

# Perencanaan dan Pengembangan Tenaga Kerja (Studi dalam rangka indonesianisasi di KPS)

Oleh:  
Mohamad Arifin  
Achmadi

S A R I

Program indonesianisasi merupakan bagian integral dari manajemen kepegawaian industri migas Indonesia. Realisasinya sangat penting karena langsung mendukung tercapainya sasaran/tujuan Perencanaan dan Pengembangan Tenaga Kerja (PPTK) di KPS. (Kontraktor Production Sharing). Sekarang ini banyak didapat konsep tentang PPTK sehingga menjadi tugas dari masing-masing manajemen untuk memilih mana yang bisa diterapkan di perusahaannya.

Peserta kursus Perencanaan dan Pengembangan Tenaga Kerja ("Manpower Planning and Development"), program Tim IWPL Migas yang diselenggarakan oleh "Lemigas", bekerja sama dengan konsultan dari "Manpower 2000" mengajukan satu konsep tentang PPTK yang disebut skema PPTK. Penilaian dan penerapannya diperkirakan akan memberi kemudahan untuk mengatasi kendala-kendala yang timbul sebagai akibat belum lengkapnya sistem informasi manajemen kepegawaian, satu sistem penghubung yang sama-sama dipergunakan oleh Pertamina BKKA dan KPS.

Sebuah kelompok kerja yang terdiri atas orang-orang yang kompeten dari KPS dan lembaga yang terkait disarankan untuk dibentuk.

## ABSTRACT

The Indonesianization programme is an integral part of personnel management in the Indonesian oil and gas industry. The realization of this programme is very important in that it directly supports to reach targets/objectives of PCS's manpower planning and development. Nowadays a lot of concepts on manpower planning and development exist. The management task is then to select which is applicable for his own company.

The participants of "Manpower Planning and Development", an IWPL course programme, organized by "Lemigas" in cooperation with "Manpower 2000" (consultant) offered a concept, a scheme about manpower planning and development called "Summary of Manpower Planning and Development". The evaluation and application of such a concept would facilitate efforts for solving constrains which may arised due to insufficiency of interlinkage system within Personnel Management Information System between the Production Sharing Contractors and BKKA.

A working group, consisting of competent members from PSC's and relevant institute is desirable to be established.

## I. PENDAHULUAN

Dimulai dengan usaha stabilitas, Indonesia mencapai tahap-tahap keberhasilan dalam pembangunannya. Laju pertumbuhan dalam Pelita I, II, dan III cukup besar berkat usaha dari sektor pertanian, perindustrian, pertambangan, dan jasa-jasa. Selama tiga Pelita itu peranan dan sumbangan dari sektor pertambangan tergolong dominan. Namun demikian masih banyak hal yang harus ditingkatkan, dibenahi dan disempurnakan daya hasil dan gunanya. Hal yang paling pokok ialah berkenaan dengan ketenagakerjaan.

Mengelola ketenagakerjaan perusahaan/industri migas bukan sesuatu yang dapat ditangani secara amatiran. Posisi dan peranan tenaga kerja yang menjadi titik sentral permasalahan, sebagai subjek dan objek — adalah faktor yang dijadikan alasannya. Layak apabila tenaga kerja diperhitungkan sebagai aset yang termahal nilainya. Dengan alasan-alasan inilah manajemen bertugas, berkewajiban, berwenang, dan bertanggung-jawab untuk mempunyai teknik-teknik pengelolaan sesuai dengan konsepnya. Di antaranya ialah konsep mengenai aspek merencanakan dan mengembangkan tenaga kerja, atau indonesianisasi di industri migas.

Dimaklumi bahwa tiap-tiap KPS memiliki ciri khas, keunikan, dan keunggulannya sendiri-sendiri. Tetapi dasar berpijaknya pada undang-undang dan peraturan yang sama. Unsur-unsur kesamaan inilah yang dipakai Pertamina BKKA (Badan Koordinasi Kontraktor Asing) untuk melancarkan fungsi koordinasi, terutama dalam hal yang berkenaan dengan perencanaan dan pengembangan tenaga kerja untuk lingkungan KPS berproduksi komersial.

