

BAB 4

PEMBAHASAN PENELITIAN

Bab 4 membahas dan menguraikan tentang gambaran dan karakteristik objek penelitian, hubungan dengan pemerintah Indonesia dan hubungan dengan perusahaan induk, sejarah dan latar belakang berdirinya perusahaan, tugas dan tanggung jawab sebagai perusahaan, visi, misi, nilai-nilai, tujuan, tenaga kerja, dan organisasi. Bab ini juga menjelaskan hasil temuan lapangan yang dikaitkan dengan konsep-konsep dan teori-teori yang ada, analisa data, dan penggunaan data olahan dari hasil wawancara.

4.1. Hubungan AIC (KKKS) dengan Pemerintah Indonesia

4.1.1. Karakteristik Bisnis Perminyakan

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang perminyakan maka perusahaan selalu dihadapkan dengan empat karakteristik utama dunia perminyakan yang meliputi;

1. Pertama, sifat dari minyak mentah sebagai *depleted resource* atau resource yang terus berkurang, artinya bahwa minyak mentah yang diambil atau diproduksi akan mengalami penurunan dalam jumlah cadangannya dan apabila diambil secara terus menerus maka akan habis.
2. Kedua, minyak mentah sebagai *unrenewable resource* atau resource yang tidak dapat diperbaharui artinya bahwa minyak mentah yang ada termasuk jumlah cadangannya tidak dapat digantikan lagi atau didaur ulang.
3. Ketiga, bisnis dalam dunia perminyakan dibutuhkan kapital yang besar (*high capital*). Modal yang besar sangat dibutuhkan untuk mendukung bisnis perminyakan. Untuk mencari cadangan

minyak maka dibutuhkan banyak usaha, yang memerlukan dukungan dana, mulai dari kegiatan *seismic* sampai dengan pelaksanaan untuk kegiatan pengeboran.

4. Keempat, bisnis dalam perminyakan mengandung resiko yang tinggi (*high risks*) artinya bahwa perusahaan harus memperhatikan faktor keselamatan, kesehatan, dan lingkungan. Kesalahan dalam menjalankan *standard operating procedure* akan bisa mengakibatkan bencana, kerugian material, dan bahkan kehilangan nyawa.

4.1.2. Hubungan dengan Pemerintah Indonesia

AIC merupakan salah satu Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) yang ada di Indonesia dan hubungan antara KKKS dan Pemerintah Indonesia diatur melalui UU No. 22 Tahun 2003 dan juga dalam bentuk Kontrak Kerja yang ditandatangani oleh kedua belah pihak. Ikatan Kerja Sama terjadi dengan adanya penandatanganan kontrak kerja antara investor dengan Pemerintah Indonesia yang diwakili oleh Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) sedangkan secara operasional dan pengawasan pelaksanaan kegiatan usaha hulu dilaksanakan oleh Badan Pelaksana (BP) untuk Minyak dan Gas Bumi yang kemudian disingkat menjadi BPMIGAS. Untuk mengetahui hubungan antara KKKS dan Pemerintah Indonesia maka perlu mengetahui apa yang dimaksud dengan Kontrak Kerja Sama (KKS). Berdasarkan Undang Undang No. 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi, maka berikut ini adalah pengertian mengenai Kontrak Kerja Sama tersebut.

Yang dimaksud dengan Kontrak Kerja Sama adalah Kontrak Bagi Hasil atau bentuk Kontrak Kerja Sama lain dalam kegiatan Eksplorasi dan Eksploitasi yang lebih menguntungkan Negara dan hasilnya dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat. Pengertian ini sejalan dengan UUD-45, berdasarkan jiwa Pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar 1945, Minyak dan Gas Bumi sebagai sumber daya alam strategis yang terkandung di dalam bumi Wilayah

Hukum Pertambangan Indonesia merupakan kekayaan nasional yang dikuasai negara. Penguasaan oleh negara sebagaimana dimaksud di atas adalah agar kekayaan nasional tersebut dimanfaatkan bagi sebesar-besarnya kemakmuran seluruh rakyat Indonesia. Dengan demikian, baik perseorangan, masyarakat maupun pelaku usaha, sekalipun memiliki hak atas sebidang tanah di permukaan, tidak mempunyai hak menguasai ataupun memiliki Minyak dan Gas Bumi yang terkandung dibawahnya.

AIC sebagai Kontraktor KKS wajib menyediakan barang modal, finansial dan juga harus menanggung segala resiko secara penuh dari penanaman dan penggunaan modal tersebut selama masih dalam tahap eksplorasi artinya bahwa apabila terjadi kegagalan dalam upaya mencari minyak mentah/ gas bumi di Indonesia maka KKS tidak diperkenankan untuk melakukan *claim* atas kerugian yang timbul kepada Pemerintah. Namun sebaliknya apabila KKS berhasil mendapatkan minyak mentah/ gas bumi dan hasil temuan (*discovery*) tersebut dapat secara ekonomis di produksi maka KKS dapat melakukan *claim* atas biaya yang timbul dari operasi tersebut artinya bahwa Pemerintah akan mengganti biaya yang timbul sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan (*cost recovery*).

AIC merupakan KKKS yang masih dalam tahap eksplorasi dan belum berproduksi sehingga biaya yang timbul secara keseluruhan masih ditanggung oleh Perusahaan Induk. Kegiatan bisnis perusahaan AIC utamanya dibidang *up-stream business* atau bidang hulu. Kegiatan Usaha Hulu adalah kegiatan usaha yang berintikan atau bertumpu pada kegiatan usaha eksplorasi dan eksploitasi. Eksplorasi adalah kegiatan yang bertujuan memperoleh informasi mengenai kondisi geologi untuk menemukan dan memperoleh perkiraan cadangan Minyak dan Gas Bumi di Wilayah Kerja yang ditentukan. Eksploitasi adalah rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk menghasilkan Minyak dan Gas Bumi dari Wilayah Kerja yang ditentukan, yang terdiri atas pengeboran dan penyelesaian sumur, pembangunan sarana pengangkutan, penyimpanan, dan pengolahan untuk pemisahan dan pemurnian Minyak dan Gas Bumi di lapangan serta kegiatan lain yang mendukungnya (UU No 22/2001. hal 2).

Adapun tujuan kegiatan perminyakan oleh Pemerintah, berdasarkan pasal 3, UU No. 22 Tahun 2001, maka penyelenggaraan kegiatan usaha Minyak dan Gas Bumi bertujuan :

1. Menjamin efektivitas pelaksanaan dan pengendalian kegiatan usaha Eksplorasi dan Eksploitasi secara berdaya guna, berhasil guna, serta berdaya saing tinggi dan berkelanjutan atas Minyak dan Gas Bumi milik negara yang strategis dan tidak terbarukan melalui mekanisme yang terbuka dan transparan;
2. Menjamin efektivitas pelaksanaan dan pengendalian usaha Pengolahan, Pengangkutan, Penyimpanan, dan Niaga secara akuntabel yang diselenggarakan melalui mekanisme persaingan usaha yang wajar, sehat, dan transparan;
3. Menjamin efisiensi dan efektivitas tersedianya Minyak Bumi dan Gas Bumi, baik sebagai sumber energi maupun sebagai bahan baku, untuk kebutuhan dalam negeri;
4. Mendukung dan menumbuhkembangkan kemampuan nasional untuk lebih mampu bersaing di tingkat nasional, regional, dan internasional;
5. Meningkatkan pendapatan negara untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi perekonomian nasional dan mengembangkan serta memperkuat posisi industri dan perdagangan Indonesia;
6. Menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat yang adil dan merata, serta tetap menjaga kelestarian lingkungan hidup.

Pemerintah menuangkan kewajiban-kewajiban dalam persyaratan Kontrak Kerja Sama, sehingga dengan demikian Pemerintah dapat mengendalikan Kegiatan Usaha Hulu melalui persyaratan kontrak tersebut maupun peraturan

perundang-undangan yang berlaku dan setiap Kontrak Kerja Sama yang telah disetujui bersama dan telah ditandatangani oleh kedua belah pihak, salinan kontraknya dikirimkan kepada Komisi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia yang membidangi Minyak dan Gas Bumi. Ketentuan ini dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum bagi pihak-pihak yang melakukan perikatan Kontrak Kerja Sama.

4.2. Gambaran Perusahaan

4.2.1. Hubungan AIC dan APC

Anadarko Indonesia Company (AIC) merupakan anak perusahaan Anadarko Petroleum Corporation (APC) yang berkantor pusat di Woodlands – Houston, USA. Sebagai anak perusahaan, AIC banyak menggunakan sistem, proses, dan prosedur yang ada dan berlaku di perusahaan induk. Namun demikian ada beberapa hal yang secara khusus dan berlaku untuk AIC seperti peraturan ketenagakerjaan, bentuk organisasi, peraturan perpajakan, peraturan Keselamatan dan Kesehatan Kerja, dan masih banyak peraturan yang diberlakukan sesuai dengan perundangan yang ada di Indonesia. Demikian juga masih banyak sistem yang perlu dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi lokal.

4.2.2. Kantor AIC

AIC berkantor di One Pacific Place, 12 floor, suite 1201-1206. Jalan Jenderal Sudirman Kav. 52-53. Jakarta Selatan. Keberadaan AIC di Indonesia dimulai tahun 2004 dengan masuk melalui pembelian wilayah kerja yang dimiliki oleh Chevron di North East Madura 3 (NEM 3) dan selanjutnya AIC secara agresif melakukan *farm-in* atau membeli sebagian interest atau kepemilikan sebagian dari beberapa wilayah kerja lainnya yaitu Popodi, Papalang, dan Nunukan.

