

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 31 TAHUN 2006 TENTANG SISTEM PELATIHAN KERJA
NASIONAL TERHADAP KARYAWAN BUMN
(studi di PT Semen Gresik (Persero) Tbk.)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Kesarjanaan
Dalam Ilmu Hukum**

Oleh:

ARIF BAHTIYAR

0510110027



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM
MALANG
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN

IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 31 TAHUN 2006 TENTANG SISTEM PELATIHAN KERJA NASIONAL TERHADAP KARYAWAN BUMN

(Studi di PT Semen Gresik (Persero) Tbk)

Oleh :

ARIF BAHTIYAR

NIM 0510110027

Disetujui pada tanggal :

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Agus Yulianto, SH.MH
NIP. 19590717 198601 1 001

Lutfi Effendi, SH.M HUM
NIP. 19600810 198601 1 002

Mengetahui
Ketua Bagian
Hukum Administrasi Negara

Agus Yulianto, SH.MH
NIP. 19590717 198601 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 31 TAHUN 2006 TENTANG SISTEM PELATIHAN KERJA NASIONAL TERHADAP KARYAWAN BUMN

(Studi di PT Semen Gresik (Persero) Tbk)

Disusun oleh :
ARIF BAHTIYAR
NIM 0510110027

Skripsi ini telah disahkan oleh dosen pembimbing pada tanggal :

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Agus Yulianto, SH.MH
NIP. 19590717 198601 1 001

Lutfi Effendi, SH.M HUM
NIP. 19600810 198601 1 002

Ketua Majelis Penguji,

Ketua Bagian Hukum
Administrasi Negara

Agus Yulianto, SH.MH
NIP. 19590717 198601 1 001

Agus Yulianto, SH.MH
NIP. 19590717 198601 1 001

Mengetahui
Dekan,

Dr. Sihabudin, SH.MH
NIP. 19591216 198503 1 001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puja dan puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta inayah-Nya kepada kita semua. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada pemimpin dan teladan tercinta Rasulullah Muhammad SAW. Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 31 TAHUN 2006 TENTANG SISTEM PELATIHAN KERJA NASIONAL TERHADAP KARYAWAN BUMN DI LINGKUNGAN PT SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK”**.

Penyelesaian skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana (S-1) Hukum, dan dalam penyelesaiannya dibutuhkan bimbingan, pengarahan dan saran dari beberapa pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuannya kepada :

1. Bapak Dr. Sihabudin, SH.MH selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Brawijaya sekaligus yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, kritik dan saran yang membangun.
2. Bapak Agus Yulianto, SH.MH. selaku Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara Fakultas Hukum Universitas Brawijaya sekaligus selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, kritik dan saran yang membangun.
3. Bapak Lutfi Efendi, SH.MH. selaku dosen pembimbing pendamping yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, kritik dan saran yang membangun.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Hukum Universitas Brawijaya khususnya konsentrasi Hukum Administrasi Negara yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis.
5. Bapak Susilo Selaku Kepala Bagian Pendidikan dan Pelatihan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. yang telah memberikan pengarahan dan mengizinkan penulis melakukan penelitian.
6. Bapak Sahri selaku Staf Bidang Penerimaan Mahasiswa Magang dan Penelitian yang telah membantu penulis dalam proses pengajuan penelitian.
7. Ibu Vitria Damiyati selaku Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian Diklat yang telah membimbing penulis selama melakukan penelitian.

8. Karyawan pada Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat serta Bagian Penyelenggaraan Diklat yang telah banyak membantu dalam memperoleh data-data penelitian.
9. Ayahanda Muhammad Arifin dan Ibunda Wiwa Suwartina yang telah memberikan dukungan baik moral dan spiritual bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Dan semua pihak yang membantu penyelesaian skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuannya.

Segala sesuatu pasti ada kesalahan dan penulis berharap akan memperoleh masukan dan kritikan untuk melengkapi dan menyempurnakan isi skripsi ini. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi setiap orang yang membacanya dan sekaligus penulis menyampaikan maaf apabila ada kesalahan dalam penulisan.



Malang, Mei 2011

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan.....	i
Lembar Pengesahan.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel.....	x
Daftar Grafik.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Abstraksi.....	xiii
Bab I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Sistematika Penulisan.....	9
Bab II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian Umum Implementasi.....	10
B. Kajian Umum Kebijakan.....	14
C. Pengembangan SDM Melalui Pelatihan Kerja.....	18
1. Pengertian Pelatihan.....	18
2. Tujuan Pelatihan.....	21
3. Manfaat Pelatihan.....	22
4. Alasan Pentingnya Diadakan Pelatihan.....	24
5. Prinsip-Prinsip Pelatihan.....	25

6. Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan.....	29
7. Jenis dan Metode Pelaksanaan Pelatihan.....	29
8. Dasar Pemilihan Karyawan yang Akan Mengikuti Pelatihan.....	36
9. Faktor-Faktor Pelatihan.....	38
10. Evaluasi Program Pelatihan.....	39
D. Kompetensi.....	40
1. Pengertian Kompetensi.....	40
2. Alasan Menggunakan Model Kompetensi.....	43
3. Komponen Utama Kompetensi.....	45
4. Ciri-Ciri Komponen Utama Kompetensi.....	46
5. Kompetensi dan Peningkatan Kinerja sebagai Hubungan Sebab-Akibat.....	47
6. Kompetensi Untuk Masa Depan.....	49
E. Badan Usaha Milik Negara.....	52
1. Pengaturan dan Definisi.....	52
2. Jenis-Jenis BUMN.....	53
3. Tujuan Pendirian BUMN.....	55
Bab III METODE PENELITIAN	
A. Metode Pendekatan.....	58
B. Lokasi Penelitian.....	58
C. Jenis dan Sumber Data.....	59
D. Teknik Pengumpulan Data.....	60
E. Populasi dan Sampel.....	60
F. Teknik Analisis Data.....	61



Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	63
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	63
2. Lokasi Pabrik.....	66
3. Visi, Misi, dan Filosofi Perusahaan.....	67
4. Struktur Organisasi, Dewan Komisaris dan Direksi.....	68
5. Sumber Daya Manusia (SDM).....	69
6. Lapangan Usaha.....	70
7. Anak Perusahaan, Afiliasi, dan Lembaga Penunjang.....	71
8. Struktur Kepemilikan Saham PT Semen Gresik (Persero) Tbk.....	81
9. Sumber Bahan Baku.....	82
10. Jenis Semen Yang Diproduksi.....	82
11. Wilayah Pemasaran.....	85
B. Implementasi PP No. 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional Terhadap Karyawan BUMN Di Lingkungan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.....	86
1. Pembagian Tugas Pada Bagian Diklat.....	86
2. Pelaksanaan Pelatihan Kerja.....	88
a. Pelatihan <i>in house</i> (dalam perusahaan).....	88
b. Pelatihan Publik (luar perusahaan).....	92
c. Pelatihan Diklat Konsolidasi SGG (Semen Gresik Group).....	96
3. Evaluasi Pelatihan Kerja.....	97
4. Pendanaan Pelatihan Kerja.....	101
5. Sertifikat Pelatihan Kerja.....	101

C. Hambatan Yang Dihadapi Dalam Implementasi PP No. 31 Tahun

2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional Terhadap Karyawan

BUMN Di Lingkungan PT Semen Gresik (Persero) Tbk..... 110

1. Hambatan Dalam Perencanaan Pelatihan..... 110

2. Hambatan Dalam Penyelenggaraan Pelatihan..... 111

3. Hambatan Dalam Evaluasi Pelatihan..... 112

4. Hambatan Khusus Pada Bagian Diklat Semen Gresik..... 114

D. Upaya Yang Dilakukan Oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Untuk Mengatasi Hambatan Dalam Implementasi PP No. 31 Tahun

2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional Terhadap Karyawanya.. 115

1. Upaya Solusi Pada Perencanaan Anggaran Pelatihan Publik..... 115

2. Upaya Solusi Pada Penyelenggaraan Pelatihan *in house*..... 116

3. Upaya Solusi Pada Evaluasi Pelatihan Kerja..... 116

4. Upaya Solusi Pada Kompetensi Jabatan..... 118

Bab V PENUTUP

A. Kesimpulan..... 119

B. Saran..... 121

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

1. Struktur Kepemilikan Saham PT Semen Gresik (Persero) Tbk.....	81
2. Proses Penyelenggaraan Pelatihan <i>in house</i> (dalam Perusahaan).....	89
3. Proses Penyelenggaraan Pelatihan Publik (luar perusahaan).....	92
4. Proses Penyelenggaraan Diklat Konsolidasi SGG.....	96



DAFTAR TABEL

1. Popularitas Penggunaan Teknik Pelatihan di Amerika Serikat.....	36
2. KKNi di dalam SKKNI.....	104
3. Perincian Data Responden.....	106



