

Program Indonesianisasi di Kontraktor Production Sharing

Oleh :
Mohamad Arifin

SARI

Pengamatan terhadap perkembangan kekuatan tenaga kerja, dalam 15 tahun terakhir, menyimpulkan bahwa usaha di sektor pertambangan minyak dan gas bumi meningkat dengan cepat. 15 KPS (Kontraktor Production Sharing) dan puluhan perusahaan subkontraktor jasa dan teknik mendapat kesulitan disebabkan oleh ketidakseimbangan antara permintaan dan pengadaan tenaga kerja di pasaran lokal. Selain dari kesulitan teknik, dihadapi juga kesulitan yang timbul dari perbedaan norma sosial budaya.

Perusahaan-perusahaan tersebut menyewa tenaga ahli asing, tetapi pada waktu bersamaan beberapa peraturan pemerintah dikeluarkan mengenai pembatasan penggunaan orang asing dan penggantian oleh Indonesia. Dalam hubungannya dengan program indonesianisasi ini, beberapa metode/pendekatan diterapkan oleh manajemen Pertamina dan KPS dengan memanfaatkan Sistem Informasi Manajemen (SIM) kepegawaian. Karena pertumbuhan dan perkembangan KPS yang serba cepat maka penggunaan jumlah kekuatan tenaga kerja baik asing maupun Indonesia/nasional bertambah. Dari pengalaman operasional selama 15 tahun dapat diketahui tentang perbandingan jumlah kekuatan tenaga kerjanya pada tiap tahun. Hal ini merupakan masukan yang sangat berharga bagi manajemen yang menangani program indonesianisasi untuk tahun-tahun mendatang.

ABSTRACT

Within the last 15 years, the development of activities in oil and gas sector increased rapidly. 15 Production Sharing Contractors and tens of Sub Contractors technical and services got difficulties caused by existing unbalances between demand of manpower required and supply from local market. At the other side the difficulties came from the differences of values and social culture.

Those companies, then hired foreign experts. But, within the same period the governmental regulations on restriction, utilization and replacement of expatriates by Indonesian was introduced. In relation with the Indonesian programme some approaches had been taken by the management of Pertamina and PCS's, by using the existing MIS (Management Information System). The fast growing of PCS's consequently increased the utilization of manpower strength both for expatriates and Indonesian/nationals. Within 15 years the realization of the indonesianization programme offered comparisons between the total of Indonesian and expatriates. Those were meaningful input for management in handling Indonesianization programme for years ahead.

I. PENGANTAR

Sejarah migas di Indonesia mencatat tentang perburuan minyak secara komersial yang dimulai tahun 1885, sejak sumber minyak pertama ditemukan di Telaga Said kabupaten Langkat Sumatra Utara. Diperkirakan bahwa masyarakat setempat sudah cukup lama "mengetahui" tersebut sebelum memberitahu kepada seorang Belanda bernama Zijlker. Karena ulah dari penjajah, maka kemampuan orang Indonesia untuk "mengetahui" tersebut lebih jauh/mendalam sulit berkembang dan keadaan statis ini berlangsung untuk berpuluh tahun.

Faktor-faktor objektif yang kemudian terjadi dalam proses perjalanan sejarah yang pada saatnya menggoyahkan keadaan yang statis. Perubahan dalam percaturan politik-ekonomi-sosial - budaya - hubungan internasional, adalah beberapa saja dari faktor yang menjadi penyebabnya. Sebagai akibatnya adalah dampak positif kepada niat orang Indonesia untuk memahami iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi) migas lebih jauh, mendalam, tinggi serta cermat. Tenaga Indonesia berupaya untuk dapat menyejajarkan diri dengan tenaga ahli asing untuk bekerja masa itu. Suasana dan sistem kerja orde baru mendorongnya semakin kuat karena memahami akan potensi migas yang besar sebagai sumber energi maupun penghasilan dana pembangunan. Namun, dalam kurun waktu yang bersamaan dihadapi kesulitan yang timbul dari keadaan pasar tenaga kerja di dalam negeri yang memperlihatkan ketidakseimbangan antara permintaan (*demand*) dan pengadaan (*supply*). Permintaan menuntut kuantitas dengan kualitas tenaga kerja sesuai/cocok dengan yang disyaratkan oleh teknis operasional industri. Pengadaan mengalami kesulitan dalam menyediakan tenaga kerja yang memenuhi persyaratan, pada waktu dan tempat sebagaimana diajukan oleh permintaan. Sesungguhnya terjadi kesenjangan antara *permintaan dan pengadaan*. Salah satu kebijaksanaan *pintas* ditempuh yaitu mendatangkan TKWNAP (Tenaga Kerja Warga Negara Asing Pendetang). Untuk tidak menyimpang dari GBHN dan mengatasi akibatnya maka pada saat itu dikeluarkan petunjuk pemerintah untuk pelaksanaan program indonesianisasi.

Pusat-pusat perhatiannya menyangkut fungsi : merencanakan pembatasan dan penggunaan TKWNAP serta penggantiannya oleh TKWNI (Tenaga Kerja Warga Negara Indonesia). Untuk itu diperlukan suatu mekanisme pembinaan tenaga kerja yang dapat memacunya mengingat masa kontrak operasi KPS (Kontraktor Production Sharing) yang terbatas, di samping dorongan dari kebutuhan mendesak akan dana untuk pembangunan negara.

II. PERMASALAHAN

Beberapa alasan seperti stabilitas keamanan, harga minyak, di pasaran internasional yang menarik (pada tahun tujuh-puluhan), *success ratio* pemboran yang baik dan sistem kontrak bagi hasil yang saling menguntungkan, telah menjadi daya tarik investor untuk beroperasi di Indonesia. Perburuan migas meningkat dalam dasa warsa tujuh-puluhan tersebut. Pada tahun 1972 tercatat 47 KPS mendapat izin untuk kegiatan eksplorasi di daratan dan/atau lepas pantai dengan didukung oleh tidak kurang dari 60 perusahaan jasa subkontraktor. Dewasa ini 15 KPS sudah berada pada tahap produksi komersial, selain dari sebuah perusahaan Kontraktor Karya. Secara serempak perusahaan-perusahaan tersebut membutuhkan tenaga kerja, tetapi sulit untuk dipenuhi oleh pasaran tenaga kerja di dalam negeri (lihat Tabel 2). Karenanya arus kedatangan TKWNAP tidak terhindarkan lagi dengan akibat bertambahnya masalah bagi manajemen pada saat merencanakan pembatasan, penggunaan, penggantian TKWNAP di samping hal bagaimana memacu pembinaan TKWNI. Sebagaimana diniatkan sejak awalnya, investasi itu dimaksudkan untuk membuka lapangan kerja dan meratakan kesempatan kerja. Tetapi, bagaimana kenyataan kekuatan tenaga kerja dengan perkembangannya dalam 15 tahun terakhir ?

III. OBJEK PENELITIAN/PENGAMATAN

Objek penelitian ini ialah jumlah kekuatan tenaga kerja dengan perkembangannya yang ada di lingkungan KPS yang sudah memasuki tahap produksi komersial yaitu: ARII, AAR, ASAMERA, CALTEX, CONOCO, HUFFCO, HUDBAY, IAPCO, MOBIL OIL INDONESIA, MARATHON, PETROMER TREND, TOTAL

INDONESIA, TESORO, UNOCAL, KODECO, dan STANVAC (Kontraktor Karya) serta Pertamina selaku pemegang manajemen tertinggi di bidang industri migas.

IV. METODE PENDEKATAN MANAJEMEN

Pengamatan di lapangan, wawancara, studi atas dokumen yang tersedia dan partisipasi dalam forum pertemuan yang membicarakan indonesianisasi, adalah metode pendekatan penelitian terpakai untuk memahami apa yang telah diterapkan oleh manajemen. Pihak instansi pemerintah yang kompeten (Ditjen Migas, Binapenta Depnaker, dan Imigrasi), Pertamina BKKA (Badan Koordinasi Kontraktor Asing) dan KPS, atas dasar kesepakatan telah mengalang manajemen untuk dapat membentuk SIM (Sistem Informasi Manajemen) yang terdiri dari beberapa subsistem yang sesuai dengan keperluan indonesianisasi. Pendekatan yang ditempuh ke arah pemecahan masalah di antaranya ialah :

1. menerapkan kebijaksanaan/ketetapan Pemerintah RI
2. pengendalian dalam hal penyusunan rencana kerja dan penggunaan tenaga kerja
3. pengendalian dalam hal penyusunan struktur organisasi
4. pemantauan kekuatan tenaga kerja dan perkembangannya.
5. pendidikan/pelatihan
6. pembinaan syarat-syarat kerja.
7. pembauran norma budaya asing dan Indonesia.