4.2.3. Wilayah Kerja AIC

AIC menjadi operator bagi wilayah kerja NEM 3, Nunukan, Popodi, Papalang, dan BungaMas. Untuk wilayah kerja BungaMas yang berlokasi di Lahat, Sumatera Selatan akhirnya dialihkan ke KKKS lainnya dan AIC memfokuskan kerjanya dibagian *offshore* - laut dalam. AIC juga memiliki bagian / intetest di dua wilayah kerja lainnya yaitu Bukat dan Ambalat (keduanya *off-shore*), namun pada dua wilayah kerja ini AIC hanya bermitra dengan KKKS lainnya dan bukan menjadi operator.

4.2.4. Visi, Misi, Nilai dan Strategi AIC

Sebagai perusahaan yang mempunyai kantor pusat di Houston – USA, Anadarko Petroleum Company vision, mission and values juga diterapkan di anak perusahaan di Indonesia yaitu di AIC. Berikut ini adalah *vision, mission, values,* dan *strategies* adalah sebagai berikut:

Our Vision

To be the premier independent E&P company, most admired for its people, portfolio, and performance

Our Mission

Anadarko's mission is to deliver a competitive and sustainable rate of return to shareholders by developing, acquiring and exploring for oil and gas resources vital to the world's health and welfare.

We Value

Integrity and Trust

We will

- § *Act with the highest ethical standards*
- § *Honor our promises and obligations to work, family, faith & community*
- § *Admit mistakes and accept accountability*

We will not

- § *Tolerate dishonesty and intimidation*
- § *Punish intelligent business risk taking*

Servant Leadership

We will

- § *Serve others*
- § *Place the success of others above our own*
- § *Exhibit personal humility and professional courage*

We will not

- § *Rely on power and authority*
- § *Take individual credit for team success*
- § *Blame individuals for bad team decisions*

People and Passion

We will

- § *Recognize and reward strong performance*
- § *Respect diversity in thought, practice and culture*
- § *Create a high energy work environment*
- § *Learn and continuously develop ourselves and others*
- § *Think big – Innovate!*

We will not

- § *Accept apathy or cynicism*
- § *Allow enthusiasm to overwhelm reason*

Commercial Focus

We will

- § *Understand and execute our strategy*
- § *Safeguard the long-term interests of shareholders*
- § *Maintain high standards for health, safety and the environment*
- § *Act responsibly with company assets*

We will not

- § *Sacrifice long-term value for short-term gain*
- § *Use the excuse, “we’ve always done it that way”*

Open Communication

We will

- § *Communicate freely, clearly, and concisely*
- § *Listen for understanding*
- § *Encourage diverse opinions and constructive debate*

We will not

- § *Knowingly mislead or intentionally withhold information*

Our Strategy

- § *Explore in high-potential, proven basins*
- § *Identify and develop unconventional resources*
- § *Employ global business development approach*
- § *Ensure financial discipline and flexibility*

Dari *vision, mision, values* dan *strategy* tersebut diatas maka jelas sekali bahwa Anadarko Indonesia Company menyadari betul arti pentingnya *people* melebihi aset-aset yang lainnya. *To be the premier independent E&P company, most admired for its people, portfolio, and performance.*

4.2.5. Kondisi Tenaga Kerja AIC

Tenaga kerja AIC bersifat heterogen atau majemuk artinya bahwa AIC mempekerjakan tenaga kerja dari berbagai negara, suku, agama, dan golongan termasuk dari tenaga kerja Indonesia. Tenaga kerja yang ada juga mewakili berbagai keterampilan atau *expertise* yang diperlukan misalnya; geologist, geophysicist, akuntan, sekretaris, legal, manajemen, drilling dan berbagai *expertise* lainnya yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Secara total pegawai yang ada untuk tenaga kerja nasional yaitu 31 orang 4 diataranya berstatus pegawai kontrak dan tenaga kerja ekspatriat 12 orang. Dari tingkat pendidikan umumnya pegawai berstatus S1 baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri dan ada beberapa pegawai bergelar master (S2)

dan satu orang bergelar S3. Rata-rata usia pegawai adalah 36 tahun dengan masa kerja di AIC 2 tahun.

Sebagai KKKS yang masih dalam tahap eksplorasi jumlah tenaga kerja tersebut dipandang cukup memadai dan apabila dibutuhkan tenaga kerja dengan keahlian khusus maka AIC akan meminta bantuan tenaga kerja dari perusahaan Induk. Dari tenaga kerja nasional tersebut diatas maka terdapat hampir 42% jumlah pegawai yang sewaktu masuk bekerja di perusahaan mendapat tawaran berupa *sign-on bonus* atau bonus tanda tangan. Untuk tenaga kerja Indonesia maka peraturan yang berlaku adalah peraturan ketenagakerjaan yang di setujui oleh Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans) berupa Peraturan Perusahaan, sedangkan untuk tenaga kerja asing tetap menggunakan peraturan ketenagakerjaan yang berasal dari perusahaan Induk hal ini dikarenakan tenaga kerja asing tersebut adalah tenaga kerja yang tercatat dan terdaftar sebagai karyawan dari perusahaan Induk dan mereka diperbantukan ke Indonesia sebagai tenaga kerja rotasional artinya bahwa mereka setelah beberapa tahun melakukan *international assignment* mereka akan kembali lagi ke negara asal mereka untuk menjalani tugas selanjutnya.

4.2.6. Organisasi AIC

Organisasi AIC sepenuhnya mengikuti ketentuan yang sudah ditetapkan oleh BPMIGAS dan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang berlaku bagi KKKS. Untuk mendapatkan persetujuan dari kedua lembaga negara tersebut maka AIC diwajibkan untuk mengajukan permohonan Rencana Penempatan Tenaga Kerja (RPTK) ke BPMIGAS. BPMIGAS berperan sebagai pengawas dan manajemen dari kontraktor berdasarkan UU No. 22 Tahun 2003, maka mereka melakukan review, evaluasi dan persetujuan terhadap usulan bentuk organisasi dan jumlah tenaga kerja lewat RPTK proses. RPTK ini berisi tentang data KKKS, struktur organisasi, rencana penggunaan tenaga kerja asing (TKA) dan penggantian, persyaratan minimum jabatan, dan beberapa persyaratan yang ditetapkan terlebih dahulu. RPTK ini berlaku untuk jangka waktu 3 tahun dan

perlu diperbaharui lagi untuk memperpanjang masa berlakunya. Secara teknik revisi RPTK bisa dilakukan setiap ada perubahan yang cukup signifikan dalam organisasi KKKS. Setelah BPMIGAS menerbitkan surat persetujuan RPTK, proses selanjutnya untuk mendapatkan persetujuan dari MIGAS dan terakhir dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Setelah mendapat persetujuan dari Depnakertrans maka secara resmi perusahaan sudah dapat mendatangkan tenaga kerja asing maupun melakukan rekrutmen bagi tenaga kerja lokal. Mendatangkan tenaga kerja asing tidaklah mudah mengingat segala persyaratan yang harus dipenuhi, peraturan keimmigrasian, kependudukan, ketenagakerjaan, dan Kepolisian. Administrasi untuk TKA atau yang biasa disebut sebagai *formalities* sangatlah kompleks, sering memakan waktu, dan ketidakjelasan prosedur menyebabkan KKKS menggunakan jasa agen untuk pengurusan *formalities*.

AIC dipimpin oleh seorang tenaga kerja asing dengan jabatan President & General Manager yang membawahi 3 orang Vice President, Legal Advisor dan 3 orang Manager Nasional. Pimpinan AIC melapor pada seorang Vice President International Exploration di perusahaan Induk. Adapun tugas dan tanggung jawab mereka adalah sebagai berikut:

President & General Manager mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk bertindak atas nama Perusahaan, menjadi perwakilan hukum Perusahaan, menandatangani semua dokumen resmi, mendaftarkan Perusahaan, menerima dan menandatangani atas nama Perusahaan, pengalihan, penugasan, pilihan, perizinan, konsesi, sewa serta semua instrumen lain atas nama Perusahaan. Bertanggung jawab atas segala kegiatan perusahaan dimana daerah operasionalnya, keuangan, hukum atau perkembangan bisnis sebagaimana mestinya dan juga sebagai orang yang bertanggung jawab untuk kantor di Indonesia. Posisi ini membutuhkan pengalaman kerja yang luas dalam hal operasional internasional, keekonomian dan perkembangan bisnis sebagaimana halnya juga memiliki masa jabatan yang panjang dengan perusahaan dan sangat mengerti dalam hal peraturan dan prakteknya.

Vice President Exploration mempunyai tugas dan tanggung jawab mengelola dan mendukung semua aspek geologis dan geofisika pada eksplorasi hidrokarbon di Indonesia. Mengevaluasi potensi hidrokarbon melalui akuisisi dan interpretasi data yang efisien yang mengarah ke operasi pengeboran untuk menentukan kelayakan komersial. Mendukung personel operasi dan menyiapkan jadwal, rencana dan anggaran kerja untuk operasi eksplorasi, mengkoordinir kegiatan sub-kontraktor. Secara profesional mengembangkan personel eksplorasi yang ditugaskan pada program eksplorasi Perusahaan.