Sebagai catatan tambahan, penyusun selaku peneliti mengenai masalah ketenagakerjaan industri migas diberi tugas menjadi Ketua kursus (Course Leader) "Manpower Planning and Development" (MP&D). Kesempatan baik yang berlangsung sampai hampir selama satu bulan dipergunakan untuk berolah pikir bersama instruktur/konsultan ahli dari "Manpower 2000" dan 24 orang para peserta yang di antaranya banyak yang berpengalaman kerja di kepegawaian KPS. Perlu ditambahkan bahwa pola kursus MP & D tersebut direka berdasarkan hasil survei konsultan ke beberapa KPS yang diadakan

sebelum kursus berlangsung. Kursus diadakan dengan tujuan praktis dan mampu untuk diterapkan di KPS sendiri.

## II. PERMASALAHAN MANAJEMEN KEPEGAWAIAN

Banyak pendapat tentang perencanaan dan pengembangan tenaga kerja yang telah diajukan oleh pakarnya maupun oleh mereka yang sehari-hari bergelut dengan masalah ketenagakerjaan, baik yang berkedudukan di kantor pusat maupun di lapangan. Nada dan arahnya sama yakni suatu konsep yang dapat digunakan untuk mengelola dan mengkoordinasi perencanaan dan pengembangan tenaga kerja bagi semua KPS (tahap produksi komersial), secara berdaya guna dan berhasil guna.

Mereka yang sehari-hari bertugas di lapangan, seringkali berpandangan praktis pragmatis, seakan-akan "enggan" untuk berolah pikir teori yang berkepanjangan. Tetapi bukan berarti mereka berbuat tanpa landasan teori. Bagi mereka kutipan-kutipan seperti diungkapkan pada butir dari laporan yang disampaikan pada Rapat Koordinasi Pendidikan/Pelatihan atau TCM (*Training Coordination Meeting*) ke XVIII, XIX, dan XX sudah cukup jelas memberi identifikasi tentang permasalahan perencanaan dan pengembangan tenaga kerja. Permasalahan yang diidentifikasi tersebut antara lain ialah

- 1) "Keppres no. 23/74 memang dimaksudkan agar penggantian tenaga asing dengan tenaga nasional dapat dipercepat. Adapun dana yang digunakan pemerintah cq. IWPL dalam usaha mempercepat proses ini hanyalah merupakan pelengkap, sedangkan pengadaan training untuk program penggantian tenaga asing dengan tenaga Indonesia pada dasarnya merupakan kewajiban dari perusahaan-perusahaan itu sendiri yang memperkerjakan tenaga asing.

(Tanggapan Sdr. Chaeruddin Drs., Ketua Team IWPL Migas, petikan dari risalah rapat TCM XVIII, Jakarta, 11 Juni 1987).

- 2) "Keabsahan data yang masuk dari KPS belum dapat dijadikan pegangan yang utuh karena sumber data tidak sama dan pengelolaan, pengolahan serta penyajian data belum

terkoordinasi secara terpadu. Peralatan canggih seperti PC belum ada keseragaman cara pemanfaatannya untuk sistem pelaporan terpadu dan belum adanya "interlinkage" (hubungan jalur) antara Pertamina BKKA dan KPS bahkan juga antar-KPS sendiri". (Darwito SH, Ka. Perso BKKA, petikan dari laporan lengkap TCM XIX, Jakarta, 4 Pebruari 1988).

3) "Program-program peningkatan keahlian dalam kelompok PE (*Petroleum Engineering*) dan TE (*Technical Engineering*) memerlukan perhatian Komite Kerja sama Diklat antar-KPS maupun para pimpinan KPS" (petikan dari Laporan pertengahan tahun 1988 Komite Kerja sama Diklat Antar-KPS, TCM XX, Jakarta, 5 Oktober 1988).

Catatan : TCM adalah satu forum yang pembentukannya disponsori Pertamina BKKA dalam rangka melancarkan program indonesianisasi. Forum diadakan secara periodik pada awal dan menjelang akhir tahun kerja. Mengutamakan pembahasan rencana kerja pendidikan/pelatihan, tetapi senantiasa mengakomodasi persoalan ketenagakerjaan. TCM biasanya dihadiri oleh kalangan kompeten dari instansi pemerintah, Pertamina Pusat dan BKKA, wakil-wakil dari KPS, dan nara sumber sesuai keperluannya. Adapun instansi pemerintah yang terlibat ialah: Ditjen Migas, Lemigas, Ditjen. Binapenta (Depnaker) dan Imigrasi.

### III. METODE/PENDEKATAN

Pengamatan, wawancara, dan diskusi di lapangan bersama, pejabat perusahaan kompeten, mempelajari dokumen yang terkait, penghayatan atas masukan-masukan hasil diskusi kelompok-kelompok kursus M P & D, dan tanya jawab bersama konsultan ahli dari "Manpower 2000", dimanfaatkan sebagai metode/pendekatan dalam studi/penelitian ini.

