang inovatif demi kemajuan perusahaan.
- *Financially Driven Reason.* Perusahaan dapat mengurangi investasi terhadap *aset*-nya dengan melakukan transfer aset yang nantinya dilakukan oleh perusahaan *outsourcing* sehingga perusahaan dapat melakukan investasi terhadap hal lain yang dianggap lebih diperlukan, perusahaan juga akan lebih dapat meningkatkan arus *cash* yang dimilikinya.

- *Revenue Driven Reason.* Perusahaan dapat meningkatkan ekspansi terhadap target bisnisnya dengan menggunakan kapasitas, proses dan sistem yang dimiliki oleh vendor *outsourcing*nya. Dengan melakukan *outsourcing* diharapkan perusahaan akan memiliki kemampuan yang fleksibel dalam meningkatkan kapasitas penjualan dan produksinya.
- *Cost Driven Reason.* Dengan melakukan *outsourcing* perusahaan dapat mengurangi *cost* yang timbul dengan menggunakan kemampuan dan pengalaman yang telah dimiliki oleh *vendor outsourcing* nya. Pengeluaran yang sebelumnya merupakan suatu *fix cost* bagi perusahaan dapat dirubah menjadi *variable cost*, dimana perusahaan dapat memiliki keleluasaan dalam mengatur pengeluarannya sesuai dengan kebutuhan dan anggaran yang dimilikinya.
- *Employee Driven Reason.* Karyawan *outsourcing* akan memiliki spesialisasi dan trampil pada bidangnya. Dengan melakukan *outsourcing* perusahaan akan menjadi lebih ramping sehingga lebih mampu meningkatkan kualitas yang dimiliki oleh para karyawannya.

2.5. Resiko *Outsourcing*

Banyak perusahaan yang telah mengambil manfaat dalam melakukan *outsourcing*. Namun perusahaan harus pula memikirkan kemungkinan yang dapat timbul dengan keputusan mereka untuk melakukan *outsourcing*.

- Masalah kerahasiaan, dimana dengan melakukan *outsourcing* pihak pemberi kerja harus lebih hati – hati memagari hal – hal mana yang boleh untuk dibagi terhadap vendornya dan hal – hal mana yang tidak boleh dibagikan kepada mereka

- (Bragg, 1998) Adanya perubahan yang terjadi pada *vendor outsourcing* yang menyebabkan terjadinya problem dalam hubungan *outsourcing* yang telah terjalin sehingga mempengaruhi aktifitas yang dijalankan, contohnya : jika terjadi masalah finansial pada *vendor*, teknologi yang berubah pada pelanggan, dll.
- Pemerintah memegang peranan penting dalam melakukan *policy* tentang *outsourcing* dan ketenagakerjaan. *Outsourcing* hanya diijinkan untuk aktifitas *non core* yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Hingga saat ini ketidak pastian terhadap mana bisnis yang *core* dan *non core* hingga saat ini masih belum jelas. Aturan yang berubah dapat mempengaruhi pelaksanaan aktivitas *outsourcing* yang ada.
- Status karyawan kontrak yang disandang oleh karyawan *vendor outsourcing* merupakan hal yang problematik, dimana *vendor* dan pelanggan harus terus memotivasi mereka dalam melakukan pekerjaannya. Adanya pemutusan kerja walaupun kontrak telah berakhir dapat menimbulkan ketidakpuasan terhadap karyawan kontrak, *vendor outsourcing*, atau bahkan pada pelanggan.
- Perusahaan pemberi kerja masih harus tetap secara terus menerus melakukan kontrol langsung terhadap kegiatan yang dilakukan oleh *vendor outsourcingnya*.
- Kemungkinan terjadinya kegagalan terhadap tujuan yang 'ingin dicapai dalam strategi *outsourcing* yang telah ditargetkan, seperti efisiensi dalam pengurangan biaya, peningkatan penjualan dan pendapatan, hambatan – hambatan dalam hal operasional yang mengganggu kinerja perusahaan, dll.

2.6. Pemilihan *Vendor Outsourcing*

Setelah memutuskan untuk melakukan *outsourcing*, tahap pertama yang dilakukan oleh Pelanggan biasanya adalah dengan membentuk team atau menunjuk orang yang berkepentingan untuk menyeleksi vendor – vendor *outsourcing* yang ada. Yang berlaku di Indonesia saat pada perusahaan – perusahaan besar adalah dengan melaksanakan tender dengan mengundang vendor – vendor *outsourcing* baik yang telah dikenalnya maupun berdasarkan referensi atau data yang masuk ke perusahaan Pelanggan. Keseluruhan tahapan – tahapan yang harus dilakukan oleh Pelanggan adalah (Greaver, 1999) :

- a. Melakukan identifikasi vendor *outsourcing* yang potensial. Tujuan utama dari identifikasi terhadap vendor adalah untuk mengetahui seberapa banyak *vendor* yang memiliki kualifikasi yang sesuai. Kemudian berdasarkan data yang ada kemampuan masing – masing vendor tersebut dapat dilihat sehingga perusahaan dapat mempersempit pilihannya dan meminta mereka untuk memberikan *request for proposal (RFP)*.
- b. Melihat kualifikasi yang dimiliki oleh *vendor*. Terdapat dua jenis kualifikasi yang dapat dilihat dalam melakukan seleksi terhadap vendor, yaitu:
 1. *Hard qualification* yaitu kualifikasi yang dapat dilihat berdasarkan data *historical* yang dimilikinya dan merupakan suatu hal yang dapat diverifikasi, seperti : kemampuan perusahaan dalam mengelola, pengalaman yang dimiliki, dan bukti kepuasan pelanggan
 2. *Soft qualification* yaitu suatu hal yang lebih bersifat perilaku, tidak dapat diverifikasi dan dapat berubah tergantung dengan situasi, seperti, perilaku yang positif, fleksibel terhadap perubahan, dan kepercayaan

- c. Evaluasi terhadap kriteria. Sebaiknya team yang dibentuk melakukan penilaian atau *weighting* secara terpisah dengan melakukan urutan terhadap alasan untuk melakukan *outsourcing* berdasarkan tingkat kepentingannya dan kemampuan *vendor*.
- d. Pengambilan keputusan. Pada tahap ini team telah memperoleh segala macam bentuk informasi yang diinginkan dan telah melakukan analisis terhadap *vendor* yang ada.

2.7. Menjadi *Vendor* unggulan dalam jasa *outsourcing*

Outsourcing tenaga kerja pada dasarnya merupakan suatu layanan jasa, dengan bentuknya yang *intangible*. Adapun *outsourcing* pekerjaan biasanya merupakan kombinasi antara produk dan *service*, tergantung dari jasa dan ruang lingkup tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan pemberi kerja. Michael F. Corbett & Associates (Suwondo, 1987) mengidentifikasi sepuluh kategori yang harus ada untuk mensukseskan hubungan *outsourcing* antara pemakai jasa dan *vendor*nya, yaitu adanya : komunikasi, fleksibilitas, inovasi, ketulusan, layanan personal, produktivitas, manajemen hubungan, pertanggungjawaban, kemampuan teknis, dan nilai.

Untuk menjadi *vendor outsourcing* unggulan perusahaan harus bertindak lebih dari sekedar menjadi pemasok namun juga harus menjadi mitra strategis bagi Pelanggannya. Istilah lain yang dikenal adalah *smartsourcing*. Menurut Koulopoulus (2006, 13) “*Smartsourcing strategy creates a much more intimate relationship between the organization and its service partner. Smartsourcing increase innovation throughout the range of process to core to noncore, allowing organizations to focus their most critical areas of*

differentiation and pelanggan value, while also achieving high levels of inovasion in noncore operation. "

2.8. Core Competency sebagai keunggulan dalam persaingan

Core Competency merupakan keahlian unik yang dimiliki oleh perusahaan yang memiliki *value* lebih dimata pelanggannya (Lambin, 2007). *Core competency* dapat dianggap sebagai kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi, untuk dapat bertahan secara terus menerus *core competency* harus :

- Memberikan nilai yang signifikan dan dihargai oleh pelanggannya dibandingkan dengan apa yang ditawarkan oleh pesaingnya
- Sulit bagi kompetitor untuk meniru sehingga menciptakan *barrier to entry*
- Memungkinkan bagi perusahaan untuk memasuki kemungkinan terhadap pasar lain dengan menggabungkan keahlian dan teknologi yang dimilikinya

Core competency yang dimiliki organisasi haruslah bersifat khas dan haruslah mampu untuk menghadapi tantangan dari para pesaingnya. *Core competency* berhubungan erat dengan kompetensi yang dimiliki oleh individu – individu di dalam organisasi tersebut. Untuk itu keahlian dan motivasi yang dimiliki karyawan merupakan sarana penting untuk mencapai *core competency*. *Core competency* merupakan hasil dari gabungan proses pembelajaran dalam organisasi. *Core competency* dibentuk oleh kompetensi individual, kebijakan strategis organisasi, dan struktur pasar atau kompetensi lingkungan. Sinergi dari ketiganya menyebabkan *core competency* mampu menghasilkan produk atau *service* yang unggul di pasar karena melibatkan semua bagian yang ada dalam organisasi.

2.9. Analisis Industri

Untuk mampu mengalahkan kompetitor yang ada perusahaan harus memiliki *competitive advantage* sehingga mampu menunjukkan performa yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitornya. (De Kluyver, 2006) Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan perusahaan harus melihat adanya lima kekuatan yang saling mempengaruhi, yaitu (Porter, 1990) :

- Ancaman dari pendatang baru

Terdapat 6 hal yang dapat menjadi penghalang untuk masuk pada suatu *market* yaitu : adanya *economies of scale*, *product differentiation*, *capital requirement*, *cost disadvantages*, akses pada *channel* distribusi, dan aturan pemerintah.

- Tingkat rivalitas dari para pesaing yang ada

Ketatnya persaingan dapat terjadi bila banyaknya pesaing yang memiliki kekuatan yang kurang lebih sama pada industri tersebut, lambatnya pertumbuhan pada industri tersebut sehingga terjadi perebutan terhadap pelanggan yang ada, tingginya *fix cost*, peningkatan kapasitas memerlukan tambahan yang besar, tingginya *exit barrier*.

- Tekanan dari produk pengganti

Produk atau service dapat dikatakan sebagai pengganti jika mampu menunjukkan performa harga yang tidak begitu berbeda dengan apa yang telah berlaku pada industri, diproduksi oleh perusahaan yang memiliki kekuatan finansial yang baik

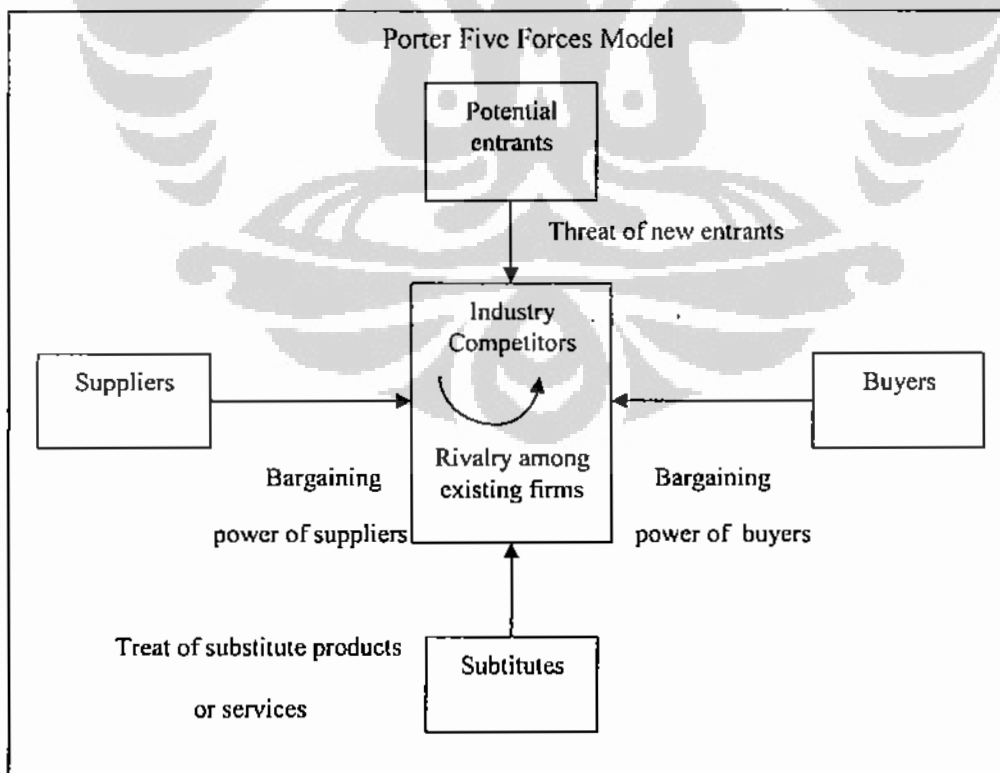
- Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli memiliki kekuatan tinggi saat pasar memiliki sedikit pembeli atau pembeli melakukan pembelian dalam jumlah yang besar, produk atau *service* yang ditawarkan tidak memiliki banyak perbedaan, pembelian pelanggan mewakili sebagian besar pendapatan perusahaan, dan dimana pembeli dapat melakukan *backward integration*.

- Kekuatan tawar menawar pemasok.

Pemasok memiliki kekuatan tinggi jika terdapat beberapa perusahaan pemasok yang dominan yang menguasai pasar, pemasok memiliki produk yang *differentiated* sehingga sulit untuk berganti pada pemasok lain, terdapatnya sedikit produk pengganti, pemasok dapat melakukan *forward integration*, dan jika industri tersebut hanya menyumbangkan sedikit pendapatan bagi pemasok.

Gambar. 2.1



2.10. *Generic Competitive Strategy*

Dalam menghadapi persaingan di industrinya suatu organisasi dapat melakukan pendekatan dengan melakukan *generic strategy* (Porter, 1980) :

a. *Cost leadership*

Dengan memiliki keunggulan dalam hal biaya, akan memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen perusahaan untuk melakukan control terhadap semua pengeluaran. Untuk mencapai biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing maka perusahaan harus melihat keseluruhan strategi yang dijalankannya baik melalui kualitas, service, ataupun area – area penunjang lainnya.

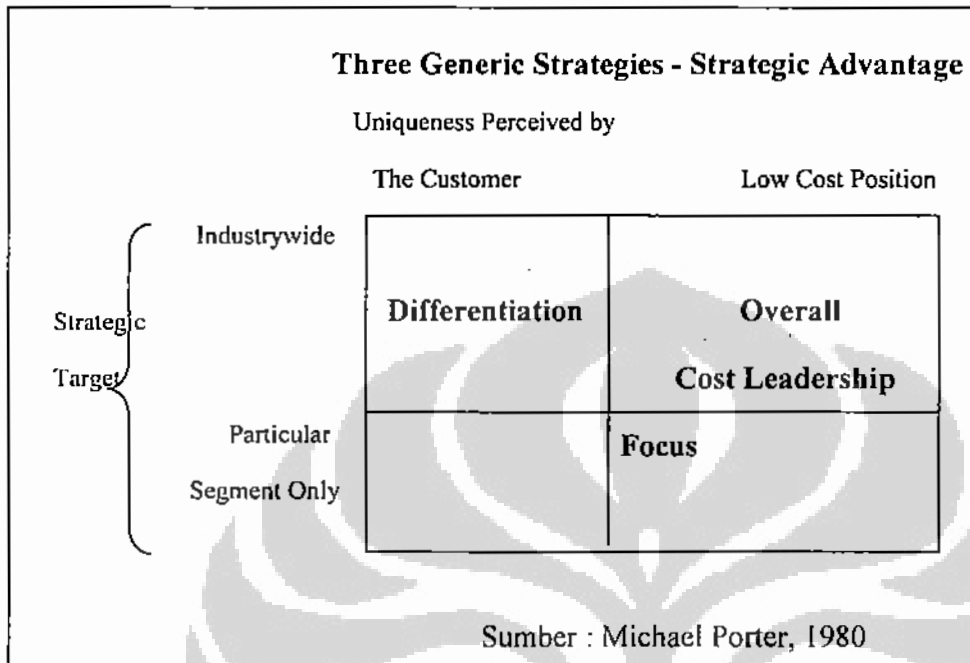
b. *Differentiation*

Dengan melakukan differensiasi perusahaan akan menciptakan sesuatu yang dianggap unik, baik oleh industrinya dan terutama oleh para pelanggannya sehingga dapat menciptakan *customer loyalty*. Idealnya *differensiasi* pada suatu perusahaan dilakukan pada beberapa dimensi yang dimiliki oleh perusahaan.

c. *Focus*

Pada strategi ini perusahaan melakukan fokus pada group tertentu, segmen pada suatu lini produk, atau pada market secara geografi. Dengan melakukan strategi ini perusahaan akan dapat mempersempit targetnya dan memiliki kemampuan lebih untuk melayani targetnya dengan lebih efektif dan efisien, dibandingkan dengan pesaing yang bergerak pada wilayah yang lebih luas.

Gambar 2.2



2.11. Analisis SWOT

Analisis SWOT, yang merupakan singkatan dari *strength*, *weaknesses*, *opportunity*, dan *threat*, merupakan suatu analisis yang sering digunakan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan informasi mengenai internal perusahaan dan dari lingkungan *macro marketing*. SWOT merupakan *multifactor analysis* yang harus memenuhi persyaratan untuk mampu membawa pada suatu keputusan stratejik terhadap perusahaan, data yang ada sesuai dengan kenyataan dan memiliki ruang untuk melakukan kreativitas (Alsem, 2007)

Dengan melakukan analisis ini, manajer dapat melakukan beberapa pilihan alternatif untuk menerapkan apa yang terbaik bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan (Hill, Jones, 2007) :

- Pengembangan pada *functional level strategy* untuk mengembangkan efektivitas operasional yang dimiliki oleh PT Y
- Pengembangan pada *bisnis level strategy*, sehingga perusahaan dapat melakukan positioning yang tepat terhadap pangsa pasarnya
- Pengembangan pada *corporate level strategy*, sehingga perusahaan mampu memaksimalkan rencana jangka panjangnya untuk meningkatkan profitability dan bagaimana menguatkan posisi perusahaan pada pangsa pasarnya
- Pengembangan pada *global strategy*, sehingga perusahaan mampu untuk bersaing dengan standard *global*

2.12. Strategi pengembangan pasar

Perusahaan harus mampu melakukan pengembangan terhadap strategi terbaik untuk meningkatkan pangsa pasarnya. Terdapat empat strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan ekspansi terhadap bisnis yang dijalankannya saat ini (Alsem, 2007) :

1. *Market penetration*, yaitu menargetkan pada customer group yang sama dengan menawarkan produk atau layanan yang sama. Pada pasar yang tumbuh peningkatan penjualan dapat diperoleh dengan mempertahankan market share. Pada market yang stabil, penjualan yang meningkat hanya dapat diperoleh dari market share yang tumbuh
2. *Market development*, yaitu menargetkan pada customer group baru dengan menawarkan produk atau layanan yang sama.
3. *Product development*, menargetkan customer group yang sama dengan melakukan modifikasi terhadap produk.

4. *Horizontal diversification*, menargetkan customer group yang sama dengan melakukan pelayanan atau produk yang memiliki relasi atau tidak sama sekali.

2.13. Segmentasi pasar, *targetting* dan *positioning*

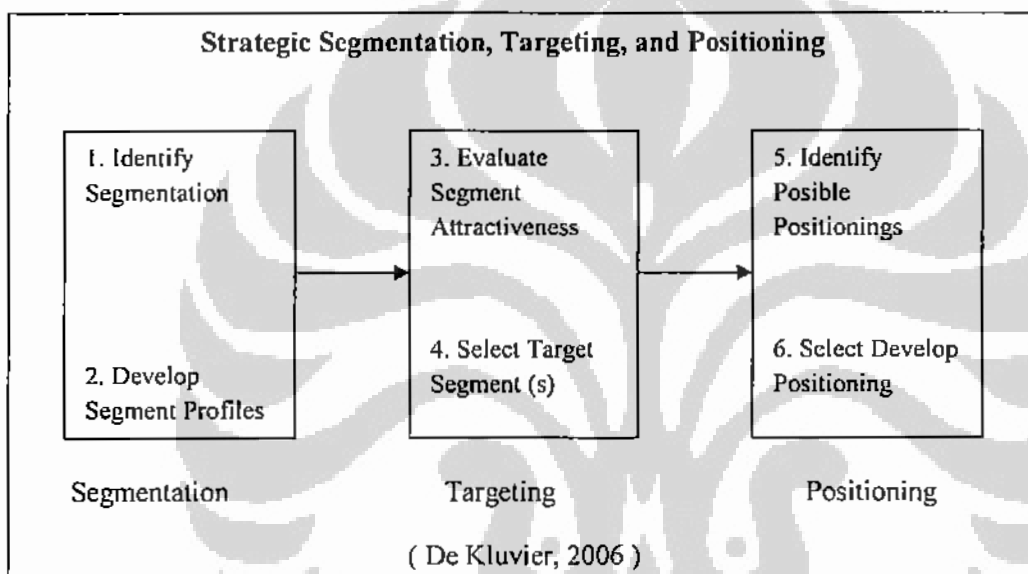
Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan salah satunya dilakukan dengan melakukan segmentasi pada pasarnya. Segmentasi dilakukan dengan pengkategorian terhadap prospek pelanggannya berdasarkan *subgroup* pada pangsa pasar yang dituju, dimana masing masing subgroup tersebut kurang lebih memiliki respons yang sama terhadap strategi tertentu yang dipilih untuk dijalankan oleh perusahaan. Dengan melakukan segmentasi perusahaan dapat melakukan penyesuaian atau melakukan peningkatan terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang ada sesuai dengan segmen yang dituju Tujuan utama dari melakukan suatu segmentasi pasar adalah (Cravens, 2006) :

1. Memperoleh suatu pendekatan antara kebutuhan yang diinginkan oleh pembeli dengan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi.
2. Membandingkan kekuatan ataupun kelemahan yang dimiliki oleh organisasi terhadap para pesaingnya yang ada di masing – masing segmen yang dituju.

Melakukan market targeting biasanya dilakukan perusahaan dengan mengevaluasi terhadap suatu segmen atau lebih yang memiliki kebutuhan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Dengan melakukan hal ini maka perusahaan dapat melakukan spesialisasi terhadap aktivitas service atau produk yang dimilikinya dan melakukan pengembangan terhadap kekuatan yang dimilikinya. Termasuknya adalah strategi *positioning* organisasi adalah program *marketing mix* yang dijelankannya. Pemilihan terhadap

positioning suatu organisasi umumnya didasari oleh kombinasi dari keputusan yang diambil oleh manajemen dan pengalaman yang dimiliki, analisis yang dilakukan terhadap aktivitas terdahulu dan hasil yang didapat, juga berdasarkan eksperimen – eksperimen yang dilakukan oleh organisasi.

Gambar 2.3



2.14. Penciptaan *value* dengan melakukan pengembangan pada bauran pemasaran pada *service*

“ *Value is the worth of a specific action or object relative to an individual's needs at particular time*” (lovelock, Wright, 1999, 21). *Holistic marketer* mendapatkan pertumbuhan keuntungan dengan memperluas *customer share*, membangun *customer loyalty*, dan mempertahankan pelanggannya. Adanya interaksi antara pelanggan, perusahaan, dan orang –

orang yang terlibat didalamnya dengan *value based activity* (*value exploration, value creation dan value delivery*) membantu untuk menciptakan, mempertahankan dan memperbaharui *value* yang dimiliki oleh pelanggan.

1. *Value exploration*, adalah bagaimana perusahaan mampu mengidentifikasi adanya *new value*
2. *Value opportunities*, adalah bagaimana perusahaan dapat secara efisien menciptakan *new value* yang bermanfaat
3. *Value delivery*, adalah bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan kemampuan dan infrastruktur yang dimilikinya untuk memberikan *new value* secara lebih efisien.

Untuk mencapai efektifitas yang optimal dalam menghadapi persaingan pada bisnis jasa, diperlukan adanya sinergi dan integrasi antara setiap elemen 8Ps yang ada, yaitu pada :

- a. *Product element*, adanya penyeleksian terhadap *feature* dari *core product* atau *service* dan membangun *supplementary element* di sekitarnya
- b. Tempat dan waktu, merupakan keputusan manajemen untuk melakukan kapan, dimana, dan bagaimana *service* dapat diberikan kepada pelanggan
- c. Proses, merupakan sekumpulan dari metode atau kumpulan aktivitas yang melibatkan langkah – langkah yang berurutan
- d. *Productivity*, bagaimana *input* pada *services* dirubah menjadi *output* yang mampu memberikan *value* bagi pelanggan. *Quality*, adalah tingkat kepuasan pelanggan dengan terpenuhinya kebutuhan , keinginan, dan harapan

- e. *People*, merupakan individu yang terlibat pada *service production*
- f. Promosi dan edukasi, merupakan segala aktivitas komunikasi yang dibangun untuk menciptakan preferensi pelanggan
- g. *Physical evidence*, merupakan suatu hal yang *tangible* yang berhubungan dengan kualitas service yang diberikan
- h. *Price*, pengeluaran dalam bentuk uang, waktu dan tenaga yang dilakukan oleh pelanggan untuk membeli dan menggunakan *service*.

2.15. *Customer loyalty*

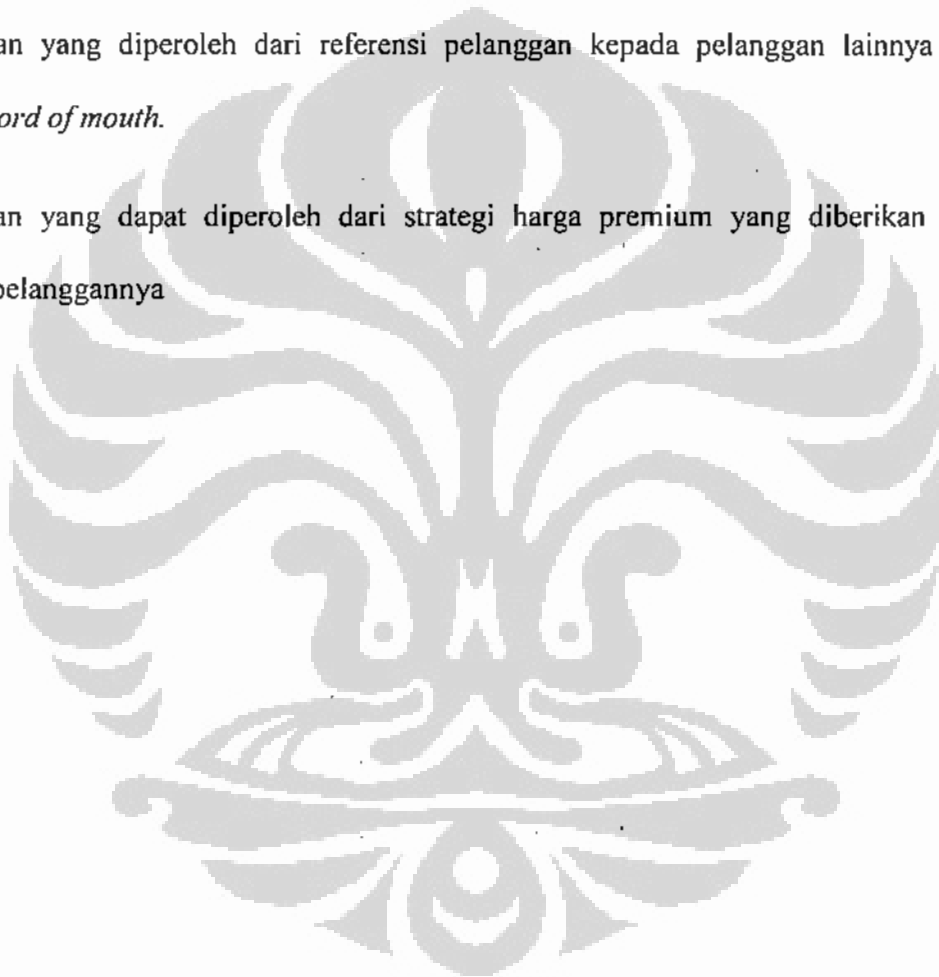
Karyawan yang dimiliki oleh perusahaan merupakan salah satu sumber loyalitas pelanggan. Di mata pelanggan tingkat pelayanan dan bagaimana service tersebut diberikan oleh *front liner* perusahaan *vendor* dapat menjadi suatu keunggulan dalam meningkatkan daya saing bagi perusahaan dan merupakan faktor penting bagi terciptanya *customer loyalty* (Lovelock, 2007). Hal ini dikarenakan karena terkadang *front line staff* adalah elemen yang paling dapat dilihat dari bisnis jasa yang *intangible*.

Loyalitas pelanggan juga sangat penting bagi pengembangan profit atau keuntungan perusahaan. Menurut Reichheld dan Sasser (Lovelock, 2007) dalam hal ini terdapat empat faktor yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, yaitu :

1. Keuntungan yang didapat dari adanya peningkatan pembelian. Dengan berjalannya waktu bisnis yang dimiliki oleh pelanggan dapat berkembang sehingga membutuhkan pembelian

dalam jumlah yang lebih banyak. Keuntungan dalam hal ini juga bisa didapat dengan meningkatkan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan.

2. Keuntungan yang diperoleh dengan melakukan pengurangan biaya – biaya operasional perusahaan.
3. Keuntungan yang diperoleh dari referensi pelanggan kepada pelanggan lainnya atau *positive word of mouth*.
4. Keuntungan yang dapat diperoleh dari strategi harga premium yang diberikan pada beberapa pelanggannya



BAB III

GAMBARAN UMUM PT.Y DAN PERMASALAHAN

3.1. Profil PT. Y

PT. Y merupakan perusahaan yang berdiri semenjak tahun 2003. Awal mula dari PT. Y adalah di bidang promosi, yang menyediakan *merchandizing* bagi perusahaan menengah namun dikarenakan tingginya kebutuhan tenaga kerja *outsourcing* dari *parent company*nya yaitu PT. Z yang bergerak di bidang pengolahan data dengan penggunaan teknologi *OMR* (*Optical Mark Reader*) dan *ICR* (*Intelligence Character Recognition*), PT. Y mulai menambah divisinya dan akhirnya mengukuhkan diri untuk fokus pada jasa layanan *outsourcing* tenaga kerja dan mencoba terjun secara profesional ke pangsa pasar *outsourcing* di Indonesia. Tingginya *demand* yang ada akhirnya menyebabkan PT. Y akhirnya tidak hanya berfokus untuk menyediakan jasa layanan bagi *parent company*-nya saja.