Keterangan singkat dari tiap butir pendekatan :

ad. 1. Kebijakan/ketetapan Pemerintah RI.

Kebijakan/ketetapan yang digariskan oleh pemerintah RI ini merupakan hal yang prinsip, karenanya tidak bisa ditawar lagi. Penerapannya di KPS dicapai melalui kesepakatan oleh semua instansi yang berkepentingan dengan mengingat situasi dan kondisi KPS yang berbeda-beda. Sebagai hal yang memuat prinsip, apa yang digariskan pemerintah menjadi bersifat umum dan mendasar, akan tetapi tetap mengakomodasi daya tarik dan menjamin KPS mau beroperasi di

Indonesia. Salah satu faktor daya tarik tersebut ialah tentang prospek sumber daya alam migas Indonesia. Dalam hal ini IAGI (Ikatan Ahli Geologi Indonesia) menggambarkan peta energi migas yang didasarkan pada pemetaan cekungan tersedia dan sesuai dengan *habit of oil*, yang terdapat di daratan maupun lepas pantai sampai ke palung laut dalam. Gambar 1 menunjukkan tentang penyebaran *remaining ultimate reserve* hidro karbon di Indonesia. Masing-masing sumber daya alam migas yang tersebar hampir ke seluruh pelosok tanah air tersebut memiliki karakteristik tersendiri. Tantangan-tantangan seperti lingkungan alam, jenis produk, fokus perhatian sebagai objek-objek permasalahan, dan penyusunan urutan prioritas kegiatan, memberi peluang kepada KPS untuk menjadi "berlainan satu sama lain". Karena kenyataan itulah maka pemerintah melihat kebutuhan akan adanya prasarana pemersatu, suatu sub Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang bersifat khusus guna melancarkan penanganan masalah indonesianisasi. Prinsip-prinsip dari SIM yang digariskan pemerintah adalah

* bahwa pertumbuhan dan perkembangan industri migas adalah berarti perluasan kesempatan kerja bagi warga negara Indonesia, sesuai ketetapan MPR nomor IV/MPR/1973.

* bahwa tenaga kerja TKWNI harus sebanyak mungkin didayagunakan pada proyek pembangunan dan kegiatan usaha lain di Indonesia, baik dalam rangka penanaman modal asing ataupun dalam penanaman modal dalam negeri, termasuk yang dilakukan dalam rangka bantuan proyek dan bantuan teknik.

* bahwa penggunaan TKWNI dalam penanaman modal dalam negeri serta kegiatan usaha lainnya dibatasi dengan cara :

- menetapkan jenis-jenis pekerjaan mana yang tertutup bagi warga negara asing pendatang.

— menetapkan jenis-jenis pekerjaan yang untuk jangka waktu tertentu terbuka bagi tenaga kerja asing pendaatang sehubungan dengan penanaman modal dan kepercayaan yang diperlukan untuk itu.

— menetapkan jenis-jenis pekerjaan yang untuk waktu tertentu dapat diisi oleh tenaga kerja warga negara asing pendaatang, sementara menyiapkan TKWNI yang akan menggantikannya.

* bahwa dalam rangka tata tertib administrasi dan pelayanan masyarakat pada umumnya maka izin mempekerjakan tenaga kerja warga negara asing pendaatang perlu diupayakan secara tepat, efisien dan efektif.

* Bahwa untuk mencapai indonesia-nisasi dipandang perlu adanya rencana penggunaan tenaga kerja sebagai dasar pemberian izin mempekerjakan TKW-NAP.

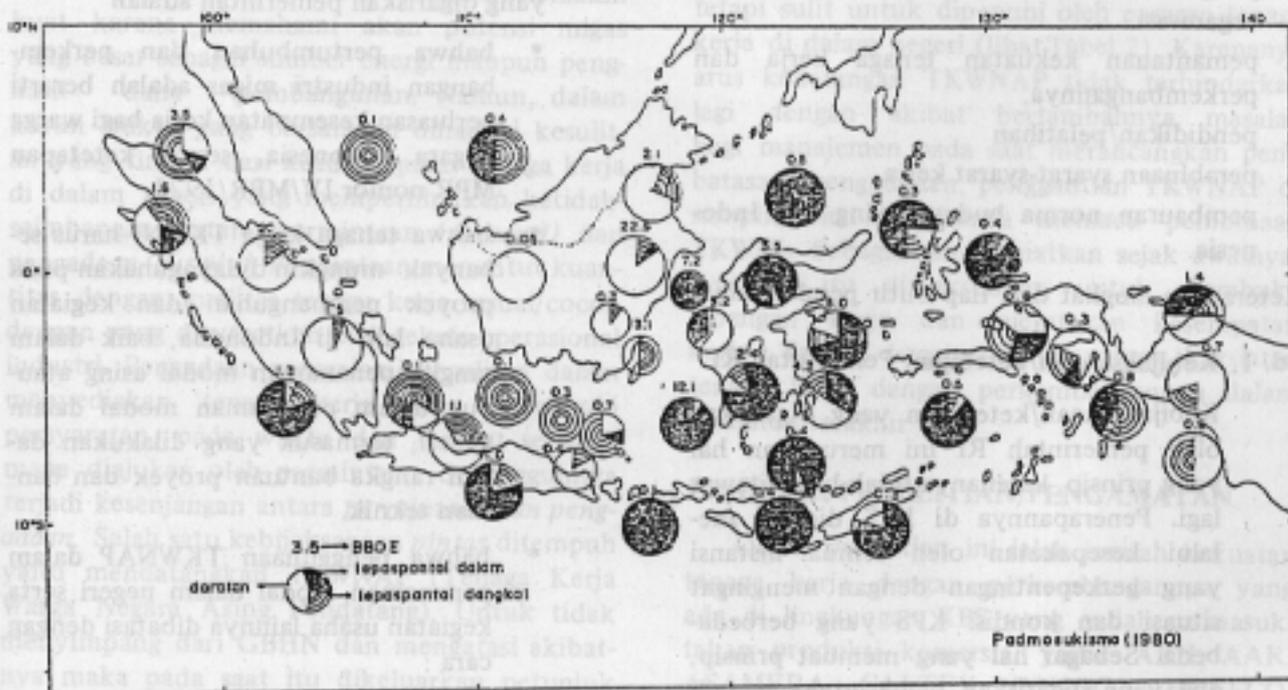
ad.2 Pengendalian dalam hal penyusunan rencana kerja dan penggunaan tenaga kerja

Salah satu SIM yang kuat mendukung ke arah terlaksananya program indonesia-nisasi ialah rencana kerja (*work program*) dan RPTK (Rencana Penggunaan Tenaga Kerja) yang disusun KPS dengan pemberian persetujuan dari instansi kompeten pada setiap memasuki awal tahun kerja baru. Dengan SIM sebagai mekanisme manajemen, terbuka kemungkinan bagi instansi kompeten untuk melakukan pemantauan terhadap realisasinya.

Tabel 3, Gambar 2 dan 3 memperlihatkan produk dari pengendalian yang telah dilaksanakan selama 15 tahun terakhir. Demikian pula halnya dengan Tabel 5, yang kalau dikaji akan mengundang berbagai pendapat yang berbeda.

ad. 3 Pengendalian terhadap penyusunan struktur organisasi

KPS yang beroperasi di bidang migas sejak awal kegiatannya telah membentuk diri dalam organisasi. Sebagai satu organisasi, ia berupaya mengkoordinasikan



Gambar 1
Penyebaran "Remaining Ultimate Reserve" hidrokarbon di Indonesia

jumlah kegiatan manusia dalam unit-unit kerja dalam rangka mencapai maksud dan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan bersama melalui pembagian fungsi tugas, dengan melalui serangkaian wewenang serta tanggung-jawabnya.

Dengan pola pikir tersebut di atas struktur organisasi KPS difungsikan sebagai obyek dan subjek dalam menggarap pelaksanaan program indonesianisasi. Struktur organisasi sebagai satu sub-SIM diciptakan untuk dapat memecahkan masalah dan menyelesaikannya. Itulah mengapa Pertamina mempergunakan cara pendekatan dengan melakukan pengendalian terhadap "wadah usaha" dalam hal ini struktur organisasi KPS. Pengenalan dan penguasaan atas wadah adalah peluang yang dapat memberi kemudahan untuk mengatur maupun mengendalikan pemanfaatannya.