### IV. PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA: SUATU KONSEP USULAN

Berdasarkan teori dan praktek mengelola perusahaan, dewasa ini dikenal banyak konsep yang ditonjolkan berkenaan dengan keperluan

penerapan perencanaan dan pengembangan tenaga kerja di perusahaan-perusahaan. Menjadi tanggung jawab manajemen untuk kemudian memilih konsep mana yang diperkirakan paling cocok dengan kebutuhan perusahaannya. Masing-masing pakar mengemukakan komponen-komponen yang menurut pendapatnya bisa diterapkan di perusahaan manapun. Masing-masing pakar menonjolkan tentang komponen-komponen apa yang menjadi fokus untuk diperhatikan. James J. Lynch, dalam bukunya "A Manpower Development System" misalnya mengajukan komponen tentang bahan untuk diperhatikan guna terselenggaranya satu sistem perencanaan dan pengembangan tenaga kerja. Urutan komponen pokok dan materi yang berkaitan satu sama lain dikemukakannya sebagaimana dikutip di bawah ini.

- 1) Perencanaan korporat
  - Analisis lingkungan
  - Bidang-bidang kegiatan inti
  - Strategi yang korporat: jangka panjang, jangka pendek
  - Rencana kegiatan usaha.
- 2) Perencanaan tenaga kerja
  - Pengawasan tenaga kerja
  - Inventarisasi tenaga kerja
  - Sistem informasi kepegawaian
  - Ramalan tenaga kerja untuk masa datang.
- 3) Pengembangan karir
  - Pengaruh karir
  - Rencana penggantian
  - Identifikasi tentang potensial
  - Perputaran kerja
  - Iklim organisasi
- 4) Perbaikan perilaku/penampilan
  - Penilaian pelaksanaan pekerjaan
  - Pelaksanaan pekerjaan standar
  - Penyuluhan
- 5) Penerimaan pegawai dan pelatihan
  - Analisis jabatan
  - Metode seleksi
  - Sistematis pelatihan
  - Rencana kursus
  - Penilaian pelatihan.
- 6) Rencana pemberian kompensasi
  - Penilaian jabatan
  - Struktur penggajian
  - Struktur pengupahan

- Kurva perkembangan penggajian
- Paket kompensasi.

Hubungan komponen (1), (2), (3), (4), (5), dan (6) kait berkaitan dengan eratnya membentuk suatu kegiatan yang terpadu, membentuk suatu sistem sehingga setiap kegiatan jelas-jelas memiliki apa yang menjadi objek, metodenya, teknik, dan mekanisme kerjanya.

A H I (*Alexander Hamilton Institute Incorp*) dalam bukunya *Manpower Planning: Key to Effective Human Resources Development* menonjolkan beberapa komponen dan materi yang perlu menjadi pusat perhatian, antara lain mengenai butir seperti :

- 1) Tujuan perusahaan dan perencanaan tenaga kerja.
  - rencana operasional
  - pemasaran sebagai usaha awal
  - pengaman perencanaan jangka panjang
  - identifikasi kecenderungan perkembangan
  - biaya tenaga kerja untuk masa datang.
- 2) Pengorganisasian perencanaan
  - kualifikasi perencana
  - tanggung jawab dan bagian kepegawaian
  - analisa kekuatan tenaga kerja keadaan terakhir
  - mengembangkan keterampilan
  - masukan data tenaga kerja untuk komputer.
- 3) Bagaimana mencari dan mempekerjakan tenaga manajerial, ahli/profesional, dan teknis.
  - sumber-sumber tenaga kerja tingkat pimpinan
  - merumuskan jabatan
  - promosi dari lingkungan dalam
  - jalur karir untuk ilmuwan dan tenaga ahli
  - pembiayaan untuk pencarian tenaga eksekutif.
- 4) Pemeliharaan agar tenaga kerja dapat dimanfaatkan secara efisien
  - peranan dan tenaga ahli industri
  - penilaian atas pengolahan
  - studi tentang waktu dan gerak dalam proses produksi
  - memanfaatkan hasil-hasil studi.

- 5) Meramal kebutuhan tenaga kerja
  - memperkirakan kebutuhan
  - masalah penggantian
  - ramalan dalam keadaan yang tidak menentu
  - akibat perubahan terhadap material
  - memperbandingkan tenaga kerja dan anggaran.