Untuk memenuhi kebutuhan tersebut PT. Y akhirnya melakukan perubahan pada akte pendiriannya dengan menambah jenis pekerjaannya yaitu pada bidang pengelolaan jasa tenaga kerja dan sub kontrak pekerjaan dengan pengesahan dari Depnaker pada tahun 2006.

3.1.1. Visi, dan misi perusahaan

Sebagai perusahaan yang relatif baru pada industri *outsourcing* PT. Y memiliki misi memajukan perusahaan untuk selalu tumbuh dengan menghasilkan keuntungan bagi *share holder*-nya. Adapun visi perusahaan adalah :

- Menjadi perusahaan *Outsourcing specialist* terkemuka yang konsisten terhadap visi dan misi yang dijalankan dengan selalu berusaha memahami kebutuhan pelanggan dan meletakkan nilai – nilai lebih bagi karyawannya.
- Memiliki daya saing yang tinggi dengan selalu mengedepankan inovasi dan mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan
- Menjadi penengah yang adil yang mampu menjembatani antara karyawan kontrak dengan pelanggan sebagai perusahaan pemberi kerja

Keyakinan untuk memberikan terus memberikan inovasi ini diyakini PT. Y mengingat support yang hingga kini masih diberikan oleh PT. Z, yang merupakan *parent company*-nya hingga saat ini. Sebagai perusahaan yang berdiri dari tahun 1991, PT. Z telah mengukuhkan dirinya untuk berkomitmen pada teknologi pengolahan data dan sistem informasi teknologi. Penggabungan antara teknologi rekrutmen yang telah dimiliki PT. Z dan kemampuan PT. Y dalam mengelola kebutuhan pelanggan akan *outsourcing* diharapkan akan menjadi suatu kombinasi yang cukup unik yang bermanfaat bagi pelanggannya

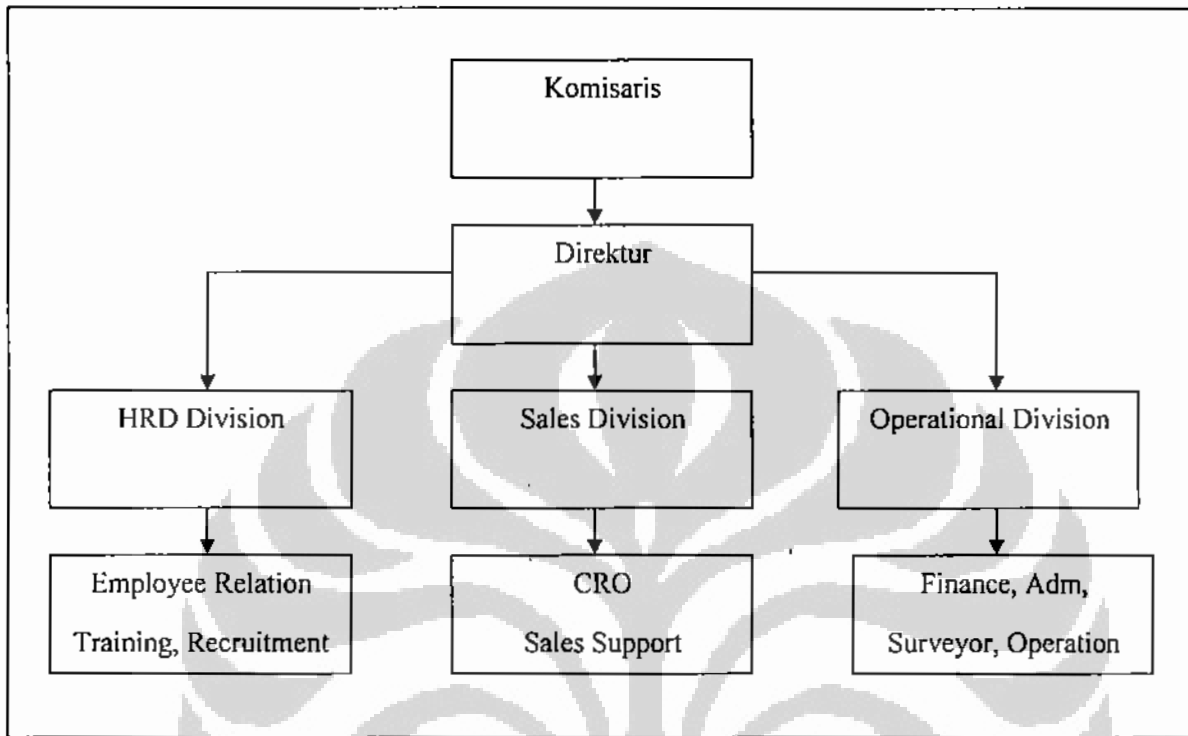
Untuk mencapai tujuan tersebut PT. Y menerapkan nilai – nilai yang didasari dari *Service Quality Dimension* yang merupakan panduan dan aturan bagi karyawannya dalam bertindak dan berperilaku dengan memperhatikan unsur *tangibility, reliability, responsiveness, assurance, courtesy* dan *empaty*.

3.1.2. Struktur Organisasi

Dengan 19 staff permanen nya, dan kurang lebih 868 karyawan *outsourcing*nya saat ini PT. Y telah mulai mengembangkan sayapnya ke beberapa daerah di Jawa sesuai dengan kebutuhan Pelanggan yaitu di Bandung, Semarang, Jogja, Surabaya. Terdapat 3 divisi utama pada PT. Y :

- Divisi *Sumber daya manusia*. Yang terdiri dari *Employee Relationship* yang mengelola kebutuhan dari karyawan yang dimiliki oleh PT. Y, *training officer* yang memberikan program *basic training* dan *induction*, *recruitment officer* yang memiliki fokus dalam hal proses perekrutan
- Divisi *Operational*. Divisi ini berada di bawah manajer operasi yang terdiri dari *financial administrator*, staff administrasi, *controller*, *surveyor* dan staf operasi
- Divisi *Sales*. Divisi ini terdiri dari *Customer Relationship Officer* atau yang biasa dikenal dengan sebutan CRO yang merupakan penghubung antara perusahaan dengan pelanggannya. Selain ditargetkan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada CRO tersebut juga harus terus berusaha untuk mendapatkan pelanggan baru.

Gambar 3.1. Struktur organisasi



Sumber : Data internal perusahaan

3.2. Service PT. Y

PT. Y saat ini memfokuskan diri terhadap layanan - layanan sebagai berikut :

- Proses rekrutmen untuk menyediakan tenaga kerja kontrak sesuai dengan kualifikasi yang diminta oleh Pelanggan
- Menerima transfer karyawan untuk menjadi karyawan *outsourcing* nya baik transfer dari perusahaan pemberi kerja maupun dari vendor *outsourcing* terdahulu atas persetujuan dari perusahaan pemberi kerja
- Melakukan segala proses administrasi yang diperlukan bagi karyawannya, seperti pengurusan Jamsostek, Askes, pajak, penggajian, asuransi, absensi, dll.

Menyesuaikan dengan permintaan dan untuk meningkatkan nilai tambah bagi pelanggannya PT. Y memberikan service tambahan lain seperti :

- Menerima kebutuhan pelanggan yang membutuhkan *outsourcing* pekerjaan seperti penyediaan infrastruktur dengan bekerjasama dengan *parent company*-nya yang memang memiliki keunggulan di bidang teknologi, ataupun aktifitas lain yang ditarget berdasarkan output yang diharapkan.
- *Basic training*, terhadap kandidat yang akan diseleksi oleh Pelanggan dan *induction program* atau program pengenalan terhadap calon karyawan yang telah dinyatakan diterima.

PT. Y melakukan beberapa penambahan terhadap layanan yang diberikan kepada pelanggannya. Hal ini merupakan hal yang penting dilakukan mengingat ketatnya persaingan yang ada saat ini terhadap perusahaan penyedia jasa layanan *outsourcing* lainnya. Tambahannya layanan yang dilakukan PT. Y adalah :

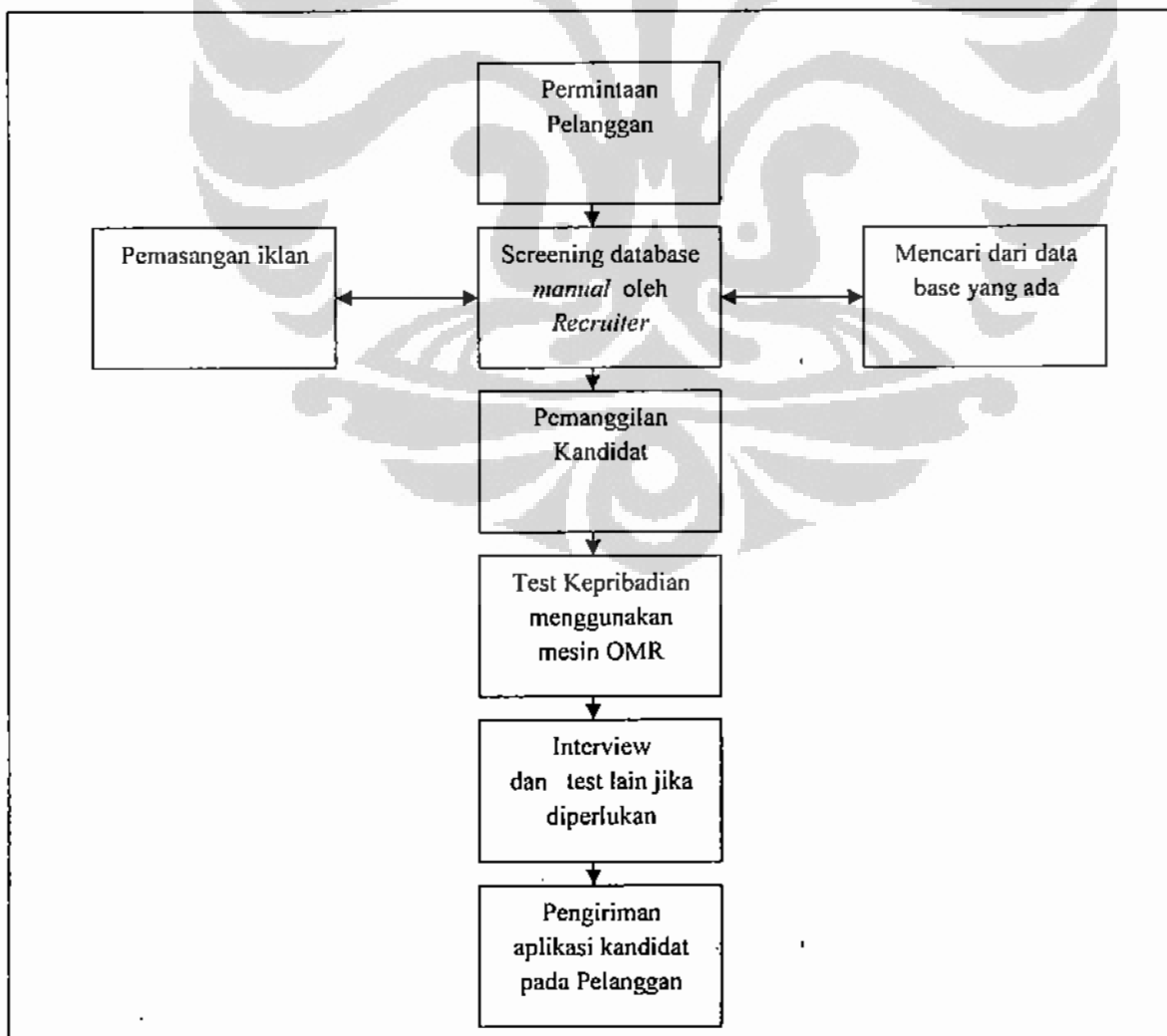
- Melakukan *personality test* terhadap semua kandidat yang dikirimkan kepada Pelanggan. PT. Y melakukan penilaian terhadap para kandidatnya dengan menggunakan teknologi *OMR (Optical Mark Reader)* dimana hasil yang diharapkan dapat diperoleh dalam hitungan menit dikarenakan teknologi yang dimiliki oleh alat tersebut
- Melakukan *home checking* terhadap semua kandidat yang telah dinyatakan diterima oleh Pelanggan, dengan prioritas terhadap pekerjaan – pekerjaan yang memiliki resiko cukup tinggi seperti supir dan *debt collector*.
- Program retensi. Retensi pada karyawan ditujukan untuk menekan tingkat *turnover* yang biasanya terjadi pada karyawan kontrak dengan melakukan pertemuan rutin dengan para karyawan, melakukan *outing* atau *employee gathering*, menetapkan adanya *employee*

relationship officer pada setiap pelanggan untuk mengelola karyawan yang ditempatkan di perusahaan pemberi kerja. Retensi pada pelanggan dilakukan oleh *customer relationship officer* nya yang secara rutin melakukan kontak dengan pelanggannya.

3.2.1. Proses pada PT. Y

Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang *outsourcing* tentunya proses perekrutan menjadi faktor penting bagi perkembangan PT. Y. Sentuhan teknologi dalam membantu melakukan proses tersebut menjadi sangat bermanfaat sehingga efisiensi dan kecepatan perekrutan tenaga kerja akan menjadi jauh lebih cepat. Saat ini proses perekrutan yang berjalan di PT. Y adalah sebagai berikut :

Gambar 3.2. Proses perekrutan



3.2.2. Teknologi

Saat ini PT. Y telah mengembangkan fasilitas *websites*nya untuk mampu berinteraksi dengan pelanggannya dan juga memungkinkan bagi calon karyawan kontraknya untuk mengirimkan aplikasi lamarannya langsung ke PT. Y.

Saat ini dengan kerjasamanya dengan PT. Z, PT. Y merupakan satu – satunya perusahaan *outsourcing* tenaga kerja yang menggunakan teknologi *OMR* (*Optical Mark Reader*) dalam hal perekrutannya. *OMR* merupakan teknologi yang bisa membaca secara cepat hasil test pada lembar jawaban dengan menggunakan jawaban pilihan yang menggunakan pensil 2b. Pelanggan – pelanggan PT. Z yang menggunakan *OMR* adalah perguruan – perguruan tinggi negeri, perbankan, lembaga survey dan institusi – institusi pendidikan yang memerlukan suatu sistem penilaian yang tepat, cepat, dan akurat.

Dalam hal pengelolaan *database* karyawan kontraknya yang ada saat ini PT AP masih menggunakan pengaturan *filling* secara *manual*, sehingga terkadang sangat merepotkan dalam pencarian ulang data dan cukup memakan tempat dalam penyimpanan aplikasi – aplikasi bagi kandidatnya yang jumlahnya terus bertambah dari bulan ke bulan.

3.3. Pangsa Pasar PT. Y

Target market awal perusahaan adalah penyediaan tenaga kerja pada level *staff* atau *officer*, dengan menargetkan pada industri perbankan. Namun sesuai dengan perkembangan kebutuhan dari pelanggannya yang beragam akhirnya PT. Y juga melayani jasa penyedia layanan tenaga kerja level *non staff* seperti OB, dan SPG juga *level staff* kelas menengah seperti supervisory level. Pelanggannya pun menjadi lebih beragam seperti pada industri perbankan, asuransi, dan pendidikan. Namun melihat dari prosentasi pelanggan yang

dimilikinya saat ini pelanggan PT. Y yang terbanyak adalah tetap pada industri Perbankan. Hubungannya yang erat dengan parent company nya yaitu PT. Z menyebabkan keduanya sering saling bekerjasama untuk mendapatkan Pelanggan dan kemudian membaginya sesuai dengan keahlian yang dimiliki masing – masing. PT. Y saat ini memfokuskan diri pada penyediaan tenaga kerja dan PT. Z memfokuskan diri pada penjualan dan penyewaan mesin berikut jasa pengolahan data dan IT.

PT. Y semenjak awal berdirinya mencoba untuk memposisikan dirinya dengan mentarget perusahaan – perusahaan menengah baik yang berskala nasional maupun multinasional sebagai Pelanggannya. Berikut adalah beberapa pelanggan penting yang dimiliki PT. Y saat ini :

- Salah satu Bank terkemuka di Indonesia yang memiliki skala nasional, posisi – posisi yang menggunakan jasa PT. Y saat ini adalah *debt collector, desk collection, data entry* kartu kredit dan analisis. *Service* yang diberikan PT. Y dalam hal ini lebih berfokus pada penyediaan tenaga kerja.
- Bank berkelas dunia yang merupakan pendonor bagi negara – negara berkembang, Posisi yang di support oleh PT. Y saat ini meliputi posisi *supervisory level, staff*, hingga *low labor* yaitu posisi administrasi, receptionist, sekretaris, operation, *office boy* dan supir.
- Bank asing yang memiliki kantor pusat di Belanda, dalam mengelola Bank ini, PT. Y bekerja sama dengan PT. Z dalam mengelola *outsourcing* kegiatan pengelolaan *data entry*. *Service* yang diberikannya meliputi tenaga kerja, penyediaan ruangan, komputer, *software ICR, scanner, CCTV*, dan pengelolaan keseluruhan kegiatan operasional data entry seperti

pembayaran listrik, telepon, dan pembelian peralatan kebutuhan kantor. PT. Y juga beberapa waktu yang lalu mengelola *outsourcing sales* untuk tenaga *personal loan Service* yang diberikan adalah ruangan dan infrastruktur. Selain mendapatkan *fix cost* PT. Y juga diberikan *incentive* yang bervariasi tergantung dari pencapaian target penjualan yang diberikan oleh pihak Bank.

- Perusahaan retail telepon genggam terkemuka di Indonesia , untuk kebutuhannya PT. Y menyediakan jasa penyediaan tenaga kerja dalam bidang administrasi, *sales*, kurir, *collector*, dan *front liner*.
- Salah satu bank yang baru – baru ini di akuisisi oleh perusahaan Thailand, Charun Phokpand.
- Perusahaan yang bergerak di bidang pendidikan dan budaya yang memiliki pusat di Inggris, dalam hal ini PT. Y menerima jasa pengelolaan aktivitas *front line*-nya. Termasuk didalamnya adalah pengelolaan terhadap pengetahuan yang dimiliki staff nya baik *soft skill* maupun *hard skill* yang dimilikinya, menjaga kebersihan ruangan, dan mengelola panggilan masuk dan keluar, juga mengelola hubungan dengan calon pelanggan potensialnya.

Hampir setiap pelanggan diatas memiliki karakter dan permintaan yang berbeda, sehingga pada beberapa pelanggannya PT. Y harus melakukan *customized service* terhadap permintaan – permintaan mereka, seperti dalam hal jangka waktu penyediaan tenaga kerja, proses perekrutan, kelengkapan informasi terhadap kandidat yang diminta, jenis kandidat dan

kualifikasi, juga termasuk didalamnya hubungan yang diharapkan antara perusahaan pemberi kerja dan *vendor outsourcingnya*.

Selain melakukan segmentasi pada pelanggannya PT. Y secara terus menerus melakukan pembaharuan *database* calon karyawan *outsourcingnya* yang memiliki karakteristik karyawan kontrak yang berusia dibawah 28 tahun untuk staff non *experience* dan 30 – 35 tahun untuk staff yang berpengalaman, dengan terus memasang iklan secara aktif di media. Hal ini perlu dilakukan karena kekurangan ketersediaan tenaga yang berkualitas akan menjadi masalah yang besar bagi perusahaan *outsourcing*. Hal ini ditambah dengan semakin ketatnya sistem perekrutan yang diselenggarakan tidak hanya oleh pihak perusahaan *outsourcing*, tetapi juga oleh pihak pelanggannya sendiri.

Perusahaan *outsourcing* biasanya tidak melakukan suatu promosi secara terbuka. Dalam hal ini PT. Y melakukan promosi seperti saat perusahaan mengikuti *job expo*, pemasangan iklan lowongan pada surat kabar berikut dengan logo perusahaan, juga dengan melakukan pembuatan brosur dan CD.

3.4. Tantangan dan permasalahan PT. Y

PT. Y saat ini harus terus melakukan inovasi dan *breakthrough* terutama dalam mengembangkan *value added* bagi Pelanggannya. Kompetisi yang ketat saat ini dan dimana kecenderungan Pelanggan memiliki lebih dari satu *vendor outsourcing* sebagai pembanding service yang diberikan oleh satu dengan yang lain.

Sebagai perusahaan permasalahan utama yang paling sering terjadi dan dihadapi oleh PT. Y saat ini, adalah :

Permasalahan pada sumber daya manusia :

- Kurangnya *database* sesuai dengan kualifikasi yang diminta
- Kandidat yang dikirimkan tidak sesuai dengan kriteria yang diminta oleh Pelanggan
- Kualitas tenaga *Sumber daya manusia*, terutama pada bagian perekrutan yang perlu untuk terus menerus perlu ditingkatkan

Permasalahan pada karyawan kontraknya

- Calon karyawan ataupun kandidat karyawan kontrak yang kurang terampil

Permasalahan pada karyawan tetapnya

- Perlunya pengembangan kompetensi; *skill, knowledge, dan ability* yang dimiliki para karyawan tetapnya

Permasalahan pada bidang teknologi :

- Sistem administrasi yang masih kurang terorganisir, seperti banyaknya aplikasi lamaran yang masuk tidak sebanding dengan proses *screening* yang dilakukan sehingga proses penyeleksian menjadi lambat dan menumpuk
- Kurangnya kecepatan dan ketepatan pencarian data karyawan

Permasalahan pada bidang *sales*

- Permintaan dari Pelanggan baru yang diperoleh *Customer Relationship Officer* tidak sebanding dengan kemampuan Sumber daya manusia dalam menyediakan tenaga kerja sehingga menurunkan motivasi yang dimiliki oleh *Customer Relationship Officer*

Permasalahan pada persaingan dan pengembangan ekspansi bisnis perusahaan

- Banyaknya pesaing baru atau lama yang berusaha masuk pada pelanggan – pelanggan yang dimilikinya saat ini
- Masuknya pesaing atau pembanding yang cukup *credible* di perusahaan Pelanggan PT. Y

- Kurangnya fasilitas – fasilitas yang dimiliki PT. Y di luar Jakarta dan Jawa dibandingkan dengan para pesaingnya
- Perlunya pengembangan terhadap strategi yang dimilikinya saat ini untuk dapat berhasil dalam mencapai perluasan pangsa pasarnya

3.5. Karakteristik kebutuhan pelanggan *outsourcing* pada PT. Y

Walaupun PT. Y belum terlalu lama berkecimpung dalam bisnis *outsourcing*, namun *high profile* Pelanggan yang dimilikinya saat ini menuntut PT. Y untuk terus mengembangkan kemampuannya untuk dapat terus bertahan dalam industri *outsourcing*.

Tuntutan tertinggi dari Pelanggan *outsourcing* yang dihadapi oleh PT. Y saat ini adalah :

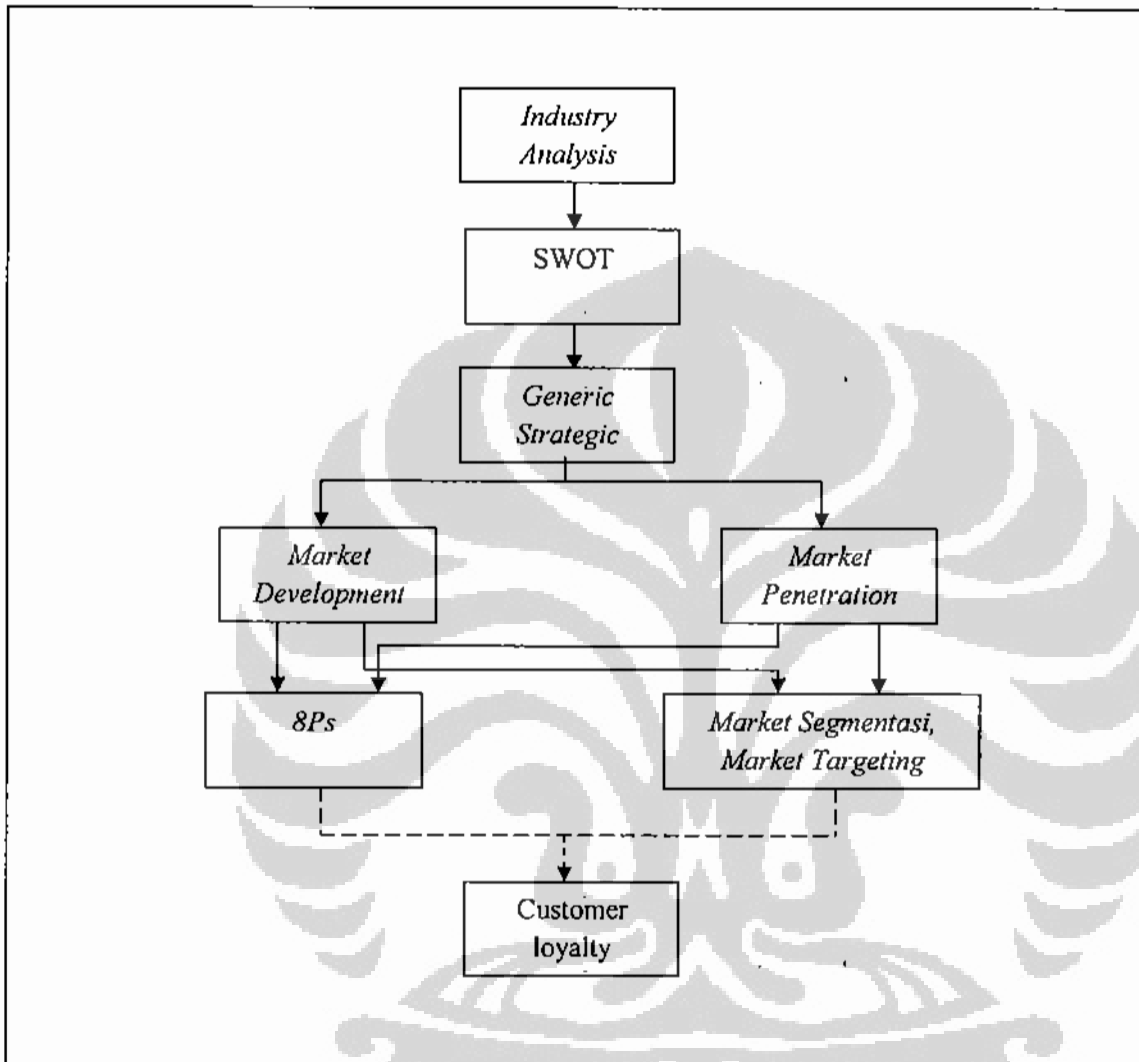
- Masalah kualitas tenaga kerja yang diberikan. *Demand* yang semakin tinggi dari pelanggan menyebabkan PT. Y harus terus berusaha memuaskan kebutuhan mereka
- Kecepatan dalam memberikan tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi yang diminta baik tenaga kerja baru maupun tenaga kerja pengganti
- Adanya *relationship* dan komunikasi yang baik yang terjalin antara pelanggan dengan perusahaan *outsourcing*
- Harga atau manajemen *fee*
- Profile perusahaan *outsourcing* itu sendiri berikutan dengan referensi pelanggan yang dikelolanya
- Kemampuan administrasi yang baik perusahaan *outsourcing* dalam mengelola tenaga kerjanya termasuk didalamnya adalah pembayaran gaji yang tepat waktu

- Pemahaman perusahaan *outsourcing* terhadap bidangnya, kecenderungannya bagi Pelanggan yang memiliki *demand* yang cukup tinggi, perusahaan *outsourcing* dituntut tidak hanya sebagai perusahaan pemberi tenaga kerja namun juga sebagai konsultan dalam hal perekrutan dan juga terhadap peraturan tenaga kerja terbaru.
- Layanan tambahan atau *customized service* yang mampu diberikan oleh perusahaan *outsourcing*.
- Adanya fleksibilitas yang dimiliki oleh *vendor outsourcing*

3.6. Metodologi penelitian

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai industri *outsourcing* di Indonesia, kebutuhan pelanggan, dan prediksi – prediksi perubahan yang dapat terjadi pada industri *outsourcing*, metodologi yang digunakan adalah dengan memfokuskan analisis pembahasan pada strategi 8Ps pada pemasaran jasa, Analisis industri dengan menggunakan Porter *five forces analysis* (Porter, 1980), SWOT (Lambin, 2007), *generic strategy* (Porter, 1980), dan segmentasi, positioning, targetling (Kotler, Keller, 2007), 8Ps (Lovelock, 2007) dan *customer loyalty* (Zeitaml, 2006) yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Y untuk mencapai tujuannya, yaitu pengembangan *value* dan pangsa pasar yang dimilikinya.

Gambar 3.3 Metodologi penelitian



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN MASALAH

Bab ini akan menganalisis secara menyeluruh mengenai permasalahan dan strategi yang sebaiknya dijalankan oleh PT. Y dalam mengembangkan bisnis *outsourcing*nya baik dari faktor eksternal maupun internal. Usaha yang dilakukan oleh PT. Y untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar merupakan target yang sedang berusaha dicapai oleh PT. Y. Untuk itu PT. Y harus mampu mengembangkan *core competency* sesuai dengan kemampuan untuk menghadapi pesaingnya. Dalam pengembangannya suatu perusahaan *outsourcing* harus memiliki kemampuan untuk memberikan nilai lebih sehingga perusahaan mampu menjadi mitra strategis bagi pelanggannya.

4.1. Analisis Lingkungan pada industri *Outsourcing*

4.1.1. Ancaman dari pendatang baru yang potensial.

Pertumbuhan industri *outsourcing* yang cukup pesat menyebabkan tingginya tingkat pendatang baru pada industri *outsourcing* saat ini. Kehadiran pendatang – pendatang baru ini harus diwaspadai oleh PT. Y. Industri ini memiliki daya tarik yang terus mengundang datangnya pemain baru pada bisnis *outsourcing* di Indonesia. Hal ini di karenakan adanya:

1. Pangsa pasar yang berkembang pesat, pelanggan dan calon pelanggan semakin menyadari manfaat *outsourcing*. Banyak perusahaan dengan beragam industri yang mulai mencoba untuk menggunakan jasa ini.