Pada tahun 1977, satu rapat kerja kepegawaian Pertamina BKKA bersama KPS menyimpulkan keseragaman bentuk struktur

organisasi dasar untuk diterapkan di semua KPS apabila sudah berstatus komersial. Penyeragaman seperti itu sejak semula direncanakan untuk memberi kemudahan dalam praktek pemantauan maupun pengendaliannya tetapi dengan catatan tidak boleh mengganggu jalannya pencapaian sasaran produksi. Dari penelitian/pengamatan atas laporan/dokumen yang kemudian dilakukan, tahun 1983, ternyata bahwa penyeragaman struktur organisasi nampaknya sulit untuk dilaksanakan mengingat tantangan-tantangan yang berbeda dan sifatnya karakteristik bagi masing-masing KPS. Tabel 1 memperlihatkan upaya penyeragaman organisasi dasar pada tahun 1977. Tetapi kemudian ternyata masing-masing KPS menerapkan struktur organisasi dasar yang berlainan. Alasannya ialah karena kepentingan eksplorasi produksinya yang memerlukan penyesuaian dengan situasi dan kondisi setempat.

Tabel 1
Perbedaan Pengorganisasian Dasar Oleh K P S

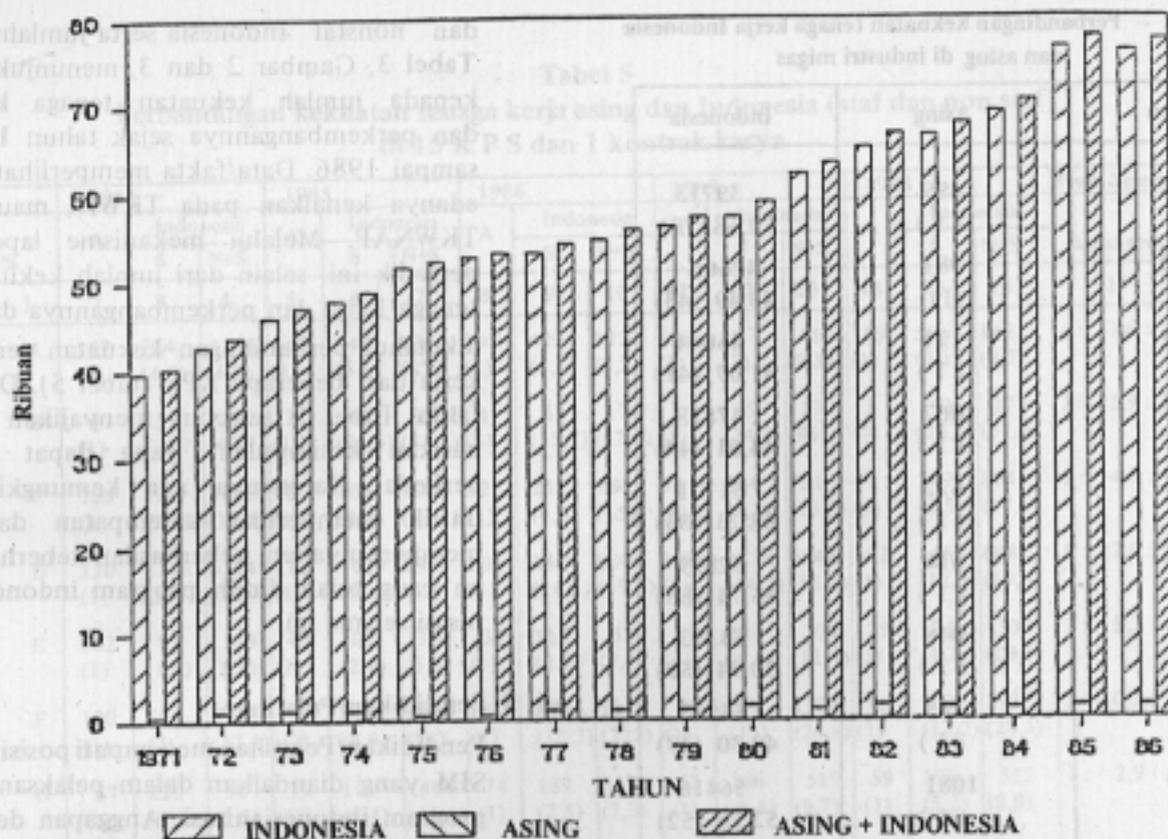
Menurut Raker Persu. BKKA-KPS 1977	Pengorganisasian K P S pada tahun 1983					
	A	B	C	E	F	H
1	2	3	4	5	6	7
Geologi	Exploration	Exploration	Exploration	Exploration	Exploration	Exploration
Geophysic	Engineering	Production	Operation	Production	Engineering	Production
Petro Eng.	Drilling	Material	Services	Drilling	Production	Eng. Offshore
Production	Production	Finance	Finance	Engineering	Drilling	Engineering
Drilling	Production Gas	Administration	Administration	Materials	Fire dan Safety	Drilling
Topography	New Prod. Proj			Communication	Facilities	Logistic
Construction	Finance			Marine	Civil	Marine
Mechanic	Serv. Materials			Logistic	Management	Maint. dan Comm.
Electric	Serv. Safety dan Comm.			Finance	Administration	Safety
Instrument	Administration			Administration	Finance	Finance
Fire dan Safety	Terminal			Operation	Logistic	Administration
Materials	Offshore N.W.J Area			Tech. dan Trans.	Communication	Services
Trans. dan Comm.	Support Operation			Fire and Safety	Medical	
Marketing	Maintenance				Security	
Cont. dan Budget					Training	

Tabel 2
Jumlah Mahasiswa dan Lulusan Sarjana Teknik Perminyakan ITB

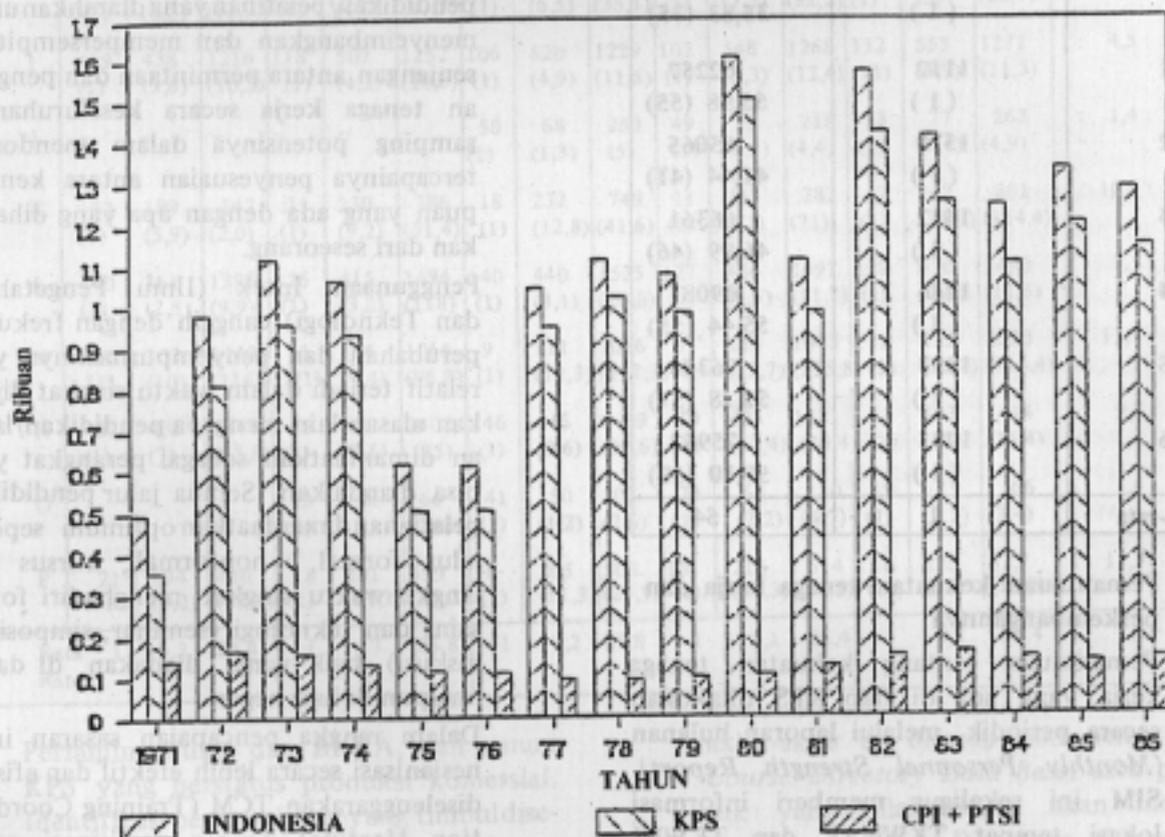
Tahun	Jumlah Mahasiswa Masuk	Jumlah lulusan Sarjana	Jumlah lulusan Sarjana Kumulatif
1971	48	4	43
1972	52	22	65
1973	68	10	75
1974	45	46	121
1975	17	19	140
1976	30	17	157
1977	39	28	185
1978	7	41	226
1979	10	39	265
1980	28	41	306
1981	19	53	359
1982	50	26	385
1983	50	15	400
1984	54	18	418
1985	53	25	443
1986	61	24	467