- 6) Perencanaan untuk mengatasi kekurangan tenaga terampil
  - kekurangan tenaga terampil
  - menyusun kembali pola kerja/jabatan
  - mengubah arah sasaran perusahaan.
- 7) Pengawasan administratif berkenaan dengan program kerja.
  - mencatat tugas-tugas pegawai
  - memantau program sumber daya manusia
  - memeriksa produktivitas kerja
  - perencanaan sumber daya manusia.

Dari kedua konsep itu terlihat bahwa komponen dan materi yang patut menjadi pusat perhatian PPTK mengandung unsur pilihan yang berbeda. Besar kemungkinan, sebabnya terletak pada perbedaan tantangan oleh lingkungan yang dihadapi masing-masing konseptor karena perbedaan waktu dan tempatnya beroperasi. Konseptor memiliki kebebasan dalam mengamati-amati PPTK. Hasilnya menjadi berbeda karena terserah kepada konseptor dari sudut mana ia hendak melihat kepentingan fungsi sistem perencanaan dan pengembangan tenaga kerja. Wajar apabila kemudian orang berpendapat bahwa sesungguhnya sulit untuk menyatakan adanya satu sistem/konsep PPTK yang sanggup mengakomodasikan kepentingan semua perusahaan. Pada hakikatnya setiap perusahaan membutuhkan konsep/sistem PPTK yang khas sesuai dengan keperluan perusahaannya masing-masing. Tetapi hal itu bukan berarti ketiadaan kesamaan dalam hal materi, teknologi yang dipergunakan, dan metode kerja yang terpakai. Perbedaan antar-konsep/sistem lebih banyak terletak pada penekanan untuk susunan prioritas daripada komponen.

#### Bagaimana konsep PPTK untuk KPS?

Dalam rangka pelaksanaan program indonesianisasi, masing-masing KPS rasa-rasanya telah "mengenal" sistem/konsep PPTK untuk ling-

kungannya sendiri, kemungkinan pengenalan akan PPTK-nya itu sangat terbatas saja sehingga belum terlihat membentuk sistem/konsep itu sebagai satu keseluruhan yang terpadu. Di sinilah letak awal sebab dan akibatnya mengapa perusahaan yang bersangkutan menghadapi kesulitan dalam menyelenggarakan PPTK-nya. Tidak mengherankan apabila kemudian ada pendapat yang menyangkal kemungkinan terwujudnya PPTK yang berkemampuan menggalang PPTK untuk semua KPS.

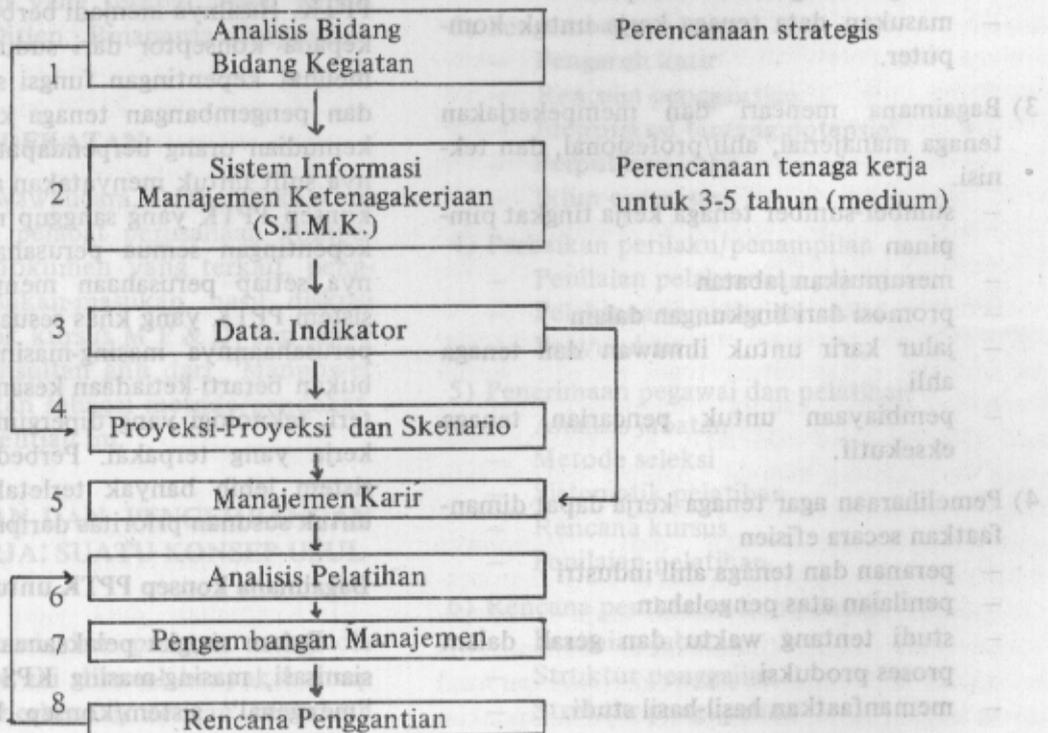
Karena garis kebijaksanaan pemerintah menuntut adanya koordinasi, maka tumbuh kesempatan penggunaan teknologi untuk melancarkan jalannya proses PPTK. Mengenai PPTK ini peserta forum kursus "Manpower Planning and Development", yang diselenggarakan oleh "Lemigas" bersama konsultan ahli dari "Manpower 2000", mencoba merumuskan langkah-langkah atau sasaran-antara yang perlu dilalui dalam keperluan memproses PPTK. Peserta kursus berasal dari 14 KPS yang tugas-tugas hariannya berada di lingkungan personalia pusat, lapangan atau unit kerja lain yang terkait. Untuk selama hampir sebulan mereka mempelajari segi-segi teori PPTK. Pengalaman dalam praktek di lapangan/KPS di samping masukan teori dan diskusi selama kursus memungkinkan peserta untuk