2. Adanya aturan pemerintah yang membatasi tenggang waktu kontrak bagi karyawan, yaitu maksimum 2 kali masa kontrak atau maksimum 3 tahun pada perusahaan yang sama, menyebabkan selalu ada peluang bagi perusahaan *outsourcing* baru untuk mencoba masuk pada suatu perusahaan pengguna jasa *outsourcing*, walaupun mereka telah memiliki *vendor* lama.
3. Pada *outsourcing* tenaga kerja, *initial cost* awalnya yang diperlukan tidaklah terlalu besar, tergantung dari pangsa pasar yang ditujunya. Namun semakin banyak pelanggan yang dimiliki dan semakin besar jumlah tenaga kerja yang diberikan oleh perusahaan pengguna jasa *outsourcing*, akan semakin besar pula modal putar yang diperlukannya. Hal ini menyebabkan lebih banyaknya perusahaan *outsourcing* yang bergerak pada pemberian tenaga kerja *low labor* (sumber depnakertrans)
4. Pengalaman dalam bidang *outsourcing* sangat diperlukan dalam memasuki industri ini, namun para pelaku *outsourcing* dapat dengan mudah melakukan peniruan terhadap *service* yang diberikan oleh *vendor* satu ke *vendor* lainnya.

4.1.2. Tingkat rivalitas di antara para pesaing yang ada.

Tingkat rivalitas yang ada pada industri ini bisa dikatakan tinggi. Banyaknya pesaing yang memiliki kekuatan yang kurang lebih sama pada industri tersebut menyebabkan ketatnya persaingan yang ada. Pada suatu *tender* yang diadakan oleh salah satu perusahaan besar, jumlah peserta *vendor outsourcing* tenaga kerja yang berpartisipasi dapat mencapai 20 perusahaan *outsourcing*. Penyeleksian yang ketat oleh perusahaan pengguna menyebabkan PT. Y harus mampu menarik perhatian calon pelanggannya.

1. *Outsourcing* tenaga kerja memiliki *low exit barrier*, dimana biasanya perusahaan dapat dengan mudah keluar dari industri ini. Berbeda dengan *outsourcing* pekerjaan, akan bergantung pada *specialized asset*, *fixed cost* yang harus dikeluarkan saat akan keluar dari pekerjaan tersebut.
2. Rendahnya *switching cost* dan kurangnya kelebihan yang dimiliki masing – masing perusahaan *outsourcing* yang ada, menyebabkan pelanggan dengan mudah mencoba layanan dari satu *vendor* ke *vendor* lainnya dengan alasan keinginan mencoba untuk memperoleh perbaikan atau peningkatan pelayanan.
3. Kesadaran pelanggan akan pentingnya persaingan menyebabkan para pelanggan memiliki kecenderungan mempunyai lebih dari satu *vendor outsourcing*.
4. Reputasi merupakan suatu hal yang diutamakan bagi pelanggan dalam hal pemilihan *vendor outsourcing*

Pemain – pemain besar pada industri ini adalah : Valdo, IMS, dan Persael. (sumber *website* perusahaan dan informasi pelanggan). Berikut keunggulan – keunggulan yang dimiliki oleh para pesaing PT. Y tersebut :

- a. Valdo memiliki cakupan nasional meliputi wilayah Jawa, Sumatra, dan Kalimantan. Meng-*claim* dirinya sebagai *one stop business solution*, kegiatannya meliputi *outsourcing* pekerjaan dan *outsourcing* tenaga kerja yang terdiri dari *business process outsourcing*, *technology outsourcing*, *facility management & network communication* dan *human resources outsourcing*. Perusahaan ini berdiri semenjak tahun 2003. Fokus segmennya terutama adalah pada industri perbankan.

- b. Persael memiliki cakupan nasional meliputi wilayah Jakarta, Bandung, Medan, Surabaya, Medan, Denpasar, dan Balikpapan. Memiliki fokus pada *outsourcing* tenaga kerja. Persael berdiri semenjak tahun 2000. Saat ini karyawan kontrak yang dimilikinya kurang lebih adalah sekitar 2000-an orang.
- c. IMS merupakan pesaing terdekat PT. Y, memiliki wilayah cakupan nasional yang meliputi Jakarta, Semarang, Bandung, Surabaya, Medan, dan Ujungpandang. IMS memiliki fokus pada *outsourcing* tenaga kerja pada level staff. Perusahaan ini berdiri semenjak tahun 2002.

4.1.3. Kekuatan tawar menawar pembeli.

Maraknya perusahaan *outsourcing* yang ada di Indonesia saat ini menyebabkan menurunnya kekuatan *vendor* pada industri *outsourcing*, dan kuatnya posisi pengguna jasa ini. Kuatnya posisi pelanggan dalam hal ini dikarenakan :

1. Semakin besar perusahaan pelanggan semakin besar pula kekuatan tawar menawar yang dimilikinya, Hal ini dikarenakan tingginya persaingan dari banyaknya *vendor outsourcing* yang mencoba masuk.
2. Tidak terlalu banyaknya perbedaan layanan yang dimiliki dari masing – masing *vendor outsourcing* yang ada
3. Dikarenakan sifat dari industri *outsourcing* yang melayani pekerjaan *non core* dari pelanggan, menyebabkan pelanggan banyak melakukan komparasi antara masing – masing *vendor* dengan melakukan perbandingan antara keuntungan dan harga yang diberikan

4.1.4. Tekanan dari produk atau *service* pengganti.

Tekanan dari produk atau *service* pengganti bisa dikatakan tidak membawa dampak yang cukup berarti pada bisnis *outsourcing*. Layanan – layanan yang kurang lebih dapat menggantikan perusahaan *outsourcing* tenaga kerja adalah perusahaan – perusahaan yang melakukan spesialisasi pada bidang *outsourcing* pekerjaan, seperti konsultan, kontraktor, lembaga psikologi untuk perekrutan, *executive search*, perusahaan IT, dll, yang beberapa diantaranya juga melakukan penyediaan tenaga kerja sementara atau kontrak sebagai bagian dari pekerjaan yang ditawarkannya pada pelanggan.

Layanan pengganti yang perlu diwaspadai adalah layanan pengganti yang mampu untuk memberikan harga yang lebih murah dibandingkan layanan *outsourcing* yang diberikan oleh suatu perusahaan *outsourcing*, terutama jika mereka melakukan *bundling price* dimana harga yang diberikan kepada pelanggan merupakan harga kesatuan dari keseluruhan *service* pekerjaan yang diberikan termasuk didalamnya adalah pemberian pekerja kontrak sebagai pelaksana pekerjaan tersebut.

Tantangan lain pada *service* pengganti adalah adanya strategi *insource* yang dilakukan sendiri oleh pelanggan potensial yang menggunakan jasa *outsourcing*, dimana mereka melakukan sendiri kontraknya secara langsung dengan para karyawan.

4.1.5. Kekuatan tawar menawar pemasok.

Pada *outsourcing* tenaga kerja, tenaga kerja merupakan pemasok utama. Untuk itu tersedianya tenaga kerja yang ada dan sesuai dengan kualifikasi yang diminta oleh Pelanggan merupakan hal terpenting bagi perusahaan. Kondisi yang ada saat ini adalah :

1. Tingginya angka pengangguran dan terbatasnya pekerjaan yang ada menyebabkan cukup mudah bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja kontrak, sehingga posisi mereka cukup lemah dalam melakukan posisi tawar menawar baik pada perusahaan *outsourcing* maupun pada perusahaan pemberi kerja.
2. Para pelanggan semakin selektif dalam melakukan penyeleksian karyawan walaupun mereka merupakan karyawan kontrak. Perbandingan pelamar yang diminta rata – rata sekitar 1 : 3 hingga 1 : 6, sehingga para calon karyawan kontrakpun harus menghadapi persaingan yang tinggi untuk mendapatkan pekerjaan dengan status kontrak.

4.1.6. Kesimpulan analisis industri

Berdasarkan dari gambaran diatas maka dapat disimpulkan bahwa lima kekuatan pada industri *outsourcing* yang ada saat ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1. Kesimpulan analisis industri

1	Ancaman dari pendatang baru yang potensial	Tinggi
2	Tingkat rivalitas di antara para pesaing yang ada	Tinggi
3	Kekuatan tawar menawar pembeli	Tinggi
4	Tekanan dari produk pengganti	Rendah
5	Kekuatan tawar menawar pemasok	Rendah

Sumber : Hasil analisa

Untuk dapat berkembang PT. Y harus mewaspadaai tiga indikasi pada lima kekuatan diatas yang menunjukkan nilai yang tinggi, dengan melakukan strategi – strategi yang tepat sasaran untuk mengantisipasi gejolak yang terjadi pada bisnis ini. Untuk untuk berhasil dalam bisnis *outsourcing* maka perusahaan harus :

1. Mampu mengembangkan strateginya untuk mampu meraih pangsa pasar yang terus berkembang pesat pada beragam industri yang memiliki kebutuhan akan *outsourcing*. Hal ini penting untuk mengantisipasi tingkat intensitas persaingan yang menargetkan pangsa pasar yang sama.
2. Memiliki reputasi pada bidangnya. Termasuk didalamnya adalah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahaman terhadap bidangnya. Adanya *learning experience* akan meningkatkan daya saing perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Kemampuan ini penting untuk mengatasi tingginya tingkat *rivalitas* yang ada.
3. Memiliki pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan. Faktor ini penting untuk mengecilkan kemungkinan masuknya pesaing.
4. Memiliki kemampuan untuk melakukan *diferensiasi* terhadap *service* bagi para pelanggannya, mengingat banyaknya pelanggan perusahaan menengah yang memiliki lebih dari satu *vendor outsourcing*. Faktor ini penting dilakukan mengingat tingginya kekuatan tawar menawar pembeli.
5. Meningkatkan *switching cost* terhadap pelanggannya sehingga akan menghambat pendatang baru dan pesaing yang ada, hal ini penting untuk menekan tingginya *new entrant* pada bisnis *outsourcing*.
6. Memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan lebih dalam bisnis penyediaan tenaga kerja sehingga mampu memberikan tenaga karyawan kontrak yang berkualitas. Perusahaan juga harus memiliki *physical capital*, seperti bangunan atau kantor, komputer, alat transportasi, dan fasilitas – fasilitas penunjang lain yang baik dan memadai untuk dapat *men-support* kegiatan *outsourcing* yang dijalankannya.

7. Memiliki kemampuan finansial yang baik, semakin banyak pelanggan dan jumlah karyawan kontrak yang dimilikinya maka perusahaan harus mampu meningkatkan kemampuan pada modal putarnya. Hal ini mengingat perusahaan harus membayarkan gaji karyawan kontraknya terlebih dahulu, sebelum kemudian melakukan penagihan kepada pelanggannya dengan jangka waktu pembayaran dari pelanggan yang berkisar dari 1 minggu hingga 2 bulan.
8. Memiliki *capabilities* atau kemampuan yang baik dan mampu untuk meningkatkannya menjadi kompetensi. Contohnya adalah dengan mengembangkan *culture* atau budaya perusahaan yang baik yang mengatur bagaimana perusahaan sebaiknya menjalankan bisnisnya, memperlakukan pelanggannya, terus mengembangkan inovasi dan fleksibilitas. Dengan demikian perusahaan akan mampu untuk mempertahankan, memperbaharui dan mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya untuk mampu bertahan dan tidak menjadi *obsolete*.

4.2. Analisis SWOT

4.2.1. Ancaman dan peluang yang dihadapi PT. Y pada industri *outsourcing*

Evolusi pada industri *outsourcing* akan dapat membawa perubahan pada strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Ada beberapa hal yang harus diwaspadai oleh PT. Y terhadap kondisi eksternalnya yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi PT.Y

1. Ancaman :

- a. Adanya perubahan pada segmentasi dan pemahaman pelanggan terhadap strategi *outsourcing*nya. Perubahan strategi pada pelanggan dalam menghadapi pola *outsourcing* seperti melakukan *insource service*, yaitu melakukan kegiatan *non core* sendiri dengan

memberlakukan sistem kontrak secara *internal*. Ataupun strategi pelanggan untuk mengelola kegiatan *non core*nya sendiri.

- b. Adanya perubahan pada peraturan pemerintah mengenai *outsourcing*. Pemerintah merupakan faktor dominan yang mampu mengarahkan dan menekan lajunya bisnis dan perilaku *outsourcing* di Indonesia, tekanan dari serikat buruh dan DPR misalnya akan mampu mengubah kebijaksanaan *outsourcing* yang telah ada saat ini.
- c. Pertumbuhan ekonomi yang dapat memperlambat perkembangan industri. Faktor ekonomi akan mempengaruhi perkembangan pada industri *outsourcing*. Rendahnya arus investasi akan memperlambat perkembangan pada bisnis *outsourcing* di Indonesia
- d. Pengembangan bisnis dan strategi yang dimiliki oleh perusahaan pesaing. Saat ini bisnis *outsourcing* tenaga kerja memiliki beberapa pesaing dominan yang menargetkan pada segmen – segmen tertentu. Perkembangan terhadap strategi yang diterapkan oleh mereka merupakan suatu hal yang harus diwaspadai mengingat kemampuan dan reputasi yang dimiliki oleh perusahaan – perusahaan tersebut.

2. Peluang :

- a. Tingginya angka pengangguran. Tenaga kerja merupakan pemasok utama bagi industri *outsourcing* tenaga kerja. Meningkatnya pasokan calon karyawan kontrak yang ada akan menyuburkan bisnis *outsourcing* di Indonesia.
- b. Aturan pemerintah yang menyuburkan perusahaan *outsourcing*. Aturan pemerintah dapat menjadi suatu peluang dan ancaman bagi perusahaan *outsourcing*, mudahnya aturan main akan menyebabkan banyaknya pendatang baru yang mencoba masuk, namun disisi lain aturan tersebut akan mempermudah ruang gerak perusahaan *outsourcing* itu sendiri. Saat

- ini aturan pemerintah mengenai undang – undang ketenagakerjaan no 13 tahun 2003 masih dianggap kebanyakan orang memiliki kecenderungan untuk memihak kepada pengusaha
- c. Kesempatan yang luas untuk mentargetkan pelanggan pada industri lain (lintas industri). Meningkatnya kesadaran pelanggan akan manfaat *outsourcing* menyebabkan beragam industri mencoba layanan jasa *outsourcing*. Hal ini menyebabkan ruang gerak yang lebih luas yang dimiliki bagi perusahaan *outsourcing* untuk mengembangkan pasarnya
 - d. Masih banyaknya calon pelanggan potensial yang masih belum tersentuh oleh PT. Y, yang merupakan pelanggan – pelanggan besar yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.
 - e. Banyaknya pelanggan potensial yang memiliki lebih dari satu vendor *outsourcing*, termasuk pelanggan yang dimiliki oleh PT. Y saat ini.
 - f. Tidak banyaknya perbedaan dari *vendor outsourcing* satu dengan lainnya.

4.2.2. Kekuatan dan kelemahan PT. Y

- t. Kekuatan :
 - a. Keunggulan dan reputasi PT. Y dalam pelayanannya yang mulai dikenali oleh pesaing dan pelanggan dari beragam industri yang dikelolanya saat ini.
 - b. Jaringan relasi yang kuat pada target market yang dimiliki. Kekuatan jaringan tidak hanya melibatkan karyawan *front liner* saja tetapi juga melibatkan pihak manajemen yang ikut terlibat langsung dalam membina hubungan dengan pelanggannya.
 - c. Reputasi dan pemahaman industri yang cukup baik yang dimiliki PT Y pada industri perbankan sebagai pangsa pasar terbesarnya.
 - d. Berkembangnya kemampuan PT. Y sehingga mengundang pelanggan – pelanggan pada industri lain untuk mencoba layanannya.

e. Permodalan yang cukup kuat berikut dengan *support* yang diberikan oleh *parent company*-nya.

2. Kelemahan :

- a. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, terutama di bagian perekrutan dan training yang masih harus terus dikembangkan. Beberapa keluhan dari pelanggan yang masuk adalah kualitas tenaga kerja kontrak yang diberikan tidak sesuai dengan kualifikasi yang diminta.
- b. Perlunya adanya evaluasi terhadap keseluruhan proses dan administrasi yang ada, sehingga permintaan pelanggan dapat terpenuhi dengan cepat dan akurat. Beberapa keluhan yang masuk dari pelanggan adalah lamanya waktu dalam memberikan kandidat yang diminta
- c. Masih kurangnya cabang yang dimiliki di luar Jakarta dan Jawa. Tuntutan dari pelanggan pada segmen perusahaan menengah adalah pentingnya cabang – cabang di luar daerah untuk melayani kebutuhan mereka di daerah.
- d. Perlunya pengembangan kemampuan karyawan untuk mengelola pelanggan dengan kebutuhan *outsourcing* pangsa pasar industri yang beragam.

4.2.3. Matrix SWOT

Dengan melakukan analisis SWOT, perusahaan dapat menganalisis faktor – faktor internalnya, yaitu pada potensi kekuatan dan juga potensi kelemahannya. yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Berikut hasil analisa yang dilakukan pada matrix SWOT terhadap peluang, dan ancaman, juga kekuatan dan kelemahan yang dihadapi dan dimiliki oleh PT. Y :

Tabel 4.2 Matrix SWOT

	<p style="text-align: center;">KEKUATAN (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reputasi yang mulai dikenali oleh pelanggan lintas industri • Jaringan yang kuat dalam membina relasi dengan pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan pihak manajemen • Permodalan yang cukup kuat • Pemahaman terhadap industri perbankan • Meningkatnya pemahaman terhadap pentingnya pangsa pasar baru 	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenaga perekrutan dan training • Proses dan administrasi • Kurangnya cabang yang dimiliki di luar Jakarta dan Jawa • Perlunya pengembangan kompetensi terhadap kebutuhan pangsa pasar baru yang beragam
<p style="text-align: center;">PELUANG (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingginya angka pengangguran • Peraturan pemerintah yang mendukung jalannya kegiatan <i>outsourcing</i> • Kebutuhan <i>outsourcing</i> yang meningkat pada beragam pangsa pasar lintas industri • Banyaknya calon pelanggan potensial yang belum tersentuh • Banyaknya pelanggan potensial yang memiliki lebih dari satu vendor <i>outsourcing</i> • Kesamaan layanan antara satu vendor dengan vendor lainnya 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan pangsa pasar yang telah dimiliki • Mentargetkan pangsa pasar baru yang potensial • Differensiasi 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembinaan, memotivasi, dan meningkatkan kompetensi karyawan • Mengembangkan teknologi • Melakukan ekspansi pembukaan cabang pada daerah potensial <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan kemampuan karyawan terhadap beragam karakteristik pangsa pasar
<p style="text-align: center;">ANCAMAN (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya perubahan strategi <i>outsourcing</i> yang dimiliki pelanggan • Lambatnya pertumbuhan ekonomi • Adanya perubahan aturan pemerintah mengenai <i>outsourcing</i> • Pengembangan strategi yang dimiliki oleh pesaing pada pelanggannya 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan <i>value</i> dan menaikkan <i>switching cost</i> bagi pelanggan potensial 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentargetkan pangsa pasar baru yang potensial • Memberikan <i>value</i> dan menaikkan <i>switching cost</i> bagi pelanggan potensial

Sumber : Hasil analisis

Dengan pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan baik internal maupun *external*, maka perusahaan dapat mengembangkan strategi terbaiknya yang paling sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi yang terbaik akan menjadikan perusahaan mampu bertahan dan menghadapi persaingan yang ada pada marketnya.

Berdasarkan analisis SWOT maka strategi yang sebaiknya dijalankan oleh PT. Y adalah dengan melakukan fokus terhadap *differensiasi* dengan mengembangkan strategi pasarnya dengan melakukan *market penetrasi* dan *market development*.

4.3. *Focus Differentiation*

Untuk meningkatkan daya saing perusahaan perlu menerapkan *focus differentiation strategy* terhadap segmentasi pasar yang ditargetkannya dengan menciptakan menjadi *value* bagi para pelanggannya, hal ini penting bagi pengembangan *core competency* perusahaan, yang nantinya akan membedakan PT. Y. dibandingkan dengan para pesaingnya. Dengan melakukan *differensiasi* maka perusahaan akan menciptakan *barrier to entry* bagi perusahaan lain untuk mencoba melakukan hal yang sama.

Service attribute yang dilakukan PT. Y seperti pengecekan terhadap tempat tinggal karyawannya atau *home checking* dan juga lampiran test kepribadian pada setiap calon kandidat yang dikirim ke pelanggan merupakan hal yang cukup baik, namun sayangnya hal ini juga mudah untuk ditiru oleh para pesaingnya sehingga pelaksanaannya bukan merupakan suatu hal yang istimewa lagi di mata Pelanggannya. Untuk itu sebaiknya PT. Y lebih menekankan pada keunggulan unik yang sulit ditiru oleh pesaingnya yang dapat mendukung *core* bisnisnya, seperti:

- a. Keunggulan teknologi rekrutmen yang didapat dari *parent company* nya, yaitu adanya teknologi *OMR (optical mark reader)*, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan seleksi ribuan karyawan dalam waktu yang sangat singkat. Keunggulan PT. Y dalam hal ini sangat sulit ditiru oleh pesaingnya mengingat PT. Z mendapatkan penunjukan sebagai distributor tunggal bagi penggunaan mesin ini dari *Scantron – Amerika*.
- b. PT. Y sebaiknya lebih mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk melakukan *outsourcing* pekerjaan seperti yang dilakukannya pada :
- Bank asing yang berkedudukan pusat di Belanda, dalam *service* yang diberikannya PT. Y memberikan *staff tenaga data entry*, penyewaan gedung, pengelolaan manajemen, dan penyediaan infrastruktur lainnya. PT. Y dibayar berdasarkan *fix cost* tagihan bulanan dan *incentive* terhadap target yang terpenuhi, dan *penalty* jika tidak memenuhi persyaratan *service* yang diminta berdasarkan *service level agreement* yang telah disepakati bersama.
- c. Termasuk pada pengembangan *outsourcing* pekerjaan adalah pada bidang yang dikuasai oleh *parent company*nya yaitu pada bidang IT maupun pengolahan data Pelanggan. Dengan melakukan tambahan pada *service outsourcing* pekerjaan ini diharapkan PT. Y akan meningkatkan value dan menjadi mitra strategis bagi para pelanggan potensialnya. Dengan menekankan pada *value added* bagi pelanggannya, diharapkan dengan tingginya *switching cost* yang timbul nantinya akan menyebabkan Pelanggan enggan beralih pada perusahaan *outsourcing* lainnya.
- d. Memberikan *service* tambahan lain, atau *customized services* bagi pelanggannya baik layanan yang *tangible*, seperti pembuatan *software* absensi dan infrastruktur lainnya yang mendukung kegiatan *outsourcing*, maupun yang *intangible*, seperti pengembangan *skill*

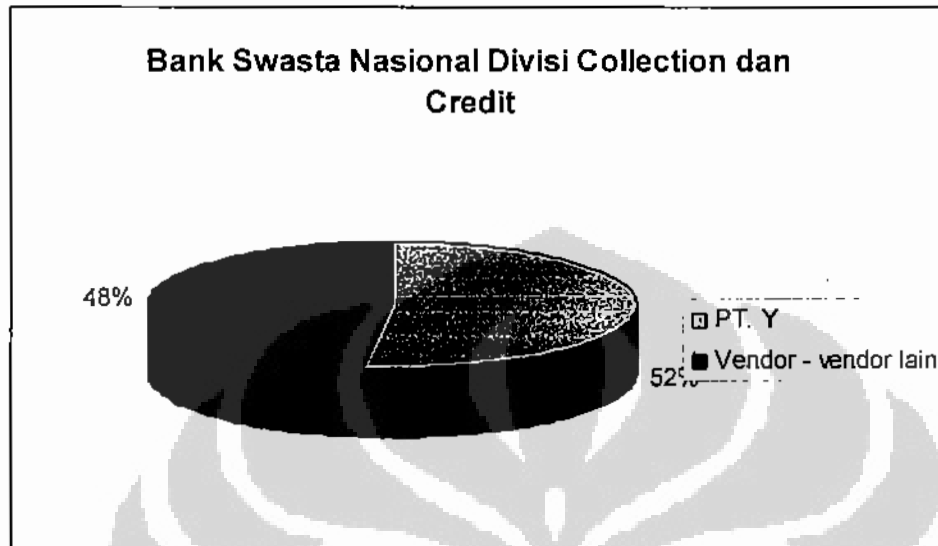
dengan melakukan training pada karyawan kontraknya dan pendekatan *personal*, yang secara fleksibel disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dan kemampuan PT.Y.

4.3.1. *Market penetration*

Dengan melakukan penetrasi, PT. Y dapat melakukan peningkatan penjualan terhadap *servicenya* pada pangsa pasarnya saat ini. Pada target industri yang berkembang peningkatan penjualan dapat dilakukan perusahaan dengan mempertahankan *market share* yang telah dimilikinya. Pada target industri yang stabil, peningkatan penjualan dapat diperoleh dari jika *market share* yang dimilikinya tumbuh (Aisem, 2007). Berdasarkan data yang dimiliki oleh perusahaan, pelanggan – pelanggan utama PT. Y saat ini juga memiliki *vendor* lain untuk mengelola kegiatan *outsourcingnya*. Gambaran ini dapat dilihat pada salah satu profil pelanggan PT. Y yang terdapat pada gambar 4.1. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan menengah yang menjadi target dari PT. Y adalah memiliki lebih dari satu *vendor*, hal ini dikarenakan pemahaman pelanggan terhadap pentingnya melakukan strategi kompetisi bagi pengembangan bisnis *outsourcingnya*. Ketatnya persaingan pada segmen tersebut mengingat besarnya skala tenaga kerja yang akan didapat, berikut dengan keuntungan – keuntungan lain yang dapat diperoleh *vendor*, seperti reputasi dan *profit*. Pentingnya *differensiasi* terhadap strategi ini adalah untuk mengunci pelanggan dari serangan pesaing, ataupun untuk meningkatkan *market share* PT. Y terhadap tenaga kerja kontrak yang dimiliki pelanggan.

Berikut adalah contoh salah satu profil pelanggan besar PT. Y :

Gambar 4.1. *Market share outsourcing tenaga kerja pada bank swasta nasional divisi collection dan credit*



Sumber : Data internal perusahaan

Pada bank swasta nasional tersebut, *market share* yang dapat diperoleh PT. Y sebenarnya masih sangat besar mengingat banyaknya divisi – divisi lain yang dimiliki bank tersebut seperti *telemarketing, phone verification, sales*, dll. Pada bank ini PT. Y memenangkan tender pekerjaan *outsourcing* pada divisi *collection* dan juga divisi kreditnya. Baik divisi kredit dan *collection* masing – masing menggunakan satu *vendor outsourcing* lain yang berbeda. Strategi *differensiasi* yang dilakukan terhadap pelanggan ini adalah dengan :

- Memberikan *dedicated employee relationship officer* untuk memonitor dan menjembatani hubungan karyawan kontrak, pelanggan dan PT. Y

- Memberikan sistem informasi berupa *software absensi* yang memungkinkan karyawan melakukan absensi kedatangan langsung pada saat *log in* di komputernya dan kepulangan pada saat *log out* dari komputernya
- Memberikan fasilitas komputer pada cabang besarnya
- Memberikan fasilitas *personality* dan *typing test* secara cuma - cuma
- Memberikan training *soft skill* secara kontinyu pada karyawan kontrak dengan menggunakan tenaga *professional* yang berpengalaman
- Adanya *regular meeting* setiap tiga bulan sekali yang melibatkan pihak manajemen

Melihat profil yang dimiliki oleh pelanggannya tersebut, maka masih sangat luaslah kemungkinan pengembangan yang bisa dilakukan oleh PT. Y terhadap *market share* pelanggan yang dimilikinya saat ini. Pelanggan yang puas akan memberikan secara bertahap lebih banyak bisnisnya pada PT. Y, pada kasus bank swasta nasional ini, porsi tenaga kerja kontrak yang diberikannya telah meningkat sebesar 32% dari tahun 2006 ke 2007

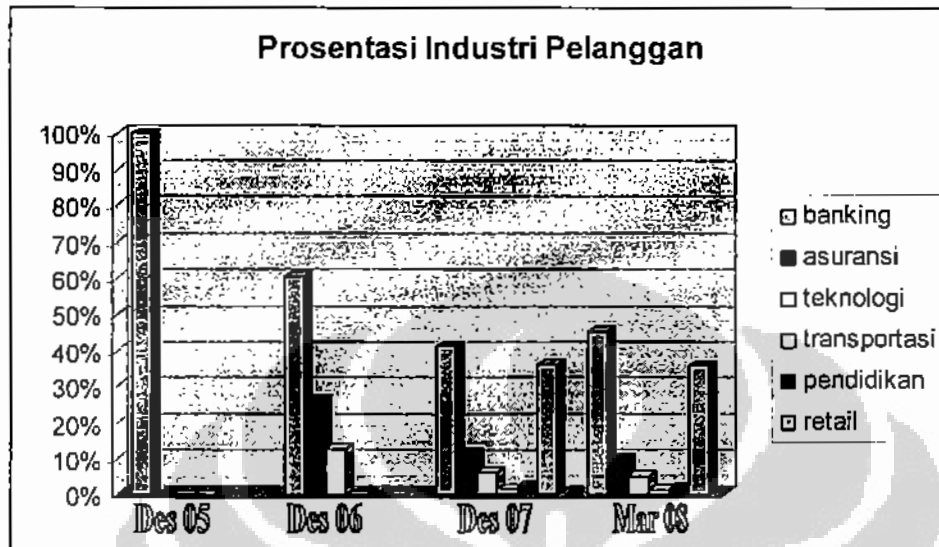
4.3.2. *Market development*

Dengan melakukan *market development* maka perusahaan akan melakukan pengembangan dengan melakukan pencarian terhadap pelanggan baru untuk memasarkan jasa *outsourcing*nya. Pangsa pasar PT. Y saat ini masih cukup luas mengingat masih banyaknya pelanggan pada industri yang ditargetkannya yang masih menggunakan jasa *outsourcing* dari pesaing. Strategi yang dilakukan untuk mendapatkan pelanggan baru pasti akan memerlukan *effort* yang berbeda dibandingkan dengan mempertahankan pelanggan lama yang telah ada.

Target untuk mendapatkan pelanggan baru telah dilakukan manajemen PT. Y terhadap para *customer relationship office* atau CROnya. Arahan dari manajemen terhadap pelanggan potensialnya haruslah jelas sehingga para CRO tidak akan membuang waktu untuk mengejar target yang salah dan kurang potensial. PT. Y dapat memonitor pelanggan - pelanggan yang dimiliki oleh kompetitor, dan mulai untuk mencoba untuk bersaing secara sehat.