Vice President Operations mempunyai tugas dan tanggung jawab merencanakan, mengelola, memimpin dan mengawasi seluruh kegiatan operasi Anadarko di Indonesia. Memastikan terjaganya mutu dan keamanan sesuai standard. Mengelola resources dan biaya pengeluaran yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek sesuai anggaran dan waktu. Mengarahkan kegiatan operasi melalui para manajer proyek agar seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan peraturan dan aman. Mengkoordinasikan pekerjaan dengan departemen lain sehingga pekerjaan berjalan sesuai skedul dan pengadaan terpenuhi sesuai permintaan, sesuai dengan peraturan Anadarko dan BPMIGAS. Mengatur kegiatan operasi secara keseluruhan termasuk: design dan konstruksi engineering, jasa penunjang lingkungan hidup dan operasi land/offshore, keamanan, kontrol dan analisa operasi, pengelolaan resiko.

Vice President Finance mempunyai tugas dan tanggung jawab atas fungsi pemeriksaan semua fase Pengendalian, Kebendaharaan, Administrasi dan Kontrak/Pengadaan. Untuk fungsi pengendalian, hal ini mencakup akuntansi dan pelaporan yang tepat atas kegiatan seluruh PSC dengan cara yang sesuai dengan PSC, semua persyaratan hukum di Indonesia, perjanjian kemitraan, pengendalian internal Anadarko serta semua persyaratan hukum Kepulauan Cayman, Bermuda dan Amerika Serikat. Fungsi Kebendaharaan mencakup proses pengelolaan uang tunai, fungsi hutang, kegiatan pembayaran gaji entitas kami di Jakarta dan

pelaksanaan kebijakan asuransi yang tepat untuk pertanggung jawaban semua aset dan resiko tanggung jawab.

Legal Advisor mempunyai tugas dan tanggung jawab mengkoordinasikan dan memberikan dukungan ternal seluruh aktifitas legal secara internal maupun eksternal di Indonesia. Memberikan advice hukum yang beorientasikan bisnis, strategis dan kuat secara proaktif dan pada saat yang sama membantu untuk mengidentifikasi resiko yang dapat diterima dalam berbagai kontrak, transaksi bisnis dan negosiasi. Menyelesaikan berbagai isu yang berhubungan dengan hukum secara tepat waktu dan ekonomis dan memakai pengalaman yang ada untuk mengidentifikasi praktek-praktek terbaik untuk menghindari masalah dan perselisihan di masa datang. Tanggung jawab yang sangat penting adalah juga mendidik pegawai dan mendokumentasikan pelaksanaan peraturan FCPA secara ketat. Tugas yang dilakukan termasuk pembuatan peraturan perusahaan dan membantu pelaksanaan prosedur korporasi dan pemerintah.

Human Resource Manager mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan dan mengawasi hubungan industrial serta menjamin kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia baik yang berhubungan dengan ketenagakerjaan maupun peraturan pemerintah lainnya yang mempunyai akibat langsung dengan kondisi tenaga kerja dan lingkungan. Memperikan professional advice kepada Pimpinan maupun manajemen lainnya tentang ketenagakerjaan dan peraturan perusahaan.

Government Relations Manager mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan dan menjamin informasi dari pihak pemerintah sampai dengan Pimpinan perusahaan. Menjadi penghubung antara perusahaan dengan lembaga-lembaga negara lainnya. Memfasilitas pertemuan antara pihak pemerintah dengan pimpinan perusahaan baik yang di Indoensia maupun yang dari perusahaan Induk.

EHS Manager mempunyai tugas dan tanggung jawab memastikan bahwa perusahaan senantiasa mengikuti dan tunduk pada peraturan tentang keselamatan dan kesehatan kerja dan lingkungan. Memberikan professional advice kepada pimpinan perusahaan mengenai hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan K3S dilapangan. Melakukan analisa K3S dalam kegiatan dilapangan/ operasi. Bagan Organisasi AIC pada **Lampiran 1**.

4.3. Proses Rekrutmen di AIC

Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam pemenuhan tenaga kerja oleh perusahaan yaitu pemenuhan Tenaga Kerja Indonesia (TKI) dan Tenaga Kerja Asing (TKA). Untuk kedua jenis tenaga kerja tersebut mempunyai proses rekrutmen yang berbeda. Perbedaan terletak pada proses pengajuan dan persetujuan untuk mempekerjakan tenaga kerja tersebut. Untuk TKI, proses pengajuan dan persetujuan lebih sederhana sedangkan untuk TKA proses pengajuan dan persetujuan sangat kompleks. Persetujuan akhir untuk mempekerjakan TKI terletak pada Pimpinan KPS sedangkan persetujuan akhir untuk mempekerjakan TKA ada pada pemerintah Indonesia dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans) dan setelah mendapat persetujuan maka untuk TKA masih banyak administrasi / formalitas yang harus dilengkapi.

4.3.1. Saluran Rekrutmen.

Untuk memenuhi kebutuhan Tenaga Kerja Indonesia maka Perusahaan melakukan kegiatan rekrutmen dengan mengacu pada jabatan-jabatan yang lowong yang sudah teridentifikasi dalam RPTK. *Organization chart* yang telah disetujui oleh pemerintah Indonesia menjadi acuan dalam menentukan posisi apa saja yang akan diisi untuk jangka waktu tiga tahun kedepan. Namun demikian penentuan prioritas pengisian posisi-posisi yang lowong tergantung pada kebutuhan perusahaan artinya bahwa posisi apa saja yang akan di dahulukan untuk diisi oleh tenaga kerja sangat terkait dengan strategi dan rencana kerja

perusahaan. Pemerintah Indonesia memberikan persetujuan secara prinsip dengan batasan jumlah tenaga kerja maximum yang boleh diisi sedangkan pelaksanaan rekrutmen diserahkan kepada masing-masing KPS. Apabila ada posisi yang dibutuhkan dan sangat mendesak untuk diisi namun belum tercantum dalam RPTK maka KPS diperbolehkan untuk mengajukan tambahan posisi tersebut kepada BPMIGAS dan setelah mendapatkan persetujuan maka KPS dapat melaksanakan proses rekrutmen.

4.3.2. Administrasi dan Pesetujuan

Untuk proses rekrutmen maka AIC perlu melengkapi dan mengisi formulir APC 45 **Formulir APC 45** yang terdiri dari *Position Authorization* dan *Position Physical Requirements* pada **Lampiran 2**. Kegunaan utama formulir ini untuk mendapatkan otorisasi dari Manajemen dan untuk memuat informasi tentang posisi yang akan digunakan dan tuntutan fisik untuk penempatan calon pegawai yang sukses. Informasi yang dicantumkan dalam formulir tersebut antara lain; nama posisi, departemen, lokasi pekerjaan, jenis hubungan kerja, kualifikasi dan persyaratan jabatan, pendidikan, pengalaman, fungsi jabatan, tuntutan fisik untuk melakukan pekerjaan, dan beberapa jenis informasi lainnya. Sedangkan persyaratan fisik jabatan memuat informasi antara lain; tipe kerjaan phisik, tingkat kerjaan fisik, persyaratan visual, lingkungan fisik. Informasi tersebut diperoleh dari proses Analisis jabatan. Analisis Jabatan telah dilakukan dengan menggunakan konsultatan pada tahun 2005 dengan menggunakan proses yang telah ditetapkan oleh konsultatan dan di setujui oleh perusahaan. Contoh Analisis Jabatan pada **Lampiran 3**.

Setelah mendapat persetujuan dari Pimpinan Perusahaan sesuai dengan acuan pada tingkat jabatan yang akan diisi, misalnya; untuk mengisi posisi seorang akuntan maka tingkat persetujuan hanya sampai level Vice President di perusahaan Induk, untuk mempekerjakan seseorang dengan jabatan Manager di perusahaan AIC maka persetujuan sampai level Sr. Vice President, demikian

seterusnya dan setelah persetujuan diperoleh maka selanjutnya proses rekrutmen dapat dimulai. Sampai saat ini AIC hanya menggunakan *external recruitment channel* (saluran eksternal) dalam mencari tenaga kerja. Hal ini disebabkan jumlah tenaga kerja yang ada masih terbatas sehingga tidak memungkinkan untuk melakukan rekrutmen dengan cara *internal recruitment channel* (saluran dari dalam), *internal recruitment channel* hanya bisa dilakukan untuk posisi yang digunakan oleh TKA, karena TKA diperoleh dari perusahaan Induk yang jumlah tenaga kerjanya cukup memadai untuk dilakukan *internal job posting* dan melakukan *international assignment program* (rotasi).

Perusahaan menggunakan saluran eksternal untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan melalui dua cara utama yaitu memasang iklan di *local newspaper* (surat kabar harian) yang mempunyai daya jangkau baca secara nasional. Hal ini diperlukan dengan maksud untuk menjangkau pembaca lebih banyak dan dengan demikian iklan yang dipasang dapat diketahui oleh kalayak ramai atau publik secara luas. Diharapkan iklan yang dapat diketahui oleh publik secara luas akan dapat menjangkau pelamar lebih banyak lagi, memberi kesempatan publik secara terbuka untuk melamar jabatan yang kosong, kompetisi akan diperoleh, dan yang terbaik akan bisa didapatkan. Para pelamar dipersilahkan untuk melamar pekerjaan melalui e-mail atau dengan pos. Dengan berkembangnya teknologi informasi maka proses lamaran lewat e-mail akan lebih cepat dan dengan biaya yang lebih murah jika dibandingkan dengan melalui pos. Banyak pemalar yang tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan namun mereka tetap saja melayangkan surat lamarannya ke perusahaan, sebagai contoh; perusahaan mencari National Legal Counsel (NLC) yang sudah semestinya pelamar adalah mereka yang mempunyai latar belakang pendidikan dan dengan pengalaman yang cukup bukan seorang geologist, akuntan, atau engineer lainnya. Sehingga perusahaan terpaksa untuk membersihkan banyak lamaran yang tidak bermanfaat. Contoh pengumuman di surat kabar pada **Lampiran 4**.