mengemukakan teknik dan mekanisme PPTK, yang kemudian diusulkan, penerapannya menjadi jalur mekanisme dalam proses koordinasi KPS oleh Pertamina BKKA. Pengamat melihat bahwa konsep usulan tersebut berusaha untuk membentuknya ke dalam satu sistem sehingga pada gilirannya konsep itu akan menjadi SIM (*Sistem Informasi Manajemen*) Ketenagakerjaan yang terarah dan terkendali. Secara skematis disusun dalam satu Perencanaan dan Pengembangan Tenaga Kerja (PPTK), suatu ringkasan "Summary of Manpower Planning and Development" (SMPD). Komponen-komponen pokoknya meliputi :

- Rencana strategis, memuat kegiatan dan analisisnya .
- Sistem rencana dan pengembangan tenaga kerja jangka menengah 3-5 tahun.
- Data untuk menghasilkan indikator-indikator.
- Proyeksi-proyeksi dengan mempergunakan skenario.
- Manajemen karir.
- Analisis kebutuhan pelatihan
- Pengembangan manajemen
- Rencana penggantian

Untuk perinciannya lihat skema PPTK.

**Skema : perencanaan dan pengembangan tenaga kerja (Manpower planning and development)**



## **Keterangan singkat berkenaan dengan skema PPTK (SMPD)**

### **1. Analisis Bidang-bidang Kegiatan**

Analisis Bidang-bidang Kegiatan ini tergolong ke dalam perencanaan yang korporat strategis perusahaan. Karenanya akan mencakup jangka waktu panjang, mungkin sekali untuk lebih dari lima tahun yang akan datang. Dari analisis ini tergambarkan peranan fungsi tiap bidang operasional. Hal ini merupakan satu masukan untuk mewujudkan strategi sumber daya manusia (SDM) dan bagaimana implikasi -SDM terhadapnya. Tidak tertutup kemungkinan bahwa perencanaan strategi mengalami perubahan demi penyempurnaannya. Salah satu keluaran dari analisis strategi ini ialah gambar matrik yang mengungkapkan kegiatan bidang-bidang kegiatan fungsional dan penunjangnya. Bersamaan dengan itu diperoleh pula skenario tentang SDM/Ketenagakerjaannya. Untuk membantu kelancarannya, maka proses pengolahan perangkat lunak/paket yang dipertimbangkan untuk digunakan adalah Lotus/spreadsheet.

### **2. Sistem Informasi Manajemen Ketenagakerjaan**

Sistem ini mencakup perencanaan berjangka menengah: 3-5 tahun yang akan datang. Sistem ini disusun dan diarahkan pada kesanggupannya memecahkan masalah sehingga antara lain dapat diidentifikasi tentang: suplai tenaga kerja, pencalonan (recruitment), promosi, masalah pensiun, masalah sehubungan dengan pengunduran/pemberhentian, arus informasi dalam ruang lingkup informasi, manajemen ketenagakerjaan, dan lain-lain. Jelasnya, sistem ini bermaksud untuk memvisualisasikan kekuatan tenaga kerja suatu perusahaan. Perangkat lunak/paket yang dipertimbangkan untuk digunakan ialah Parys/organigram module.