Melihat dari profil pelanggan berdasarkan industri pada gambar 4.2, nampak bahwa industri perbankan masih memegang bagian penting dalam penyumbang *revenue* PT.Y. Adanya kebijaksanaan yang disuarakan oleh gubernur BI diakhir tahun 2007 yang lalu mengenai pembatasan aktivitas *outsourcing* di perbankan (Haj, 2007) merupakan salah satu contoh mengapa sebaiknya PT. Y tidak melakukan fokus pada satu industri saja, dan mencoba untuk melakukan pengembangan pasar dengan sasaran untuk mendapatkan pelanggan baru. Strategi perusahaan untuk mengembangkan *multibusiness model* untuk meningkatkan *value* yang dimilikinya pada pangsa pasar yang lebih luas, yaitu industri – industri baru yang potensial, merupakan suatu strategi yang akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang.

Gambar 4.2. Prosentasi industri pelanggan



Sumber : Data internal perusahaan

Pada perkembangannya dari tahun ketahun terlihat bahwa jenis perkembangan industri yang dimiliki PT. Y semakin beragam dari tahun ke tahun. Berdasarkan data yang ada bisnis *outsourcing* pada industri retail juga akan mengalami perkembangan yang cukup signifikan bagi perkembangan bisnis dari PT. Y.

Keuntungan yang dapat diperoleh PT. Y dengan mengembangkan strategi ini adalah (Hill, Jones, 2007) :

- Mengurangi ketergantungan terhadap satu industri sebagai pangsa pasarnya
- Mengurangi kompetisi dengan pesaing yang menargetkan pelanggan pada industri yang sama.

- *Economic of scope*, yang memungkinkan penggunaan *resources* yang sama untuk melakukan pengembangan pada pangsa pasar yang baru.
- Perluasan pasar dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan karena adanya pembelajaran pengelolaan terhadap pangsa pasar baru yang berbeda.

Differensiasi pada market development juga sangat diperlukan. PT. Y harus memiliki keunggulan yang berbeda dibandingkan dengan pesaingnya. Calon pelanggan yang belum pernah menggunakan layanan PT.Y tentunya akan lebih tertarik jika PT. Y mampu memberikan sesuatu yang lebih dibandingkan dengan pesaingnya. Untuk itu diperlukan pemahaman karakteristik kebutuhan calon pelanggan sehingga PT. Y dapat melakukan *customized service* yang pesaing tidak lakukan. Jaringan relasi dan kegigihan *front liner* sangat diperlukan untuk mendapatkan segala informasi yang diperlukan, seperti baru – baru ini PT. Y memperoleh *outsourcing* pekerjaan dari lembaga pendidikan dan budaya yang berpusat di Inggris, yang belum pernah melakukan *outsourcing* sebelumnya. Pekerjaan ini didapat setelah PT. Y mampu meyakinkan pelanggannya bahwa PT. Y mampu untuk mengelola aktivitas *front liner* dan jasa pengantaran bagi pelanggan. Service yang diberikan meliputi tenaga pengganti, fasilitas seragam, telepon genggam, tunjangan – tunjangan kesehatan, dan *training* terhadap semua karyawan kontrak yang diberikan.

4.4. Sasaran pemasaran

Segmentasi yang dilakukan oleh PT. Y merupakan segmen yang melakukan *selective specialization*, yaitu memilih beberapa segmen industri yang memiliki daya tarik dan

merupakan pangsa pasar *outsourcing* yang menjanjikan. Sasaran market dari PT. Y secara umum adalah pada perusahaan kelas menengah dengan definisi sebagai berikut :

- Pelanggan berada di wilayah Indonesia, dengan pusat di Jakarta dan memiliki cakupan bisnis pada kota – kota besar di Jawa yaitu di Jakarta, Bandung, Semarang, Jogja, dan Surabaya
- Memiliki karyawan tetap lebih dari 20 orang, dan memiliki potensi penyediaan karyawan kontrak diatas 20 orang
- Mememiliki reputasi yang baik dan cukup di kenal di Indonesia
- Merupakan perusahaan yang memiliki skala *regional*, nasional maupun *multinasional*.
- Memiliki potensi kebutuhan tenaga kerja kontrak dengan posisi *medium low* hingga *medium high*, dan bukan *low labor*
- Pelanggan yang memiliki visi yang sama terhadap pentingnya *differensiasi* dan bukan *low cost*.

Segmen market utama PT. Y adalah pada pelanggan yang memiliki kebutuhan terhadap pentingnya aktivitas *outsourcing*. Menurut Bonoma dan Shapiro (Kotler, Keller, 2006), segmentasi pada bisnis dapat dilakukan berdasarkan *demographic*, variabel operasi, *purchasing approach* dan karakteristik personal dari pembeli.

4.4.1. Segmentasi pada *market penetration*

Untuk kasus PT. Y segmentasi yang dilakukan pada *market penetration* adalah sebagai berikut :

1. *Demographic*

- Untuk melakukan layanan di luar Jakarta, tidak ada pembatasan jumlah karyawan kontrak yang diberikan pada kota – kota yang dilayani oleh PT.Y. Jika terdapat penambahan

karyawan di luar dari daerah layanan maka, minimum karyawan kontrak yang diberikan adalah minimum 25 orang pada tiap – tiap kota

2. Variabel operasi

- Mentargetkan pelanggan lama yang bergerak pada industri perbankan, retail, transportasi, pendidikan, asuransi dan teknologi di luar dari industri *manufacture*. Sasarannya adalah pada pelanggan lama yang masih memiliki *market share outsourcing* yang besar, namun masih pula menggunakan *vendor* lain atau setidaknya masih memiliki potensi untuk berkembang.

3. *Purchasing approach*

- Mentargetkan pada pelanggan lama yang potensial yang banyak diminati oleh pesaing dan memiliki pusat pengambilan keputusan di Jakarta

4. Faktor situasional

- Memprioritaskan pada pelanggan dengan permintaan order kuantitas tenaga kerja yang besar
- Memprioritaskan pada pelanggan dengan permintaan pengalihan pengelolaan manajemen tenaga kerja
- Memprioritaskan pada pelanggan dengan kebutuhan karyawan kontrak dengan sistem penggajian yang menarik

5. Karakteristik personal

- Memfokuskan pada pelanggan yang memiliki komitmen akan pentingnya kebutuhan *outsourcing* dan menganggap *vendor outsourcing* sebagai mitra yang strategis dalam membantu menjalankan bisnisnya.

4.4.2. Segmentasi pada *market development*

Dalam mengembangkan strategi *market development*, manajemen harus memberi arahan yang jelas terhadap target pengembangan pasarnya karena masing – masing industri jelas memiliki kebutuhan dan kualifikasi permintaan tenaga kerja yang berbeda. Pengembangan pada pangsa pasar baru akan memperkuat perusahaan dalam meningkatkan pendapatannya. Segmentasi yang dilakukan pada *market development* adalah sebagai berikut :

1. *Demographic*

- Untuk mendapatkan layanan di luar daerah Jakarta, yang masih merupakan area layanan PT. Y, pelanggan baru setidaknya harus memiliki kebutuhan minimal diatas 15 karyawan kontrak di wilayah Jakarta sebagai tahap awal, atau 15 orang pada masing – masing daerah layanan yang ada. Jika terdapat permintaan penyediaan karyawan kontrak di luar daerah layanan PT. Y, maka minimum karyawan kontrak yang diperkerjakan minimum 30 orang pada masing – masing daerah, ditambah dengan dengan setidaknya memperkerjakan 15 orang pada daerah layanan.

2. Variabel operasi

- Segmentasi yang dipilih oleh PT. Y adalah pelanggan pada industri – industri yang potensial di luar dari industri *manufacture* dengan sasaran pada calon pengguna baru yang belum pernah menggunakan layanan *outsourcing* namun memiliki potensi untuk melakukan *outsourcing* dan calon pelanggan potensial yang menggunakan jasa *outsourcing* dari pesaing.

3. *Purchasing approach*

- Mentargetkan calon pelanggan baru yang potensial yang banyak diminati oleh pesaing dan memiliki pusat pengambilan keputusan di Jakarta

4. Faktor situasional

- Memprioritaskan pada pelanggan dengan permintaan order kuantitas tenaga kerja yang besar
- Memprioritaskan pada pelanggan dengan permintaan pengalihan pengelolaan manajemen tenaga kerja
- Memprioritaskan pada pelanggan dengan kebutuhan karyawan kontrak dengan sistem penggajian yang menarik

5. Karakteristik personal

- Memfokuskan pada pelanggan yang memiliki komitmen akan kebutuhan *outsourcing* dan menganggap *vendor outsourcing* sebagai mitra yang strategis dalam membantu menjalankan bisnisnya.

4.5. Bauran pemasaran

Pada organisasi berbasis *service*, model bauran pemasaran 8Ps sangat diperlukan untuk sukses dalam menghadapi persaingan. Dengan melakukan pengembangan dan evaluasi yang menyeluruh terhadap bauran pemasaran, diharapkan PT. Y akan mampu memberikan *value* lebih terhadap para pelanggan dan pangsa pasar yang ditujunya.

4.5.1. Bauran pemasaran pada *market penetration*

4.5.1.1. Strategi pada *people*

Pada bidang jasa, faktor manusia yang dimiliki perusahaan tersebut dapat menjadi faktor yang membedakannya dengan perusahaan lain. Skill dan motivasi karyawan merupakan perangkat strategis dalam meningkatkan tujuan – tujuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Divisi *sumber daya manusia* sebagai '*agent of change*' memiliki peranan penting dalam transformasi proses kompetensi individu. PT. Y sebaiknya melakukan pengembangan

terhadap karyawannya secara terus menerus. Sebagai perusahaan *outsourcing* PT. Y harus meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, yaitu pada

4.5.1.1.1. Karyawan permanen PT. Y.

Kepuasan pelanggan yang utama adalah tersedianya tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diminta dalam waktu yang relatif singkat sesuai dengan tingkat *urgency* nya. Untuk mendapatkan kandidat yang sesuai maka diperlukan tenaga *human resource* yang memiliki kompetensi yaitu ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan dalam hal perekrutan dan training. Keluhan pelanggan terhadap jangka waktu penyerahan kandidat yang terlalu lama, dan ketidaksesuaian dengan kriteria yang diminta oleh pelanggan merupakan indikasi – indikasi perlunya perbaikan pada fungsi *sumber daya manusia* yang merupakan kompetensi inti perusahaan.

Strategi yang dilakukan PT. Y dalam meningkatkan kemampuan karyawan permanen dalam hubungannya dengan *market penetration* :

- Pemberikan rangsangan untuk meningkatkan motivasi bagi karyawannya, dengan memberikan *reward*, baik berupa materi seperti *incentive* maupun *non material* seperti pengakuan terhadap
- Melakukan training secara rutin untuk mengembangkan kompetensi, dan menjadikan karyawan sebagai *service oriented people*
- Memberikan jenjang karir terhadap karyawan yang berprestasi dalam perusahaan.

- Memberikan target dan pengukuran yang jelas sehingga masing – masing karyawan memiliki panduan yang jelas atas target yang harus dicapai dalam pekerjaannya.

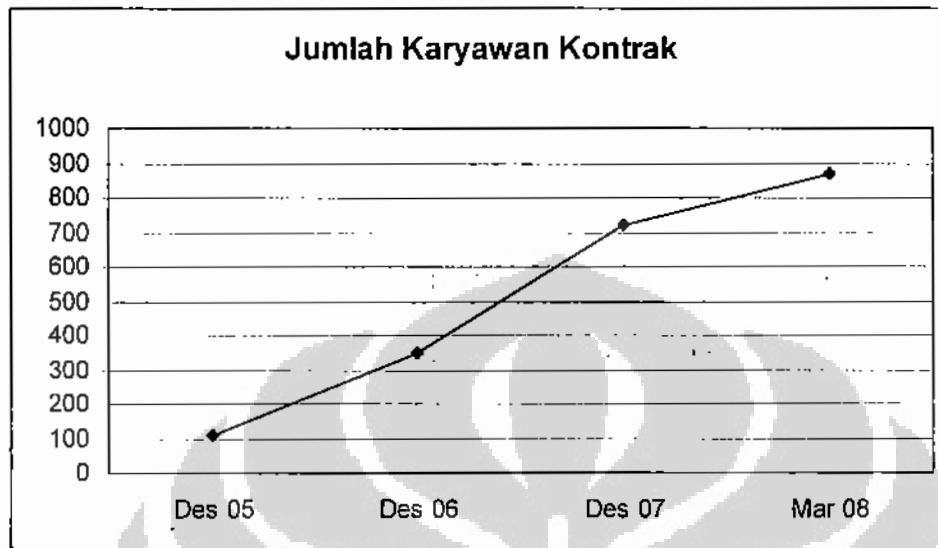
Keunggulan terhadap karyawan permanen yang dimiliki PT. Y diharapkan nantinya dapat menjadi salah satu hal yang dapat membedakan PT. Y dibandingkan dengan para pesaingnya.

4.5.1.1.2 Karyawan kontrak

Karyawan kontrak merupakan *asset* yang harus dikelola dengan baik oleh PT. Y. Permasalahan yang sering timbul pada karyawan kontrak adalah pada permasalahan hubungan kerja. Karyawan kontrak sering merasa dianaktirikan karena ditempatkan di perusahaan pelanggan maka karyawan kontrak merasa terasing dan tidak memiliki ikatan yang kuat dengan PT. Y. Adanya *Employee Relationship Officer* sebagai jembatan antara karyawan dengan perusahaan merupakan suatu terobosan yang baik. Untuk itu PT. Y harus secara konsisten melakukan *regular meeting, training, knowledge refreshment* dan juga melakukan kunjungan yang terjadwal pada tempat – tempat dimana karyawan kontrak tersebut ditempatkan. Hal ini akan membuat ikatan yang kuat antara karyawan kontrak dan PT. Y, sehingga pelanggan pun akan merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh PT. Y.

Segmentasi yang dilakukan PT. Y saat ini adalah pada market perusahaan menengah ke atas dengan berfokus pada penyediaan karyawan kontrak pada posisi *staff* atau *officer*, berarti dalam hal ini PT. Y menghindari penyediaan karyawan kontrak dengan posisi *low labor*. Jumlah karyawan kontrak yang dimiliki oleh PT. Y sendiri terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Berdasarkan grafik dibawah data jumlah karyawan kontrak yang dimiliki PT. Y mengalami perkembangan sebagai berikut :

Gambar 4.3. Jumlah karyawan kontrak



Sumber : Data internal perusahaan

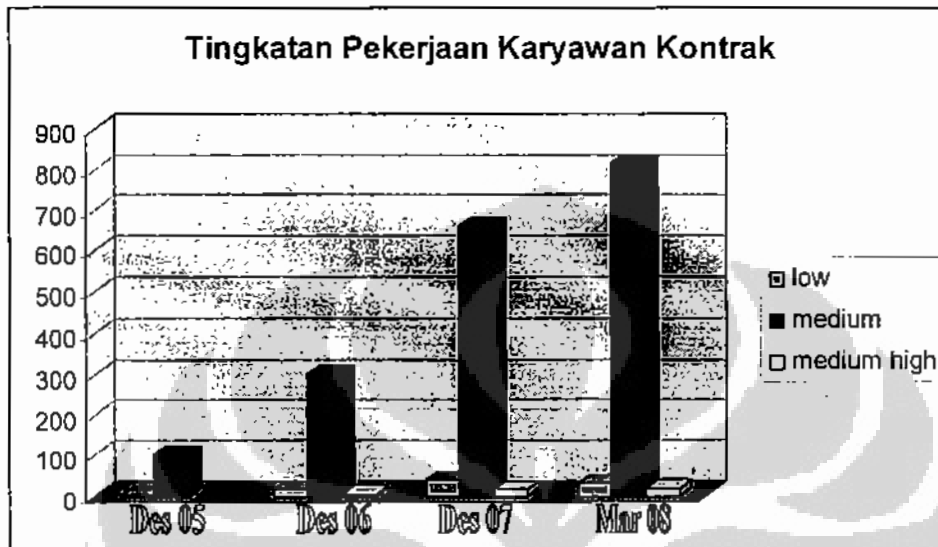
Berdasarkan gambar 4.3, peningkatan jumlah karyawan kontrak yang cukup signifikan terjadi pada tahun 2007 sehubungan dengan *tender* yang dimenangkan oleh PT. Y dalam mengelola tenaga kerja kontrak pada salah satu bank terkemuka yang berskala nasional untuk menangani kegiatan *collection*-nya. Pada awal 2008, karyawan kontrak PT. Y juga memenangkan tender sebagai penyedia tenaga kerja kontrak untuk salah satu perusahaan retail telepon genggam terkemuka di Indonesia.

Karakteristik karyawan kontrak PT. Y saat ini hampir 97% diantaranya berusia dibawah 30 tahun. Untuk memudahkan analisis karakteristik karyawan kontraknya PT. Y melakukan pembagian terhadap posisi pekerjaan mereka, sebagai berikut:

- a. Posisi *low labor*, yaitu posisi – posisi supir, *office boy*, *operation*, dan kurir
- b. Posisi *medium low*, yaitu posisi – posisi *staff* seperti *desk* dan *field collector*, *receptionist*, *data entry*, analis, administrasi, dll

c. Posisi *medium high*, yaitu posisi *supervisory level*

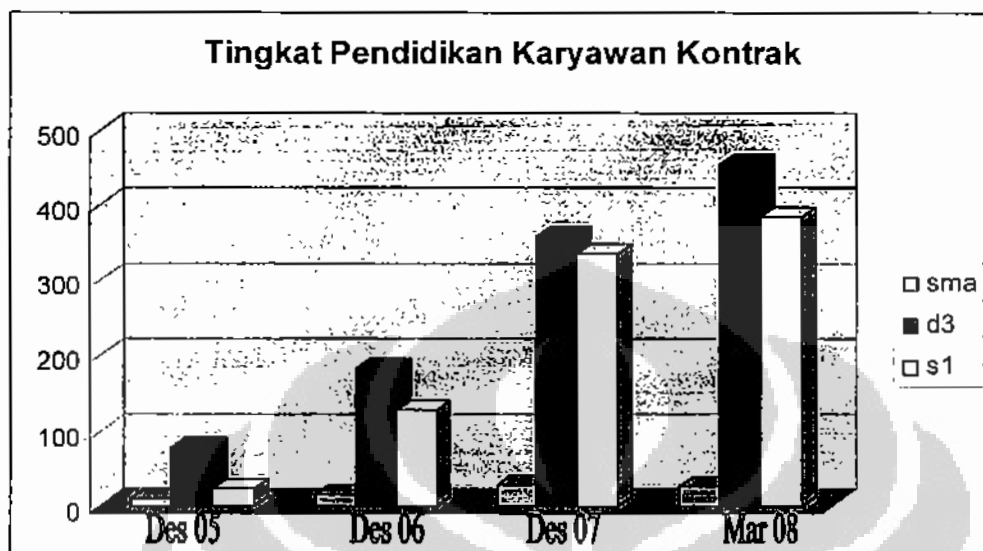
Gambar 4.2. Tingkatan jenis pekerjaan karyawan kontrak



Sumber : Data internal perusahaan

Berdasarkan data yang terdapat pada gambar 4.3 tersebut diatas, prosentasi terbesar dari jenis tingkatan pekerjaan yang dimiliki oleh PT. Y adalah tenaga dengan posisi medium. Kecenderungannya jenis pekerjaan dengan tingkatan *medium* merupakan posisi yang paling diminati oleh pelanggan PT. Y.

Gambar 4.4. Tingkat pendidikan karyawan kontrak



Sumber : Data internal perusahaan

Berdasarkan gambar 4.4 diatas, pada posisi medium tersebut ternyata didapatkan fakta bahwa posisi pada tingkatan tersebut memiliki *demand* yang tinggi terhadap lulusan D3 yang berpengalaman. Hal ini salah satunya dikarenakan toleransi yang diberikan pelanggan pada jabatan yang seharusnya diisi oleh karyawan kontrak dengan kualifikasi S1, yang dapat digantikan oleh karyawan kontrak dengan kualifikasi D3 dikarenakan adanya pertimbangan pengalaman yang dimilikinya.

Berdasarkan analisa profil pekerjaan karyawan kontraknya yang didapat dari gambar 4.3 dan 4.4, hal yang perlu diperhatikan oleh PT. Y adalah pada meningkatnya posisi *low labor* yang ada. Hal ini dikarenakan pada kenyataannya beberapa pelanggan meminta PT. Y untuk menyediakan tenaga *low labor* sebagai bagian daripada layanannya. Inilah yang terkadang menyebabkan adanya kerancuan pada jasa layanan PT. Y karena pada perkembangannya posisi – posisi ini memerlukan suatu pengawasan khusus.

Strategi yang dilakukan PT. Y dalam hubungannya dengan *market penetration* terhadap penyediaan karyawan kontrak :

- Melakukan analisis terhadap kebutuhan – kebutuhan tenaga kerja, baik dalam hal kecepatan waktu, jenis pekerjaan, dan jumlah tenaga kerja yang sering diminta pelanggan. Dari hasil analisis tersebut PT. Y dapat melakukan *stock* tenaga kerja yang dibutuhkan sehingga pelanggan akan merasa puas terhadap layanan yang diberikan.
- Melakukan training secara rutin, *home checking*, dan regular meeting, sebagai bagian dari layanan PT. Y. Komunikasi dan pengembangan karyawan yang kontinyu akan membedakan layanan PT. Y dibandingkan dengan pesaingnya.
- *Employee relationship officer* untuk menjembatani PT.Y dengan karyawan kontraknya
- Mereferensikan kepada pelanggan mengenai karyawan kontrak yang memiliki performa yang baik.
- Perlunya jenjang karir pada karyawan kontraknya dengan melakukan pengangkatan dari karyawan kontrak menjadi karyawan permanennya, jika dimungkinkan
- Untuk meningkatkan motivasi karyawan dan *image* perusahaan sebaiknya PT. Y juga menegaskan kepada pelanggannya untuk memberikan fasilitas – fasilitas kesejahteraan dan tunjangan – tunjangan lain

Karyawan kontrak yang puas akan memberikan sumbangan yang baik bagi perusahaan, dan tentunya mendongkrak *image* PT. Y di mata pelanggannya.

4.5.1.1.3. Customer Relationship Officer sebagai frontliner perusahaan

Sebagai perusahaan yang bergerak pada bisnis yang memiliki *high contact* dengan pelanggannya *Customer relationship officer* atau CRO merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena semua tahapan tersebut melibatkan peranannya. CRO adalah *front*

liner PT. Y yang merupakan representasi dari perusahaan dan merupakan individu yang memiliki kemampuan *interpersonal* yang baik, memiliki *empaty*, dan berorientasi pada *service*. Untuk itu PT. Y harus terus melakukan pengembangan *service knowledge*, *hard skill* dan *soft skill* yang dimiliki oleh para CROnya mengingat sangat pentingnya peranan mereka dalam membangun *customer loyalty*.

Strategi yang dilakukan perusahaan dalam hubungannya dengan *market penetration* oleh CRO adalah dengan :

- Menjaga hubungan dengan pelanggan yang ada, dengan fokus pada penambahan bisnis dari pelanggan tersebut. Pelanggan yang puas dipastikan akan memberikan tambahan bisnis ataupun jumlah tenaga kerja kepada PT. Y
- Mempertahankan jumlah pelanggan dan karyawan kontrak yang diberikan oleh pelanggannya, dengan meminta adanya perpanjangan kontrak atau memonitor penggantian dari karyawan yang telah habis masa kontraknya
- Mempertahankan pelanggan dari serangan pesaing dengan mempercepat hubungan yang dimilikinya dengan pelanggan, dan berfungsi sebagai jembatan komunikasi antara pelanggan dengan perusahaan.

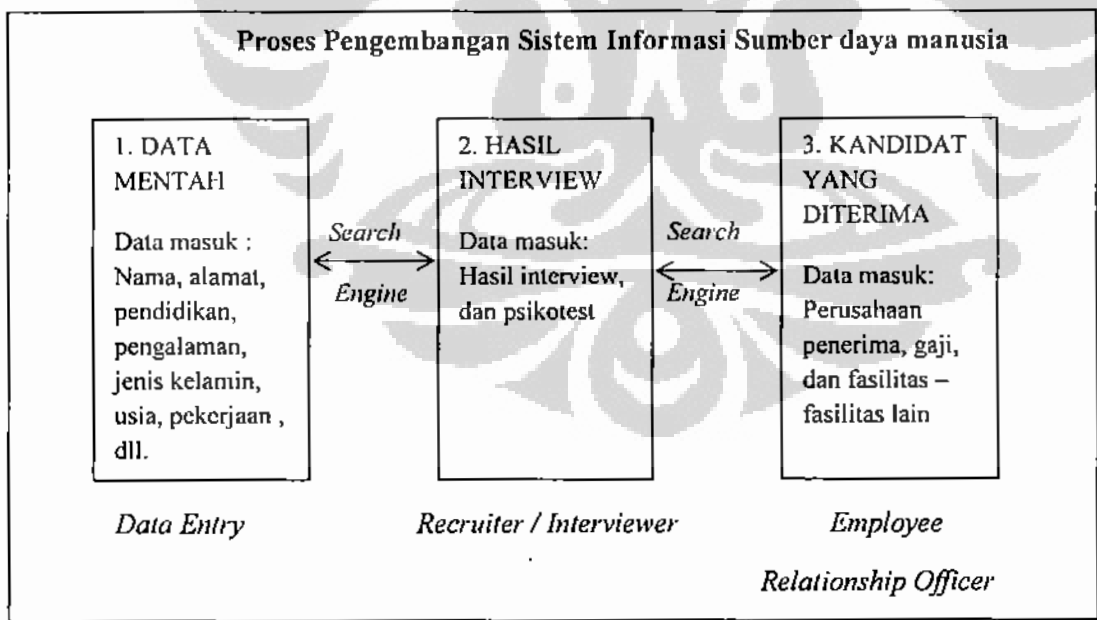
4.5.1.2. Strategi pada proses

Keluhan akan kurangnya *database* dan kekurangteraturan pada administrasi *filling* yang dimiliki PT. Y juga merupakan prioritas yang harus segera ditindaklanjuti. Berdasarkan pengamatan yang ada telah terjadi sumbatan banyaknya lamaran yang masuk yang tidak

sebanding dengan proses *screening* pencarian kandidat berdasarkan kualifikasi yang diminta oleh pelanggan. Dengan banyaknya tumpukan lamaran dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi PT. Y adalah pada kurang cepatnya proses *screening* dan kegiatan administrasi yang berhubungan, dan bukanlah pada kurangnya *database* pelamar. Untuk itu tindakan yang seharusnya dilakukan PT.Y dengan segera adalah pengembangan dalam hal Teknologi.

Teknologi merupakan salah satu jawaban dalam meningkatkan *value* yang dimiliki PT. Y saat ini. Untuk mempercepat proses mendapatkan tenaga kerja yang diharapkan PT. Y sebaiknya mengembangkan teknologi sistem informasi yang dimilikinya saat ini, seperti yang terdapat pada gambar 4.5..

Gambar 4.5. Proses pengembangan sistem informasi sumber daya manusia



Sumber : Data internal perusahaan

Dengan melakukan pengembangan pada sistem informasi yang dimilikinya maka proses perekrutan hingga penyerahan calon kandidat ke tangan pelanggan akan dapat jauh lebih cepat untuk dilakukan dibandingkan dengan sistem pengaturan *filling* secara manual yang dijalankannya selama ini. Untuk itu sebaiknya PT Y melakukan tambahan staff *data entry* untuk memasukkan *raw database*, dan mengembangkan sistem informasi yang telah dimodifikasi sedemikian rupa sehingga memudahkan bagi *recruiter* untuk mencari kandidat yang sesuai. *Recruiter* akan dengan mudah memasukkan kata kunci seperti jabatan yang dicari, usia, pendidikan, dengan demikian data yang diperlukan akan secara *instant* dapat yang diperoleh. *Employee Relationship Officer* akan menambah data karyawan yang diterima berikut dengan fasilitas – fasilitas yang diberikan oleh pemberi kerja seperti komponen gaji, jamsostek, askes, dll, yang akan berhubungan langsung dengan data *payroll*. Data ini akan memudahkan sistem penggajian karyawan dimana saat ini hampir setiap pelanggan PT. Y memiliki beragam komponen variasi yang berbeda pada sistem penggajiannya, Kecepatan dan ketepatan dalam pemberian kandidat yang dibantu dengan pengembangan teknologi inilah yang nantinya diharapkan akan mampu membedakan PT. Y dengan perusahaan pesaing lainnya.

Selain kecepatan pada pemberian calon kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang diminta pelanggan, ada beberapa proses yang harus pula diperhatikan oleh PT. Y meliputi penyerahan kontrak kerja atau PKWT pada Depnaker untuk disahkan, termasuk di dalamnya pengembalian PKWT pada karyawan, proses *home checking*, proses penerimaan karyawan baru, dan proses pemberhentian karyawan. Masing – masing proses tersebut sebaiknya secara rutin ditinjau oleh PT. Y dengan memperhatikan kelemahan – kelemahan yang ada dengan

memberikan target batasan waktu maupun dokumentasi pelengkap yang merupakan bagian persyaratan dari masing – masing proses.

Kecepatan, ketepatan, maupun kualitas dari suatu proses merupakan hal yang sama pentingnya bagi pelanggan. Untuk itu pada strategi pengembangan pada proses yang dilakukan oleh perusahaan pada *market penetration* adalah dengan :

- PT. Y harus memperhatikan pelanggan lama yang juga memiliki *vendor outsourcing* lain sebagai pembanding. *Customized service* dapat dilakukan jika memungkinkan. Hal ini akan menambah *value* layanan PT. Y dibandingkan dengan pesaingnya.
- PT. Y dapat mengembangkan strategi terhadap proses yang dimilikinya dengan mencermati proses yang dilakukan oleh pesaingnya yang juga merupakan *vendor* dari pelanggan. Dengan demikian proses yang dimiliki akan lebih baik atau setidaknya tidak lebih buruk.
- Mempererat hubungan dan melakukan komunikasi yang intensif dengan pelanggannya sehingga akan menyulitkan bagi pesaing untuk masuk
- Selalu berusaha mendengarkan masukan dari pelanggan dan selalu mencoba mengembangkan kemampuan yang dimiliki

4.5.1.3. Strategi terhadap *Lokasi dan tempat*

Saat ini PT. Y telah memiliki lokasi yang cukup strategis, yaitu di salah satu lokasi sentral bisnis di Jakarta yaitu di daerah Gatot Subroto, di gedung Patra Jasa yang cukup representatif. Lokasi yang dipilih telah cukup baik, mengingat kedekatannya dengan lokasi

para pelanggan yang merupakan target marketnya saat ini. Dengan pesatnya pertumbuhan yang dimilikinya saat ini PT. Y mulai memikirkan untuk menambah ruangan pada gedung yang sama. Lokasi cabang lain yang telah dimiliki saat ini adalah Semarang, Bandung, dengan perwakilan karyawannya di Surabaya, dan Jogja.

