

## Program Mentoring untuk Mengatasi Hambatan Suksesi Tenaga Kerja Asing di PT. GIR Jakarta

Sofyan Cikmat, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20344542&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Sebagai sebuah perusahaan Kontraktor Production Sharing (KPS) Pertamina. PT GIR, masih mempekerjakan banyak Tenaga Kerja Warga Negara Asing Pendatang (TKWNAP) untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu, antara lain untuk jabatan-jabatan di jenjang manajerial, profesional dan spesialis. Sesuai dengan peraturan pemerintah yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No. 110/1997, jabatan-jabatan ini hanya boleh diduduki oleh Tenaga Kerja Asing (TKA) untuk jangka waktu tertentu maksimum selama tiga tahun. Selanjutnya jabatan-jabatan ini harus dipegang oleh Tenaga Kerja Indonesia (TKI).

Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Warga Negara Asing Pendatang serta rencana indonesianisasi jabatan-jabatan yang mereka duduki dimuat dalam Rencana Penggunaan Tenaga Kerja (RPTK) yang biasanya dibuat oleh perusahaan untuk jangka waktu tiga tahun (Lampiran I). Dalam buku Rencana Penggunaan Tenaga Kerja (RPTK) PT GIR yang telah disetujui oleh pemerintah, mulai tahun 1997 hingga tahun 2002, terdapat 42 jabatan yang diduduki oleh TKA yang seharusnya sudah dialihkan kepada TKI. Dari 42 jabatan tersebut, baru 19 jabatan yang telah dialihkan kepada TKI, sedangkan 23 jabatan lainnya ditunda pengalihannya kepada TKI (Lampiran 2:Tabel Resume Pengambilan Tenaga Kerja Asing).

Tertundanya rencana suksesi dari TKA ke TKI menimbulkan kesulitan bagi perusahaan, karena perusahaan harus memberikan justifikasi yang kuat kepada pemerintah tentang penundaan Indonesianisasi jabatan tersebut. Di samping itu, perusahaan juga harus memberikan penjelasan kepada pegawai yang direncanakan untuk menempati jabatan tersebut tentang alasan penundaan suksesi.

Analisis terhadap dokumen-dokumen yang diajukan perusahaan kepada pemerintah tentang alasan penundaan pelaksanaan rencana suksesi jabatan TKA ke TKI menunjukkan bahwa dari 23 jabatan yang ditunda pengalihannya kepada TKI, 17 jabatan (74%) dengan alasan segi kemampuan TKI belum siap untuk menempati jabatan yang direncanakan, 3 jabatan (13%) karena ekspansi perusahaan, 1 jabatan (4%) karena pegawai yang direncanakan Lelah menempati jabatan lain, dan 2 jabatan (9%) karena pegawai pindah ke perusahaan lain.

Setelah mempelajari rencana suksesi TKA di PT GIR, penulis menyimpulkan bahwa penyebab kegagalan pelaksanaan suksesi adalah sebagai berikut.

a. Tidak ada program pengembangan yang jelas dan terencana bagi TKI. Sebagian besar program pembinaan yang dilakukan oleh TKA kepada TKI hanya bersifat temporer dan reaktif yaitu hanya menyangkut masalah-masalah yang timbul pada saat pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

- b. Ada beberapa kasus di mana TKA yang akan diganti bekerja di lokasi yang berbeda dengan TKI yang akan menggantikannya, misalnya TKA yang akan digantikan bekerja di kantor Jakarta sedangkan TKI yang akan menggantikannya bekerja di Sumatera Selatan. Perbedaan lokasi kerja ini jelas menyebabkan terjadinya hambatan untuk pengembangan dan coaching kepada TKI
- c. Motivasi kerja TKI juga merupakan suatu kendala. Sebagai contoh, ada beberapa TKI calon pengganti (understudy) TKA yang hanya menunggu pemerintah untuk melakukan suatu pekerjaan, tidak tampak adanya inisiatif kerja yang tinggi (Lampiran 3).
- d. Beberapa TKI yang dicalonkan untuk mengganti TKA memiliki kelemahan dalam mengkomunikasikan gagasan-gagasan mereka. Penilaian oleh TKA yang menjadi pimpinan menunjukkan bahwa secara teknis TKI tersebut telah memiliki semua kompetensi yang diperlukan untuk menggantikan TKA. Namun, kelemahan yang menonjol adalah kemampuan untuk mengkomunikasikan gagasan-gagasan mereka.

Penggantian TKA oleh TKI pada umumnya terjadi karena proses pengembangan pegawai yang ada pada perusahaan dan tidak secara khusus ditujukan untuk rencana suksesi.

Untuk mengatasi berbagai masalah dalam pelaksanaan suksesi jabatan TKA kepada TKI seperti yang disebutkan di atas, penulis menyarankan agar PT GIR menerapkan program mentoring untuk mengembangkan TKI. Ada dua alasan mengapa program mentoring diusulkan

- a. Pemerintah akhir-akhir ini semakin mendesak PT GIR untuk menerapkan program mentoring dalam membina TKI calon pengganti TKA. Hal ini dapat ditemukan dalam sebagian besar surat-surat persetujuan pemberian izin kerja kepada TKA yang dikeluarkan oleh pemerintah.
- b. Telah ada kesadaran dari pihak manajemen PT GIR untuk menerapkan program mentoring dalam membina dan mengembangkan TKI calon pengganti TKA.

Untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan program mentoring tersebut, PT GIR perlu menjalankan serangkaian program pengembangan, baik bagi TKI maupun TKA, agar TKI memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat menggantikan TKA tepat pada waktunya.

Program-program pengembangan yang diusulkan adalah sebagai berikut

- a. Program pelatihan mentoring skills untuk TKA yang akan berfungsi sebagai mentor.
- b. Program pelatihan pengembangan kompetensi dan motivasi untuk TKI yang akan menjadi mentor.
- c. Pelaksanaan program mentoring antara TKA dan TKI.
- d. Monitoring dan evaluasi terhadap peserta program mentoring

Program mentoring harus dijadikan suatu proses pengembangan yang terencana antara TKA dan TKI dengan memiliki sasaran-sasaran tertua yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu. Sasaran yang hendak dicapai adalah penguasaan kompetensi yang diperlukan agar TKI dapat menggantikan TKA.

Program mentoring harus dievaluasi setiap 6 (enam) bulan sekali oleh manajer departemen yang bersangkutan, manajer HRD serta para mentor untuk meninjau keberhasilan program ini. Setiap kendala yang muncul harus dipecahkan sedini mungkin.