Cara kedua, untuk mendapatkan tenaga kerja dengan menggunakan *Executive Search* atau *Head Hunter*. *Executive Search* saat ini banyak tersedia dalam pasar tenaga kerja, mereka juga sangat aktif dalam mencari clients. Menggunakan *Executive Search* dalam beberapa hal akan sangat menguntungkan terutama dari segi waktu dan terutama apabila perusahaan tidak mempunyai sumber daya untuk melakukan rekrutmen sendiri. Mereka biasanya sudah mempunyai bank data atau bank data-data pencari kerja yang mempunyai track record baik, sehingga mereka lebih cepat mengidentifikasi pelamar dan mengajukan para pelamar tersebut ke perusahaan. *Executive Search* juga melakukan interview pelamar (*short listed candidates*) atas nama perusahaan. Setelah menemukan calon yang paling menjanjikan maka mereka akan mengatur interview lebih lanjut antara pihak perusahaan dengan pelamar. Penggunaan jasa *Executive Search* sebaiknya untuk posisi-posisi yang memang sangat jarang ditemukan di pasar tenaga kerja dengan pertimbangan bahwa biaya jasa dari *Executive Search* cukup mahal. Berikut adalah contoh penawaran dari *Executive Search* untuk pencarian tenaga kerja, **Lampiran 5**.

4.3.3. Interview

Interview merupakan proses lanjut dimana pelamar secara administrasi telah memenuhi persyaratan termasuk mengisi *job application form* atau formulir lamaran kerja seperti pada **Lampiran 6**. Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) bekerja sama dengan Departemen terkait menjadwalkan interview, setelah jadwal interview diatur maka bagian SDM menghubungi pelamar baik lewat telephone maupun e-mail. Pelaksanaan interview bisa dilakukan dengan dua cara yaitu one-on-one interview dan atau group interview. One-on-one interview artinya bahwa seorang *interviewer* berhadapan langsung dengan *interviewee* dan biasanya interview berlangsung antara 30 sampai 45 menit untuk setiap orang interviwer. Setelah selesai interview dengan seorang interviewer maka interview dilanjutkan dengan interviewer lainnya. Departemen terkait sangat berperan dalam pelaksanaan interview dan atas hasil interview untuk menjamin kecocokan antara

job profile dengan kemampuan calon. Bagian SDM juga melakukan interview terhadap calon untuk memastikan kesesuaian antara perusahaan dan pelamar terutama dalam hal kompensasi dan benefit. Interview dilaksanakan secara unstructure interview dengan menggunakan catatan-catatan sebagai hasil interview. Apabila calon lebih dari dua orang maka Departemen terkait dan bagian SDM melakukan evaluasi dan ranking terhadap calon mana yang paling baik dan cocok dengan perusahaan.

4.3.4. *Background and Reference Check,*

Untuk melakukan checking terhadap latar belakang pelamar maka perusahaan melakukan kerja sama dengan pihak ke 3 yang ahli dalam bidang tersebut. Pihak 3 akan melakukan tugasnya setelah mendapatkan *service order* (perintah) dari bagian SDM atau bagian Security untuk checking latar belakang dan referensi. Pihak 3 akan membuat laporan hasil cheking latar belakang dan referensi pada perusahaan yang meliputi *Community checks, Educational checks, Employment checks, Police record*, dan dari laporan tersebut akan dapat diketahui bahwa Curriculum vitae (CV) yang dibuat oleh pelamar dan diajukan ke perusahaan itu betul-betul sesuai dengan kenyataan atau tidak. Hal ini penting untuk diketahui lebih awal sehingga perusahaan terhindar dari tindakan kebohongan dari pelamar baik untuk latar belakang maupun kualifikasi individu dan pengalaman. Atas jasa yang dilakukan oleh pihak 3 tersebut perusahaan akan melakukan pembayaran sesuai dengan apa yang telah diperjanjikan sebelumnya lewat *contract agreement*. Contoh background dan reference checks pada **Lampiran 7.**

4.3.5. *Medical Check Up (MCU)*

Kegiatan ini dilakukan secara paralel dengan background and reference check dengan tujuan untuk mempercepat proses rekrutmen. Untuk MCU, perusahaan melakukan kerjasama dengan pihak 3. Bagian SDM mengatur jadwal

MCU dengan pelamar yang terpilih dan memberikan surat pengantar untuk dilakukan MCU. Hasil MCU normalnya dikeluarkan dalam waktu satu minggu dan apabila dari hasil MCU ada suatu tindakan yang perlu diobservasi lebih lanjut misalnya treadmill test harus dilakukan lagi untuk mengetahui apakah pelamar mempunyai gejala sakit jantung atau tidak, maka pelamar akan dijadwal ulang untuk melakukan treadmill test. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan sehingga pelamar yang masuk menjadi pegawai adalah betul-betul orang yang sehat dengan demikian perusahaan akan memperoleh dua keuntungan sekaligus yang pertama meminimalisir biaya berobat dari pegawai baru dan juga produktifitas pegawai tersebut dapat dipertahankan dengan baik karena pegawai tidak sakit-sakitan. Pihak 3 yang telah menyelesaikan tugas jasa servicenya akan meng-invoice ke perusahaan sejumlah biaya MCU tersebut dengan mengacu pada kontrak kerja sama.

4.3.6. Further Interview

Interview lanjutan, setelah pelamar dinyatakan sehat dan hasil check latar belakang dan referensi tidak menunjukkan adanya perbuatan kecurangan atau pemalsuan dokumen maka akan dilakukan interview lebih lanjut dengan Pimpinan Perusahaan. Bagian SDM melakukan dan mengatur jadwal interview tersebut. Biasanya interview ini lebih menonjolkan perkenalan dengan perusahaan secara global dari Pimpinan perusahaan ke pada pelamar dan hampir dapat dikatakan tidak ada yang tidak lolos dari interview lanjutan ini. Jadi tidak ada interview yang terkait dengan masalah tehnik ataupun untuk melakukan evaluasi terhadap kemampuan pelamar. Interview lanjutan ini terkadang juga dilakukan langsung oleh perusahaan Induk dimana pelamar nantinya akan sering berhubungan kerja dengan mereka. Namun demikian konfirmasi untuk melakukan proses rekrutmen lebih lanjut atau tidak tetap tergantung dari Pimpinan Perusahaan, normalnya Pimpinan Perusahaan mendukung untuk diteruskannya proses rekrutmen dengan memberikan penawaran kerja kepada pelamar yang secara administrasi dilakukan oleh bagian SDM.

4.3.7. *Job offer* (Penawaran Kerja).

Setelah proses rekrutmen dilewati maka penawaran kerja akan diberikan pada pelamar yang paling cocok dengan kebutuhan perusahaan. Penawaran kerja ini menjadi proses yang kritical dalam arti bahwa pelamar bisa saja menolak tawaran kerja dari perusahaan dan setelah perusahaan menggunakan waktu dan tenaga untuk melaksanakan proses rekrutmen akan menjadi sia-sia. Oleh karena itu perusahaan harus jeli dalam mempertimbangkan penawarannya ke pelamar. Ada dua hal yang menjadi bahan pertimbangan dalam mengemas paket penawaran baik berupa gaji maupun sign-on bonus, yang pertama yaitu pertimbangan untuk *internal equity* artinya bahwa perusahaan mempertimbangkan tingkat gaji yang akan ditawarkan pada pelamar dengan gaji pegawai yang sudah ada dan memiliki tugas dan tanggung jawab yang sepadan. Hal ini diperlukan untuk menghindari *unfair treatment* baik kepada pegawai yang sudah ada maupun pelamar yang akan masuk. Tawaran harus tidak terlalu tinggi maupun terlalu rendah dibandingkan dengan level jabatan yang sama sehingga secara internal tidak muncul kecemburuan sosial yang bisa menyebabkan penurunan produktifitas bagi pegawai dan persaingan yang tidak sehat. Kedua, perusahaan juga mempertimbangkan *external competitiveness* artinya bahwa perusahaan mempertimbangkan harga pasar untuk pekerjaan yang relatif sama dengan pekerjaan yang akan dilakukan oleh pelamar sehingga pelamar tidak merasa kalau mereka dibayar rendah dibandingkan dengan harga pasar. Hal ini perlu dilakukan dengan memperhatikan bahwa perusahaan mempunyai pesaing-pesaing lain untuk mendapatkan tenaga kerja. Sebab apabila perusahaan tidak memberikan penawaran yang lebih tidak mustahil pelamar akan memilih untuk bekerja ditempat lain yang memberikan kompensasi yang lebih baik dan masa depan yang lebih cerah. Bagian SDM memformulasikan penggajian dan sign-on bonus yang akan ditawarkan dengan mempertimbangkan gaji terakhir pelamar tersebut. Setelah mendapatkan persetujuan dari Pimpinan Perusahaan maka

bagian SDM mempersiapkan surat penawaran kerja yang ditanda tangani oleh Manager Human Resource.