Strategi yang dijalankan perusahaan dalam hubungannya pada lokasi dan tempat pada *market penetrasi* :

- PT. Y perlu melakukan monitoring yang kuat terhadap kebutuhan pelanggan – pelanggan yang telah ada terhadap daerah – daerah yang dikelola PT. Y saat ini.
- PT. Y perlu memperhatikan kebutuhan pelanggan yang memiliki pertumbuhan atas usahanya, seperti baru – baru perusahaan retail telepon genggam terkemuka yang meminta PT. Y untuk membuka kantor cabangnya di Surabaya, Medan, dan Palembang. Kebutuhan – kebutuhan tersebut tentunya tidak bisa diabaikan begitu saja mengingat tingginya persaingan yang ada pada *vendor* tersebut. Untuk itu PT. Y perlu melakukan analisis secara menyeluruh terhadap profitabilitas pelanggan dan kebutuhan pelanggan ataupun calon pelanggan lain di daerah tersebut.

4.5.1.4. Strategi terhadap *physical environment*

Tampilan fisik yang perlu ditingkatkan oleh PT. Y adalah pada tampilan pada *web site* nya dan juga brosur yang dimilikinya saat ini, hal ini penting mengingat *image* yang ingin ditampilkan PT. Y pada perusahaan pelanggan menengah yang merupakan target marketnya. Kerapian kantor, tata letak ruangan saat proses *interview* dilakukan merupakan hal – hal yang harus tetap dijaga oleh PT. Y, karena hal – hal ini dapat mempengaruhi image bagi pelanggan

maupun karyawan kontrak PT. Y. Para tenaga *front linernya* saat ini telah dididik dengan cukup baik dengan selalu berpenampilan rapi dan menarik sesuai dengan *image* yang diharapkan oleh perusahaan. Hal tersebut mutlak berlaku baik pada strategi *market penetration*

4.5.1.5. Strategi terhadap produk atau *service element*

4.5.1.5.1. *Core Service*

Core service PT. Y adalah :

- Penyediaan *outsourcing* tenaga kerja dengan level *medium high* dan *medium low* berikut dengan segala proses administrasi dan perekrutan yang diperlukan bagi karyawan kontrak.
- Menerima pengelolaan karyawan kontrak dari manajemen perusahaan pelanggan atau pengalihan dari perusahaan *outsourcing* lain atas permintaan pelanggan atau biasa dikenal dengan istilah *swing*

PT. Y harus benar – benar mengembangkan kemampuan pada *service* intinya tersebut dengan menyesuaikan dengan kebutuhan pada target marketnya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan melakukan fokus dalam mengembangkan keunggulan pada *core services* ini perusahaan akan dapat dibedakannya dengan para pesaingnya.

Perlunya untuk fokus dan mengembangkan *core services* ini diperlukan pada strategi *market penetration*.

4.5.1.5.2. *Supplementary element*

Dalam pengembangannya terhadap *core services* PT. Y mulai dituntut untuk mampu mengembangkan layanan tambahan lainnya oleh para pelanggannya :

- a. Penyediaan *outsourcing* pekerjaan termasuk di dalamnya pengelolaan infrastruktur, dan juga pengembangan atas kompetensi yang didasari oleh keahlian *parent company* nya di bidang pekerjaan *data entry* dan *data processing*.
- b. Penyediaan tenaga kerja *low level*
- c. Menyediakan *personality test* secara cuma – cuma
- d. Penyediaan *soft skill training* sebagai bagian dari *service* jika diminta
- e. Adanya *employee relationship* yang menjembatani hubungan antara PT. Y, karyawan kontrak, dan pelanggan
- f. Fasilitas *home checking*

Keberagaman yang dimiliki *service* yang dimiliki oleh PT. Y menunjukkan *fleksibilitas* dari PT. Y yang juga dapat menambah *value* dan *differentiation* terhadap *core service* yang dimiliki oleh PT. Y.

Keunggulan – keunggulan yang dimiliki baik pada *core service* dan *supplementary element* ini diharapkan akan mampu meningkatkan *switching cost* yang dimiliki PT.Y.

Strategi secara general yang perlu dilakukan pada *supplementary element*:

- Untuk ke depannya PT. Y harus mencoba untuk meningkatkan *outsourcing* pekerjaan sebagai bagian dari *core service*
- *Supplementary element* diharapkan dapat menjadi bagian dari *differensiasi* yang mampu membedakan layanan PT. Y dibandingkan dengan pesaing

Pada *market penetration* penerapan yang harus dilakukan oleh PT Y sehubungan dengan *servicenya*:

- Melakukan pengembangan secara terus menerus baik terhadap *core service* maupun *complementary service* yang dimilikinya dengan memperhatikan perkembangan kebutuhan pangsa pasarnya.
- Terus mencoba untuk melakukan *differensiasi* terhadap layanan yang diberikan dengan mengikuti perkembangan bisnis dan kebutuhan pelanggan.
- Meningkatkan *switching cost* dengan melakukan peningkatan layanan yang diberikan pada pelanggannya

4.5.1.6. Strategi pada harga atau *management fee*

Pada *outsourcing* tenaga kerja harga yang diterapkan berupa *manajemen fee* yang berkisar antara 10% hingga 25%. Pada *outsourcing* pekerjaan harga yang diterapkan adalah berdasarkan *output* yang diminta, contohnya pada *outsourcing* pekerjaan *data entry* harga yang diterapkan adalah harga per lembar aplikasi dan pada *outsourcing* pekerjaan *front liner* adalah penghitungan secara keseluruhan, dengan pertimbangan jumlah tenaga *back up* dan pencapaian target penerimaan telepon masuk dan keluar sesuai dengan *service level agreement* yang telah disepakati antara PT. Y dengan pelanggannya.

Dengan terstandarisasinya harga *management fee* pada *outsourcing* tenaga kerja PT. Y harus meningkatkan proses yang dimilikinya sehingga harga yang ditawarkan dapat bersaing secara kompetitif di marketnya. Penentuan harga pada *outsourcing* tenaga kerja atau biaya tagihan lainnya pada *outsourcing* pekerjaan dilakukan dengan pertimbangan:

- Besar kecilnya *order* yang diberikan baik dalam hal rupiah, jumlah tenaga kerja maupun tanggung jawab yang diberikan oleh Pelanggan

- Se jauh mana *customized service* yang harus diberikan kepada Pelanggannya
- Jangka waktu pembayaran, karena pada umumnya pelanggan akan meminta perusahaan *outsourcing* untuk membayarkan terlebih dahulu gaji dari karyawan kontrak yang ditempatkan di perusahaan pelanggan dan baru membayarkan 7 hari hingga 2 bulan kemudian.
- Harga yang diberikan kompetitor terhadap pelanggan

Pada *market penetration* strategi yang dilakukan sehubungan dengan harga :

- PT. Y harus terus mengembangkan kemampuannya untuk memberikan manfaat lebih dibandingkan dengan pesaingnya. Pada pelanggan lama yang juga menggunakan pesaing, biaya – biaya yang terjadi akan selalu menjadi suatu bahan perbandingan bagi pelanggan.
- Harga atau *management fee* yang murah saja tidak akan mampu menghadapi pesaing baru yang mencoba untuk masuk. Supaya tidak terjebak pada perang harga sebaiknya PT. Y tetap berusaha menampilkan layanan – layanan terbaik yang mampu diberikannya, dengan melakukan *differensiasi* terhadap pelanggan potensialnya

4.5.1.7. Strategi pada promosi dan edukasi

Kebanyakan perusahaan *outsourcing* tidak melakukan promosi secara terbuka. Mereka melakukan promosi secara tidak langsung dengan melakukan pemasangan iklan – iklan. Ada beberapa alasan yang mendasari keputusan untuk tidak berpromosi secara terbuka :

- a. Ketakutan akan kurangnya peminat yang melamar pada pekerjaan yang diiklankan jika mengetahui bahwa posisi tersebut adalah untuk karyawan kontrak

- b. *Outsourcing* tenaga kerja masih menjadi suatu hal yang kontroversi di Indonesia
- c. Kebanyakan pelanggan tidak ingin lowongan untuk karyawan kontrak dipasang secara terbuka. Hal ini tergantung dari *policy* yang dimiliki pelanggan, biasanya apabila diijinkan pun vendor *outsourcing* harus mengikuti proses persetujuan pemasangan iklan bersama yang cukup kompleks.

Strategi yang perlu dilakukan perusahaan dalam hubungannya pada promosi dan edukasi pada *market penetration* :

- Promosi melalui brosur *website*, dan juga melalui *personal selling* oleh CRO-nya.
- Mementingkan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas diharapkan akan memberikan *positive word of mouth* pada pelanggan lainnya. Pada bisnis *outsourcing*, faktor referensi merupakan suatu hal yang sangat penting.

4.5.1.8. Strategi pada kualitas dan produktivitas

Kualitas dan kecepatan penyediaan tenaga kerja merupakan faktor terpenting bagi karakteristik pelanggan dan calon pelanggan aktivitas *outsourcing*. Untuk itu para manajer yang terlibat yaitu manajer operasional dan manajer sumber daya manusia sebaiknya secara terus menerus melakukan monitoring terhadap proses *internal* dan *eksternal* yang ada. Untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas diperlukan adanya kerjasama dan masukan dari pelanggan. Peningkatan dan pengembangan terhadap peralatan – peralatan penunjang bagi aktivitas *outsourcing* tenaga kerja dan pekerjaan, seperti pengembangan sistem informasi, komputer, juga sarana dan prasarana lainnya perlu untuk ditinjau secara terus menerus untuk dapat mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas perusahaan. Setiap pelanggan dan calon pelanggan biasanya memiliki kriteria atau *benchmark* yang berbeda terhadap kualitas dan kecepatan layanan yang diberikan oleh *vendornya*.

Strategi yang dijalankan dijalankan sehubungan dengan produktivitas dan kualitas pada *market penetration* :

- PT. Y harus melakukan analisis pengukuran terhadap kualitas dan produktivitas layanan yang diberikannya terutama pada pelanggan lama yang juga menggunakan layanan dari vendor lain.
- Melakukan *service recovery* dengan cepat terhadap segala keluhan pelanggan mengenai kualitas service.
- Selalu mencari cara untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas layanannya pada pelanggan

4.5.2. Bauran pemasaran pada *market development*

4.5.2.1. Strategi pada *people*

4.5.2.1.1. Karyawan permanen PT. Y.

Strategi yang dijalankan pada karyawan permanen PT. Y dalam *market development* sama dengan strategi yang dilakukan pada *market penetration*.

4.5.2.1.2 Karyawan kontrak

Karakteristik karyawan kontrak pada *market development* sama dengan karakteristik pada *market penetration*. Terdapat tambahan pada strategi *market development* yang dilakukan PT. Y dalam penyediaan karyawan kontrak, yaitu :

- Melakukan analisis terhadap kebutuhan – kebutuhan tenaga kerja pada calon pelanggan dan melihat kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Untuk menarik

pelanggan PT. Y dapat melakukan trial terhadap proses rekrutmen PT. Y untuk meyakinkan calon pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

- Memberikan komitmen kepada calon pelanggan untuk melakukan pengembangan terhadap karyawan kontraknya seperti dengan melakukan *training*, *home checking* dan *regular meeting*.
- Untuk meningkatkan motivasi karyawan dan *image* perusahaan sebaiknya PT. Y juga menegaskan kepada calon pelanggannya mengenai pentingnya pemberian fasilitas – fasilitas kesejahteraan dan tunjangan – tunjangan lain sebelum memenangkan suatu kontrak atau *tender*.

4.5.2.1.3 *Customer Relationship Officer* sebagai *frontliner* perusahaan

Dibandingkan dengan strategi pada *market penetration*, terdapat sedikit modifikasi terhadap peranan *customer relationship officer* pada strategi *market development* :

- CRO harus mencari pelanggan baru yang potensial baik yang menggunakan jasa kompetitor ataupun pelanggan yang belum pernah sama sekali menggunakan jasa *outsourcing* namun memiliki potensi cukup yang besar di masa depan
- Mampu berperan secara aktif dalam pencarian informasi mengenai data perusahaan besar yang menggunakan pesaing dan melakukan pendekatan atau penawaran pada calon pelanggan tersebut

4.5.2.2. Strategi pada proses

Kecepatan, ketepatan, maupun kualitas dari suatu proses merupakan hal yang sama pentingnya bagi semua pelanggan. Untuk itu pengembangan yang dilakukan terhadap

efisiensi dan efektivitas proses yang dilakukan PT. Y terhadap teknologi merupakan strategi yang mutlak dilakukan baik pada *market penetration* dan *market development*.

Strategi yang dilakukan pada *market development* kurang lebih sama dengan strategi *market penetration*, Beberapa modifikasi diperlukan terhadap tindakan yang dilakukan sehubungan dengan proses pada *market development*:

- PT. Y harus memperhatikan kebutuhan calon pelanggan terhadap proses penyediaan tenaga kerja atau *outsourcing* pekerjaan yang diharapkannya dengan melihat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan tersebut.
- Pada calon pelanggan yang menggunakan layanan pesaing, dapat dilakukan analisis terhadap keunggulan – keunggulan pada proses yang dimiliki pesaing yang diterapkan pada pelanggan, sehingga PT. Y dapat melakukan pengembangan terhadap prosesnya ke depan.
- PT. Y harus melihat peluang yang ada, dengan melihat kelemahan – kelemahan pesaing dan mencoba menawarkan apa yang tidak dimiliki oleh pesaing.

4.5.2.3. Strategi terhadap Lokasi dan tempat

Strategi yang dilakukan pada lokasi dan tempat pada *market development* sama dengan pada *market penetration*. Terdapat modifikasi yang perlu dilakukan pada strategi *market development* terhadap pengembangan yang perlu dilakukan oleh PT. Y pada lokasi – lokasi di luar wilayah Jakarta:

- Banyak perusahaan calon pelanggan potensial yang saat ini dikelola oleh pesaing besar yang memiliki kantor cabang hampir di semua kota besar di Indonesia. Bagi calon pelanggan yang memiliki kebutuhan utama pada cabang – cabang di daerah, tidak ada pilihan bagi PT. Y selain melakukan suatu analisis pengembangan wilayah cakupan dan cabang – cabang di kota besar lain di Indonesia sesuai dengan kebutuhan calon pelanggan. Tentunya dengan melakukan berbagai pertimbangan seperti jumlah tenaga kerja kontrak yang diberikan dan profitabilitas calon pelanggan secara keseluruhan.

4.5.2.4. Strategi terhadap *physical environment*

Tindakan yang dilakukan PT.Y dalam strategi pengembangan terhadap *physical environment* sama dalam hal penerapannya, baik pada strategi *market development* dan *market penetration*.

4.5.2.5. Strategi terhadap produk atau *service element*

4.5.2.5.1. *Core Service*

Core service merupakan kegiatan inti perusahaan. *Core service* yang dilakukan PT Y pada *market development* sama dengan strategi yang dijalankannya pada *market penetration*.

4.5.2.5.2. *Supplementary element*

Strategi yang dijalankan pada *market development* kurang lebih sama dengan strategi pada *market penetration*. Terdapat beberapa modifikasi terhadap strategi *market development* sehubungan dengan *supplementary element* :

- *Supplementary element* pada *service* PT. Y diharapkan akan mampu untuk menarik pelanggan baru untuk mencoba layanan PT. Y.

- Perlunya pengembangan pada *core services* dan *complementary service* dengan melihat perkembangan pasar dan strategi yang dilakukan oleh pesaing.

4.5.2.6. Strategi pada harga atau *management fee*

Karakteristik penentuan harga atau *management fee* pada pelanggan pada *market development* sama dengan *market penetration*.

Perbedaan terhadap strategi harga pada *market development* :

- PT. Y harus mengembangkan kemampuan yang dimilikinya dengan melihat hal – hal apa saja yang menjadi prioritas dari calon pelanggan Pada pelanggan baru biasanya PT. Y harus mengeluarkan *set up cost* dan *learning cost* yang juga memerlukan biaya dan waktu yang tidak sedikit, sedangkan pada sisi lain calon pelanggan akan mengharapkan pendatang baru untuk masuk dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan vendor yang dimilikinya. Untuk itu PT. Y harus melihat peluang terhadap kelemahan – kelemahan pesaing dan melihat prioritas pelanggan agar tidak terjebak dalam perang harga.

4.5.2.7. Strategi pada promosi dan edukasi

Strategi pada promosi dan edukasi yang dijalankan pada *market development* kurang lebih sama dengan *market penetration*, dengan tambahan sebagai berikut :

- Pada pangsa pasar dengan target calon pelanggan baru, PT. Y dituntut untuk melakukan strategi *personal selling* yang lebih agresif dari para CROnya. Peranan CRO sangat penting dalam melakukan promosi dan edukasi terhadap pelanggan barunya

4.5.2.8. Strategi pada kualitas dan produktivitas

Pada *market development*, terdapat modifikasi strategi yang dijalankan sehubungan dengan produktivitas dan kualitas :

- Mencermati kebutuhan calon pelanggan dalam hal kriteria yang diharapkan dalam hal kualitas dan produktivitas dan mengembangkannya dengan kemampuan perusahaan.
- Memberikan komitmen berupa *service* garansi, jika diperlukan pada pelanggan baru yang potensial untuk menarik mereka mencoba layanan PT.Y
- Peningkatan kualitas secara terus menerus sehingga mampu menjadi suatu komoditi yang bisa dijual pada pelanggan barunya

4.6. Membangun *customer relationship* untuk menciptakan *loyalty*

Dengan interaksi yang dimiliki antara pelanggan dan vendornya diharapkan terciptanya kepercayaan yang lebih mendalam sehingga pelangganpun akan menerima lebih banyak *customized service*, vendornya akan memiliki nilai lebih dengan bertindak sebagai partner strategis bagi pelanggan. Tujuan utama dari *relationship marketing* adalah untuk mendapatkan pelanggan, mempertahankan pelanggan, memuaskan pelanggan, dan meningkatkan kualitas layanan pada pelanggan. Untuk dapat meningkatkan hubungannya dengan pelanggan dan menciptakan loyalitas, PT. Y dapat melakukan beberapa strategi sebagai berikut:

1. Memberikan layanan *core service* nya dengan sebaik mungkin

Strategi retensi terhadap pelanggan tidak akan mampu bertahan dalam jangka panjang tanpa adanya layanan yang *solid* terhadap kualitas *service* dan kepuasan pelanggannya. Untuk itu PT. Y harus terus memfokuskan dalam pengembangan kompetensi inti berikut layanan penunjangnya pada industri *outsourcing*.

2. Meningkatkan *switching barrier*.

Termasuk didalam peningkatan *switching cost* adalah investasi yang telah dilakukan terhadap waktu, uang, dan tenaga seperti *search cost*, *set up cost*, *learning cost* dan *contractual cost*, hal ini akan membuat pelanggan tidak mudah untuk berpindah pada vendor lain dengan mudah. Untuk itu sangat penting bagi PT, Y untuk meningkatkan *switching cost* dengan melihat kemungkinan – kemungkinan peningkatan layanan yang dimilikinya untuk mempertahankan pelanggan.

3. *Relationship bond*

Terdapat beberapa ikatan yang dapat menguatkan loyalitas pelanggan yang dapat dilakukan oleh PT. Y, yaitu pada :

- a. *Financial bond*, contohnya dengan memberikan potongan terhadap *management fee* atau biaya – biaya terhadap pelanggan yang telah lama, memberikan *service bundling*, ataupun dengan memberikan *fee* yang berbeda terhadap tenaga kerja *swing* atau perpindahan managemen pada karyawan kontrak

- b. *Social bond*, ikatan ini merupakan hal yang sangat penting untuk dikembangkan oleh PT. Y sebagai perusahaan *outsourcing* yang memiliki *high contact level* dengan pelanggannya. Adanya ikatan sosial dan pendekatan personal akan membuat pelanggan *loyal* pada PT. Y.
- c. *Customization bond*, dengan melakukan *customization* pelanggan akan menjadi lebih loyal, karena pelanggan merasa *vendornya* memahami dengan benar kebutuhan yang diperlukannya.
- d. *Structural bond*, adalah dengan memberikan layanan *outsourcingnya* dengan terlibat langsung pada struktur layanan yang dimiliki pelanggannya, dengan demikian ikatan yang dimiliki pelanggan dengan PT. Y akan lebih kuat sehingga kemungkinan pelanggan untuk pindah akan semakin kecil.

4.6.1. Pengukuran loyalitas pelanggan dan performa perusahaan

Loyalitas pelanggan diharapkan akan meningkatkan profitabilitas suatu perusahaan. Tujuan mendasar dari setiap bisnis adalah mendapatkan keseluruhan potensial profit yang didapat dari hubungan yang terjalin dengan pelanggannya. Untuk itu PT. Y harus melakukan suatu analisis untuk mengukur *gap* antara *potensial value* yang dimiliki oleh pelanggan dengan *value* yang ada sesungguhnya. Seperti dengan melihat bagaimana perilaku pembelian pelanggan dan melihat rata – rata perusahaan pelanggan bertahan. .

PT. Y harus melakukan *benchmarking* terhadap tingkat kepuasan rata – rata pelanggan yang dimilikinya dan terus meningkatkan performa *service* perusahaan. Sebaiknya untuk ke depan PT. Y mulai mempertimbangkan untuk melakukan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dengan melakukan :

- *Market survey*, yang diberikan pada semua pelanggannya untuk menilai keseluruhan performa perusahaan dengan melakukan pembobotan yang lebih pada poin – poin yang diutamakan, seperti kecepatan dan ketepatan pengiriman kandidat yang diminta pelanggan, Kualitas kandidat yang dikirim, hubungan staff *front liner* PT. Y dengan Pelanggan, pembayaran gaji karyawan kontrak yang tepat waktu, dll
- Membuka akses yang mudah bagi Pelanggan untuk dapat memberikan *feedback* pada PT. Y, seperti yang sudah dilakukannya saat ini dengan pembuatan *website* dengan akses langsung e-mail keluhan pada PT. Y. Sebaiknya kemudahan akses bagi pelanggan untuk memberikan *feedbacknya* tersebut juga harus menjadi suatu budaya bagi para karyawan PT. Y seperti dengan memberikan *direct line* dan telepon genggam yang dimilikinya pada pelanggan.
- Melakukan kunjungan rutin yang tidak hanya melibatkan CRO saja namun juga keterlibatan divisi – divisi support lainnya dan pihak manajemen ataupun direksi untuk mendapatkan *feedback* langsung dari pelanggan. Hal ini tentunya akan meningkatkan kepercayaan dan mempererat ikatan yang dimiliki PT AP dengan pelanggannya

Hal hal tersebut diatas dapat membuat pelanggan merasa bahwa PT. Y memperhatikan keluhan – keluhan maupun masukan – masukan dari mereka dan tentunya berdasarkan hal tersebut PT. Y harus segera menindaklanjuti masukan – masukan yang ada sehingga Pelanggan tidak merasa diabaikan. Kesigapan karyawan PT. Y sangat diperlukan dalam menghadapi keluhan maupun *service failure* yang terjadi. Tindakan yang cepat dan tepat akan menyempitkan kemungkinan masuknya pesaing baru pada perusahaan pelanggan.

4.6.2. *Service Recovery*

Service recovery merupakan suatu respon terhadap adanya suatu *service failure*. Penanganan *service recovery* sangatlah penting dalam mengembalikan kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Bagaimana keluhan yang masuk dihadapi oleh perusahaan kemungkinan akan mempengaruhi keputusan pelanggan ke depan, dengan pilihan untuk bertahan atau mencari *vendor* baru. *Service failure* yang paling sering dihadapi oleh PT. Y oleh pelanggannya adalah pemberian kandidat yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang diminta dan lambatnya tenaga pengganti yang dikirim bagi pelanggan tertentu atau keluhan terhadap karyawan kontrak PT. Y yang ditempatkan di tempat pelanggan.

Untuk itu PT. Y dapat dengan mengajarkan karyawan dengan membuat panduan terhadap *service recovery* : bertindak cepat, mengakui kesalahan dan tidak bertindak *defensive*, memahami permasalahan dengan melihat *point of view* yang dimiliki pelanggan, tidak berargumentasi dengan pelanggan, memahami perasaan pelanggan, menerima pendapat mereka dengan mencari bukti yang ada, menjelaskan langkah – langkah yang diambil untuk memecahkan permasalahan tersebut, memberikan perkembangannya kepada pelanggan, mempertimbangkan perlunya suatu kompensasi, dan berusaha untuk memperoleh kembali kepercayaan pelanggan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Kegiatan *outsourcing* yang masih menjadi kontroversi di Indonesia saat ini memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan – perusahaan *outsourcing* yang merupakan pelaku utama pada bisnis ini. Banyak pihak, terutama kaum pekerja kontrak beranggapan bahwa *outsourcing* merupakan suatu kegiatan yang merugikan bagi para pekerja. Namun dilihat dari sisi positifnya *outsourcing* tenaga kerja dapat meningkatkan perekonomian di Indonesia dengan banyaknya tenaga kerja yang diserap.

Pada kenyataannya banyak pula perusahaan pengguna jasa ini, terutama perusahaan menengah ke atas, yang juga memperhatikan kesejahteraan karyawan kontraknya. Mereka memberikan fasilitas – fasilitas selayaknya karyawan permanen, bahkan beberapa di antaranya juga memberikan fasilitas uang pesangon yang juga cukup tinggi. Selain reputasi yang dimilikinya perusahaan – perusahaan menengah ini memiliki potensi market yang cukup besar. Hal – hal tersebut yang menyebabkan PT. Y menargetkan untuk menggarap pasar pada market tersebut.

Semakin tinggi kesadaran pelanggan akan pentingnya manfaat *outsourcing* membuat semakin maraknya perusahaan yang bergerak di bidang ini. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat perusahaan *outsourcing* tenaga kerja harus mampu memberikan sesuatu

yang berbeda dibandingkan dengan para pesaingnya dengan pembenahan secara internal dan juga pemahaman terhadap faktor eksternal yang mempengaruhi industrinya.

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada penerapan jasa *outsourcing* yang dilakukan oleh PT. Y dalam menggarap layanan *outsourcing* pada pelanggannya, beberapa kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. PT. Y harus siap menghadapi tantangan *eksternal* yang mungkin terjadi dalam mengelola bisnis *outsourcing*, seperti adanya perubahan pada strategi *outsourcing* yang dimiliki pelanggan, adanya aturan pemerintah mengenai *outsourcing* yang berubah, pertumbuhan ekonomi yang lambat, perkembangan yang dimiliki oleh *service* pengganti di masa depan, dan juga pengembangan bisnis dan strategi yang dijalankan oleh para pesaingnya.
2. Untuk menghadapi tantangan pada industrinya PT. Y harus melakukan pembenahan terhadap masalah sumber daya manusianya Pada divisi sumber daya manusia PT. Y harus melakukan suatu program pengembangan kompetensi karyawannya dengan melakukan training dan memberikan *reward* untuk meningkatkan motivasi. Kemampuan dari staff rekrutmen harus mendapatkan perhatian khusus mengingat kegiatan perekrutan merupakan *core service* dari perusahaan.
3. Karyawan kontrak merupakan asset bagi PT. Y, untuk itu PT. Y juga harus memperhatikan kebutuhan karyawan kontraknya. Fungsi dari *employee relationship officer* sebagai jembatan antara karyawan kontrak dengan perusahaan perlu untuk terus dikembangkan. Training, program pengembangan karyawan, adanya suatu jenjang karir, merupakan bagian dari program retensi karyawan yang harus secara konsisten dilaksanakan oleh PT.

- Y. Karyawan kontrak yang baik dan termotivasi akan membawa kemajuan perusahaan dan membedakan layanan PT. Y dengan pesaingnya.
4. PT. Y perlu mengembangkan proses terhadap kecepatan dan kualitas tenaga kerjanya. Pengembangan pada teknologi merupakan salah satu jawaban perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan terhadap tenaga kerja yang berkualitas dalam waktu yang cepat. Pengembangan pada proses diharapkan akan meningkatkan kualitas PT. Y.
 5. Perusahaan *outsourcing* diharapkan untuk tidak hanya sekedar menjadi penyedia jasa tenaga kerja saja, namun juga diharapkan untuk mampu menjadi mitra strategis dalam mengembangkan bisnis pelanggan. Untuk mampu bersaing PT. Y harus mulai mempertimbangkan kebutuhan pelanggan dan calon pelanggannya untuk melakukan ekspansi terhadap pembukaan cabang – cabang di luar Jakarta dan Jawa.
 6. Segmentasi pasar yang dituju oleh PT. Y mengharuskan PT. Y harus mampu bersaing dengan perusahaan – perusahaan besar yang telah lama berkecimpung di bisnis *outsourcing*. Karakteristik perusahaan *outsourcing* yang ada di Indonesia saat ini tidak memiliki terlalu banyak perbedaan layanan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Pentingnya untuk melakukan *differensiasi* bagi pelanggannya merupakan hal yang mutlak yang harus ditindak lanjuti PT. Y untuk mengembangkan pangsa pasar yang ditargetkannya.
 7. Untuk melakukan pengembangan pangsa pasar PT. Y, strategi *market penetration* dan *market development* sangat penting untuk dikembangkan oleh PT. Y. Hal ini mengingat strategi *outsourcing* yang dijalankan oleh kebanyakan pelanggan kelas menengah yang

menggunakan layanan *outsourcing* dengan lebih dari satu *vendor*. Pada *market development*. PT. Y perlu terus mengasah kemampuannya untuk menarik pelanggan baru yang potensial, karena masih banyak pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing yang belum tersentuh oleh PT. Y

8. Pengembangan terhadap bauran pemasaran *service*, yaitu pada kualitas dan produktivitas, proses, *people*, *physical evidence*, promosi, harga atau *management fee*, elemen – elemen pada *service* juga lokasi merupakan hal – hal yang perlu diperhatikan oleh PT. Y, sehingga mampu untuk meningkatkan *value* bagi pelanggannya.
9. Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang jasa sangat penting bagi PT. Y untuk membangun *customer loyalty* pada setiap pelanggan yang dimilikinya. Budaya *service oriented* sangat diperlukan bagi setiap karyawan PT. Y dalam menghadapi pelanggannya.