### **3. Data, Indikator**

Menjadi tugas, kewajiban, tanggung jawab serta wewenang kepegawaian/personalia untuk menghimpun data perorangan pegawai selengkap dan seteliti mungkin; antara lain

struktur usia, struktur masa pengabdian/kerja, prospek karir dan keterangan mengenai pengadaan. Kesemuanya dimaksudkan untuk melengkapi/menyempurnakan kelancaran kegiatan pembinaan, disesuaikan dengan keperluan pemahaman bagaimana keadaan perusahaan waktu terakhir dan keperluannya dalam menyongsong hari depan perusahaan. Perangkat lunak/paket yang dipertimbangkan untuk digunakan ialah: WASP Monitor, CAMPLAN dalam kaitannya dengan prospek karir..

### **4. Proyek-proyek dari Skenario**

Proyeksi-proyeksi dari skenario ini diperlukan karena berkaitan dengan perubahan lingkungan di luar dan di dalam perusahaan perusahaan yang dapat terjadi setiap waktu. Jadi orientasinya lebih mengarah ke perubahan-perubahan. Proyeksi ini menghasilkan informasi seperti: Jumlah pencalonan dan pelatihannya, jumlah promosi dan pelatihannya, akibat perubahan pada struktur usia dan masa pengabdian serta perubahan terhadap prospek karir pegawai. Perangkat lunak yang dipertimbangkan untuk digunakan ialah Micro Prospect.

### **5. Manajemen Karier**

Manajemen karir ini bertugas/bertanggung jawab/berwenang menjabarkan segala sesuatu yang telah digariskan oleh sistem informasi manajemen ketenagakerjaan. Hasil kerjanya adalah mengidentifikasi jalur-jalur karir yang akan ditempuh oleh seseorang karyawan. Oleh karena itu perhatiannya tidak terlepas dari memperhatikan dengan sungguh-sungguh struktur karir dan ratio antar-tingkatan kelas pegawai. Hasilnya akan menjadi bahan masukan bagi pengambilan keputusan mengenai rencana penggantian jabatan/job succession plan di samping rencana untuk pelatihan yang diperuntukkan bagi tenaga pengganti yang diinginkan. Perangkat lunak/paket yang dipertimbangkan untuk digunakan ialah Camplan, Camplot dan Lotus/graph.

### **6. Analisis Pelatihan**

Kegiatan analisis untuk keperluan pelatihan ini diarahkan untuk rapat mencakup tiga

fungsi yaitu untuk penyempurnaan pengorganisasian (organizational), penyesuaian kepada persyaratan jabatan (occupational), dan pembinaan karier individu (individual). Untuk memenuhi ke tiga fungsi tersebut kegiatan analisis memanfaatkan banyak hal yang didapat dari sistem informasi manajemen ketenagakerjaan perusahaan. Hasil olahannya dikemukakan kepada manajemen pimpinan yang berwenang di antaranya mengenai masalah-masalah dari bidang-bidang kegiatan/operasional yang dianggap perlu agar mendapatkan prioritas perhatiannya.

## 7. Pengembangan Manajemen

Sistem informasi manajemen ketenagakerjaan memuat pola tentang pengembangan manajemen. Apa yang telah digariskan, apa yang perlu diubah karena penyesuaian dengan keadaan lingkungan dalam dan luar perusahaan, proyeksi-proyeksi yang dapat diungkapkan, dan lain sebagainya itu menjadi masukan dan berakibat pada perwujudan kepentingan mengapa diperlukan pengembangan manajemen. Pertanyaan yang dapat diajukan sehubungan dengan kepentingan ini adalah :

- manajer-manajer apa dan yang bagaimana sebenarnya yang dibutuhkan oleh perkembangan perusahaan pada satu saat /masa tertentu.
- bagaimana membantu mereka untuk bisa mengembangkan /meningkatkan kemampuannya.
- bahwa pengembangan manajemen itu melampaui apa yang dimaksud dengan pelatihan karena yang dipelajari adalah cara bagaimana mendapatkan pengalaman baru dan mengubah mental serta tingkah/perilaku manajemen seorang manajer.

Dalam prosesnya, yang menjadi sasaran pengembangan manajemen ialah pengalaman, pengetahuan, keterampilan, hubungan kerja, pendapat/pikiran baru, dan masalah kepribadian.