Pelamar yang mempunyai pengalaman kerja dan akan menduduki posisi kunci di perusahaan, mereka biasanya tidak langsung menerima tawaran tersebut melainkan melakukan negosiasi dengan perusahaan dengan maksud untuk dapat memperoleh gaji yang lebih tinggi atau bonus tanda tangan yang jauh lebih besar. Negosiasi ini cukup memakan banyak waktu dan tenaga bagi perusahaan untuk mempertimbangkan lagi tawaran yang sudah diberikan dan juga mempertimbangkan baik buruknya jika perusahaan tidak segera mengisi posisi lowong tersebut dan memulai proses rekrutmen kepada calon lainnya. Karena ingin mendapatkan pelamar yang baik maka perusahaan bersedia meninjau ulang tawaran gaji dan bonus tanda tangan. Proses ini berjalan terus sampai menemukan titik temu antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan pelamar.

Dalam surat penawaran kerja dan khususnya tentang bonus tanda tangan, maka dijelaskan sebagai berikut:

- 1. If you leave AIC for whatever reasons (voluntary resignation) except if your employment is terminated because you are asked by AIC to leave or AIC terminates your employment for whatever reasons, before completing 1 (one) year of employment, you will be required to repay the full net amount after tax of the signing bonus.*
- 2. If you leave AIC for whatever reasons (voluntary resignation) except if your employment is terminated because you are asked by AIC to leave or AIC terminates your employment for whatever reasons, after 1 (one) year of employment but before completing 2 (two) years of employment, you are required to repay 50% of the full net amount after tax of the signing bonus.*

3. *If you leave AIC for whatever reasons (voluntary resignation) except if your employment is terminated because you are asked by AIC to leave or AIC terminates your employment for whatever reasons, after completing 2 (two) years of employment but before completing 3 (three) years of employment, you are required to repay 25% of the full net amount after tax of the signing bonus to AIC.*
4. *If you leave AIC after completing 3 (three) years of employment, you have no obligation to repay the signing bonus to AIC.*

Sign-on bonus atau bonus tanda tangan dengan ketentuan diatas merupakan usaha perusahaan untuk mempertahankan pegawai agar pegawai tetap bekerja di perusahaan paling tidak untuk jangka waktu tiga tahun kedepan terhitung sejak tanggal pelamar masuk menjadi pegawai. Contoh job offer pada **Lampiran 8.**

4.3.8. Employment Contract (Kontrak Kerja)

Pada hari pertama pegawai masuk bekerja maka bagian SDM akan memberikan kontrak kerja, dua bahasa dan rangkap dua, yang harus ditandatangani oleh kedua belah pihak dan masing masing pihak menyimpan dokumen kontrak kerja tersebut sebagai bahan rujukan. Demikian juga Peraturan Perusahaan yang mengatur tentang hak dan kewajiban setiap pihak , akan diberikan kepada pegawai baru tersebut.

Dalam kontrak kerja maka kedua pihak saling mengikatkan diri satu dengan yang lain. Hal-hal yang diatur dalam kontrak kerja meliputi; Perikatan kerja, Masa percobaan, Wewenang dan tanggung jawab, Jam kerja dan lokasi, Hak dan kewajiban pihak kedua, Status pihak kedua tidak dibatasi, Gaji dan tunjangan, Iuran Jamsostek, Sanksi, Pengakhiran, Hari libur, Absen karena sakit dan keadaan darurat, Itikad baik, Penafsiran perjanjian, Penegasan, Hukum yang

mengatur, Perubahan, Tidak adanya pelepasan hak, Pemberitahuan, Lain-lain. Terlampir adalah contoh Perjanjian kerja pada **Lampiran 9**.

4.3.9. Orientasi

Orientasi terbatas diberikan pada pegawai baru tersebut termasuk untuk pengenalan terhadap *Health, Safety, and Environment* (HSE) yang berlaku di perusahaan, memperkenalkan pegawai baru dengan teman-teman sejawat dan juga dengan management Perusahaan. Sedangkan untuk detail pekerjaan diberikan oleh atasan langsung dari pegawai baru tersebut. Dengan demikian proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan berakhir.

4.4. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara yaitu lewat observasi, interview atau wawancara dan dokumentasi. Observasi dilakukan pada para informan yang menerima bonus tanda tangan dan juga menerima retensi bonus. Dari hasil observasi dapat ditarik kesimpulan bahwa para informan bersikap dan bereaksi sebagai berikut; Informan A sangat berharap untuk segera mengetahui besarnya bonus/ insentif yang akan diterimanya, dia berkata:” lho kock sampai hari ini belum ada berita”...”kalau begitu nggak bisa dibayarkan bulan ini dong?”. Sedangkan Informan B berharap kenaikan gaji dan insentif/ bonus bisa diberikan atau dibayarkan pada bulan Maret 2009 ini. Informan C bereaksi dan merasa keberatan dengan bonus yang diberikan, berikut adalah komentar dari informan C tersebut; Informan C: “..wah aku merasa terikat dengan kondisi saat ini dengan menerima bonus tanda tangan kemarin sewaktu masuk ke perusahaan..”. Jadi jelas sekali kalau bonus tanda tangan yang diterima tersebut sangat mengikat pegawai yang bersangkutan. Hasil observasi secara lengkap disajikan dalam **lampiran 12**.

Selain dengan tehnik observasi, data dikumpulkan lewat interview yang mendalam dengan para informan. Interview direkam dan hasil rekaman tersebut

dibuat transkrip agar lebih mudah untuk dianalisa lebih lanjut. Hasil interview disajikan dalam **lampiran 13**. Ada 4 orang informan yang di interview, keempat informan tersebut adalah mereka yang menerima bonus tanda tangan dan juga bonus retensi. Informan-informan tersebut dipilih dengan sengaja (purposif) dengan pertimbangan bahwa mereka adalah pegawai yang sudah senior dan mampu untuk memberikan informasi atau data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

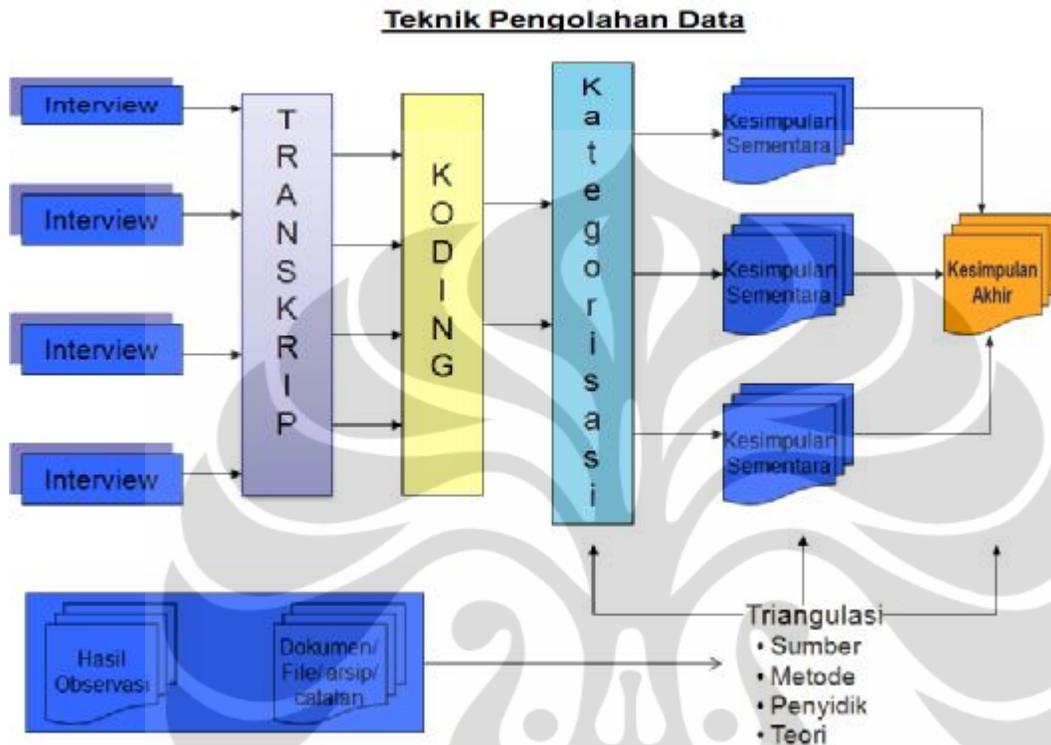
Data-data lain dikumpulkan dari dokumen, arsip, file yang ada pada perusahaan. Data ini sangat berguna sebagai rujukan dalam melakukan analisa dan proses triangulasi sebelum akhirnya tersusun kesimpulan akhir dari penelitian ini. Data yang dimaksud adalah semua data milik perusahaan yang disusun dalam bentuk lampiran.

4.5. Pengolahan dan Analisis Data

Pada gambar berikut menunjukkan proses pengolahan data dan analisa data yang dilakukan sehingga bisa menghasilkan kesimpulan akhir pada penelitian ini. Dari gambar dapat dijelaskan bahwa data diperoleh lewat hasil observasi, dokumen-dokumen, dan hasil interview. Data dari hasil interview kemudian diolah dan dijadikan sebuah transkrip untuk memudahkan dalam analisa data yang telah dikumpulkan. Dari transkrip data, kemudian dilakukan koding dengan tujuan untuk mendapatkan “kata kunci” dan kata kunci tersebut kemudian diberi kode yang berhubungan dengan konteks penelitian (*context codes*). Hampir semua hasil wawancara mempunyai kata kunci dan ini sangat penting untuk diberi kode tersendiri.