5.2. Saran

1. PT. Y sering diminta untuk menyediakan tenaga – tenaga *low labor* oleh pelanggannya, yang sebenarnya bukan merupakan pangsa pasar yang ditujunya. Hal ini perlu dicermati oleh PT. Y mengingat kecenderungan meningkatnya jumlah *low labor* yang dimilikinya. Untuk itu sebaiknya PT. Y mempertimbangkan untuk melakukan *diversifikasi* dengan membentuk anak perusahaan baru yang khusus mengelola tenaga kerja *low labor* tersebut. Hal ini penting supaya *image* yang berusaha dibangun oleh PT. Y ke depan tidak menjadi rancu.
2. Strategi yang dijalankan perusahaan adalah melakukan fokus pada segmen industri tertentu dan menghindari industri *manufacture*. PT. Y perlu melakukan *differensiasi* terhadap

service yang dijalankannya dengan melakukan fokus pada kelebihan yang dimilikinya seperti dengan melakukan perekrutan karyawan yang menggunakan mesin *OMR*, yang merupakan keunggulan unik yang sulit ditiru oleh para pesaingnya.

3. Potensi lain yang layak dikembangkan oleh PT. Y adalah mengembangkan kemampuannya untuk terjun pada bidang *outsourcing* pekerjaan, karena dengan melakukan *outsourcing* pekerjaan PT. Y dapat lebih meningkatkan *value* yang diberikan kepada pelanggannya. Melakukan *customized service* terhadap kebutuhan pelanggan juga merupakan hal yang sebaiknya perlu ditingkatkan, tentunya dengan melihat *profitabilitas* perusahaan pelanggan baik dilihat dari jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian *switching cost* yang diberikan PT. Y kepada pelanggannya akan meningkat, sehingga menciptakan *barrier to entry* bagi pesaingnya.
4. Meningkatkan keunggulan – keunggulan yang dimilikinya pada *supplementary service element* yang dimiliki sehingga mampu menunjang *core service* perusahaan dan memberikan *differensiasi* yang akan meningkatkan daya saing perusahaan
5. Berdasarkan dari analisa profil pelanggannya, *market share* PT. Y dari pelanggan yang dimilikinya saat ini masih sangat besar. Untuk itu PT. Y sebaiknya terus mengembangkan kemampuannya dalam menjalankan strategi *market penetration* dengan mempertahankan pelanggan yang ada dan meningkatkan *market share* yang dimilikinya..
6. PT. Y juga harus mengembangkan strateginya terhadap pelanggan – pelanggan baru terutama pada pelanggan potensial yang dimiliki oleh pesaing ataupun calon pelanggan yang belum pernah mencoba layanan *outsourcing* namun memiliki potensi yang cukup

besar. Hal ini penting dilakukan mengingat pangsa pasar perusahaan pengguna *outsourcing* yang masih luas dari beragam.

7. PT. Y harus mulai mempertimbangkan strategi untuk melakukan ekspansi di daerah – daerah di luar Jakarta dan Jawa. Kebutuhan ini menjadi tidak terelakkan mengingat target market PT. Y yang kebanyakan merupakan perusahaan menengah yang juga memiliki cabang di daerah di luar Jakarta atau bahkan di luar Jawa.

8. PT. Y perlu melakukan pengukuran terhadap *loyalitas* pelanggannya secara periodik. Hal ini penting dilakukan untuk mendapatkan masukan dari pelanggan, dengan demikian PT. Y dapat terus memacu perbaikan kinerja layanan yang dimilikinya dan memahami perkembangan kebutuhan pelanggannya.

DAFTAR PUSTAKA

- P. Paran, 2008, "Pengangguran di Indonesia", Human Capital, Edisi Maret
- De Kluyver, Cornelis A & Pearce II, John A, 2006, "Strategy : A View from the Top", Pearson, Prentice Hall, Second Edition
- Greaver, M.F II, 1999, "Strategic Outsourcing", Amacom
- Uwiyono, Aloysius, 2003, "Outsourcing: Perbudakan Modern". , HRD Vol II, September
- Jchani, Libertus, 2008, "Hak – Hak Karyawan Kontrak", Forum Sahabat
- Chase, R. B, 2006, "Operation Manajement for Competitive Advantage", Mc Graw Hill
- Lovelock, Christopher, 2007, "Services Marketing", Pearson Prentice Hall,
- Koulopoulus, Thomas M, 2006, " Smartsourcing", Platinum Press
- Heywood, J. Brian, 2001, "The Outsourcing Dilemma", Pearson Education Limited
- Bragg, Steven M, 1988, "Outsourcing", John Willey & Sons.Inc
- Lambin, Jean – Jacques, 2007, "Market Driven Manajement", Palgrave Macmilan
- Raharso, Sri, 2004, "Competence – Based Organization, Penyelenggaraan antara Kompetensi Individu dengan Core Competence Organisasi," Usahawan no. 10 th XXXIII
- David W. Cravens, 2006, Strategic Marketing, Mc Graw Hill, 2006

Firdanianty, 2005, "Liku – Liku Mengelola Bisnis Alihdaya SDM", SWA

Peraturan Penyempurnaan Undang – Undang no 13 Tentang Ketenagakerjaan 2003

Fitriana, Rohmad, 2004, "Sistem Subkontrak, Antara Benci dan Kebutuhan", Bisnis Indonesia

Fer, 2005, "Depnakertrans Perlu Razia Perusahaan Outsourcing", Kompas

"Offshoring Outsourcing", 2004, Bizz Asia Vol II No 14

Asrori S Karni dan Astari Yanuarti, 2006 "Misi Gelap Draft Revisi", Gatra Edisi 2

Daft, Richard L, 2004, "Organization Theory and Design", Thomson South Western 8th edition

De Kluyver, Cornelis A. & Pearce II, John A, 2006, "Strategy: A View from the Top", Person
Prentice Hall

Porter, Michael E, 1980, "Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and
Competitors" The Free Press

Hill, Charles W.L & Jones, Gareth R, 2007, "Strategic Manajement, An Integrated Approach, "
Houghton Mifflin Company

Jan Alsem, Karel, 2007, "Strategic Marketing, An Applied Perspective", McGraw-Hill
Education Asia

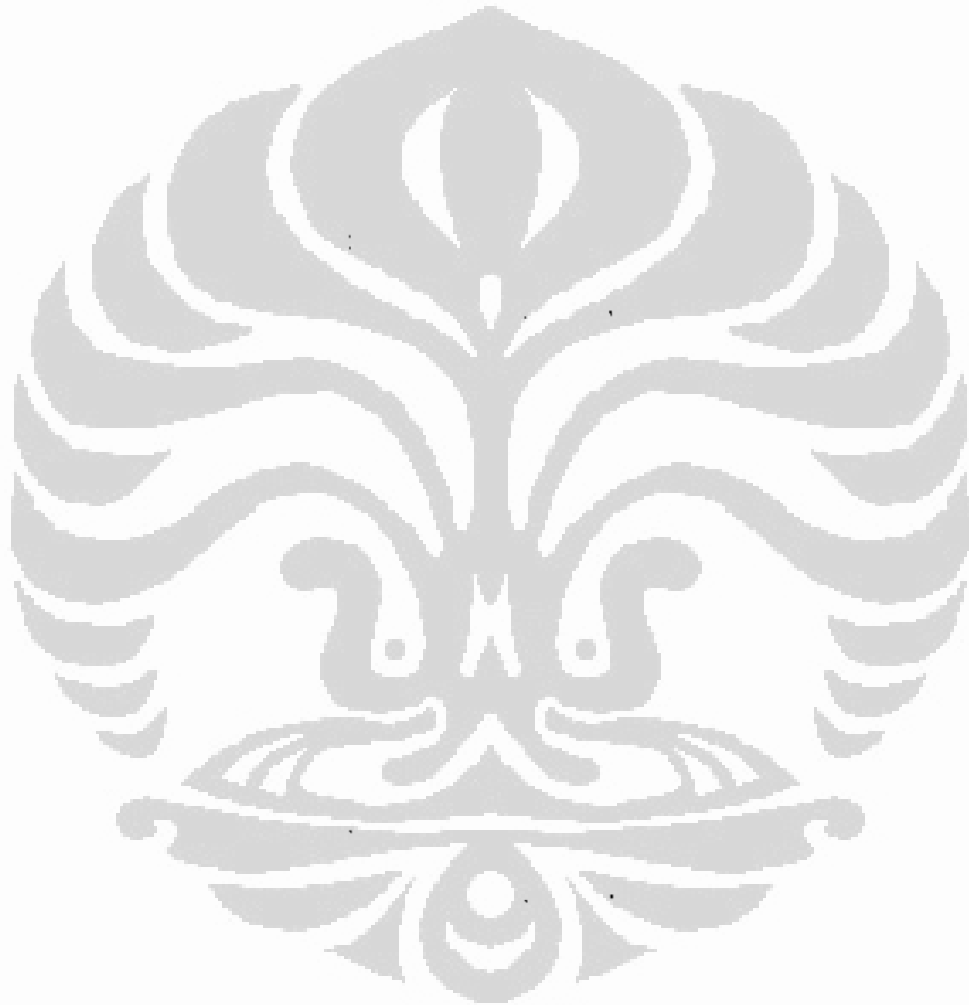
Lovelock. Christopher & Wright, Lauren, 1999, "Principles of Series Marketing and
Management", Prentice Hall Inc

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, 2006 "Marketing Management", 5th edition, Pearson
Prentice Hall

Zeithaml, Valerie, & Jo Bitner, Mary, 2006, "Services Marketing, Integrating Customer Focus
Across the Firm", McGraw Hill

Suwondo, Chandra, 2003, "Outsourcing, implementasi di Indonesia", Elex Media Komputindo

Marcus, Alfred A, 2005, "Management Strategy, Achieving Sustained Competitive Advantage",
McGraw – Hill Companies Inc



LAMPIRAN



LEMBAR JAWABAN PSIKOTEST

Hanya boleh memakai pensil 2B saja. Setiap soal hanya ada satu jawaban yang benar. Jawaban lebih dari satu olomalis dianggap salah

NAMA PESERTA										TANGGAL LAHIR					TEMPAT LAHIR				NOMOR HANDPHONE																		
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
K	K	K	K	K	K	K	K	K	K																												
L	L	L	L	L	L	L	L	L	L																												
M	M	M	M	M	M	M	M	M	M																												
N	N	N	N	N	N	N	N	N	N																												
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O																												
P	P	P	P	P	P	P	P	P	P																												
Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q																												
R	R	R	R	R	R	R	R	R	R																												
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S																												
T	T	T	T	T	T	T	T	T	T																												
U	U	U	U	U	U	U	U	U	U																												
V	V	V	V	V	V	V	V	V	V																												
W	W	W	W	W	W	W	W	W	W																												
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																												
Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y																												
Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z																												

KODE AREA + NOMOR TELEPON RUMAH										AGAMA				STATUS PERKAWINAN			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<input type="radio"/> Islam	<input type="radio"/> Katolik	<input type="radio"/> Protestan	<input type="radio"/> Hindu	<input type="radio"/> Budha	<input type="radio"/> Kawin	<input type="radio"/> Belum Kawin	<input type="radio"/> Duda/ Janda
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	

TANDA TANGAN									

BIDANG YANG DIMINATI	BIDANG PENGALAMAN YANG DIMILIKI (1)	BIDANG PENGALAMAN YANG DIMILIKI (2)	BIDANG PENGALAMAN YANG DIMILIKI (3)	BIDANG PENGALAMAN YANG DIMILIKI (4)	BIDANG PENGALAMAN YANG DIMILIKI (5)
0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9

LAINNYA.....	LAINNYA.....	LAINNYA.....	LAINNYA.....	LAINNYA.....	LAINNYA.....
.....
.....
.....

NAMA PERUSAHAAN	NAMA PERUSAHAAN	NAMA PERUSAHAAN	NAMA PERUSAHAAN	NAMA PERUSAHAAN	NAMA PERUSAHAAN
.....
.....
.....

Name : Wdiana Endah Lestari
 No Applicant : N 2301

TEST KEPRIBADIAN

Test kepribadian ini hanya merupakan gambaran singkat kepribadian dari Applicant yang diambil berdasarkan personality test yang dilakukan terhadap Applicant.

	Skala					Med	Skala					
	0	1	2	3	4		4	3	2	1	0	
A Apprehensive (menutup diri, pemalu)												Confidence (percaya diri) C
S Solitary (ponyendiri, introvert)												Outgoing (Suka bergaul) O
R Relax (santai, easy going)												Detail (detail, serius) D
F Factual (berdasarkan fakta)												Intuitif (berdasar naluri) I
E Empathetic (bertoleransi)												Tough (Tegas) T
	Skala dibaca dari kiri ke kanan					Nilai Tengah	Skala dibaca dari kanan ke kiri					

Keterangan:

- Keterangan kepribadian yang terdapat di lajur sebelah kanan merupakan kebalikan dari yang terdapat di lajur kiri. Masing-masing memiliki skala 0 sebagai skala terendah dan 4 sebagai skala tertinggi
- Baris pertama menunjukkan penilaian umum untuk menghadapi beragam tekanan dan masalah dalam kehidupan dan terutama dalam pekerjaan
 - Baris kedua menunjukkan bagaimana Applicant berhubungan dengan orang lain pada umumnya.
 - Baris ketiga mengetahui apakah lebih sesuai dengan pekerjaan yang berkaitan dengan struktur dan urutan ataukah pada hal-hal yang impulsive atau santai
 - Baris keempat menunjukkan kreatifitas dan pengambilan keputusan dalam bertindak, berdasar intuisi / naluri atau berdasarkan bukti-bukti yang ada
 - Baris kelima menunjukkan kepekaan dan kemampuan dalam menghadapi lingkungan / situasi di sekitarnya
- Semakin tinggi ataupun makin rendah suatu nilai pada setiap skala menunjukkan makin tinggi atau makin rendah pula gambaran kepribadian Applicant terhadap kepribadian tersebut
- Kolom dengan tanda +/- merupakan nilai dimana Applicant kemungkinan memiliki kepribadian yang merupakan gabungan/kombinasi antara kepribadian yang terdapat di sebelah kiri dengan kepribadian yang terdapat di sebelah kanan.

Analisa:

CODFE

Mempunyai kepekaan sosial, sehingga dapat menciptakan keuntungan yang bermanfaat bagi setiap orang yang terlibat dalam organisasi secara keseluruhan Tipe orang yang dapat mengetahui apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh orang lain. Tidak selalu mementingkan kepentingan orang lain

CORFE

Mempunyai kesempatan untuk mengenal orang lain dengan cepat dan juga merebut perhatian mereka. Cenderung dianggap sebagai sekutu daripada ancaman. Di satu sisi merupakan orang yang dapat dipercaya. Memiliki cara praktis dalam menyelesaikan permasalahan yang memungkinkannya untuk memberikan saran-saran yang lebih bernilai dan akurat. Masalahnya adalah terkadang terlalu jauh membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan pribadi mereka.

Keterangan :

Analisa diatas hanya merupakan gambaran singkat dari gabungan kepribadian - kepribadian yang ada. Apabila terdapat lebih dari satu kategori, maka kemungkinan dapat menunjukkan bahwa salah satu dari kombinasi tersebut lebih dominan ataupun Applicant merupakan gabungan dari semua kombinasi yang ada.

FORM SURVEY KARYAWAN OUTSOURCING

Nama Lengkap

Tempat Tanggal Lahir

Alamat Tempat Tinggal Sekarang

Kode Pos

Status Rumah

Milik Sendiri

Milik Keluarga

Sewa / Kost

Nama Ayah Kandung

Nama Ibu Kandung

Alamat Lengkap Orang Tua

Form. Ini Di Isi Oleh

Nama Lengkap

Tempat Tanggal Lahir

Hubunga Keluarga

Orang Tua

Kakak / Adik

Suami / Istri

Lainnya

Telp Rumah

Telp HP

Demikian data ini saya isi dengan sebenar - benarnya

Ditandatangani pada Tgl :

Tanda Tangan

Untuk Melengkapi data Sdr / i
di PT. Accenta Prosmartindo

Hubungan Dengan Karyawan

1 Apakah data Sesuai KTP / Keterangan yang di berikan

YA TIDAK (Di Isi Surveyor)

2 Apakah Karyawan bisa menyediakan surat KCK dari Kepolisian

YA TIDAK (Diisi HR)

3 Apakah ada Rekomendasi yang di berikan dari pemberi kerja sebelumnya

YA TIDAK (Diisi HR)

4 Apakah HR menanyakan Refernsi kerja karyawan dengan Pekerjaan sebelumnya

YA TIDAK (Diisi HR)

5 Kategor (SURVEYOR)

- A Ada orang di Rumah , Alamat Sesuai yang bersangkutan tinggal di Alamat tersebut Surveyor bertemu langsung dengan Karyawan
- B Alamat sesuai dan yang bersangkutan tinggal di alamat tersebut, namun yang bersangkutan sedang tdk di rumah informasi di dapat dari
- C Alamat sesuai, yang bersangkutan tidak tinggal di tempat tersebut pemberi Informasi adalah _____, yang bersangkutan saat ini tinggal di alamat _____
- D Alamatnya ada , tapi yang bersangkutan tidak di kenal
- E Alamat Tidak ada / Tidak di temukan

PKWT
(Perjanjian Kerjasama Waktu Tertentu)
ANTARA
Tenaga Outsourcing
DENGAN

No. EM.III/04/0084/AQ/1/2008

Yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Dalam Kesepakatan kerja ini bertindak untuk dan atas nama Perusahaan Jasa Tenaga Kerja, ~~berkedudukan di Gedung~~ berkedudukan di Gedung ~~..... Gatot Subroto, Jakarta~~ berkedudukan di Gedung Gatot Subroto, Jakarta dan selanjutnya dalam kesepakatan kerja ini disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**.
2. Nama :
Alamat :
Tempat Tanggal Lahir :
No. KTP :
No. Jamsostek :
No. Telp. :

Dalam kesepakatan kerja sebagai pekerja bertindak untuk dan atas nama sendiri yang selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

Yang disebutkan **PIHAK KETIGA** dalam kesepakatan ini adalah Pihak Pemberi Kerja, yang merupakan klien dari **PIHAK PERTAMA** yaitu dimana segala hubungan antara **PIHAK KEDUA** dan **PIHAK KETIGA** dilakukan melalui **PIHAK PERTAMA**.

Pada hari ini di Jakarta tanggal 1 April 2008 bertempat di dengan disaksikan oleh saksi-saksi yang nama-namanya tersebut di bawah ini.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** mengadakan Kesepakatan kerja dengan ketentuan-ketentuan seperti tersebut dalam pasal-pasal berikut ini:

Pasal 1

1. Kesepakatan ini dibuat mulai tanggal 1 April 2008 hingga tanggal 31 Maret 2009 dengan pengukuran kinerja yang akan di-review per 3 bulanan oleh **PIHAK KETIGA**.
2. **PIHAK PERTAMA** dapat memberhentikan **PIHAK KEDUA** sewaktu-waktu apabila **PIHAK KETIGA** tidak memperpanjang kontraknya terhadap **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 2

1. **PIHAK PERTAMA** mempekerjakan **PIHAK KEDUA** sebagai Tenaga Kerja Outsourcing di ... yang beralamat di Jakarta dan berkantor di ... Di ... di Jakarta dengan tugas-tugas seperti yang diuraikan dan dijelaskan penanggung jawab ... yaitu dengan jabatan sebagai ...
2. **PIHAK KEDUA** akan melaksanakan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
3. Bila dipandang perlu ... dapat menempatkan **PIHAK KEDUA** pada tugas-tugas lain yang sesuai dengan kemampuannya.

Pasal 3

1. Gaji tetap yang diberikan oleh **PIHAK KETIGA** setiap bulannya dengan rincian sebagai berikut:

Basic Salary	: Rp	3.340.000
Meal	: Rp	440.000
Transportation	: Rp	220.000
Total	: Rp	4.000.000

Adapun tunjangan-tunjangan lain seperti: travel, Overtime, Jamsostek, Health Insurance, THR, Severance Allowance akan dilampirkan secara terpisah.

2. **PIHAK KEDUA** berhak menerima gajinya sebesar ayat 1 pasal 3 diatas, yang akan diterima pada setiap tanggal 28 setiap bulannya.
3. Cara dan Jumlah dalam perhitungan lembur merupakan tambahan dari surat kontrak ini (Addendum).
4. **PIHAK KEDUA** berhak mendapatkan cuti sebanyak 12 hari dalam 1 tahun.
5. Apabila **PIHAK KEDUA** ditugaskan ke luar kota untuk keperluan **PIHAK KETIGA**, maka semua biaya Akomodasi akan ditanggung oleh **PIHAK KETIGA** dengan ketentuan **PIHAK PERTAMA** akan membiayai terlebih dulu biaya akomodasi tersebut yang sebelumnya **PIHAK KEDUA** telah mengirimkan data pengajuan biaya Akomodasi kepada **PIHAK PERTAMA** 4-5 hari sebelumnya. Biaya akomodasi tersebut akan di reimbursement oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA**.
6. Apabila **PIHAK KEDUA** telah bekerja selama atau lebih dari 3 bulan (baik beragama Islam, Kristen/Katolik, Hindu, Budha dll) sesuai dengan Permenaker No.04/Men/1994, akan menerima THR yang dibayarkan secara proporsional atau sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada tempat dimana **PIHAK KEDUA** bekerja.

7. Pajak penghasilan akan dibayarkan oleh **PIHAK KETIGA** sesuai dengan ketentuan yang berlaku setiap bulannya.
8. **PIHAK KEDUA** bertanggung jawab untuk menandatangani absensi setiap hari dan mengirim atau mem-fax absensi tersebut ke **PIHAK PERTAMA** pada setiap akhir bulan atau akhir dari periode kontrak. Semua pembayaran hanya berdasarkan absensi kerja asli dan telah di tandatangani oleh . Gaji akan di potong jika ada penandatanganan yang tidak sah. Hanya waktu lembur (OT) yang telah disahkan oleh dimana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan yang akan di perhitungkan.
9. Segala macam bentuk pembayaran gaji untuk **PIHAK KEDUA**, akan dibayarkan sesuai dengan waktu dan ketentuan yang telah disepakati antara **PIHAK PERTAMA & PIHAK KEDUA**.
10. **PIHAK KEDUA** menyetujui bahwa pengisian yang salah dalam segala hal yang bersifat administrasi yang diperlukan, akan berakibat keterlambatan yang diperlukan pembayaran.
11. Surat keterangan dokter untuk setiap sakit harus dilampirkan bersamaan dengan pengiriman absensi.

Pasal 4

Jam Kerja perusahaan adalah sebagai berikut: Senin s/d Jum'at dengan hari kerja mulai jam 07.00 s/d 17.00.

Pasal 5

1. Selama adanya hubungan kerja, **PIHAK KEDUA** wajib melaksanakan peraturan organisasi yang berlaku di dimana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan.
2. **PIHAK PERTAMA** berhak sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku, sewaktu-waktu dapat membatalkan bila ternyata **PIHAK KEDUA** melakukan kesalahan antara lain:
 - a. Penipuan, pencurian dan penggelapan barang/uang milik pihak dimana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan atau milik teman pihak dimana Pihak **KEDUA** dipekerjakan.
 - b. Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga **PIHAK PERTAMA**, perusahaan dimana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan ataupun kepentingan negara.
 - c. Mabok atau minum-minuman keras yang memabokkan, memakan obat bius atau menyalahgunakan obat-obatan terlarang atau obat-obatan perangsang lainnya ditempat kerja yang dilarang oleh peraturan perundang-undangan.
 - d. Melakukan perbuatan asusila ataupun melakukan perjudian di tempat kerja.

- e. Melakukan tindakan kejahatan misalnya menyerang, mengintimidasi atau menipu **PIHAK PERTAMA**, Organisasi dimana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan atau teman sekerja dan memperdagangkan barang terlarang baik dalam lingkungan pihak dimana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan maupun diluar lingkungan
 - f. Menganiaya, mengancam secara phisic atau mental, menghina secara kasar **PIHAK PERTAMA** dimana **PIHAK KEDUA** dipckerjakan atau keluarga pihak Organisasi dimana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan atau sekerja.
 - g. Membujuk **PIHAK PERTAMA** atau Oganisasi dimana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan atau teman teman sekerja untuk melakukan sesuatu perbuatan yang bertentangan dengan hukum atau kesusilaan serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - h. Dengan ceroboh atau sengaja merusak, merugikan atau membiarkan dirinya atau teman sekerjanya dalam keadaan bahaya.
 - i. Membongkar atau membocorkan rahasia **PIHAK PERTAMA**, Organisasi dimana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan atau mencemarkan nama baik **PIHAK PERTAMA**, Organisasi di mana **PIHAK KEDUA** dipekerjakan atau keluarganya yang seharusnya dirahasiakan.
 - j. Melakukan kesalahan yang bobotnya sama setelah mendapat peringatan terakhir yang masih berlaku.
 - k. Tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang di berikan oleh **PIHAK KETIGA** dengan baik.
3. Tindakan pelanggaran disiplin akan diambil terhadap **PIHAK KEDUA** yang melanggar peraturan tata tertib dalam bentuk Surat Peringatan, Skorsing dan Pemutusan Hubungan Kerja yang dilaksanakan sesuai Organisasi yang berlaku.

Pasal 6

1. Biaya pengobatan disediakan sesuai dengan program asuransi yang telah disepakati antara **PIHAK PERTAMA** dengan **PIHAK KETIGA**.
2. **PIHAK KETIGA** akan mengikut sertakan **PIHAK KEDUA** pada program Asuransi sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang ditetapkan oleh **PIHAK KETIGA**.

Pasal 7

PIHAK KEDUA wajib mengingatkan selambat-lambatnya 2 bulan sebelum berakhirnya masa kontrak. Dalam hal **PIHAK KEDUA** telah mengingatkan dan **PIHAK PERTAMA** masih akan memperpanjang, maka akan dibuat kesepakatan baru. Dalam hal ini kontrak lama sudah tidak berlaku lagi.

Pasal 8

Dalam hal **PIHAK KEDUA** lalai untuk mengingatkan perpanjangan kontrak, dan **PIHAK KEDUA** masih bekerja setelah berakhirnya masa kontrak, maka **PIHAK PERTAMA** berhak sewaktu-waktu memberhentikan **PIHAK KEDUA** tanpa memberikan ganti rugi.

Pasal 9

1. **PIHAK KEDUA** akan dikenakan sanksi sebesar 1 bulan gaji apabila berhenti sebelum masa kontraknya berakhir tanpa memberi alasan yang jelas.
2. Dengan berakhirnya atau diakhirinya Kesepakatan Kerja, maka **PIHAK KEDUA** menyatakan melepaskan haknya terhadap semua hal yang timbul dari hubungan kerja yang ada, seperti uang pesangon, uang jasa atau ganti rugi dalam bentuk apapun dari **PIHAK PERTAMA**,
3. Apabila **PIHAK KEDUA** bermaksud untuk berhenti atau tidak melanjutkan kontraknya, maka **PIHAK KEDUA** wajib memberitabukan kepada **PIHAK PERTAMA** paling lambat 1 bulan dimuka.

Demikian Kesepakatan Kerja ini dibuat dengan sebenarnya, dimengerti dan disetujui semua pihak tanpa adanya paksaan dari pihak manapun serta dilakukan dalam keadaan sehat jasmani maupun rohani.

Jakarta, 1 April 2008

PIHAK KEDUA,

Lindiana Oktivia

1. Saksi Pihak Pertama,

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 8 TAHUN 1981 TENTANG PERLINDUNGAN UPAH

Menimbang:

1. Bahwa sistem pengupahan yang berlaku sekarang ini sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan, sehingga perlu disusun suatu peraturan perundang-undangan sebagai pelaksanaan Undang-Undang Nomor 14 tahun 1969.
2. Bahwa sebagai pelaksanaan tersebut huruf a dipandang perlu mengatur perlindungan upah dalam suatu Peraturan Pemerintah.

Mengingat:

1. Pasal 5 ayat (2) dan Pasal 27 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945.
2. Undang-Undang Nomor 80 Tahun 1957 tentang Persetujuan Organisasi Perburuhan Internasional Nomor 100 mengenai pengupahan bagi buruh laki-laki dan wanita untuk pekerjaan yang sama nilainya (Lembaran Negara Tahun 1957 Nomor 171).
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok mengenai Tenaga Kerja (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2912).

M E M U T U S K A N :

Menetapkan:

Peraturan pemerintah tentang perlindungan upah.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan :

- a. Upah adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dan Pengusaha kepada buruh untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, atau peraturan perundang-undangan, dan dibayarkan atau dalam suatu perjanjian kerja antara pengusaha dengan buruh, termasuk tunjangan baik untuk buruh sendiri, meliputi keluarganya.
- b. Pengusaha ialah :
 1. Orang, persekutuan atau badan hukum yang memiilkan sesuatu perusahaan milik sendiri.

2. Orang, persekutuan atau badan hukum yang secara sendiri-juridik menjalankan perusahaan bukan miliknya.
3. Orang, persekutuan atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan termasuk pada angka 1 dan 2 diatas, yang berkedudukan di luar Indonesia.
- c. Buruh adalah tenaga kerja yang bekerja pada pengusaha dengan menerima upah.
- d. Menteri adalah Menteri yang bertanggung jawab dalam bidang ketenagakerjaan.

Pasal 21

Hak untuk menerima upah timbul pada saat adanya hubungan kerja dan berakhir pada saat hubungan kerja putus.

Pasal 3

Pengusaha dalam menetapkan upah tidak boleh mengadakan diskriminasi antara buruh laki-laki dan buruh wanita untuk pekerjaan yang sama nilainya.

Pasal 4

Upah tidak dibayar bila buruh tidak melakukan pekerjaan.

Pasal 5

1. Menyimpang dari ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, pengusaha wajib membayar upah buruh.

a. Jika buruh sendiri sakit, sehingga tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Untuk 3 bulan pertama, dibayar 100 % dari upah;
2. Untuk 3 bulan kedua, dibayar 75 % dari upah;
3. Untuk 3 bulan ketiga, dibayar 50 % dari upah;
4. Untuk 3 bulan keempat, dibayar 25 % dari upah.

b. Jika buruh tidak masuk bekerja karena hal-hal sebagaimana dimaksud dibawah ini, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Buruh sendiri kawin, dibayar untuk selama 2 (dua) hari.
2. Menyunatkan anaknya, dibayar untuk selama 1 (satu) hari.
3. Membaptiskan anak, dibayarkan untuk selama 1 (satu) hari.
4. Mengawinkan anaknya, dibayar untuk selama 2 (dua) hari.
5. Anggota keluarga meninggal dunia yang signifikan, orang tua, mertua atau anak, dibayar untuk selama 2 (dua) hari.
6. Istri melahirkan anak, dibayar untuk selama 1 (satu) hari.