Tabel 3
Jumlah kekuatan tenaga kerja di Industri migas

Tahun	Pertamina	CPI		PISI		Jumlah Asing Caltex dan Stanvac	KPS		Jumlah		Jumlah Seluruhnya
		Ind.	Asing	Ind.	Asing		Ind.	Asing	Ind.	Asing	
1971	32733	3766	101	1350	40	141	1864	358	39713	499	40112
72	34441	3795	111	1449	55	166	2980	815	42665	981	43646
73	36330	4113	117	1275	42	169	4326	962	46044	1121	47165
74	37913	4513	117	1075	114	131	4317	936	47818	1067	48885
75	42025	4460	105	969	10	115	4317	507	51771	622	52393
76	43275	4435	100	792	9	109	4317	507	52819	616	53435
77	41717	4412	87	788	8	95	6476	953	53393	1048	54441
78	42590	4415	79	837	11	90	7135	1025	54977	1115	56092
79	43458	4598	80	855	16	96	7505	985	56416	1081	57497
80	44097	4782	85	845	16	101	7754	1503	57478	1604	59082
81	46241	5515	104	1035	20	124	9466	988	62257	1112	63369
82	46893	6020	123	1078	26	149	11074	1421	65065	1570	66635
83	47915	6001	131	1058	26	157	11387	1255	66361	1412	67773
84	50268	6279	122	480	21	143	12060	1103	69087	1246	70333
85	50739	6167	114	499	18	132	18951	1201	76356	1333	77689
86	50213	6193	121	403	18	139	19053	1146	75952	1285	77237



Gambar 2 : TKWNI dan TKWNP



Gambar 3 : TKWNP dan Perkembangannya

Tabel 4 – Perbandingan kekuatan tenaga kerja Indonesia dan asing di industri migas

Tahun	Asing	Indonesia
1971	499 (1)	39713 79,58 (79)
1972	981 (1)	42665 43,49 (43)
1973	1121 (1)	46044 41,07 (41)
1974	1067 (1)	47818 44,81 (44)
1975	622 (1)	51771 88,23 (83)
1976	616 (1)	52819 85,74 (85)
1977	1048 (1)	53393 50,94 (50)
1978	1115 (1)	54977 49,30 (49)
1979	1081 (1)	56416 52,18 (52)
1980	1604 (1)	57478 35,83 (35)
1981	1112 (1)	62257 55,98 (55)
1982	1570 (1)	65065 41,44 (41)
1983	1412 (1)	66361 46,99 (46)
1984	1246 (1)	69087 55,44 (55)
1985	1333 (1)	76356 52,28 (57)
1986	1285 (1)	75952 59,10 (59)
Rata-rata	1	54

ad. 4. Pemantauan kekuatan tenaga kerja dan perkembangannya

Pemantauan tentang kekuatan tenaga kerja yang ada di tiap KPS dilakukan secara periodik, melalui laporan bulanan (*Monthly Personnel Strength Report*) SIM ini sekaligus memberi informasi lokasi tempat TKWNAP dan TKWNI berada, tentang jabatan pegawai staf

dan nonstaf Indonesia serta jumlahnya. Tabel 3, Gambar 2 dan 3, menunjukkan kepada jumlah kekuatan tenaga kerja dan perkembangannya sejak tahun 1971 sampai 1986. Data/fakta memperlihatkan adanya kenaikan pada TKWNI maupun TKWNAP. Melalui mekanisme laporan periodik ini, selain dari jumlah kekuatan tenaga kerja dan perkembangannya dapat diketahui perbandingan kekuatan tenaga kerja dari beberapa KPS (tabel 5). Data/fakta Tabel 5 tersebut menyajikan penarikan kesimpulan yang dapat saja berbeda. Karenanya ada kemungkinan untuk memperluas kesempatan dalam mempertanyakan keberhasilan-keberhasilan yang telah diraih program indonesianisasi selama ini.

ad. 5. Pendidikan/Pelatihan

Pendidikan/Pelatihan menempati posisi sub SIM yang diandalkan dalam pelaksanaan program indonesianisasi. Anggapan demikian beralasan karena fungsi dan daya pendidikan/pelatihan yang diarahkan untuk menyeimbangkan dan mempersempit kesenjangan antara permintaan dan pengadaan tenaga kerja secara keseluruhan di samping potensinya dalam mendorong tercapainya penyesuaian antara kemampuan yang ada dengan apa yang diharapkan dari seseorang.

Penggunaan Iptek (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) canggih dengan frekuensi perubahan dan penyempurnaannya yang relatif terjadi dalam waktu singkat dijadikan alasan lain mengapa pendidikan/latihan dimanfaatkan sebagai perangkat yang bisa diandalkan. Semua jalur pendidikan/pelatihan dimanfaatkan optimum seperti: jalur formal, nonformal, kursus berjangka waktu singkat, menghadiri forum sains dan teknologi (seminar, simposium, diskusi), baik yang diadakan di dalam maupun di luar negeri.

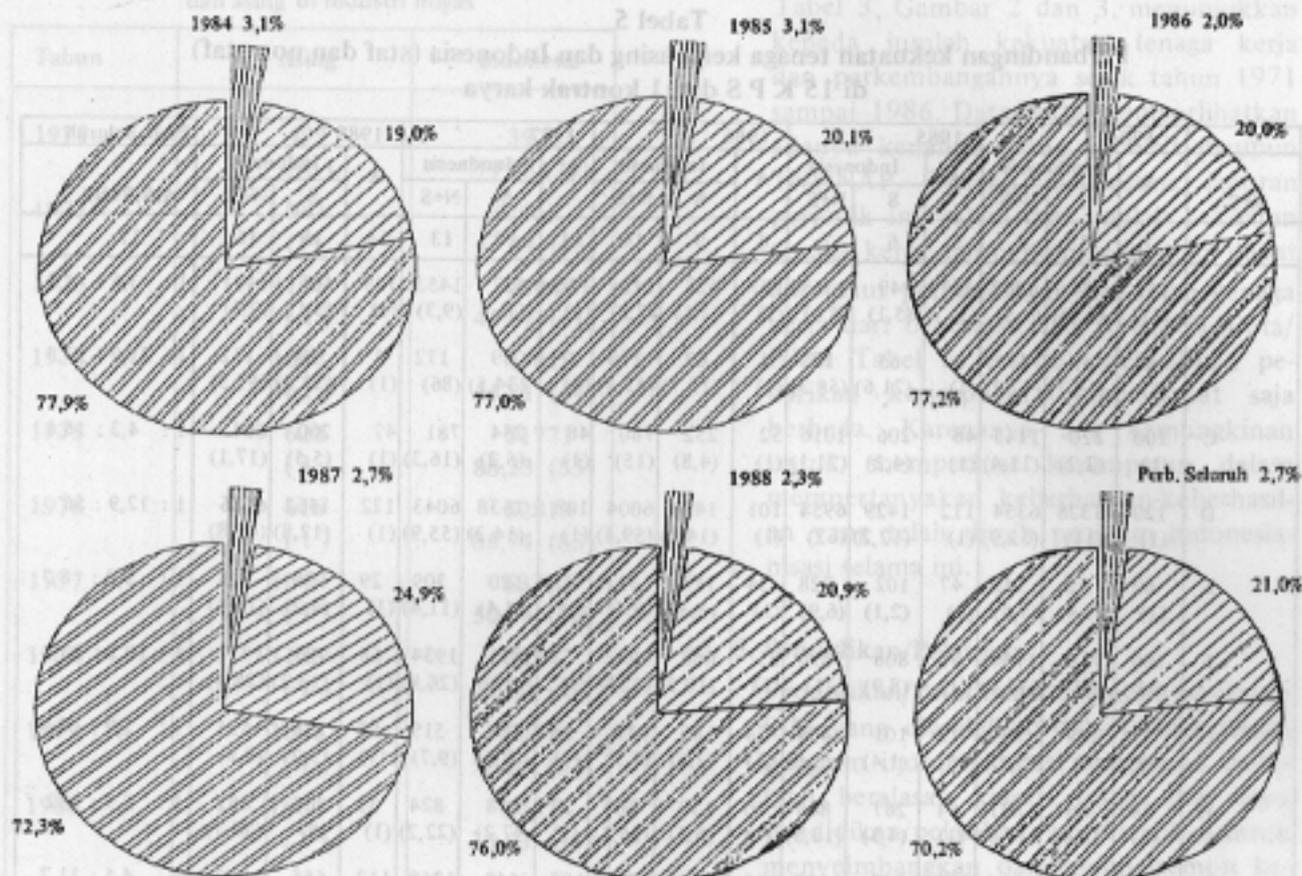
Dalam rangka pencapaian sasaran indonesianisasi secara lebih efektif dan efisien, diselenggarakan TCM (Training Coordination Meeting) dengan partisipasi wakil-wakil dari instansi pemerintah kompeten,