Untuk kebutuhan analisa lebih lanjut maka perlu dilakukan pengelompokan atau kategorisasi. Kategorisasi atau pengelompokan dikerjakan dengan mengacu pada kata kunci yang sejenis dan dalam konteks yang mempunyai kesamaan. Hasil kategorisasi dapat dilihat dalam **lampiran 13**. Setelah kategori-kategori dilakukan maka proses selanjutnya adalah melakukan *check and re-check* atau triangulasi untuk memastikan dan menegaskan kebenaran data yang dikumpulkan. Kesimpulan sementara dibuat dengan membandingkan dan menganalisa dari sumber, metode, penyidik dan teori

(triangulasi) terhadap data yang diolah. Kemudian dari kesimpulan sementara yang dibuat akan ditarik menjadi kesimpulan akhir untuk mengakhiri proses penelitian ini.



4.6. Kesimpulan Sementara dan Proses Triangulasi

4.6.1. Kondisi dan Kebutuhan Perusahaan

Perusahaan yang relatif baru membutuhkan tenaga kerja untuk mendukung jalannya perusahaan. Kebutuhan akan tenaga kerja ini bersifat mendesak. Oleh karena itu perusahaan mencari tenaga kerja yang sudah jadi, tentunya dengan memberikan gaji dan bonus tanda tangan yang menarik. Hal itu dapat dilakukan karena perusahaan didukung oleh kemampuan finansial.

Kecocokan antara perusahaan dan pelamar menjadi hal yang penting dan juga harus adanya kecocokan antara tuntutan jabatan dengan profil/ kualifikasi pelamar.

Proses triangulasi dilakukan untuk membandingkan kesimpulan sementara dengan data yang diperoleh dari telaah dokumen. Dari data yang ada maka ditemukan bahwa masih banyak terdapat posisi yang lowong dalam organisasi AIC. Dari total posisi sebanyak 74 baru terisi sebanyak 47 sehingga masih ada lowongan posisi sebanyak 27. Dengan perincian posisi tenaga TKA sebanyak 22 posisi terisi 12 posisi dan untuk TKI dari total posisi sebanyak 42 terisi 35 posisi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa perusahaan memang benar-benar membutuhkan tambahan tenaga kerja untuk menjalankan usahanya.

4.6.2. Lowongan Pekerjaan dan Saluran Rekrutmen

Anadarko dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja melakukan *posting* lowongan kerja di harian, *website*, dan *internet* dengan maksud untuk dapat diketahui oleh publik. Proses yang transparan ini perlu dilakukan dengan harapan perusahaan dapat memperoleh pelamar yang banyak dan berkualitas serta terjadinya persaingan yang sehat untuk mendapatkan yang terbaik.

Ada beberapa saluran rekrutmen yang sering digunakan untuk mencari tenaga kerja yaitu iklan, *internet*, *website*, *head hunter* atau *executive search*, dan referensi dari teman-teman. Meskipun demikian beberapa pencari kerja mengetahui adanya lowongan kerja di perusahaan hanya secara kebetulan, lain halnya dengan pencari kerja yang senantiasa memonitor iklan lowongan kerja secara rutin.

Setiap saluran mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing, seperti misalnya penggunaan *head hunter* atau *executive search* pasti membutuhkan biaya yang tidak murah, namun proses rekrutmen akan lebih cepat dan tidak banyak menggunakan internal resources untuk menanganinya.

Sebaliknya apabila perusahaan menangani proses rekrutmen sendiri maka perlu adanya kesiapan dari dalam perusahaan sendiri termasuk ketersediaan

tenaga kerja yang handal untuk melakukan tugas rekrutmen proses. Dengan melakukan proses rekrutmen sendiri maka perusahaan akan dapat menghemat biaya. Apabila kita menggunakan *internet atau website* maka akan kebanjiran surat lamaran yang masuk dan sering tidak ada relevansinya dengan apa yang diiklankan oleh perusahaan, sehingga banyak menyita waktu dan tenaga untuk membersihkan lamaran yang masuk.

Dari telaah dokumen maka dapat diketahui bahwa perusahaan beberapa kali menggunakan *executive search* untuk melakukan rekrutmen beberapa posisi tertentu dan perusahaan juga melakukan rekrutmen dengan menggunakan iklan sebagai saluran mencari tenaga kerja, dengan menggunakan *internet* sebagai media maka banyak lamaran pekerjaan yang masuk tetapi juga banyak sekali yang tidak relevan dengan lowongan yang diiklankan. Dari proses triangulasi ini dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan telah melakukan usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan dengan menggunakan berbagai saluran rekrutmen seperti yang dijelaskan diatas.

4.6.3. Kondisi dan Jenis Pekerjaan

Hampir semua orang yang bekerja untuk kurun waktu yang terlalu lama, bertahun-tahun pada jabatan yang sama akan mengalami kejenuhan. Kejenuhan dalam bekerja sebenarnya merupakan kondisi yang wajar dihadapi oleh setiap pegawai. Namun apabila kondisi seperti ini dibiarkan tanpa solusi maka akan memicu pegawai untuk keluar perusahaan, apalagi kalau didalam perusahaan sendiri tidak memungkinkan seseorang menempuh jalur karir lain dan pekerjaan yang menantang.

Semakin banyak pegawai yang keluar akan mempengaruhi suasana kerja dan secara pasti akan mengurangi produktifitas pegawai lainnya. Perusahaan akan memulai dari awal lagi untuk melakukan proses rekrutmen untuk mencari tenaga pengganti dan ini berarti tenaga dan biaya ekstra harus dikeluarkan.

Untuk mendapatkan tenaga kerja tidaklah mudah, persyaratan jabatan yang tinggi akan mempersulit proses rekrutmen, terutama untuk jenis pekerjaan tertentu. Jenis pekerjaan tertentu akan menuntut keahlian tertentu juga, sehingga tidak mudah untuk mendapatkan pengganti yang secara tehnik harus menguasai pekerjaannya karena hal ini sangat penting bagi perusahaan seperti Anadarko yang relatif masih baru sehingga tidak akan mempunyai banyak waktu untuk melakukan pendidikan dan pelatihan sendiri.

Apabila perusahaan tidak segera mendapatkan pengganti yang tepat maka akan banyak pekerjaan yang terkendala dan tidak menutup kemungkinan meminta bantuan tenaga kerja dari perusahaan induk. Namun hal ini tidak efisien karena biaya yang dikeluarkan akan lebih banyak lagi.

Dari sumber data yang diketemukan menunjukkan adanya beberapa tenaga kerja asing datang ke Indonesia untuk melakukan pekerjaan tertentu yang AIC tidak mempunyai keahlian dalam bidang tersebut sebagai misal New Venture Specialist yang melakukan beberapa kali kunjungan ke Indonesia untuk melakukan business deal dengan pihak lain. Data ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan bantuan tenaga kerja ahli yang tidak dapat diketemukan di *local market* untuk mendukung kelancaran usahanya.

4.6.4. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan memiliki kesamaan dengan perusahaan lain pada umumnya dimana lowongan pekerjaan diiklankan untuk publik, referensi check, interview, negosiasi, dan penawaran pekerjaan. Namun apabila ditinjau lebih jauh proses internal perusahaan memakan waktu yang cukup panjang dan lama, hal ini disebabkan karena keterlibatan perusahaan induk dalam proses rekrutmen. Disamping itu adanya pergantian pejabat didalam perusahaan bisa menyebabkan proses yang sedang berjalan harus ditinjau ulang

dan ini menjadi salah satu sebab proses rekrutmen menjadi lama. Komunikasi lewat e-mail antara perusahaan dengan pelamar juga dipandang kurang efektif dalam proses rekrutmen hal ini bisa dimengerti karena e-mail hanya merupakan alat untuk berkomunikasi dan bukan menjadi sarana pengikat kedua belah pihak. Proses rekrutmen yang berkepanjangan dan tanpa disertai dengan follow up akan merugikan perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan bisa kehilangan pelamar yang berkualitas karena adanya persaingan diluar atau pelamar sendiri sudah tidak tertarik lagi untuk bekerja dengan perusahaan.

Oleh karena itu mempunyai standar rekrutmen yang baku, berdasarkan level pelamar (fresh graduate, middle, dan senior), akan memudahkan perusahaan dalam mengelola proses rekrutmen terutama dari segi waktu. Adanya pemisahan tugas dan tanggung jawab dalam proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan memberikan arahan yang jelas bagi semua pihak yang terlibat didalamnya. Adanya keterlibatan departemen tehnik dalam proses rekrutmen misalnya, akan menghindarkan kemungkinan terjadinya mis-match.

Telaah dokumen menunjukkan bahwa persetujuan secara administrasi harus dilakukan terlebih dahulu dan harus mendapatkan persetujuan sebelum melakukan proses rekrutmen, demikian juga dalam hal penentuan tingkat gaji untuk level tertentu. Dari data ini maka semakin jelas bahwa proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan masih tergantung dari perusahaan induk dan hal ini menjadi penyebab proses rekrutmen berjalan lambat.