2. Dalam hal pengusaha tidak mampu memenuhi ketentuan sebagaimana

dimaksud dalam ayat (1) huruf a, pengusaha dapat mengajukan izin menyimpang kepada Menteri atau Pejabat yang ditunjuk.

3. Jika dalam suatu peraturan perusahaan atau perjanjian perburuhan terdapat ketentuan-ketentuan yang lebih baik daripada ketentuan-ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ketentuan dalam peraturan perusahaan atau perjanjian perburuhan tersebut tidak boleh dikurangi.

Pasal 6

1. Pengusaha wajib membayar upah yang biasa dibayarkan kepada buruh yang tidak dapat melakukan pekerjaannya karena sedang menjalankan kewajiban Negara, jika dalam menjalankan kewajiban Negara tersebut buruh tidak mendapatkan upah atau tunjangan lainnya dari Pemerintah tetapi tidak melebihi 1 (satu) tahun.

2. Pengusaha wajib membayar kekurangan atas upah yang biasa dibayarkannya kepada buruh yang dalam menjalankan kewajiban negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), bilamana jumlah upah yang diperolehnya kurang dari upah yang biasa diterima dari perusahaan yang bersangkutan, tetapi tidak melebihi 1 (satu) tahun.

3. Pengusaha tidak diwajibkan untuk membayar upah, bilamana buruh yang dalam menjalankan kewajiban negara tersebut telah memperoleh upah serta tunjangan lainnya yang besarnya sama atau lebih dari upah yang biasa ia terima dari perusahaan yang bersangkutan.

4. Pengusaha wajib untuk tetap membayar upah kepada buruh yang tidak dapat menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban ibadah menurut agamanya selama waktu yang diperlukan, tetapi tidak melebihi 3 (tiga) bulan.

Pasal 7

Upah buruh selama sakit dapat diperhitungkan dengan suatu pembayaran yang diterima oleh buruh tersebut yang timbul dari suatu peraturan perundang-undangan atau peraturan perusahaan atau sesuatu dana yang menyelenggarakan jaminan sosial ataupun suatu pertanggungan.

Pasal 8

Pengusaha wajib untuk membayar upah kepada buruh yang bersedia melakukan pekerjaan yang telah dijanjikan, akan tetapi pengusaha tidak mempekerjakannya baik karena kesalahan sendiri maupun halangan yang dialami oleh pengusaha yang seharusnya dapat dihindari.

Bila upah tidak ditetapkan berdasarkan suatu jangka waktu, maka untuk menghitung upah sabulan ditetapkan berdasarkan upah rata-rata 3 (tiga) bulan terakhir yang diterima oleh buruh.

Pasal 10

1. Upah harus dibayarkan langsung kepada buruh pada waktu yang telah ditentukan sesuai dengan perjanjian.
2. Pembayaran upah secara langsung kepada buruh yang belum dewasa dianggap sah, apabila orang tua atau wali buruh tidak mengajukan keberatan yang dinyatakan secara tertulis.
3. Pembayaran upah melalui pihak ketiga hanya diperkenankan bila ada surat kuasa dari buruh yang bersangkutan yang karena sesuatu hal tidak dapat menerimanya secara langsung.
4. Surat kuasa sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) hanya berlaku untuk satu kali pembayaran.
5. Setiap ketentuan yang bertentangan dengan pasal ini adalah batal menurut hukum.

Pasal 11

Pada tiap pembayaran, seluruh jumlah upah harus dibayarkan.

BAB II

BENTUK UPAH

Pasal 12

1. Pada dasarnya upah diberikan dalam bentuk uang.
2. Sebagian dari upah dapat diberikan dalam bentuk jam kecuali minuman keras, obat-obatan atau bahan obat-obatan, dengan ketentuan nilainya tidak boleh melebihi 25 % (dua puluh lima persen) dari nilai upah yang seharusnya diterima.

Pasal 13

1. Pembayaran upah harus dilakukan dengan alat pembayaran yang sah dari Negara Republik Indonesia.
2. Bila upah ditetapkan dalam mata uang asing, maka pembayaran akan dilakukan berdasarkan kurs resmi pada hari dan tempat pembayaran.

Pasal 14

Setiap ketentuan yang menetapkan sebagian atau seluruh upah harus dipergunakan secara tertentu, ataupun harus dibelikan barang, tidak dipربولhikan dan karenanya adalah batal menurut hukum, kecuali jika

penggunaan itu timbul dari suatu peraturan perundang-undangan.

Pasal 15

1. Bila diadakan perjanjian antara buruh dan pengusaha mengenai suatu ketentuan yang merugikan buruh dan yang bertentangan dengan ketentuan-ketentuan dalam Peraturan Pemerintah ini dan atau peraturan perundang-undangan lainnya dan karenanya menjadi batal menurut hukum, maka buruh berhak menerima pembayaran kembali dari bagian upah yang ditahan sebagai perhitungan terhadap upahnya, dan dia tidak diwajibkan mengembalikan apa yang telah diberikan kepadanya untuk memenuhi perjanjian.
2. Dengan tidak mengurangi ketentuan ayat (1), apabila ada permintaan dari pengusaha atau buruh, badan yang diserahi urusan perselisihan perburuhan dapat membatasi pengembalian itu sekurang-kurangnya sama dengan jumlah kerugian yang diderita oleh buruh.

BAB III

CARA PEMBAYARAN UPAH

Pasal 16

Bila tempat pembayaran upah tidak ditentukan dalam perjanjian atau peraturan perusahaan, maka pembayaran upah dilakukan di tempat buruh biasa bekerja, atau di kantor perusahaan.

Pasal 17

Jangka waktu pembayaran upah secepat-cepatnya dapat dilakukan seminggu sekali atau selambat-lambatnya sebulan sekali, kecuali bila perjanjian kerja untuk waktu kurang dari satu minggu.

Pasal 18

Bilamana upah tidak ditetapkan menurut jangka waktu tertentu, maka pembayaran upah disesuaikan dengan ketentuan pasal 17 dengan pengertian bahwa upah harus dibayar sesuai dengan hasil pekerjaannya dan atau sesuai dengan jumlah hari atau waktu dia bekerja.

Pasal 19

Apabila upah tertahan dibayar, maka inden dari hari keempat sampai hari kedelapan dihitung dari hari dimana seharusnya upah dibayar, upah tersebut ditambah dengan 5 % (lima persen) untuk tiap hari keterlambatan. Sesudah hari kedelapan tambahan itu menjadi 1 % (satu persen) untuk tiap hari keterlambatan, dengan ketentuan bahwa tambahan itu untuk 1 (satu) bulan

2. Apabila sesudah sebulan upah masih belum dibayar, maka disamping berkewajiban untuk membayar sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pengusaha diwajibkan pula membayar bunga yang ditetapkan oleh bank untuk kredit perusahaan yang bersangkutan.
3. Penyimpangan yang mengurangi ketentuan dalam pasal ini adalah batal menurut hukum.

BAB IV DENDA DAN POTONGAN UPAH

Pasal 20

1. Denda atas pelanggaran sesuatu hal hanya dapat dilakukan bila hal itu diatur secara tegas dalam suatu perjanjian tertulis atau peraturan perusahaan.
2. Besarnya denda untuk setiap pelanggaran sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus ditentukan dan dinyatakan dalam mata uang Republik Indonesia.
3. Apabila untuk satu perbuatan sudah dikenakan denda, pengusaha dilarang untuk menuntut ganti rugi terhadap buruh yang bersangkutan.
4. Setiap ketentuan yang bertentangan dengan pasal ini adalah batal menurut hukum.

Pasal 21

1. Denda yang dikenakan oleh pengusaha kepada buruh, baik langsung maupun tidak langsung tidak boleh dipergunakan untuk kepentingan pengusaha atau orang yang diberi wewenang untuk menjatuhkan denda tersebut. Setiap ketentuan yang bertentangan dengan pasal ini adalah batal menurut hukum.

Pasal 22

1. Potongan upah oleh pengusaha untuk pihak ketiga hanya dapat dilakukan jika ada surat kuasa dari buruh.
2. Dikucualikan dari ketentuan ayat (1) adalah semua kewajiban pembayaran oleh buruh terhadap Negara atau luran sebagai peserta pada suatu dana yang menyelenggarakan jaminan sosial yang ditotopkan dengan peraturan perundang-undangan.
3. Setiap surat kuasa sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat ditarik kembali pada setiap saat.
4. Setiap ketentuan yang bertentangan dengan pasal ini adalah batal menurut hukum.

1. Ganti rugi dapat diminimalkan oleh pengusaha dari buruh, bila terjadi kerusakan barang atau kerugian lainnya baik milik pengusaha maupun milik pihak ketiga oleh buruh karena kesengajaan atau kelalaian.
2. Ganti rugi demikian harus diatur terlebih dahulu dalam suatu perjanjian tertulis atau peraturan perusahaan dan setiap bulannya tidak boleh melebihi 50 % (lima puluh persen) dari upah.

BAB V PERHITUNGAN DENGAN UPAH

Pasal 24

1. Hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah adalah :
 - a. Denda, potongan, dan ganti rugi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20, Pasal 21, Pasal 22, dan Pasal 23.
 - b. Sewa rumah yang disewakan oleh pengusaha kepada buruh dengan perjanjian tertulis.
 - c. Uang muka atas upah, kelebihan upah yang telah dibayarkan dan cicilan hutang buruh kepada pengusaha, dengan ketentuan harus ada tanda bukti tertulis.
2. Perhitungan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak boleh melebihi 50 % (lima puluh persen) dari setiap pembayaran upah yang seharusnya diterima.
3. Setiap saat yang memberikan wewenang kepada pengusaha untuk mengadakan perhitungan lebih besar daripada yang diperbolehkan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) adalah batal menurut hukum.
4. Pada waktu pemutusan hubungan kerja seluruh hutang piutang buruh dapat diperhitungkan dengan upahnya.

Pasal 25

Bila uang yang disediakan oleh pengusaha untuk membayar upah disita oleh Juru Sita, maka pernyataan tersebut tidak boleh melebihi 20 % (dua puluh persen) dan jumlah upah yang harus dibayarkan.

Pasal 26

1. Bila upah digadaikan atau dijadikan jaminan hutang, maka angsuran tiap bulan dari hutang itu tidak boleh melebihi 20 % (dua puluh persen) dari sebulan.
2. Ketentuan ayat (1) berlaku juga apabila penggadaiannya atau jaminan itu diadakan untuk kepentingan pihak ketiga.

Pasal 27

... hal pengusaha dinyatakan pailit, maka upah buruh merupakan hutang yang didahulukan pembayarannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang kepailitan yang berlaku.

Pasal 28

Bila buruh jatuh pailit, maka upah dan segala pembayaran yang timbul dari hubungan kerja tidak termasuk dalam kepailitan kecuali ditetapkan lain oleh hakim dengan ketentuan tidak melebihi dari 25%

Pasal 29

1. Bila upah baik untuk sebagian ataupun untuk seluruhnya, didasarkan pada keterangan-keterangan yang hanya dapat diperoleh dari buku-buku pengusaha, maka buruh atau kuasa yang ditunjuknya berhak untuk menerima keterangan dan bukti-bukti yang diperlukan dari pengusaha.
2. Apabila permintaan keterangan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak berhasil maka buruh atau kuasa yang ditunjuknya berhak meminta bantuan kepada Menteri atau Pejabat yang ditunjuknya.
3. Segala sesuatu yang diketahui atas keterangan-keterangan serta bukti-bukti oleh buruh atau kuasa yang ditunjuknya atau Pejabat yang ditunjuk oleh Menteri sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) wajib dirahasiakan, kecuali bila keterangan tersebut dimintakan oleh badan yang diserahi urusan penyelesaian perburuhan.

Pasal 30

Tuntutan upah dan segala pembayaran yang timbul dari hubungan kerja menjadi deluwarsa setelah melampaui jangka waktu 2 (dua) tahun.

BAB VI

KETENTUAN PIDANA

Pasal 31

Pengusaha yang melanggar ketentuan Pasal 3, Pasal 5 ayat (1), Pasal 6 ayat (1), ayat (2), ayat (4), dan Pasal 8 dipidana dengan pidana kurungan selanjutnya yang paling lama tiga bulan atau denda setinggi-tingginya Rp. 100.000,- (seratus ribu rupiah).

Pasal 32

Pengusaha yang melanggar ketentuan Pasal 20, Pasal 21, dan Pasal 22,

100.000,- (seratus ribu rupiah).

Pasal 33

Buruh atau ahli yang ditunjuknya atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri yang dengan sengaja membocorkan rahasia yang harus disimpannya sesuai ketentuan Pasal 29 ayat (3) dipidana dengan pidana kurungan selamanya 3 (tiga) bulan atau denda setinggi-tingginya Rp. 100.000,- (seratus ribu rupiah).

Pasal 34

Tindak pidana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 31, Pasal 32, dan Pasal 33 adalah pelanggaran.

BAB VII

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 35

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah ini berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja, maka ketentuan-ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur perlindungan upah, sejauh telah diatur dalam Peraturan Pemerintah ini dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 36

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan. Agar supaya setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta, pada tanggal 2 Maret 1981

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

tid

SOEHARTO.

Diundangkan di Jakarta, pada tanggal 2 Maret 1981
MENTRI/SEKRETARIS NEGARA REPUBLIK INDONESIA

tid

SUDHARMONO, SH

Lampiran 2

PERATURAN MENTERI TENGAH KERJA RI NO.PER-04/MEN/1994 TENTANG TUNJANGAN HARI RAYA KEAGAMAAN BAGI PEKERJA DI PERUSAHAAN.

Menimbang:

- a. bahwa masyarakat Indonesia merupakan masyarakat pemeluk agama yang setiap tahunnya merayakan hari raya keagamaan sesuai dengan agamanya masing-masing;
- b. bahwa bagi pekerja untuk merayakan hari raya tersebut memerlukan biaya tambahan;
- c. bahwa untuk merayakan hari raya tersebut sudah sewajarnya pengusaha memberikan Tunjangan Hari Raya keagamaan;
- d. bahwa untuk menciptakan ketenangan usaha, meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keseragaman mengenai pemberian Tunjangan Hari Raya keagamaan perlu ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Mengingat:

1. Undang-Undang No.3 tahun 1951 tentang Pernyataan berlakunya Undang-Undang Pongawasan Perburuhan tahun 1948 Nomor 23 dari Republik Indonesia untuk seluruh Indonesia (Lembaran Negara tahun-1951 Nomor 4).
2. Undang-Undang Nomor 14 tahun 1969 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok mengenai Tenaga Kerja (Lembaran Negara tahun 1969 No.55, Tambahan Lembaran Negara No.2912).
3. Keputusan Presiden RI No 96/M tahun 1993 tentang Pembentukan Kabinet pembangunan VI.

Memutuskan:

Menetapkan :

Peraturan Menteri Tenaga Kerja tentang tunjangan hari raya keagamaan bagi pekerja di perusahaan.

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

- a. Perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang mempekerjakan pekerja dengan tujuan mencari keuntungan atau tidak baik milik swasta maupun

1. Orang, persekutuan atau Badan Hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri
2. Orang, persekutuan atau badan hukum yang secara sendiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
3. Orang, persekutuan atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud pada angka 1 dan angka 2, yang berkedudukan di luar Indonesia.
- c. Pekerja adalah tenaga kerja yang bekerja pada Pengusaha dengan menerima upah.
- d. Tunjangan Hari Raya keagamaan yang selanjutnya disebut THR, adalah pendapatan pekerja yang wajib dibayarkan oleh Pengusaha kepada pekerja atau keluarganya menjelang Hari raya keagamaan yang berupa uang atau bentuk lain.
- e. Hari raya keagamaan adalah Hari Raya Idul Fitri bagi pekerja yang beragama Islam, Hari Raya Natal bagi pekerja yang beragama Kristen Katolik dan Protestan, Hari Raya Nyepi bagi pekerja yang beragama Hindu dan Hari Raya Waisak bagi pekerja yang beragama Budha.

Pasal 2

1. Pengusaha wajib memberikan THR kepada pekerja yang telah mempunyai masa kerja 3 bulan secara terus menerus atau lebih.
2. THR sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 diberikan satu kali dalam satu tahun.

Pasal 3

1. Besarnya THR sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat 1 ditetapkan sebagai berikut:
 - a. pekerja yang telah mempunyai masa kerja 12 bulan secara terus menerus atau lebih sebesar 1(satu) bulan upah,
 - b. Pekerja yang mempunyai masa kerja 3 bulan secara terus menerus tetapi kurang dari 12 bulan diberikan secara proporsional dengan masa kerja yakni dengan perhitungan: masa kerja/12 x 1 (satu) bulan upah.
2. Upah satu bulan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah upah pokok ditambah tunjangan-tunjangan tetap.
3. Dalam hal penetapan besarnya nilai THR menurut Kesepakatan Kerja (KK), atau Peraturan Perusahaan (PP) atau Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kelesaan yang telah dilakukan lebih besar dari nilai THR sebagaimana dituntut dalam ayat (1) maka THR yang dibayarkan kepada pekerja sesuai

Pasal 4

1. Pemberian THR sebagaimana dimaksud pasal 2 ayat (2) disesuaikan dengan Hari raya keagamaan, masing-masing pekerja kecuali kesepakatan pengusaha dan pekerja menentukan lain.
2. Pembayaran THR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib dibayarkan oleh pengusaha selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari sebelum hari raya keagamaan.

Pasal 5

1. Dengan persetujuan pekerja, THR sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 sebagian dapat diberikan dalam bentuk lain kecuali minuman keras, obat-obatan atau bahan obat-obatan, dengan ketentuan nilainya tidak boleh melebihi 25% (dua puluh lima persen) dari nilai THR yang seharusnya diterima.
2. Bentuk lain sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diberikan bersamaan dengan pembayaran THR.

Pasal 6

1. Pekerja yang putus hubungan kerjanya terhitung sejak waktu 30 (tiga puluh) hari sebelum jatuh tempo hari raya keagamaan berhak atas THR.
2. Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak berlaku bagi pekerja dalam hubungan kerja untuk waktu tertentu yang hubungan kerjanya berakhir sebelum jatuh tempo hari raya keagamaan.
3. Dalam hal pekerja dipindahkan ke perusahaan lain dengan masa kerja berlanjut, maka pekerja berhak atas THR pada perusahaan yang baru, apabila dari perusahaan yang lama, pekerja yang bersangkutan belum mendapatkan THR.

Pasal 7

1. Pengusaha yang karena kondisinya tidak mampu membayar THR dapat mengajukan permohonan penyimpangan anggaran besarnya jumlah THR kepada Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Pengawasan Ketenagakerjaan
2. Pengajuan permohonan sebagaimana dimaksud ayat (1) harus diajukan paling lambat 2 bulan sebelum hari raya keagamaan yang terdapat.
3. Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Pengawasan Ketenagakerjaan menetapkan besarnya jumlah THR, setelah mempertimbangkan hasil pemeriksaan keuangan perusahaan

Pasal 8

1. Bagi pengusaha yang melanggar ketentuan pasal 2 ayat (1) - dan pasal 4 ayat (2), diancam dengan hukuman sesuai dengan ketentuan pasal 17 Undang-Undang No.14 tahun 1969 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja.
2. Tindak pidana sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah pelanggaran.

Pasal 9

1. Pengawasan untuk ditaatinya peraturan ini dilakukan oleh Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan.
2. Selain Penyidik Pejabat Polisi Negara Republik Indonesia, juga kepada Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan yang diberi wewenang khusus sebagai Penyidik sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 8 tahun 1981 tentang Hukum acara Pidana (Lembaran Negara tahun 1981 Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3209) untuk melakukan penyidikan tindak pidana pelanggaran dalam peraturan ini.

Pasal 10

Dengan diterapkannya Peraturan Menteri ini, maka Keputusan Menteri Tenaga Kerja No.16 tahun 1988 tentang Tunjangan Hari Raya bagi Buruh Perusahaan Swasta dinyatakan tidak berlaku lagi.

Pasal 11

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.
Ditetapkan; di Jakarta, 16 September 1994
Menteri Tenaga Kerja

Abdul Latief

Lampiran 3

**KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI.
NOMOR : KEP. 220/MEN/X/2004
TENTANG SYARAT-SYARAT PENYERAHAN SEBAGIAN PELAKSANAAN
PEKERJAAN KEPADA PERUSAHAAN LAIN**

Menimbang :

- a. bahwa sebagai pelaksanaan Pasal 65 ayat (5) Undang-undang Nomor 13 tentang Ketenagakerjaan, perlu diatur mengenai perubahan dan/atau penambahan syarat-syarat penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain;
- b. bahwa untuk itu perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

Mengingat :

1. Undang-undang Nomor 3 Tahun 1951 tentang Pernyataan berlakunya Undang-undang Pengawasan Perburuhan Tahun 1948 Nomor 23 dari Republik Indonesia untuk Seluruh Indonesia (Lembaran Negara Tahun 1951 Nomor 4);
2. Undang-undang Nomor 13 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279);
3. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/M tahun 2001 tentang Pembentukan Kabinet Gotong Royong.

Memperhatikan :

1. Pokok-pokok Pikiran Sekretariat Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 23 April 2004;
2. Kesimpulan Rapat Pleno Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 19 Mei 2004;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan :
- Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain.

on

sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) tidak melaksanakan kewajibannya memenuhi hak-hak pekerja/buruh dalam hubungan kerja maka perusahaan yang berbadan hukum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) bertanggung jawab dalam memenuhi kewajiban tersebut.

Pasal 4

1. Dalam hal ini disatu daerah tidak terdapat perusahaan pemborong pekerjaan yang berbadan hukum atau terdapat perusahaan pemborong pekerjaan berbadan hukum tetapi tidak memenuhi kualifikasi untuk dapat melaksanakan sebagian pekerjaan dari perusahaan pemberi pekerjaan, maka penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan dapat diserahkan pada perusahaan pemborong pekerjaan yang bukan berbadan hukum.
2. Perusahaan penerima pemborongan pekerjaan yang bukan berbadan hukum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) bertanggung jawab memenuhi hak-hak pekerja/buruh yang terjadi dalam hubungan kerja antara perusahaan yang bukan berbadan hukum tersebut dengan pekerja/buruhnya.
3. Tanggung jawab sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) harus dituangkan dalam perjanjian pemborongan pekerjaan antara perusahaan pemberi pekerjaan dengan perusahaan pemborong pekerjaan.

Pasal 5

Setiap perjanjian pemborongan pekerjaan wajib memuat ketentuan yang menjamin terpenuhinya hak-hak pekerja/buruh dalam hubungan kerja sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Pasal 6

1. Pekerjaan yang dapat diserahkan kepada perusahaan pemborong pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :
 - a. dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama baik manajerial maupun kegiatan pelaksanaan pekerjaan ;
 - b. dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan dimaksudkan untuk memberi penjelasan tentang cara melaksanakan pekerjaan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan pemberi pekerjaan;
 - c. merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan, artinya kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang mendukung dan memperlancar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan alir kegiatan kerja perusahaan pemberi pekerjaan.
 - d. tidak menahkama

tersebut adalah merupakan kegiatan tambahan yang apabila tidak dilakukan oleh perusahaan pemberi pekerjaan, proses pelaksanaan pekerjaan tetap berjalan sebagaimana biasanya.

2. Perusahaan pemberi pekerjaan yang akan menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaannya kepada perusahaan pemborong pekerjaan wajib membuat alur kegiatan proses pelaksanaan pekerjaan.
3. Berdasarkan alur kegiatan proses pelaksanaan pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) perusahaan pemberi pekerjaan menetapkan jenis-jenis pekerjaan yang utama dan penunjang berdasarkan ketentuan ayat (1) serta melaporkan kepada instansi yang bertanggungjawab di bidang ketenagakerjaan setempat.

Pasal 7

1. Perusahaan pemberi pekerjaan yang telah menyerahkan pelaksanaan sebagian pekerjaan kepada perusahaan pemborong pekerjaan sebelum ditetapkan Keputusan Menteri ini tetap melaksanakan perjanjian penyerahan sebagian pekerjaan kepada perusahaan pemborongan pekerjaan sebagaimana telah diperjanjikan sampai berakhirnya perjanjian pemborongan pekerjaan tersebut.

2. Dalam hal perjanjian pemborongan pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berakhir, maka selanjutnya wajib menyesuaikan dengan Keputusan Menteri ini.

Pasal 8

Keputusan Menteri ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan di Jakarta,

pada tanggal 19 Oktober 2004

Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI.

td

JACOB NUWA WEA

**KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI
NOMOR : KEP. 49/MEN/2004
TENTANG KETENTUAN STRUKTUR DAN SKALA UPAH**

Memimbang:

- a. bahwa sebagai pelaksanaan Pasal 92 ayat (3) Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, perlu diatur ketentuan struktur dan skala upah;
- b. bahwa untuk itu perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

Mengingat:

1. Undang-undang Nomor 80 Tahun 1957 tentang Persetujuan Konvensi Organisasi Perburuhan Internasional Nomor 100 mengenai Pengupahan yang Sama Bagi Buruh Laki-laki dan Wanita untuk Pekerjaan yang Sama Nilainya (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 171 Tahun 1957, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2153);
2. Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279);
3. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/M Tahun 2001 tentang Pembentukan Kabinet Gotong Royong.

Memperhatikan:

1. Pokok-pokok Pikiran Sekretariat Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 23 Maret 2004;
2. Kesimpulan Rapat Plano Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 23 Maret 2004;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

Keputusan Menteri tenaga kerja dan transmigrasi RI. Tentang ketentuan struktur dan skala upah

Pasal 1

Dalam Keputusan Menteri ini dimaksud dengan :

1. Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dibayarkan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pekerjaannya.

buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

2. Struktur upah adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang tertinggi sampai yang terendah.
3. Skala upah adalah kisaran nilai nominal upah untuk setiap kelompok jabatan.
4. Jabatan adalah sekumpulan pekerjaan dalam organisasi perusahaan.
5. Analisa jabatan adalah proses metode secara sistematis untuk memperoleh data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan yang dipergunakan untuk berbagai kepentingan program kelembagaan, ketatalaksanaan dan Manajemen Sumber Daya Manusia.
6. Uraian jabatan adalah ringkasan aktivitas-aktivitas yang terpenting dari suatu jabatan, termasuk tugas dan tanggung jawab dan tingkat pelaksanaan jabatan tersebut;
7. Evaluasi jabatan adalah proses menganalisis dan menilai suatu jabatan secara sistematis untuk mengetahui nilai relatif bobot jabatan-jabatan dalam suatu organisasi.
8. Pengusaha adalah :
 - a. orang perseorangan, persekutuan atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
 - b. orang perseorangan, persekutuan atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
 - c. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan diluar wilayah Indonesia.
9. Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain

Pasal 2

Pengusaha menyusun struktur dan skala upah dalam penetapan upah pekerja/buruh di perusahaannya.

Pasal 3

Dalam penyusunan struktur dan skala upah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, dilaksanakan melalui :

- a. analisa jabatan;
- b. uraian jabatan;
- c. evaluasi jabatan.

Pasal 4

Dalam melakukan, analisa, uraian dan evaluasi jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 diperlukan data/informasi:

- bidang usaha dari perusahaan yang bersangkutan;
- tingkat teknologi yang digunakan;
- struktur organisasi;
- manajemen perusahaan.

Pasal 5

(1) Analisa jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a, merumuskan jabatan-jabatan baik tenaga pelaksana, non manajerial, maupun manajerial dalam suatu perusahaan.

(2) Analisa jabatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) akan menghasilkan uraian jabatan dalam organisasi perusahaan meliputi:

- identifikasi jabatan;
- ringkasan tugas;
- fungsi tugas;
- spesifikasi jabatan termasuk didalamnya:
 - pendidikan;
 - pelatihan/kursus;
 - pengalaman kerja;
 - psikologi (bakat kerja, tempramen kerja dan minat kerja);
 - masa kerja;
 - suatu kerja;
 - tanggung jawab.

Pasal 6

(1) Evaluasi jabatan berfungsi untuk mengukur dan menilai jabatan yang sesuai dalam uraian jabatan dengan metode tertentu.

(2) Faktor-faktor yang diukur dan dinilai dalam evaluasi jabatan antara lain:

- tanggung jawab;
- suatu peranan terhadap perusahaan;
- tesiko jabatan;
- tingkat kesulitan jabatan;

(3) Hasil evaluasi jabatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) digunakan antara lain:

- penetapan upah;
- pendataan pekerjaan;
- penetapan kebijakan pengembangan sumber daya manusia perusahaan.

Pasal 7

Dasar pertimbangan penyusunan struktur upah dapat dilakukan melalui:

- Struktur organisasi;
- resio perbedaan bobot pekerjaan antar jabatan;
- kemampuan perusahaan;
- upah minimum;
- kondisi pasar.

Pasal 8

(1) Penyusunan skala upah dapat dilakukan melalui:

- skala tunggal;
 - skala ganda.
- (2) Dalam skala tunggal sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a, setiap jabatan pada golongan jabatan yang sama mempunyai upah yang sama.
- (3) Dalam skala ganda sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b, setiap golongan jabatan mempunyai nilai upah nominal terendah dan tertinggi.

Pasal 9

(1) Skala ganda sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (1) huruf b, dapat berbentuk skala ganda horizontal dan skala turunan vertikal.

(2) Uraian dan skala ganda horizontal sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), upah tertinggi pada golongan jabatan dibawahnya lebih kecil dari upah terendah pada golongan jabatan diatasnya.

Pasal 10

(1) Petunjuk teknis penyusunan struktur dan skala upah sebagaimana terlampir merupakan pedoman sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

(2) Penyusunan struktur dan skala upah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompetensi dan mempertimbangkan kondisi perusahaan.