## 8. Rencana Penggantian

Dalam rangka perencanaan tenaga kerja yang

erat berkaitan dengan fungsi dan sasaran indonesianisasi, masalah rencana penggantian tenaga kerja seakan-akan menjadi "objek kerja". Tetapi perlu dijelaskan bahwa perencanaan penggantian itu tidak diartikan sebagai akhir daripada proses kegiatan pembinaan. Banyak masukan yang patut menjadi bahan pertimbangannya seperti: analisis jabatan, penilaian terhadap individu calon pengganti, dan seleksi terhadap sejumlah calon yang dianggap memenuhi persyaratan. Materi yang diajukan dalam rencana penggantian ini seyogianya hasil dari hipotesis yang matang, sekalipun prioritas putusan berada di tangan pimpinan puncak (*top management*). Perangkat lunak/paket yang dipertimbangkan untuk digunakan ialah Parys.

## V. BEBERAPA SEGI POSITIF DAN NEGATIF

Para ahli berpendapat bahwa sulit untuk bisa menerima tentang adanya satu konsep PPTK yang lengkap dan sempurna. Tantangan yang datang dari lingkungan intern dan ekstern perusahaan dengan karakteristik yang berbeda-beda akan memerlukan PPTK yang berbeda pula. Dalam pengertian ini maka setiap konsep perencanaan dan pengembangan yang akan menetralkan keseluruhan idenya untuk dapat berlaku menyeluruh—diperlukan pengkajian cermat terlebih dulu. Kelemahan yang sekecil apa pun harus bisa diidentifikasi agar terhindar dari kesalahan dalam meramal perencanaan dan pengembangan tenaga kerja untuk beberapa tahun mendatang.

Skema Perencanaan dan Pengembangan Tenaga Kerja (PPTK) dicoba diusulkan/dirumuskan/diskemakan oleh forum kursus "Manpower Planning and Development". Hal itu merupakan hasil pemikiran kreatif positif dari peserta yang sehari-hari menghadapi tugas di unit kerja kepegawaian. Rumusannya adalah hasil pengamatan dan penghayatan dari praktek kerja, bersifat praktis dan sebagaimana tercermin pada komponen-komponen yang diajukan untuk mendapatkan kajian dari manajemen kompeten. Tetapi patut diakui kemungkinannya tentang materi yang belum mencakup semua komponen yang seyogianya dipertimbangkan apabila suatu PPTK hendak digarap secara menyeluruh. Komponen tentang hubungan industrial (*industrial relation*),

adalah salah satu di antaranya. Skema PPTK memperlihatkan banyak "anak panah" yang menunjuk kepada hubungan urutan antara satu komponen dan komponen yang lain, yaitu mengenai urutan kerja/proses dari analisis bidang kegiatan sampai dengan rencana pengantian.

Kondisi KPS yang khas berbeda-beda mungkin tidak otomatis akan menerima keharusan dengan urutan komponen seperti tercantum pada skema. Karenanya, skema PPTK hendaknya dipahami sedemikian rupa dan diselaraskan dengan perkembangan KPS sendiri mengingat karakteristik lokasi dan waktu. Namun demikian nampak telah menjadi asas bahwasanya PPTK itu akan tersusun baik apabila diawali dasar dari perincian/ penjabaran rencana kerja perusahaan sebagai satu keseluruhan yang biasanya berjangka tiga sampai dengan lima tahun.

Materi masukan yang berada dalam cakupan tiap komponen PPTK hendaknya berfungsi sebagai indikator dari apa-apa yang diperlukan perencanaan. Kemungkinan tetap terbuka apabila ada sementara KPS yang berkeinginan untuk menambah/menyempurnakannya.

Menggarap PPTK memerlukan upaya yang taat asas dan berkesinambungan. Patokan-patokan perlu dipegang cukup tangguh dan kuat, dan hendaknya bertahan terhadap pandangan-pandangan yang bersifat sementara karena hal ini akan membawa ke sasaran yang jauh dan tidak lagi praktis pragmatis. Sekalipun ada kelemahannya, PPTK menyumbang secara positif yang dapat dijadikan awal mensponsori gerakan PPTK dengan lebih terkoordinasi, berkaitan, dan berkesinambungan berkat pola alur kegiatan yang diketahui semua pihak dan untuk kepentingan semua pihak. Juga untuk dimanfaatkan dalam jarak waktu yang disepakati bersama.