4.6.5. Proses Negosiasi

Setelah perusahaan memberikan penawaran pekerjaan dan bonus tanda tangan maka akan terjadi proses negosiasi atau tawar menawar untuk gaji dan bonus yang diberikan. Pelamar melakukan proses negosiasi untuk mendapatkan gaji dan bonus yang lebih besar lagi. Pelamar mempunyai daya tawar atau bargaining power karena mereka mempunyai kelebihan dalam hal kemampuan,

pengalaman dan utamanya mereka tidak sedang mencari pekerjaan. Proses negosiasi bisa lebih dari dua kali dan ini cukup memakan waktu. Bargaining power perusahaan terletak pada kemampuan untuk membayar sesuai dengan harga pasar atau sedikit lebih baik.

Dari dokumen dan catatan yang ditemukan maka terdapat perubahan penawaran baik yang menyangkut gaji maupun bonus tanda tangan. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan penawaran tersebut dikarenakan terjadinya negosiasi antara perusahaan dengan pelamar. Data tersebut mempertegas bahwa pelamar melakukan proses negosiasi dengan perusahaan untuk mendapatkan gaji dan bonus tanda tangan yang lebih baik lagi. Demikian juga hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mau merubah tawaran kerja demi mendapatkan tenaga kerja yang diinginkan. Karena perusahaan didukung dengan kemampuan finansial yang baik maka hal ini bukan menjadi masalah bagi perusahaan.

4.6.6. Penawaran Kerja dan Bonus tanda tangan sebagai Pemikat dan Pengikat

Setiap pelamar akan berbeda dalam melihat bonus tanda tangan yang ditawarkan oleh perusahaan. Orang pada umumnya akan tergiur oleh tawaran finansial bahkan orang yang masih mempunyai pekerjaan sekalipun akan terpengaruh. Sehingga proses rekrutmen dengan pemberian bonus tanda tangan yang dilakukan oleh perusahaan dapat menarik pelamar terpilih untuk menerima tawaran kerja. Pemberian sign on bonus efektif untuk melakukan rekrutmen.

Dengan diterimanya bonus tanda tangan maka pegawai akan terikat untuk bekerja pada perusahaan paling tidak untuk tiga tahun kedepan. Pemberian sign on bonus juga menjadi motivator bagi pelamar untuk pindah bekerja dari perusahaan sebelumnya. Walaupun sebenarnya mereka juga tidak mempunyai pembandingan jumlah sign on bonus yang diterima dengan kondisi pasar, jadi jumlah sign on bonus setiap pelamar melihatnya berbeda dan ini sangat relatif.

Pada awal bekerja pegawai akan merasa terikat dengan sign on bonus yang diterimanya namun lambat laun hal itu berubah.

Berdasar telaah dokumen maka ditemukan bahwa sign on bonus yang diberikan kepada pelamar berkisar antara 2 sampai 5 kali dari gaji bulanan, dengan rata-rata sign on bonus adalah 3 kali gaji bulanan. Perusahaan memutuskan pemberian bonus tersebut tergantung dari *urgency and degree of importance* dari jabatan tersebut untuk perusahaan disamping mempertimbangkan nilai yang berlaku dipasar (*external competitiveness*) dan *internal equity*.

4.6.7. Penggunaan Sign on bonus

Pegawai penerima sign on bonus mengalokasikan dana yang diterima untuk memenuhi kebutuhan utama pegawai dan rumah tangga, kebutuhan tersebut meliputi:

- § Digunakan untuk membeli mobil
- § Penggunaan untuk keperluan utama rumah tangga
- § Untuk keperluan uang muka pembelian mobil
- § Untuk beli Laptop
- § Untuk memenuhi kebutuhan (perbaikan rumah)
- § Untuk memenuhi kebutuhan (bayar hutang rumah)

Dari teori motivasi maka jelas bahwa manusia mempunyai tingkat kebutuhan yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan dasar atau *physiological needs* menjadi pendorong utama atau motivasi seseorang untuk memenuhinya terlebih dahulu sebelum meningkat pada tingkat kebutuhan seseorang yang lebih tinggi lagi.

4.6.8. Persaingan

Persaingan ketat senantiasa terjadi baik itu dari sudut pandang perusahaan maupun pencari kerja. Dalam usahanya untuk mencari tenaga kerja tentu perusahaan ingin mendapatkan pelamar terbaik dari yang ada sehingga akan terjadi persaingan untuk setiap jabatan lowong yang akan diisi. Demikian juga dari sisi pencari kerja, mereka akan memilih perusahaan yang menawarkan yang terbaik bagi karyawannya.

Persaingan bahkan bisa muncul dari teman sekerja untuk mengisi posisi yang lowong, namun pada umumnya mereka tidak kuatir untuk tidak diterima oleh perusahaan. Hal ini disebabkan mereka tidak dalam kondisi yang benar-benar mencari pekerjaan. Apabila mereka diterima oleh perusahaan, mereka juga tidak merasa terikat dengan adanya sign on bonus karena mereka berpendapat bahwa tawaran diluar perusahaan lebih bervariasi dan menarik, terlebih kalau perusahaan yang baru bersedia mengambil alih beban hutang yang dimiliki oleh pegawai. Mereka senantiasa mencari pembandingan didalam maupun di luar perusahaan dan jika mereka menyadari kalau mereka under-paid atau dibayar dibawah harga pasar maka akan memicu pegawai untuk mencari pekerjaan diluar.

Dari teori yang ada disebutkan bahwa salah satu sebab meningkatnya kompetisi atau persaingan adalah globalisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Gary Dessler (2008:8) yang menyatakan; *More globalisation means more competition, and more competition means more pressure to be “world class” – to lower costs, to make employees more productive and to do things better and less expensively.* Hal ini menegaskan bahwa menghadapi persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja yang ada di pasar tenaga kerja, oleh karena itu diperlukan usaha ekstra untuk menarik pelamar yang terpilih dan mengikat mereka supaya tetap bekerja diperusahaan.

4.6.9. Efektifitas Pemberian Sign on bonus

Pemberian sign on bonus dalam proses rekrutmen efektif untuk menarik pelamar terpilih dari berbagai latar belakang. Pegawai yang menerima sign on bonus akan terikat untuk tetap bekerja pada perusahaan dan mereka mengetahui konsekuensinya apabila mereka keluar dari perusahaan sebelum jangka waktu yang disepakati.

Tujuan perusahaan untuk mempertahankan pegawai lewat pemberian bonus tanda tangan merupakan cara yang efektif dan bahkan bisa memberikan motivasi bagi pegawai. Akan lebih efektif lagi apabila tidak dicampur adukan antara bonus tanda tangan dan bonus retensi dalam proses rekrutmen dan juga perlu adanya kejelasan formula bonus yang diberikan.

Dalam kondisi tertentu retensi bonus tidak menjadi efektif dan bukan menjadi motivator apabila jumlah bonus yang diterima oleh pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan atau kurang memadai, namun hal ini akan tetap efektif bagi pekerja pemula.

Data yang ada menunjukkan adanya dua orang penerima bonus yang keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan setelah beberapa tahun bekerja untuk perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sign-on bonus atau bonus retensi tidak selalu mengikat bagi pegawai.

4.6.10. Faktor dan Peran Keluarga

Pelamar dalam mengambil keputusan melibatkan keluarga sehingga keluarga juga tahu kalau pelamar menerima penawaran kerja dan bonus tanda tangan. Sikap keluarga yang mendukung dan menyerahkan keputusan pada pelamar untuk menerima pekerjaan. Keluarga juga mengetahui konsekuensi menerima sign on bonus.

4.6.11. Latar Belakang dan Motivasi Pelamar

Latar belakang dan motivasi pelamar untuk pindah kerja sangat beragam. Pelamar mempunyai latar belakang pendidikan yang cocok untuk jenis pekerjaan dan pengetahuan terhadap proses dan alat produksi sangat mendukung, namun mereka sebenarnya juga mempunyai keinginan untuk mencari pengalaman secara international dan secara pribadi mereka berkeinginan untuk mengembangkan diri dibidang lainnya.

Ada yang merasa bahwa latar belakang pendidikan kurang cocok untuk jenis pekerjaan yang mereka lakukan sekarang ini walaupun mereka saat ini senang dengan pekerjaannya yang memberikan tantangan. Pendidikan formal hanya membantu mereka secara konseptual saja.

Mereka mengenal perusahaan sebelum atau pada saat interview. Jarak dari rumah ke kantor tidak mempengaruhi pelamar untuk mengambil keputusan pindah bekerja dan mereka menggunakan alat transport pribadi.

Dari teori yang ada maka ada dua hal yang bisa mempengaruhi dan memotivasi pekerja yaitu faktor finansial dan faktor non finansial.

4.6.12. Usaha Lain untuk Mempertahankan Pegawai

Disamping adanya retensi bonus/ sign on bonus secara tunai yang mengikat pegawai, perusahaan perlu memperkenalkan program lain untuk benar-benar bisa mempertahankan pegawai untuk tidak keluar dari perusahaan. Karena existensi perusahaan tergantung dari retensi program yang dimilikinya.

Retensi program selain cash atau uang tunai yang saat ini dijalankan, perusahaan juga bisa memberikan retensi berupa benefit in kind, fasilitas lain yang bisa menjaga pegawai untuk tidak keluar dari perusahaan, atau jenjang karir yang jelas bagi pegawai. Namun kendala utama adalah kemauan dan niat

perusahaan saat ini untuk memperkenalkan program-program lain tersebut karena perusahaan masih dalam tahap eksplorasi.