Pasal 11

Undang-Undang ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Ditetapkan di Jakarta, pada tanggal 8 April 2004

BERKEPERINTAHAN
MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI,

td

JACOB NUJAWEA

**KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI.
NOMOR : KEP. 230 /MEN/2003
TENTANG GOLONGAN DAN JABATAN TERTENTU
YANG DAPAT DIPUNGUT BIAYA PENEMPATAN TENAGA KERJA**

Menimbang:

- a. bahwa sebagai pelaksanaan Pasal 38 ayat (3) Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, perlu diatur tentang golongan dan jabatan tertentu yang dapat dipungut biaya penempatan tenaga kerja;
- b. bahwa untuk itu perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri;

Mengingat:

- 1. Undang-undang Nomor 3 Tahun 1951 tentang Pernyataan berlakunya Undang-undang Pengawasan Perburuhan Tahun 1948 Nomor 23 dari Republik Indonesia untuk Seluruh Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1951 Nomor 4);
- 2. Undang-undang Nomor 7 Tahun 1981, tentang Wajib Laporan Ketenagakerjaan di Perusahaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1981 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3201);
- 3. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3839);
- 4. Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279 1);
- 5. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3952);
- 6. Keputusan Presiden Nomor 36 Tahun 2002 tentang Pengesahan ILO Convention Nomor 88 mengenai Lembaga Pelayanan Penempatan Tenaga Kerja;
- 7. Keputusan Presiden Nomor 228/M Tahun 2001 tentang Pembentukan Kabinet Gotong Royang;

Memperhatikan :

- 1. Pokok-pokok Pikiran Sekretariat Lembaga Kurjasama Tripartit Nasional tanggal 31 Agustus 2003;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan :
Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia Tentang Golongan Dan Jabatan Tertentu Yang Dapat Dipungut Biaya Penempatan Tenaga Kerja.

BAB I

PENGERTIAN

Pasal 1

Dalam Keputusan Menteri ini yang dimaksud dengan :

- 1. Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.
- 2. Pemberi kerja adalah orang perseorangan, pengusaha, badan hukum, atau badan-badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
- 3. Lembaga Penempatan Tenaga Kerja Swasta yang selanjutnya disebut LPTKS adalah lembaga yang berbadan hukum yang memiliki ijin untuk melaksanakan pelayanan penempatan tenaga kerja.

Pasal 2

Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan.

Pasal 3

Pemberi kerja yang akan mempekerjakan tenaga kerja dapat merekrut sendiri tenaga kerja yang dibutuhkan atau melalui pelaksana penempatan tenaga kerja baik instansi pemerintah yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan maupun LPTKS.

Pasal 4

- (1) LPTKS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dapat memungut biaya penempatan tenaga kerja dari pemberi kerja.
- (2) LPTKS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memungut biaya penempatan tenaga kerja dari tenaga kerja untuk golongan dan jabatan tertentu.

Pasal 5

(1) Golongan dan jabatan tertentu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat

(2) adalah :

- golongan pimpinan dengan jabatan manajer atau yang sederajat;
- golongan supervisi dengan jabatan supervisor atau yang sederajat;
- golongan pelaksana dengan jabatan operator atau yang sederajat;
- golongan profesional dengan syarat pendidikan strata satu (S1) ditambah pendidikan profesi.

(2) Golongan dan jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menerima upah sekurang-kurangnya 3 (tiga) kali upah minimum yang berlaku di wilayah setempat.

BAB II BIAYA PENEMPATAN

Pasal 6

(1) Biaya biaya penempatan tenaga kerja yang dipungut dari pemberi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1), ditetapkan sesuai dengan kesepakatan antara pemberi dan LPTKS.

(2) Pemberi kerja dilarang membebaskan biaya penempatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepada tenaga kerja yang bersangkutan.

Pasal 7

(1) Biaya biaya penempatan tenaga kerja yang dipungut dari tenaga kerja golongan dan jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara pekerja/buruh dengan LPTKS dan bosarnya tidak melebihi 1 (satu) bulan upah yang diterima.

(2) Biaya penempatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diangsur sekurang-kurangnya 5 (lima) kali.

Pasal 8

Dalam hal terjadi pemutusan hubungan kerja sebelum solusinya anggaran sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2), pekerja/buruh dibebaskan dari kewajiban membayar kurungan angsuran.

BAB IV

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 9

Keputusan Menteri ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

DIJERAKAN 2003

Lampiran 6

KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI. NOMOR : KEP. 232/MEN/2003 TENTANG AKIBAT HUKUM MOGOK KERJA YANG TIDAK SAH

Menimbang:

- bahwa sebagai pelaksanaan Pasal 142 ayat (2) Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan perlu diatur akibat hukum mogok kerja yang tidak sah;
- bahwa untuk itu perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri;

Mengingat:

- Undang-undang Nomor 3 Tahun 1951 tentang Pernyataan Berlakunya Undang-undang Pengawasan Perburuhan Tahun 1948 Nomor 23 dari Republik Indonesia untuk Seluruh Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1951 Nomor 4);
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279);
- Keputusan Presiden Nomor 22/Pr/M Tahun 2001 tentang Pembentukan Kabinet Ginting Royong;

Memperhatikan:

- Pokok-pokok Pikiran Sekretariat Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 31 Agustus 2003;
- Kesepakatan Rapat Pleno Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 25 September 2003;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan:

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan transmigrasi Republik Indonesia tentang Akibat Hukum Mogok Kerja Yang Tidak Sah.

Pasal 1

Dalam Keputusan Menteri ini yang dimaksud dengan :

- Mogok kerja adalah tindakan pekerja/buruh yang direncanakan dan dilaksanakan secara bersama-sama dan/atau oleh sorikat pekerja/sorikat

hari kerja atau perundingan-perundingan yang dilakukan mengenai jalan buntu yang dinyatakan oleh para pihak dalam risalah perundingan.

Pasal 5

Mogok kerja pada perusahaan yang melayani kepentingan umum dan/atau perusahaan yang jenis kegiatannya membahayakan keselamatan jiwa manusia, yang dilakukan oleh pekerja/buruh yang sedang bertugas dikualifikasikan sebagai mogok kerja yang tidak sah.

Pasal 6

1. Mogok kerja yang dilakukan secara tidak sah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dikualifikasikan sebagai mangkir.
2. Pemanggilan untuk kembali bekerja bagi pelaku mogok sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan oleh pengusaha 2 kali berturut-turut dalam tenggang waktu 7 (tujuh) hari dalam bentuk pemanggilan secara patut dan tertulis.
3. Pekerja/buruh yang tidak memenuhi panggilan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) maka dianggap mengundurkan diri.

Pasal 7

1. Mogok kerja yang dilakukan secara tidak sah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dikualifikasikan sebagai mangkir.
2. Dalam hal mogok kerja yang dilakukan secara tidak sah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang mengakibatkan hilangnya nyawa manusia yang berhubungan dengan pekerjaannya dikualifikasikan sebagai kesalahan berat.

Pasal 8

Keputusan Menteri ini berlaku sejak rancangan ditetapkan.
Ditetapkan di Jakarta, pada tanggal 31 Oktober 2003
MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI.

tit

JACOB NUWA WEA

atau imbalan dalam bentuk lain.

3. Pengusaha adalah:
 - a. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
 - b. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
 - c. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan diluar wilayah Indonesia.
4. Perusahaan adalah:
 - a. setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain;
 - b. usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Pasal 2

Mogok kerja merupakan hak dasar pekerja/buruh dan/atau serikat pekerja/serikat buruh yang dilakukan secara sah, tertib dan damai sebagai akibat gagalnya perundingan.

Pasal 3

- Mogok kerja tidak sah apabila dilakukan :
- a. bukan akibat gagalnya perundingan; dan/atau
 - b. tanpa pemberitahuan kepada pengusaha dan instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan; dan/atau
 - c. dengan pemberitahuan kurang dari 7 (tujuh) hari sebelum pelaksanaan mogok kerja; dan/atau
 - d. isi pemberitahuan tidak sesuai dengan ketentuan Pasal 140 ayat (2) huruf a, b, c, dan d Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Pasal 4

Gagalnya perundingan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a adalah tidak tercapainya kesepakatan penyelesaian perselisihan hubungan industrial

**KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI,
NOMOR : KEP. 233 /MEN/2003
TENTANG JENIS DAN SIFAT PEKERJAAN YANG
DIJALANKAN SECARA TERUS MENERUS**

Menimbang:

- a. bahwa sebagai pelaksanaan Pasal 85 ayat (4) Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, perlu ditetapkan mengenai jenis dan sifat pekerjaan yang dijalankan secara terus menerus;
- b. bahwa untuk itu perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

Mengingat :

1. Undang-undang Nomor 3 Tahun 1951 tentang Pernyataan Berlakunya Undang-undang Pengawasan Perburuhan Tahun 1948 Nomor 23 dari Republik Indonesia untuk Seluruh Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1951 Nomor 4);
2. Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279);
3. Keputusan Presiden Nomor 228/M Tahun 2001 tentang Pembentukan Kabinet Gotong Royong.

Memperhatikan :

1. Pokok-pokok Pikiran Sekretariat Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 31 Agustus 2003;
2. Kesepakatan Rapat Pleno Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 25 September 2003;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan:

Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia Tentang Jenis Dan Sifat Pekerjaan Yang Dijalankan Secara Terus Menerus

Pasal 1

Dalam Keputusan Menteri ini yang dimaksud dengan

1. Pekerjaan yang dijalankan secara terus menerus adalah pekerjaan yang menurut jenis dan sifatnya harus dilaksanakan atau dijalankan secara terus menerus atau dalam keadaan lain berdasarkan kesepakatan antara pekerja/

buruh dengan pengusaha.

2. Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menahma upah atau imbalan dalam bentuk lain.
3. Perusahaan adalah:
 - a. setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain;
 - b. usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
4. Pengusaha adalah:
 - a. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
 - b. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
 - c. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.
5. Menteri adalah Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Pasal 2

Pengusaha dapat mempekerjakan pekerja/buruh pada hari libur resmi untuk pekerjaan yang menurut jenis dan sifatnya harus dilaksanakan dan dijalankan secara terus menerus.

Pasal 3

(1) Pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 yakni:

- a. pekerjaan di bidang pelayanan jasa kesehatan;
- b. pekerjaan di bidang pelayanan jasa transportasi;
- c. pekerjaan di bidang jasa perbaikan alat transportasi;
- d. pekerjaan di bidang usaha pariwisata;
- e. pekerjaan di bidang jasa pos dan telekomunikasi;
- f. pekerjaan di bidang penyediaan tenaga listrik, tenaga pelayaran air bersin (PAM), dan penyediaan bahan bakar minyak dan gas bumi;
- g. pekerjaan di usaha swalayan, pusat perbelanjaan, dan sejenisnya;
- h. pekerjaan di bidang media masa;
- i. pekerjaan di bidang pengamanan;
- j. pekerjaan di lembaga konservasi;
- k. pekerjaan-pekerjaan yang apabila dihentikan akan mengganggu proses

produksi, merusak bahan, dan termasuk pemeliharaan/perbaikan alat produksi.

(2) Menteri dapat mengubah jenis pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) sesuai dengan perkembangan.

Pasal 4

Dalam keadaan tertentu pengusaha dapat mempekerjakan pekerja/buruh pada hari libur resmi berdasarkan kesepakatan antara pekerja/buruh dengan pengusaha.

Pasal 5

Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Pasal 3 dan Pasal 4 wajib membayar upah kerja lembur kepada pekerja/buruh.

Pasal 6

Keputusan Menteri ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta, pada tanggal 31 Oktober 2003

MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI.

tttd

JACOB NUWA WEA

Lampiran 8

KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI. NOMOR : KEP.100/MEN/VI/2004 TENTANG KETENTUAN PELAKSANAAN PERJANJIAN KERJA WAKTU TERTENTU

Menimbang :

- a. bahwa sebagai pelaksanaan Pasal 59 ayat (8) Undang-undang Nomor 13 TAHUN 2003 tentang Ketenagakerjaan, perlu diatur mengenai perjanjian kerja waktu tertentu;
- b. bahwa untuk itu perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

Mengingat :

1. Undang-undang Nomor 3 Tahun 1951 tentang Pernyataan Berlakunya Undang-undang Pengawasan Perburuhan Tahun 1948 Nomor 23 dari Republik Indonesia untuk Seluruh Indonesia (Lembaran Negara Tahun 1951 Nomor 4);
2. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3839);
3. Undang-undang Nomor 13 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3952);
5. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/M tahun 2001 tentang Pembentukan Kabinet Gotong Royong.

Memperhatikan :

1. Pokok-pokok Pikiran Sekretariat Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 6 April 2004;
2. Kesepakatan Rapat Pleno Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 19 Mei 2004.

Ketentuan Pelaksanaan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Keputusan Menteri ini yang dimaksud dengan :

1. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu yang selanjutnya disebut PKWWT adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerja tertentu.
2. Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu yang selanjutnya disebut PKWTT adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja yang bersifat tetap
3. Pengusaha adalah :
 - a. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
 - b. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
 - c. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.
4. Perusahaan adalah :
 - a. setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain;
 - b. usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
5. Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan monerisma upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Pasal 2

- (1) Syarat kerja yang diperjanjikan dalam PKWWT, tidak boleh lebih rendah daripada ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Menteri dapat menetapkan ketentuan PKWWT khusus untuk sektor usaha dan atau pekerjaan tertentu.

BAB II

PKWWT UNTUK PEKERJAAN YANG SEKALI SELESAI ATAU SEMENTARA SIFATNYA YANG PENYELESAIANNYA PALING LAMA 3 (TIGA) TAHUN

Pasal 3

- (1) PKWWT untuk pekerjaan yang sekali selesai atau sementara sifatnya adalah PKWWT yang didasarkan atas selesainya pekerjaan tertentu.
- (2) PKWWT sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dibuat untuk paling lama 3 (tiga) tahun.
- (3) Dalam hal pekerjaan tertentu yang diperjanjikan dalam PKWWT sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat diselesaikan lebih cepat dari yang diperjanjikan maka PKWWT tersebut putus demi hukum pada saat selesainya pekerjaan.
- (4) Dalam PKWWT yang didasarkan atas selesainya pekerjaan tertentu harus dicantumkan batasan suatu pekerjaan dinyatakan selesai.
- (5) Dalam hal PKWWT dibuat berdasarkan selesainya pekerjaan tertentu namun karena kondisi tertentu pekerjaan tersebut belum dapat diselesaikan, dapat dilakukan pembaharuan PKWWT.
- (6) Pembaharuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (5) dilakukan setelah melebihi masa tenggang waktu 30 (tiga puluh) hari setelah berakhirnya perjanjian kerja.
- (7) Selama tenggang waktu 30 (tiga puluh) hari sebagaimana dimaksud dalam ayat (6) tidak ada hubungan kerja antara pekerja/buruh dan pengusaha.
- (8) Para pihak dapat mengatur lain dari ketentuan dalam ayat (5) dan ayat (6) yang dituangkan dalam perjanjian.

BAB III

PKWWT UNTUK PEKERJAAN YANG BERSIFAT MUSIMAN

Pasal 4

- (1) Pekerjaan yang bersifat musiman adalah pekerjaan yang pelaksanaannya tergantung pada musim atau cuaca.
- (2) PKWWT yang dilakukan untuk pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) hanya dapat dilakukan untuk satu jenis pekerjaan pada musim tertentu.

Pasal 5

- (1) Pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan untuk memenuhi pesanan atau target tertentu dapat dilakukan dengan PKWWT sebagai pekerjaan musiman.
- (2) PKWWT yang dilakukan untuk pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat

Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh berdasarkan PKWT sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 harus membuat daftar nama pekerja/buruh yang melakukan pekerjaan tambahan.

Pasal 7

PKWT sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dan Pasal 5 tidak dapat dilakukan pembaharuan.

BAB IV

PKWT UNTUK PEKERJAAN YANG BERTHUBUNGAN DENGAN PRODUK BARU

Pasal 8

- (1) PKWT dapat dilakukan dengan pekerja/buruh untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penajakan.
- (2) PKWT sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) hanya dapat dilakukan untuk jangka waktu paling lama 2 (dua) tahun dan dapat diperpanjang untuk satu kali paling lama 1 (satu) tahun.
- (3) PKWT sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak dapat dilakukan pembaharuan.

Pasal 9

PKWT sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 hanya boleh diberlakukan bagi pekerja/buruh yang melakukan pekerjaan di luar kegiatan atau di luar pekerjaan yang biasa dilakukan perusahaan.

BAB V

PERJANJIAN KERJA HARIAN ATAU LEPAS

Pasal 10

- (1) Untuk pekerjaan tertentu yang berubah-ubah dalam hal waktu dan volume pekerjaan serta upah didasarkan pada kehadiran, dapat dilakukan dengan perjanjian kerja harian atau lepas.
- (2) Perjanjian kerja harian lepas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dengan ketentuan pekerja/buruh bekerja kurang dari 2 (dua) puluh satu (21) hari dalam 1 (satu) bulan.
- (3) Dalam hal pekerja/buruh bekerja 21 (dua puluh satu) hari atau lebih selama 3 (tiga) bulan berturut-turut atau lebih maka perjanjian kerja harian lepas berubah menjadi PKWTT.

Perjanjian kerja harian lepas yang memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) dan ayat (2) dikecualikan dari ketentuan jangka waktu PKWT pada umumnya.

Pasal 12

- (1) Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh pada pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 wajib membuat perjanjian kerja harian lepas secara tertulis dengan para pekerja/buruh.
- (2) Perjanjian kerja harian lepas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat dibuat berupa daftar pekerja/buruh yang melakukan pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 sekurang-kurangnya memuat :
 - a. nama/alamat perusahaan atau pemberi kerja.
 - b. nama/alamat pekerja/buruh.
 - c. jenis pekerjaan yang dilakukan.
 - d. besarnya upah dan/atau imbalan lainnya.
- (3) Daftar pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) disampaikan kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari kerja sejak mempekerjakan pekerja/buruh.

BAB VI

PENCATATAN PKWT

Pasal 13

PKWT wajib dicatatkan oleh pengusaha kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan kabupaten/kota setempat selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari kerja sejak penandatanganan.

Pasal 14

Untuk perjanjian kerja harian lepas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 maka yang dicatatkan adalah daftar pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2).

BAB VII

PERUBAHAN PKWT MENJADI PIKWT

Pasal 15

- (1) PKWT yang tidak dibuat dalam bahasa Indonesia dan huruf latin berubah menjadi PKWTT sejak adanya hubungan kerja
- (2) Dalam hal PKWT dibuat tidak memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (2), atau Pasal 5 ayat (2), maka PKWT berubah menjadi PKWTT sejak adanya hubungan kerja.
- (3) Dalam hal PKWT dilakukan untuk pekerjaan yang berhubungan dengan

produk baru menyimpang dari ketentuan Pasal 8 ayat (2) dan ayat (3), maka PKWT berubah menjadi PKWTT sejak dilakukan penyimpangan.

- (4) Dalam hal pembaharuan PKWT tidak melalui masa tenggang waktu 30 (tiga puluh) hari setelah berakhirnya perpanjangan PKWT dan tidak diperpanjangkan lain sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, maka PKWT berubah menjadi PKWTT sejak tidak terpenuhinya syarat PKWT tersebut.
- (5) Dalam hal pengusaha mengakhiri hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dengan hubungan kerja PKWT sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3) dan ayat (4), maka hak-hak pekerja/buruh dan prosedur penyelesaian dilakukan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan bagi PKWTT.

BAB VIII KETENTUAN PERALIHAN Pasal 16

Kesepakatan kerja waktu tertentu yang dibuat berdasarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER-06/MEN/1985 tentang Perlindungan Pekerja Harian Lepas, Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER-02/MEN/1993 tentang Kesepakatan Kerja Waktu Tertentu dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER-05/MEN/1995 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu pada Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi, masih tetap berlaku sampai dengan berakhirnya perjanjian kerja waktu tertentu.

BAB IX KETENTUAN PENUTUP Pasal 17

Dengan ditetapkannya Keputusan Menteri ini, maka Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER-06/MEN/1985 tentang Perlindungan Pekerja Harian Lepas, Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER-02/MEN/1993 tentang Kesepakatan Kerja Waktu Tertentu dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER-05/MEN/1995 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu pada Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi, dinyatakan tidak berlaku lagi.

Pasal 18

Keputusan Menteri ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta, pada tanggal 11 Juni 2004

MENTERI TENAGAKERJA DAN TRANSMIGRASI

ttc

JACOB NUWA WEA

Lampiran 8

KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI, NOMOR KEP. 102/MEN/V/2004 TENTANG WAKTU KERJA LEMBUR DAN UPAH KERJA LEMBUR

Menimbang :

- bahwa sebagai pelaksanaan Pasal 78 ayat (4) Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan perlu diatur mengenai waktu kerja lembur dan upah kerja lembur;
- bahwa untuk itu perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri;

Mengingat :

- Undang-undang Nomor 3 Tahun 1951 tentang Pernyataan Berlakunya Undang-Undang Pengawasan Perburuhan Tahun 1948 Nomor 23 dari Republik Indonesia untuk seluruh Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1951 Nomor 4);
- Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3839);
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279);
- Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi Sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3952);
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/M Tahun 2001 tentang Pembentukan Kabinet Gotong Royong;

Memperhatikan :

- Pokok-pokok Pikiran Sekretariat Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 23 Maret 2004.
- Kesepakatan Rapat Pleno Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 23 Maret 2004;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia Tentang Waktu Kerja Lembur Dan Upah Kerja Lembur.

Pasal 1.

Dalam Keputusan Menteri ini yang dimaksud dengan :

Waktu kerja lembur adalah waktu kerja yang melebihi 7 (tujuh) jam sehari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau 8 (delapan) jam sehari, dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah.

2. Pengusaha adalah :

- a. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
- b. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya.
- c. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.

3. Perusahaan adalah :

- a. setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain;
- b. usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

4. Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

5. Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.

6. Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

7. Menteri adalah Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi

Pasal 2

(2) Perusahaan pada sektor usaha tertentu atau pekerjaan tertentu sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur tersendiri, dengan Keputusan Menteri.

Pasal 3

- (1) Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak 3 (tiga) jam dalam 1 (satu) hari dan 14 (empat belas) jam dalam 1 (satu) minggu.
- (2) Ketentuan waktu kerja lembur sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak termasuk kerja lembur yang dilakukan pada waktu istirahat mingguan atau hari libur resmi.

Pasal 4

- (1) Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh melebihi waktu kerja, wajib membayar upah lembur.
- (2) Bagi pekerja/buruh yang termasuk dalam golongan jabatan tertentu, tidak berhak atas upah kerja lembur sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dengan ketentuan mendapat upah yang lebih tinggi.
- (3) Yang termasuk dalam golongan jabatan tertentu sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) adalah mereka yang memiliki tanggung jawab sebagai pemikir, perencanaan, pelaksanaan dan pengendali jalannya perusahaan yang waktu kerjanya tidak dapat dibatasi menurut waktu kerja yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 5

Perhitungan upah kerja lembur berlaku bagi semua perusahaan, kecuali bagi perusahaan pada sektor usaha tertentu atau pekerjaan tertentu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2.

Pasal 6

- (1) Untuk melakukan kerja lembur harus ada perintah tertulis dari pengusaha dan persetujuan tertulis dari pekerja/buruh yang bersangkutan.
- (2) Perintah tertulis dan persetujuan tertulis sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat dibuat dalam bentuk daftar pekerja/buruh yang berakadibekerja lembur yang ditandatangani oleh pekerja/buruh yang bersangkutan dan pengusaha.
- (3) Pengusaha sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) harus membuat daftar pelaksanaan kerja lembur yang memuat nama pekerja/buruh yang bekerja lembur dan lamanya waktu kerja lembur.

Pasal 7

- a. membayar upah kerja lembur;
 - b. memberi kesempatan untuk istirahat secukupnya;
 - c. memberikan makanan dan minuman sekurang-kurangnya 1.400 kalori apabila kerja lembur dilakukan selama 3 (tiga) jam atau lebih.
- (2) Pemberian makan dan minum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf c tidak boleh diganti dengan uang.

Pasal 8

- (1) Perhitungan upah lembur didasarkan pada upah bulanan.
- (2) Cara menghitung upah sejam adalah 1/173 kali upah sebulan.

Pasal 9

- (1) Dalam hal upah pekerja/buruh dibayar secara harian, maka penghitungan besarnya upah sebulan adalah upah sehari dikalikan 25 (dua puluh lima) bagi pekerja/buruh yang bekerja 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau dikalikan 21 (dua puluh satu) bagi pekerja/buruh yang bekerja 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu.
- (2) Dalam hal upah pekerja/buruh dibayar berdasarkan satuan hasil, maka upah sebulan adalah upah rata-rata 12 (dua belas) bulan terakhir.
- (3) Dalam hal pekerja/buruh bekerja kurang dari 12 (dua belas) bulan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), maka upah sebulan dihitung berdasarkan upah rata-rata selama bekerja dengan ketentuan tidak boleh lebih rendah dari upah dari upah minimum setempat.

Pasal 10

- (1) Dalam hal upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap maka dasar perhitungan upah lembur adalah 100 % dari upah.
- (2) Dalam hal upah terdiri dari upah pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap, apabila upah pokok tambah tunjangan tetap lebih kecil dari 75 % (tujuh puluh lima persen) keseluruhan upah, maka dasar perhitungan upah lembur 75 % (tujuh puluh lima persen) dari keseluruhan upah.

Pasal 11

- Cara perhitungan upah kerja lembur sebagai berikut :
 - a. Apabila kerja lembur dilakukan pada hari kerja
 - a.1. untuk jam kerja lembur pertama harus dibayar upah sebesar 1,5 (satu setengah) kali upah sejam;
 - a.2. untuk setiap jam kerja lembur berikutnya harus dibayar upah sebesar

libur resmi untuk waktu kerja 6 (enam) hari; kerja 40 (empat puluh) jam seminggu maka :

- b.1. perhitungan upah kerja lembur untuk 7 (tujuh) jam pertama dibayar 2 (dua) kali upah sejam, dan jam kedelapan dibayar 3 (tiga) kali upah sejam dan jam lembur kesembilan dan kesepuluh dibayar 4 (empat) kali upah sejam.
- b.2. apabila hari libur resmi jatuh pada hari kerja terpendek perhitungan upah lembur 5 (lima) jam pertama dibayar 2 (dua) kali upah sejam, jam keenam 3(tiga) kali upah sejam dan jam lembur ketujuh dan kedelapan 4 (empat) kali upah sejam.
- c. Apabila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan dan/atau hari libur resmi untuk waktu kerja 5 (lima) hari kerja dan 40 (empat puluh) jam seminggu, maka perhitungan upah kerja lembur untuk 8 (delapan) jam pertama dibayar 2 (dua) kali upah sejam, jam kesembilan dibayar 3(tiga) kali upah sejam dan jam kesepuluh dan kesembelas 4 (empat) kali upah sejam.

Pasal 12

Bagi perusahaan yang telah melaksanakan dasar perhitungan upah lembur yang nilainya lebih baik dari Keputusan Menteri ini, maka perhitungan upah lembur tersebut tetap berlaku.

Pasal 13

- (1) Dalam hal terjadi perbedaan perhitungan tentang besarnya upah lembur, maka yang berwenang menetapkan besarnya upah lembur adalah pengawas ketenagakerjaan Kabupaten/Kota.
- (2) Apabila salah satu pihak tidak dapat menerima penetapan pengawas ketenagakerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), maka dapat meminta penetapan ulang kepada pengawas ketenagakerjaan di Provinsi.
- (3) Dalam hal terjadi perbedaan perhitungan tentang besarnya upah lembur pada perusahaan yang meliputi lebih dari 1 (satu) Kabupaten/Kota dalam 1 (satu) Provinsi yang sama, maka yang berwenang menetapkan besarnya upah lembur adalah pengawas ketenagakerjaan Provinsi.
- (4) Apabila salah satu pihak tidak dapat menerima penetapan pengawas ketenagakerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dan ayat (3) dapat meminta penetapan ulang kepada pengawas ketenagakerjaan di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Pasal 14

perusahaan yang meliputi lebih dari 1 (satu) Provinsi, maka yang berwenang menetapkan besarnya upah lembur adalah Pengawas Ketenagakerjaan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Paragraf 15

Dengan diketapkannya Keputusan ini, maka Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor:KEP-72/MEN/1984 tentang Dasar Perhitungan Upah Lembur, Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor KEP-608/MEN/1989 tentang Pemberian Izin Penyimpangan Waktu Kerja dan Waktu Istirahat Bagi Perusahaan-perusahaan Yang Mempekerjakan Pekerja 9 (sembilan) Jam Sehari dan 54 (lima puluh empat) Jam Seminggu dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor: PER-06/MEN/1993 tentang waktu kerja 5 (lima) Hari Seminggu dan 8 (delapan) Jam Sehari, dinyatakan tidak berlaku lagi.

Paragraf 16

Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.
Ditetapkan di Jakarta, pada tanggal 25 Juni 2004
MENTERI TENAGAKERJA DAN TRANSMIGRASI RI.

ttd

JACOB NUWA WEA

- UU No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- UU No 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.
- UU No. 21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja / Serikat Buruh.
- UU No. 7 Tahun 1984 tentang ratifikasi terhadap Konvensi Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi terhadap Wanita (Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa, yaitu Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women-(CEDAW).
- UU No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja.
- PP No. 8 Tahun 1981 tentang Perlindungan Upah.
- Kepmen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kepmen. No. 48/ Men/IV/2004 tentang Pengaturan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).
- Kepmen Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 49 /Men.IV/ 2004 tentang Pengupahan.
- Kepmen Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 102 / Men/ VI/ 2004 tentang Waktu Kerja Lembur dan Upah Lembur.
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 104/ Men/ 1994 tentang Tunjangan Hari Raya.
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. Per 03/Men/1989 tentang Penutusan Hubungan Kerja yang Dilarang.
- Sandjun H. Manulang, Pokok-pokok Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia, Cetakan ketiga, Rineka Cipta, Jakarta 2001.
- Endang Rokhani, Pengetahuan Dasar tentang Hak-hak Buruh, Cetakan keempat, Yakoma PGI, Jakarta 2002.
- Libertus Johani, SH., M.H., Hak-Hak Pekerja Bila Di-PHK, Visimadia, Jakarta, 2006.
- Libertus Jehani & Edytus Adisu, Hak-Hak Pekerja Perempuan, Vihintadili, Jakarta, 2006.
- Iman Soepomo, Panganar Hukum Pertumbuhan, Djambatan, 1983.
- F.X. Djumaldi, Perjanjian Kerja, Bumi Aksara, 1994.
- Wiwoho Soedjono, Hukum Perjanjian Kerja, Rina Aksara, Yogyakarta, 1981.
- Mohd. Syaiful Syamsuddin, Norma Perlindungan Dalam Hubungan Industrial, Sarana Bhakti Persada, Jakarta, 2004.