Tabel 5
Perbandingan kekuatan tenaga kerja asing dan Indonesia (staf dan non staf)
di 15 K P S dan 1 kontrak karya

KPS	1984			1985			1986			1987			1988			Perb. Seluruh A:S:S+NS
	A	Indonesia		A	Indonesia		A	Indonesia		A	Indonesia		A	Indonesia		
		S	N+S		S	N+S		S	N+S		S	N+S		S	N+S	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
A	167 (1)	784 (4,7)	1262 (7,5)	167 (1)	849 (5,1)	1353 (8,1)	193 (1)	422 (2,1)	1424 (7,3)	156 (1)	427 (3)	1453 (9,3)	159 (1)	506 (3,1)	1491 (9,3)	1 : 3,6 : 8,3
B	4 (1)	59 (14,7)	171 (42,7)	3 (1)	65 (21,6)	175 (58,3)	4 (1)	63 (15,7)	170 (42,5)	2 (1)	69 (34,5)	172 (86)	3 (1)	70 (23,3)	172 (57,3)	1 : 21,9 : 57,3
C	100 (1)	220 (2,2)	1143 (11,4)	48 (1)	206 (4,2)	1016 (21,1)	52 (1)	252 (4,8)	780 (15)	48 (1)	254 (5,2)	781 (16,3)	47 (1)	260 (5,5)	804 (17,1)	1 : 4,3 : 16,1
D	120 (1)	1328 (11)	6354 (52,9)	112 (1)	1429 (12,2)	6954 (62)	101 (1)	1426 (14,1)	6004 (59,4)	108 (1)	1538 (14,2)	6043 (55,9)	122 (1)	1562 (12,8)	6086 (49,8)	1 : 12,9 : 56
E	62 (1)	92 (1,4)	343 (5,5)	47 (1)	102 (2,1)	328 (6,9)	34 (1)	113 (3,3)	322 (9,4)	27 (1)	120 (4,4)	309 (11,4)	29 (1)	124 (4,2)	303 (10,4)	1 : 5,3 : 8,7
F	100 (1)	718 (7)	1748 (17,4)	90 (1)	808 (8,9)	1896 (21)	85 (1)	868 (10,2)	1942 (22,2)	72 (1)	871 (12)	1934 (26,8)	68 (1)	903 (13,2)	1937 (28,4)	1 : 10,2 : 23,2
G	57 (1)	229 (4)	307 (5,5)	72 (1)	101 (1,4)	404 (5,6)	74 (1)	189 (2,5)	543 (7,3)	53 (1)	186 (3,5)	519 (9,7)	59 (1)	191 (3,2)	525 (8,8)	1 : 2,9 : 7,3
H	69 (1)	266 (3,8)	891 (12,9)	64 (1)	267 (4,3)	864 (13,5)	20 (1)	130 (6,5)	702 (35,1)	37 (1)	268 (7,2)	824 (22,2)	33 (1)	265 (8)	882 (26,7)	1 : 5,9 : 22
I	119 (1)	438 (3,6)	1216 (10,2)	118 (1)	507 (4,2)	1252 (10,6)	106 (1)	520 (4,9)	1229 (11,5)	102 (1)	548 (5,3)	1268 (12,4)	112 (1)	555 (4,9)	1272 (11,3)	1 : 4,5 : 11,2
J	-	-	-	-	-	-	50 (1)	68 (1,3)	253 (5)	49 (1)	75 (1,5)	218 (4,4)	53 (1)	77 (1,4)	263 (4,9)	1 : 1,4 : 4,7
K	32 (1)	189 (5,9)	642 (2,0)	25 (1)	230 (9,2)	786 (31,4)	18 (1)	232 (12,8)	749 (41,6)	11 (1)	243 (22)	782 (71)	7 (1)	243 (34,7)	801 (114,4)	1 : 16,9 : 55,6
L	140 (1)	361 (2,5)	1393 (9,9)	126 (1)	415 (3,2)	1494 (118)	140 (1)	440 (3,1)	1525 (10,8)	127 (1)	456 (3,5)	1497 (11,7)	128 (1)	470 (3,6)	1490 (11,6)	1 : 3,1 : 11,1
M	10 (1)	102 (10)	1143 (114,3)	11 (1)	104 (9,4)	1065 (96,8)	9 (1)	111 (12,3)	1056 (117,3)	9 (1)	115 (12,7)	1043 (115,8)	9 (1)	115 (12,7)	1030 (114,4)	1 : 11,4 : 111,7
N	57 (1)	403 (7)	1348 (23,6)	56 (1)	430 (7,6)	1402 (25)	46 (1)	446 (9,6)	1409 (30,6)	39 (1)	485 (12,4)	1421 (36,4)	41 (1)	493 (12)	1414 (34,4)	1 : 9,7 : 30
O	-	-	-	23 (1)	28 (2,1)	66 (2,8)	41 (1)	50 (1,2)	107 (2,6)	23 (1)	52 (2,2)	110 (4,7)	19 (1)	23 (1,2)	66 (3,4)	1 : 1,4 : 3,3
P	21 (1)	194 (9,2)	480 (22,8)	18 (1)	201 (11,1)	499 (27,7)	18 (1)	205 (11,3)	503 (27,9)	15 (1)	215 (14,3)	514 (34,2)	16 (1)	225 (14)	52,7 (32,9)	1 : 11,9 : 29,1
Rata Rata	1	6,2	25,4	1	7	26,8	1	7,2	27,8	1	9,1	26,4	1	9,1	33,4	1 : 7,7 : 27,9 1 : 8 : 28

Pertamina Pusat dan BKKA, dan semua KPS yang berstatus produksi komersial. Identifikasi permasalahan yang timbul diseperti pendidikan/latihan adalah obyek utama yang digarap TCM dalam rangka pematapan program. Salah satu usaha yang

akhir-akhir ini digarap ialah penyusunan *Course Directory Data Base*, satu petunjuk yang dilaksanakan akan memuat *Training Institute Directory*, *Course Directory*, dan *Course Class Directory*. Sampai bulan Oktober 1988 tercatat TCM



untuk yang ke duapuluh kalinya. Masalah yang cukup meminta perhatian besar karena senantiasa membayangi keberhasilan pendidikan/pelatihan berdayaguna dan berhasilguna ialah perihal ketepatan dalam menentukan kebutuhan pendidikan/pelatihan (*training needs*). Penelitian/pengamatan secara lebih cermat diperlukan agar upaya pendidikan/pelatihan itu benar-benar tepat sasaran kearah membatasi penggunaan dan penggantian TKWNAP. Sesungguhnya kesemuanya harus disesuaikan dengan skenario perencanaan tenaga kerja yang korporat dengan peningkatan dan perkembangannya KPS masing-masing. Masalah yang akhir-akhir ini mulai kuat dikaitkan dengan pendidikan/latihan ialah upaya rintisan untuk penerapan ilmu psikologi dalam pendayagunaan sumber daya manusia. Sasarannya terarah kepada upaya peningkatan produktifitas kerja. Sehubungan dengan itu dirasakan adanya kebutuhan mengamati, meneliti,

guna menemukan bagaimana penanganan permasalahan secara psikologis beserta alat evaluasi psikologis mana yang sebenarnya selaras dengan karakteristik usaha industri migas di Indonesia.

ad. 6. Pembinaan syarat-syarat kerja

Program indonesianisasi di KPS hakikatnya menjadi bagian integral dari tugas, tanggungjawab dan wewenang unit kerja yang menangani masalah kepegawaian. Selaku pemegang manajemen, Pertamina, "memproyeksikan" ketentuan umum tentang kepegawaian untuk diberlakukan di KPS dengan kendalanya, keunggulan dan keunikannya masing-masing. Sejak 1971, Pertamina telah menerapkan "Ketentuan-ketentuan Pokok Kepegawaian Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi", yaitu peraturan Menteri Pertambangan nomor 02/P/M/Pertamb/1971. Penyesuaian/penyempurnanya telah dilakukan mengingat faktor perusahaan intern dan ekstern yang di-

hadapinya. Sebagai pegangan dalam mengelola kepegawaian/ketenagakerjaan, ketentuan tersebut menjadi bahan masukan bagi KPS dalam rangka pembinaan syarat-syarat kerjanya. Penyelarasan-penyelarasan diadakan disesuaikan dengan kendala, ciri dan kepentingan masing-masing KPS yang memiliki karakteristik berbeda satu sama lain. Proses penyelarasan tersebut dikembangkan berangsur-angsur dengan motif untuk tetap memiliki daya tarik yang kompetitif, dalam upaya mempekerjakan karyawan bermutu baik asing maupun Indonesia. Sebagai ketentuan yang memuat pokok-pokok kepegawaian pengamatan menyimpulkan urgensi dari pembinaan syarat-syarat kerja karena dampaknya yang langsung dapat mendukung pelaksanaan program indonesia-nisasi.