## VI. KESIMPULAN

Aktif dalam pembahasan di forum diskusi kelompok maupun klasikal, pembahasan kasus-kasus bersama rekan peserta yang cukup berpengalaman dalam memimpin kepegawaian di KPS, pertukaran pendapat dengan pihak konsultan ahli, dan pengetahuan yang selama ini diperoleh dari pengalaman selaku peneliti ketenaga-

kerjaan industri migas, pada waktunya penyusun sampai para kesimpulan sebagai berikut: Pada hakikatnya tiap perusahaan/KPS berhak untuk menetapkan sistem perencanaan dan pengembangan tenaga kerjanya sendiri sesuai dengan pilihan yang dianggap paling cocok untuk perusahaannya yang memiliki keunggulan dan keunikannya sendiri-sendiri. Dewasa ini perbedaan penggunaan sistem perencanaan dan pengembangan tenaga kerja disebabkan tiap perusahaan menghadapi tantangan lingkungan intern dan ekstern yang berbeda-beda sehingga fokus dan titik berat penekanan pada komponen maupun materi perencanaan dan pengembangan tenaga kerjanya menjadi berlainan. Untuk keperluan koordinasi, menjadi beralasan apabila diciptakan satu pola sistem/mechanisme kerja yang terpilih, disepakati bersama oleh semua pihak yang berkepentingan dan kemudian diterapkan oleh semua perusahaan/KPS. Sistem/mechanisme keperluan perencanaan dan pengembangan tenaga kerja sebagai hasil rumusan dari forum kursus "Manpower Planning and Development", program Team IWPL Migas dan diselenggarakan "Lemigas" bersama konsultan ahli dari "Manpower 2000", di Jogjakarta Juni-Juli 1987, cukup memberikan landasan untuk digalang penerapannya, bersama KPS, dalam rangka koordinasi manajemen PPTK yang tidak terlepas kaitannya dengan indonesianisasi. Barangkali, kewenangan Bagian PPP dari Pertamina BKKA akan lebih banyak terlibat apabila hal ini ingin dikaji dan direalisasikan.

Bahwa sarana perangkat keras, perangkat lunak, dan sistem pengoperasian menjadi syarat mutlak yang perlu disiapkan terlebih dahulu. Kemungkinan ada sementara KPS yang sudah memulai melaksanakan dengan paket-paket PPTK. Pengalamannya sangat berharga untuk disebarluarkan. Keterbukaan sikap dan kesediaan untuk saling melengkapi ilmu dan pengalaman dalam menggarap PPTK dari semua perusahaan/KPS yang berkepentingan menjadi syarat utama. Hal itu untuk mendukung karena pola dari sistem yang diperkenalkan/diterapkan sebenarnya adalah suatu cara baru dalam pengembangan organisasi dan manajemen. Manfaatnya terletak karena akan tiba gilirannya di mana keterpaduan sistem akan membuka kesempatan untuk meningkatkan mutu hasil analisis yang menunjang pembinaan tenaga kerja perusahaan/

KPS secara menyeluruh.

Penggunaan paket untuk komputer dan pembuatan program yang disepakati oleh pihak-pihak yang berkepentingan akan memberi kemudahan dalam mengatasi "interlinkage" yang pada saat ini masih disinyalir dan dipermasalahkan. Besar kemungkinan ada KPS yang telah mencoba melaksanakan paket-paket untuk komputerisasi. Pengalaman mereka sebaiknya diserap dan dimanfaatkan secara optimum. Barangkali tidak berlebihan apabila diusulkan pembentukan kelompok kerja untuk menggarap sejalan dengan konsep PPTK.

## KEPUSTAKAAN

1. **Alexander Hamilton Institute Inc.**, 1982 "Manpower Planning Key to Effective Human Resources Development", New York.
2. **Gordon B. Davis**, 1985, "Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen", terjemahan *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Develop-*

*ment*, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

3. **James J. Lynch**, 1971, *A Manpower Development System*, Pan Books Ltd. London.
4. **Malcolm Bennison, Jonathan Casson**, 1985 "Buku Pegangan merencanakan Tenaga Kerja Perusahaan", terjemahan dari *The Manpower Planning Handbook*, PT Pustaka Binaman Pressindo, PT Binaman Pressindo, Jakarta.
5. **Mohamad Arifin, Saebani Hardjono dkk.**, 1983 "Pengkajian Usaha Peningkatan Indonesianisasi Tahun 1983", *Laporan Riset nomor LR-713/86*, PPTMGB Lemigas - Pertamina BKKA, Jakarta Desember 1983, tidak dipublikasikan.
6. "Sumbangan Pikiran Para Peserta Kursus Manpower Planning and Development", Program Team IWPL Migas, 1987 diselenggarakan oleh Lemigas bersama konsultan ahli dari "Manpower 2000", sebagai dokumen yang diserahkan pada acara penutupan kursus, Yogyakarta 15 Juni s.d. 10 Juli 1987.