Dari telaah dokumen maka tidak ditemukan adanya usaha lain untuk me-retain pegawai selain dengan memberikan bonus retensi.

4.6.13. Peran Perusahaan Induk

Perusahaan induk berperan untuk memberikan dukungan bagi anak perusahaan yang dimilikinya termasuk Anadarko Indonesia Company. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan induk di sharingkan untuk memberikan dukungan.

Dukungan yang diberikan termasuk keterlibatan dalam proses rekrutmen yang dilakukan oleh AIC bahkan persetujuan akhir harus dari perusahaan induk. Dengan demikian proses rekrutmen memakan waktu lebih lama.

Dari data yang ditemukan maka sangat jelas bahwa perusahaan sangat tergantung dari adanya dukungan dari perusahaan induk baik yang berupa finansial maupun non finansial seperti sistem, proses, prosedur, dan teknologi.

4.7. Kesimpulan Akhir

4.7.1. Kondisi Perusahaan

Anadarko Indonesia Company (AIC) merupakan anak perusahaan dari Anadarko Petroleum Corporation (APC). Sebagai perusahaan Induk, APC memberi bantuan berupa sumber daya, termasuk tenaga kerja dengan cara mengirimkan mereka untuk bekerja di Indonesia. Namun cara seperti ini dipandang

kurang efisien oleh sebab itu perusahaan perlu mencari tenaga kerja lokal yang berkualitas.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas tidaklah mudah karena adanya persaingan untuk mendapatkan mereka dan juga karena adanya tuntutan persyaratan jabatan yang tinggi sehingga mempersulit proses rekrutmen. Jenis pekerjaan tertentu akan menuntut keahlian tertentu juga, sehingga tidak mudah untuk mendapatkan pengganti yang secara tehnik harus menguasai pekerjaannya. Dalam kondisi perusahaan yang masih baru, perusahaan perlu mendapat dukungan tenaga kerja yang sudah jadi atau siap pakai karena perusahaan sendiri tidak mempunyai banyak waktu untuk melakukan pendidikan dan pelatihan jika perusahaan menarik tenaga kerja yang belum berpengalaman.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang sudah jadi maka diperlukan usaha dan biaya ekstra dari perusahaan dengan cara memberikan penawaran gaji dan bonus yang sangat menarik. Hal ini dapat dilakukan karena perusahaan didukung oleh kemampuan finansial yang memadai. Dukungan yang diberikan oleh perusahaan Induk selain secara finansial juga keterlibatan dalam proses rekrutmen yang dilakukan oleh AIC, bahkan persetujuan akhir untuk proses rekrutmen juga datang dari perusahaan induk. Sebagai akibatnya proses rekrutmen yang dilakukan memakan waktu lebih lama padahal apabila perusahaan tidak segera mendapatkan tenaga kerja pengganti dengan cepat dan tepat maka akan banyak pekerjaan yang terkendala.

4.7.2. Proses Rekrutmen dengan Penawaran Bonus

AIC menggunakan analisis jabatan sebagai dasar untuk melakukan proses rekrutmen. Dalam proses rekrutmen perusahaan menggunakan saluran-saluran rekrutmen untuk mencari tenaga kerja yang dibutuhkan. Ada beberapa saluran rekrutmen yang sering digunakan untuk mencari tenaga kerja yaitu lewat iklan, internet, website, head hunter/ executive search, dan referensi dari teman-teman.

Pemberitahuan lowongan kerja pada publik akan menjamin prinsip keterbukaan dan dengan demikian perusahaan juga dapat menjangkau banyak pelamar. Dari banyaknya pelamar yang masuk maka akan terjadi kompetisi dan pada akhirnya perusahaan akan mempunyai pilihan untuk mencari tenaga kerja yang paling baik dan berkualitas.

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh AIC mengikuti proses yang sudah baku dan berjalan di perusahaan induk. Secara khusus proses rekrutmen dan seleksi tersebut melalui tahapan sebagai berikut; Identifikasi lowongan pekerjaan, Publikasi, Penyaringan surat lamaran, Interview, Check kesehatan, Interview lanjut dan Penawaran kerja. Disamping tahapan diatas, persyaratan administrasi lainnya harus sudah terlebih dahulu dipenuhi.

Pelamar, setelah mendapat penawaran kerja, biasanya melakukan negosiasi untuk mendapatkan gaji dan bonus yang lebih besar. Pelamar berani melakukan negosiasi karena mereka mempunyai daya tawar atau bargaining power, pelamar mempunyai kelebihan dalam hal kemampuan, pengalaman dan utamanya mereka tidak sedang mencari pekerjaan. Proses negosiasi dilakukan bisa lebih dari dua kali negosiasi dan ini cukup memakan waktu.

Setiap pelamar akan berbeda dalam melihat bonus tanda tangan yang ditawarkan oleh perusahaan. Orang pada umumnya akan tergiur oleh tawaran finansial secara langsung bahkan orang yang masih bekerja sekalipun akan terpengaruh. Pemberian sign on bonus dalam proses rekrutmen merupakan cara yang efektif untuk menarik pegawai dari berbagai latar belakang. Pegawai yang menerima sign on bonus juga akan terikat untuk tetap bekerja pada perusahaan paling tidak untuk tiga tahun kedepan dan mereka mengetahui konsekuensinya apabila mereka keluar dari perusahaan sebelum jangka waktu yang disepakati.

4.7.3. Usaha Memikat dan Mengikat Pegawai

Persaingan ketat senantiasa terjadi, baik itu dari sudut pandang perusahaan maupun pencari kerja. Dalam upaya untuk mencari tenaga kerja maka perusahaan ingin mendapatkan pelamar terbaik dari yang ada, sehingga akan terjadi persaingan untuk setiap jabatan lowong yang akan diisi. Demikian juga dari sisi pandang pencari kerja, mereka akan memilih perusahaan yang mampu memberikan yang terbaik bagi karyawannya.

Penggunaan sign on bonus dalam proses rekrutmen menjadi cara yang efektif dilakukan oleh perusahaan untuk memikat pelamar dan mengikat pegawai, meskipun latar belakang dan motivasi pelamar untuk pindah bekerja sangat beragam. Dari data yang ada, pegawai penerima sign on bonus mengalokasikan dana yang diterima untuk memenuhi kebutuhan utama pegawai dan rumah tangga. Pelamar melibatkan keluarga dalam pengambilan keputusan untuk menerima tawaran kerja dari perusahaan.

Disamping adanya retensi bonus/ sign on bonus secara tunai untuk mengikat pegawai, perusahaan perlu memperkenalkan program-program lain agar benar-benar bisa mempertahankan pegawai untuk tidak keluar dari perusahaan, karena existensi perusahaan tergantung dari retensi program yang dimilikinya.

4.8. Hasil Temuan Penelitian

4.8.1. Pemberian bonus tanda tangan efektif dalam proses rekrutmen

Perusahaan dalam mencari tenaga kerja, terutama mereka yang mempunyai keahlian tertentu dan berpengalaman, memberikan bonus tanda tangan bagi mereka agar mereka mau bekerja untuk perusahaan. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa perusahaan masih baru, dalam tahap eksplorasi, dan belum banyak memberikan fasilitas dan benefit lainnya kepada pegawai sebagaimana yang ditawarkan oleh perusahaan yang sudah produksi. Oleh karena

itu pemberian bonus tanda tangan sangat efektif dilakukan dalam proses rekrutmen bagi calon yang memenuhi persyaratan jabatan.

4.8.2. Prinsip keterbukaan dalam rekrutmen

AIC menganut prinsip keterbukaan dalam proses rekrutmen dengan mengiklankan lowongan kerja untuk publik. Dengan demikian dapat menjaring pelamar sebanyak-banyaknya dan melakukan proses seleksi sesuai dengan peraturan perusahaan yang ada. Disamping prinsip keterbukaan, perusahaan juga tidak melakukan diskriminasi baik dari segi jenis kelamin, usia, suku, agama, ras, antar golongan atau dalam bentuk diskriminasi apapun juga. Perusahaan lebih mengutamakan “profesionalisme” dalam mencari tenaga kerja artinya bahwa perusahaan menggunakan analisis jabatan sebagai dasar proses rekrutmen dan seleksi seperti yang dikemukakan dalam teori-teori yang terkait.

4.8.3. Bonus tanda tangan memikat bagi pelamar

Bonus tanda tangan yang ditawarkan sangat efektif untuk memikat calon pegawai untuk menerima tawaran pekerjaan dan bersedia bekerja untuk perusahaan. Pelamar dari berbagai latar belakang tertarik untuk pindah bekerja dengan tawaran finansial secara tunai dan dibayarkan sekaligus. Sehingga bonus tanda tangan sangat memikat pelamar untuk bekerja pada perusahaan.

4.8.4. Bonus tanda tangan mengikat pegawai

Bonus tanda tangan yang diberikan pada pelamar sangat mengikat bagi mereka paling tidak untuk jangka waktu tiga tahun kedepan. Hal ini disebabkan adanya pernyataan atau kesepakatan tertulis tentang pengembalian bonus tanda tangan baik secara penuh maupun sebagian apabila pegawai keluar sebelum masa tiga tahun. Meskipun ada dua orang penerima bonus tanda tangan keluar dari

perusahaan, hal ini disebabkan mereka mendapat tawaran yang lebih baik dari segi kompensasi dan benefit dari perusahaan pesaing atau kompetitor.