Beberapa saja dari butir syarat-syarat kerja yang terkait adalah seperti :

- hal mengenai penerimaan pegawai, pengangkatan dan pemberhentiannya;
- pemberian gaji dan upah yang kompetitif;
- promosi kepangkatan dan jabatan;
- pemberian fasilitas oleh perusahaan pendidikan/latihan di dalam dan luar negeri dalam rangka peningkatan sains dan kemahiran; dan
- pembinaan karir di jalur manajerial atau profesional (fungsional).

ad. 7. Pembauran norma sosial budaya asing dan Indonesia.

Pemanfaatan tenaga kerja asing oleh industri migas bukan merupakan sesuatu hal yang baru. Situasi dan lingkungan perusahaan dan tuntutan zaman yang berubah telah menjelmakan sikap hidup sosial dari pegawai yang tumbuh berbeda dengan apa yang telah dialami di zaman penjajahan. Batas-batas pergaulan yang memecah belah pergaulan kerja di lingkungan industri migas, yang tidak demokratis sebagaimana yang diciptakan oleh pihak kolonial, dewasa ini sudah tidak ada lagi. Fenomena-fenomena itu yang memberi kemudahan untuk terjadinya

proses pembauran norma sosial budaya di lingkungan KPS. Diawali oleh pergaulan wajib antara asing dan Indonesia yang terdorong oleh keharusan untuk dapat menangani teknik dengan segala struktur teknologi.

Beberapa faktor objektif telah berhasil mendorong ke arah pengenalan dan pengakuan suatu pembauran norma sosial budaya yang kemudian dianut oleh masing-masing sehingga pada gilirannya melahirkan rasa saling menghargai dan saling membutuhkan. Faktor-faktor objektif yang berpengaruh kepada pembauran tersebut adalah seperti pemakaian peralatan teknik dan pemanfaatan teknologi yang menuntut syarat kerja sama erat; peraturan prosedur kerja yang wajib dipatuhi dan menjadi pegangan; komunikasi terarah kepada pembentukan sikap moral untuk saling menghargai; dan dampak perkembangan norma sosial budaya yang berkembang dalam pergaulan dunia internasional yang universal. Pembauran norma sosial budaya berlangsung relatif cepat dan cukup mantap. Setiap oknum berkesempatan menghayatinya untuk kemudian berkesempatan pula saling menjunjungnya. Dalam suasana seperti itu berkembang kesempatan proses indonesia-nisasi karena terciptanya suasana pergaulan hidup dan kerja sama yang saling memberi kepercayaan sehingga pada saatnya dapat melepaskan diri dari "posisi berlawanan/bertentangan/berhadapan". Tetapi bersamaan dengan itu identitas norma sosial kultur bawaan tetap terpelihara tanpa merasa terganggu oleh pihak lain. Dengan kata lain faktor-faktor objektif itu telah memberi dampak kepada tumbuhnya suasana tenggang rasa. Secara spintas perbandingan norma sosial budaya yang memperlihatkan norma bawaan adalah seperti yang dicoba diungkap Joe H. Jolly dalam ceramahnya "Memimpin Tenaga Asing dan Cross Culture Issues", yang di antaranya mengemukakan dengan cara sebagai dua hal yang saling berhadapan. Dalam hal ini diambil contoh Amerika mengingat besarnya jumlah tenaga kerja dan inves-

tasinya dalam dunia perminyakan Indonesia.

TKWNI

TKWNAP (Amerika)

- * Lebih suka/cenderung untuk memelihara keserasian di antara sesama rekan kerja.
- * Dalam banyak hal identitas individu/pribadi terbentuk berdasarkan sistem nilai sosial yang didukung bersama.
- * Suka menghindari dan mengelak dari suatu konflik, apalagi dari konflik yang mendalam.
- * Persaingan tumbuh secara tidak/kurang terbuka.
- * Perilaku bekerja diliputi oleh keinginan kuat untuk saling tergantung pada antarsesama rekan.
- * Lebih cenderung ke sikap perseorangan (individualistis).
- * Identitas individu terbentuk oleh pribadi orang itu sendiri.
- * Tidak melepaskan diri dari konflik, yang mungkin sekali karena lebih banyak berorientasi ke masa depan.
- * Persaingan yang terjadi secara terbuka dianggap sesuatu yang wajar dan layak diberlakukan di perusahaan.
- * Perilaku bekerja diliputi oleh rasa butuh untuk hidup saat ini dan dalam rangka meningkatkan status perorangan.

Upaya kerja sama, saling menghargai akan norma sosial budaya bawaan oleh masing-masing pihak dijadikan salah satu faktor terhadap mana dilakukan pendekatan yang diarahkan untuk dapat membantu memecahkan masalah indonesianisasi. Teknik pendekatan yang digunakan ialah seperti mengadakan forum-forum pertemuan formal dan nonformal, kerja sama yang berfungsi sosial, mempelajari bahasa Indonesia oleh tenaga asing, dan peningkatan kemampuan menguasai iptek.

V. KEKUATAN TENAGA KERJA DAN PERKEMBANGANNYA

A. Kekuatan tenaga kerja industri migas

Banyak faktor yang menempatkan usaha industri migas tergolong besar. Besarnya prospek sumber daya alam migas yang dimiliki Indonesia, berbagai kebijaksanaan dalam mengatur pengurusan lapangan ladang, harga produk di pasaran, adalah beberapa di antara banyak faktor yang mempengaruhinya, sejalan dengan itu bertambah besar jumlah tenaga kerja TKWNAP maupun TKWNI berkembang dari tahun ke tahun. Secara keseluruhan tenaga kerja Pertamina, Caltex, Stanfac dan KPS sejak 1971 dan 15 tahun kemudian bertambah besar jumlahnya.

Tahun 1971	TKWNI	39.713
	TKWNAP	499
	Jumlah	40.212
Tahun 1985	TKWNI	76.356
	TKWNAP	1.333
	Jumlah	77.689
Tahun 1986	TKWNI	75.952
	TKWNAP	1.285
	Jumlah	77.237

Tabel 3, Gambar 2 dan 3 memperlihatkan kenaikan kekuatan tenaga kerja industri migas. Perlu dicatat bahwa dalam jumlah tersebut belum termasuk jumlah tenaga kerja dari lingkungan subkontraktor/perusahaan jasa teknik dan penunjang.

Apabila keadaan seluruh kekuatan tenaga kerja pada tahun 1971 dijadikan dasar, maka telah terjadi percepatan perkembangan untuk TKWNAP maupun TKWNI di industri migas.

Persentasenya untuk :

Tahun 1985	TKWNAP 267%	TKWNI 192%
Tahun 1986	TKWNAP 258%	TKWNI 191%

Jumlah kekuatan baik TKWNAP maupun TKWNI cenderung naik kecuali mulai tahun 1986 terlihat tanda penurunan sebagai akibat dari menurunnya aktivitas eksplorasi produksi yang erat berkaitan dengan pengaruh produk harga migas yang menurun. Data menginformasikan bahwa ternyata percepatan kenaikan TKWNAP dalam persentase selama 15 tahun terakhir adalah lebih besar dibanding TKWNI.

Melalui pendekatan-pendekatan yang selama ini ditempuh, menghasilkan seperti terlihat pada Tabel 3, Gambar 2 dan 3. Boleh dikatakan bahwa program indonesianisasi menunjuk pada arah yang untuk keberhasilannya lebih lanjut harus terus ditingkatkan.

Keharusan tersebut didorong oleh pemacuan pemanfaatan sejumlah tenaga Indonesia sehingga mencapai hampir dua kali lipat dalam kurun waktu lebih kurang 15 tahun terakhir. Tetapi tidak dapat disangkal adanya gejala ketergantungan kepada TKWNAP yang relatif bertambah besar.

B. Perbandingan kekuatan TKWNAP dan TKWNI

Memperhatikan data Tabel 4 dapat/ditemukan angka perbandingan antara kekuatan jumlah TKWNAP dan jumlah seluruh TKWNI 1:54. Keberadaan angka perbandingan itu dapat mengundang penafsiran yang berbeda. Kemungkinan timbul perbedaan pendapat dikarenakan perbedaan titik tolak dari segi mana masalah indonesianisasi ini mulai diamati. Tetapi yang sudah menjadi jelas, tidak diragukan lagi, ialah bahwa dalam batas-batas tertentu masih ada ketergantungan perusahaan kepada tenaga asing.

Dalam pada itu perlu dipahami bahwa angka perbandingan tidak menggambarkan perihal perbandingan kemampuan oknum asing dan Indonesia. Adalah tidak tepat/salah apabila ditafsirkan kemampuan seorang tenaga asing diartikan sama dengan kemampuan 54 orang tenaga Indonesia. Menjadi jelas bahwa eksistensi tenaga asing adalah satu realitas karena disesuaikan dengan keperluan operasi perusahaan. Eksistensi itu hendaknya diartikan agar program indonesianisasi tetap sebagai objek yang harus diperjuangkan sampai mencapai titik optimum di mana jumlah tenaga asing yang digunakan benar-benar mendekati limitnya. Dengan mengetahui perbandingan itu bisa diartikan terbukanya pengembangan karir dalam jalur-jalur kesempatan kerja yang ada di KPS untuk tenaga ahli maupun trampil Indonesia.

C. Perbandingan TKWNAP dan TKWNI staf dan nonstaf

TKWNAP yang direncanakan datang bekerja di Indonesia adalah mereka yang dinilai ber-

kualifikasi ahli, mahir, trampil dan memiliki ilmu pengetahuan serta teknologi sesuai dengan apa yang disyaratkan oleh jabatan pada industri migas yang berkepentingan. Dari gejala yang menunjuk kepada "kelebihan" itu dimungkinkan untuk terjadinya proses alih ahli, alih ke mahiran, alih ketrampilan, dan alih iptek kepada TKWNI. Proses pengalihan itu hanya dimungkinkan apabila TKWNI direncanakan dengan baik untuk mengganti posisi asing, memiliki cukup potensi dilihat dari segi persyaratan pendidikan/latihan, pengalaman, dan syarat psikofisiknya.

Apabila diteliti secara selektif dan intensif akan dapat ditemukan hal-hal berkenaan dengan minat, perhatian, bakat, dan potensi-potensi yang dimiliki oleh tenaga tergolong tingkat staf sebagai informasi untuk kemudian diajukan dalam daftar mencari calon pengganti asing.

Bagaimana angka perbandingan dari tiap KPS disajikan pada Tabel 5. Perbandingan rata-rata kekuatan asing berbanding Indonesia staf berbanding Indonesia staf dan nonstaf adalah 1 : 8 : 28. Data ini hendaknya diartikan bahwa sebenarnya ada potensi untuk membatasi penggunaan TKWNAP bahkan sampai menggantikannya.

Keberadaan data yang memperbandingkan itu akan mengundang perbedaan pendapat untuk mempertanyakan sejauh mana keberhasilan upaya indonesianisasi. Dengan data perbandingan itu maka diperoleh bahan yang merangsang, sedikitnya memberi informasi kepada manajemen tentang sesuatu hal yang meyakinkan bahwasanya program indonesianisasi harus tetap menjadi objek pengelolaan dengan mengalami peningkatan perjuangannya. Beberapa catatan penting sehubungan dengan data perbandingan tersebut adalah :

- keberadaan sejumlah besar tenaga staf Indonesia adalah sumber calon potensial untuk mengganti posisi tenaga asing sekalipun besar kemungkinannya masih diperlukan waktu pembinaan guna memantapkannya yang mengantar sampai pada tingkat karir siap untuk pengganti asing. Untuk itu pemantauan dan supervisi intensif akan sangat berarti.
- adalah sulit untuk mencari jawaban tentang data perbandingan mana yang sebenarnya paling cocok/ideal untuk dianut bagi terlak-

sananya operasi perusahaan secara efisien dan efektif. Penemuan data perbandingan rata-rata semata-mata adalah indikator bahwa dengan komposisi perbandingan kekuatan seperti itu industri migas di Indonesia dewasa ini melancarkan misi, tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya. Sesuai dengan ketetapan MPR data perbandingan akan menggugah manajemen dalam mempertimbangkan rencana mendatang, membatasi penggunaan, menutup sampai ke mengganti TKWNAP.

VII. KESIMPULAN

Pertumbuhan dan pengembangan usaha sektor pertambangan migas sejak awal orde pembangunan mengalami peningkatan yang mengesankan. Salah satu konsekuensinya ialah bahwa permintaan dan pengadaan/suplai tenaga kerja di pasaran lokal/dalam negeri mengalami ketidakseimbangan. Fenomena ini menjadi sebab utama mengapa pada awal tahun tujuh-puluhan dibuka pintu kesempatan bagi TKWNAP untuk bekerja di tengah-tengah KPS maupun perusahaan subkontraktor di Indonesia. Aspirasi politik orde pembangunan sesuai keputusan MPR, mengeluarkan ketetapan tentang keterbukaan kesempatan kerja bagi TKWNAP. Peraturan pelaksanaannya menentukan hal-hal untuk mengatur pembatasan penggunaan sampai kepada penggantian oleh TKWNI. Momen itu berarti awal dari tahap perjuangan pelaksanaan program indonesianisasi.

Dalam praktek berbagai pendekatan manajemen telah disepakati oleh semua pihak yang berkepentingan sehingga membentuk upaya terpadu. Dalam 15 tahun terakhir tercapai suatu tahap keberhasilan untuk selanjutnya memerlukan peningkatan upaya pada berbagai unsur terkait yang kesemuanya menuntut perhatian manajemen terhadap hal seperti :

1. TKWNAP dan TKWNI yang diserap industri migas (termasuk Pertamina, KPS dan sebuah Kontraktor Karya) adalah :

tahun	1971	1986	kenaikan
	40.212	77.237	191%
2. TKWNI (tidak termasuk Pertamina) adalah :

tahun	1971	1986	kenaikan
	6.980	25.739	370%
3. TKWNAP (di Pertamina tidak ada) yang diserap adalah :

tahun	1971	1986	kenaikan
	499	1.285	258%

4. Perbandingan rata-rata jumlah kekuatan tenaga kerja dalam lima tahun terakhir (1981-1986) antara TKWNAP : TKWNI staf : TKWNI staf dan nonstaf adalah 1 : 8 : 28. Perbandingan rata-rata jumlah TKWNAP : dengan seluruh TKWNI di industri minyak adalah 1 : 54. Dengan komposisi seperti itu sasaran produksi selama ini dapat dicapai.
5. Perbandingan TKWNAP : TKWNI staf adalah 1 : 8 mengundang pendapat tentang terbukanya kemungkinan bagi staf Indonesia untuk mengembangkan karir dalam jalur-jalur program indonesianisasi. Sementara itu timbul keyakinan bahwa ketergantungan kepada tenaga asing tidak akan berkurang apabila dijalani semata-mata melalui upaya pendidikan/latihan saja. Peningkatan upaya manajemen lainnya yang seyogianya ditempuh mengenai hal :
 - Penjabaran lebih lanjut dari kebijakan pemerintah/Pertamina yang intinya mengembangkan sikap usaha bahwasanya program indonesianisasi itu adalah program intern dan untuk keuntungan KPS. Apabila sikap sedemikian ini tumbuh subur maka program indonesianisasi tidak lagi dirasakan sebagai sesuatu aturan yang disodorkan berupa keputusan dari atas.
 - Dibutuhkan kejelasan lebih terinci berkenaan dengan skenario-skenario pengembangan korporat perusahaan. Proyeksi-proyeksinya tertampung pada perencanaan dan pengembangan tenaga kerja. Untuk ini keterbukaan dari manajemen yang berwenang sangat membantu.
 - Pemantauan dan pengendalian secara lebih cermat terhadap hal apapun yang berkaitan dengan sistem pembinaan tenaga kerja akan sangat menolong.
 - Penelitian tentang training needs yang tepat guna bagi kepentingan perusahaan maupun pengembangan karir pegawai.
 - Evaluasi pendidikan/latihan kearah meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya.
 - Upaya menyempurnakan syarat-syarat

kerja yang tidak lagi semata-mata kompetitif.

6. Sampai saat ini manajemen yang diterapkan tidak memperlihatkan niatan untuk "mengindentikkan" KPS-KPS dalam segala halnya. "Kebebasan" tetap menjadi hak untuk dikembangkan yang menuju kearah kemandirian sesuai karakteristiknya sendiri. Perbedaan dalam perbandingan kekuatan tenaga kerja yang dimanfaatkan oleh masing-masing KPS hakikatnya timbul karena porsi "kebebasan" ini. Melalui cara seperti itu KPS memupuk kemampuan untuk dapat bersaing antarsesamanya. Karenanya pemantauan perlu mempersoalkan adakah persaingan tersebut memberi dampak kepada keuntungan.
7. Menempatkan urgensi pada pembinaan syarat-syarat kerja yang tidak semata-mata kompetitif sebagai bagian integral dari upaya indonesianisasi.
8. Kerja sama antara norma sosial budaya asing dan Indonesia tampak tidak lagi menjadi faktor penghambat. Berbagai metode pendekatan manajemen yang sekarang berlaku cukup mendorong untuk terselenggaranya kerjasama dengan dampak kepada komunikasi aktif antara dua kelompok masyarakat. Dimaklumi bahwa fenomena ini melahirkan momen ruang dan waktu dalam menciptakan alih teknologi menuju ke alih tugas tanggung jawab dan wewenang kepada tenaga Indonesia.
9. Sebagai proses kegiatan manajemen indonesianisasi menuntut keselarasan dengan perencanaan tenaga kerja KPS yang korporat. Sekalipun disadari akan adanya kesulitan yang bersumber pada keadaan harga migas di pasaran internasional yang tidak menentu dewasa ini. Pemanfaatan komputer yang telah merata dengan "kesamaan" dalam hal paket dan programnya diperkirakan akan mendorong ke arah perwujudan koordinasi yang meningkat.
10. Karena persyaratan yang berat dan tinggi untuk dapat menempati posisi ahli, didalamnya termasuk pengalaman kerja yang bermutu, maka penugasan tenaga calon ahli Indonesia ke pusat atau cabang-cabangnya

di luar negeri akan banyak membantu memperlicin jalannya pengembangan karir ke keahlian. Dalam hal ini indonesianisasi menuju juga ke "internasionalisasi kemampuan". Banyak KPS telah melakukannya hanya saja frekuensi maupun kuantitasnya menghendaki peningkatan.

11. Penerapan program indonesianisasi di lingkungan subkontraktor yang intensif akan sangat memberi arti dan dampak kepada situasi dan kondisi perluasan kesempatan dan pemerataan kerja.

KEPUSTAKAAN

1. Badan Koordinasi Kontraktor Asing, 1977, "Meeting on Personnel Affairs BKKA PSC", satu dokumen hasil dari rapat kerja BKKA - KBH, tidak diterbitkan, Jakarta Nopember.
2. Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi, "Petroleum And Natural Gas Industry of Indonesia", bab mengenai Tenaga Kerja, terbitan bulanan oleh Ditjen Migas, Jakarta.
3. Edgar H. Schein, 1985, *Psikologi Organisasi*, PT Pustaka Binaman Pressindo, cetakan kedua 1985, Jakarta.
4. E. Jasjfi dkk. 1985, "Bunga Rampai Seratus Tahun Perminyakan Indonesia", Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi "LEMIGAS", Jakarta.
5. Gordon B. Davis, 1985 "Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen", Bagian I Pengantar, PT Pustaka Binaman Pressindo, cetakan kedua 1985, Jakarta.
6. Joe H. Jolly, M. Mohan, 1987, "Memimpin Tenaga Asing dan Cross Culture Issues", *ceramah* pada lokakarya Manajemen II Industri Minyak dan Gas Bumi diselenggarakan Tim IWPL Migas, Yogyakarta Nopember.
7. Keputusan Presiden RI no. 23 tahun 1974 beserta peraturan pelaksanaannya; Keputusan Menteri Tenaga Kerja no. Kep. 64/Men/1985 tentang Rencana Penggunaan Tenaga Kerja dan Izin Mempekerjakan Tenaga Kerja Warga Negara Asing Pendatang; dokumen-dokumen berkenaan dengan pengaturan untuk pelaksanaan indonesianisasi.

8. Malcolm Bennis, Yonathan Casson, 1985, *Buku Pegangan Merencanakan Tenaga Kerja Perusahaan*, PT Pustaka Binaman Pressindo, cetakan pertama 1985, Jakarta.
9. Mohamad Arifin dkk., 1983, "Pengkajian Usaha Peningkatan Indonesianisasi" tahun 1983, LEMIGAS - BKKA Pertamina, satu laporan kerja penelitian, tidak diterbitkan, LEMIGAS, Jakarta.
10. Mohamad Arifin Drs., 1986, "Klasifikasi Jabatan Indonesia di Lingkungan Kontraktor Asing Bagi Hasil Pertamina", LR no. LR - 721/86, tidak dipublikasikan, PPP-TMGB LEMIGAS, Jakarta, Pebruari.
11. Pertamina BKKA, 1988, "Pertamina/BKKA -KPS Training Coordination Meeting XX", Laporan rapat kerja Komite Kerjasama Diklat antar KPS pada TCM XX, diselenggarakan Hudbay Oil (Malaca Stret) Ltd. dan CSR Petroleum (Asia) Ltd. Jakarta Oktober.
12. Soeseno Sapardiman BME. Msc. dkk., 1987, "Menjawab Tantangan Pengindonesian Tenaga Kerja", kegiatan Tim IWPL Migas 1981 - 1986, Tim IWPL Migas, Jakarta Desember.
13. Wahyudi Wisaksono, Prof. DR, 1987, "Pikiran-pikiran Dalam Mengembangkan Tenaga Profesional (Ahli) di Sub Sektor Minyak dan Gas Bumi", *ceramah* pada lokakarya Manajemen II Industri Minyak dan Gas Bumi diselenggarakan tim IWPL Migas, Yogyakarta Nopember.
14. Yudo Swasono, 1982, "Berbagai Pendekatan Atas Perencanaan Tenaga Kerja di Indonesia", diambil dari *kumpulan makalah* terpilih sidang pleno ISEI 10-12 Desember 1981, Buku berjudul *Sumber Daya Manusia, Kesempatan Kerja dan Pembangunan Ekonomi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.



HUFFCO

A Division of
Roy M. Huffington, Inc.

P.O. Box 2828

KUNINGAN PLAZA - SOUTH TOWER
JALAN H.R. RASUNA SAID KAV. C. 11 - 14
JAKARTA 12940, INDONESIA

PHONE : 515060

CABLE : HUFFCO
TELEX : HUFFCO JKT. 44421



Hudbay Oil (Malacca Strait) Ltd.



12th Floor Landmark Centre
Jl. Jenderal Sudirman Kav. 70 A
P.O. Box 3415 Jkt - Jakarta, Indonesia - Telephone 5780707 - Telex HOMSL IA - 45218
452223 HUBBAY IA, 46055 HUBBAY JKT, 47443 HOMSL JKT
FACSIMILE: 5781004 (Group III)



Fa. BERKAH Trading Co

Jl. Taman Sari Raya 55 B
Jakarta 11150 Indonesia

Tel : 6295761
Tlx : 63849 BAS IA
Fax : 6591902

Furnas Worldwide Specialist in Motor Controls

Furnas has one of the broadest range of electric motor control products available. Products known for their quality, reliability and service. A company known for its dependability.

If you are interested in any of these elements, it would pay for you to find out more about Furnas Electric Company and its products.

Furnas has designed, manufactured and marketed motor control products and only motor control products for over 50 years. Today the line encompasses everything from a simple pilot device or manual starter switch to the highly sophisticated programmable controllers and solid state starting devices.

For complete information on Furnas, the entire product line or existing marketing opportunities in your country, contact our *Export Department, Furnas Electric Company, 1000 McKee Street, Batavia, Illinois 60510 U.S.A.*



Motor Control Centers



Heavy-Duty Contactors



Heating/Air Conditioning Controls



Combination Starters



Alternator Relay



Pressure Switches



Oil Tight Pilot Device



A Wide Range of Enclosures



Pump Control Panels



Heavy-Duty Limit Switches

Furnas

The Control Specialists