DAFTAR GRAFIK

1. Pelatihan Kerja Karyawan.....	107
2. Keikutsertaan dalam Pelatihan.....	107
3. Kesesuaian Pelatihan Dengan Bidang Pekerjaan.....	107
4. Pelatihan Meningkatkan Prestasi, Produktifitas, dan Keterampilan Kerja.....	107
5. Pelatihan Kerja Magang.....	108
6. Seleksi Karyawan Calon Peserta Pelatihan.....	108
7. Pelatihan Diselenggarakan Rutin Tiap Tahun.....	108
8. Karyawan Menerima Sertifikat Setelah Menyelesaikan Pelatihan.....	108
9. Mengikuti Sertifikasi Kerja.....	108
10. Pelatihan Dapat Meningkatkan gaji.....	109
11. Sertifikat Pelatihan Dapat Digunakan Untuk Promosi Jabatan.....	109
12. Pelatihan Yang Sering Diselenggarakan dan Yang Lebih Efektif.....	109
13. Lembaga Pelatihan Terakreditasi.....	109
14. Sarana dan Prasarana Pelatihan Kerja.....	110
15. Materi Yang Diberikan Sesuai Dengan Judul Pelatihan.....	110



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Pernyataan Keaslian Skripsi.....
2. Jumlah Karyawan Semen Gresik Berdasarkan Usia.....
3. Jumlah Karyawan Semen Gresik Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....
4. Jumlah Karyawan Semen Gresik Berdasarkan Jenjang Manajemen.....
5. Kompetensi Jabatan Pada Seksi Pemeliharaan Mesin Kiln & Coal Mill.....
6. Kompetensi Jabatan Pada Seksi Pemeliharaan Mesin Roller Mill.....
7. Input Data Pelatihan Publik.....
8. Rencana Pelatihan Tahun 2010.....
9. Rencana dan Realisasi Kegiatan Pelatihan Tahun 2010.....
10. Rencana dan Realisasi Diklat Konsolidasi SGG Tahun 2010.....
11. Jadwal Program Diklat Konsolidasi SGG Tahun 2010.....
12. Program Diklat Konsolidasi SGG Tahun 2011.....
13. Struktur Organisasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk.....
14. Contoh Formulir Evaluasi Pelatihan Di Dalam Perusahaan.....
15. Contoh Formulir Evaluasi Pelatihan Di Luar Perusahaan.....
16. Contoh Formulir Evaluasi Efektifitas Pelatihan Di Luar Perusahaan.....
17. Contoh Sertifikat Pelatihan Kerja.....
18. Contoh Sertifikat Kompetensi Kerja.....
19. Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional

ABSTRAKSI

ARIF BAHTIYAR, Hukum Administrasi Negara, Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, Mei 2011, *Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional Terhadap Karyawan BUMN (Studi di PT Semen Gresik Tbk)*, Agus Yulianto, SH. MH.; Lutfi Effendi, SH. MH.

Dalam penulisan skripsi ini dibahas mengenai Implementasi Peraturan Pemerintah nomor 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional terhadap karyawan BUMN. Hal ini dilatarbelakangi oleh tuntutan pada era globalisasi yang berkembang melalui pembangunan di segala bidang khususnya pada bidang pembangunan industri yang salah satu pelakunya adalah perusahaan. Dengan semakin pesatnya perkembangan industri, maka semakin intensif pula persaingan yang terjadi diantara perusahaan-perusahaan khususnya perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangatlah bergantung pada efektifitas pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya, antara lain : manusia, modal (uang), bahan baku, mesin, dan metode yang akhir-akhir ini lebih mengarah kepada perkembangan teknologi. Walaupun keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari kelima sumber daya tersebut, faktor yang memegang peranan utama keberhasilan perusahaan adalah manusia/karyawan. Karyawanlah yang merupakan motor penggerak utama perusahaan, yang mampu melaksanakan pengorganisasian sumber daya yang lain baik yang bersifat strategis maupun yang bersifat operasional dan taktis. PT. Semen Gresik (PERSERO) Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri semen yang menguasai pangsa pasar semen di Indonesia hingga 45%. Seiring kemajuan industri, maka mulailah muncul kompetitor-kompetitor perusahaan dibidang yang sama seperti PT Holcim Indonesia dan PT Indocement. Oleh karena itu, untuk dapat mempertahankan maupun meningkatkan pangsa pasar, target pemasaran dan penjualan, serta kualitas produk maka diperlukan strategi peningkatan kualitas dan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi pada bidang kerjanya. Salah satu upaya dalam melakukan pembinaan SDM yaitu dengan menyelenggarakan pelatihan kerja. Pelatihan kerja juga merupakan salah satu hak dari karyawan sesuai pasal 11 Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Dalam menyelenggarakan pelatihan kerja, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah nomor 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional sebagai pedoman pelaksanaannya.

Dalam upaya mengetahui implementasi, hambatan, serta solusi hambatan pada Peraturan Pemerintah nomor 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, maka metode pendekatan penelitian yang dipakai adalah yuridis sosiologis yaitu mengkaji permasalahan yang ditetapkan secara yuridis dengan melihat fakta secara obyektif. Kemudian seluruh data yang ada dianalisis secara deskriptif analisis.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh jawaban atas permasalahan yang ada, bahwa implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional sudah berjalan baik dan respon dari karyawan cukup bagus. Akan tetapi dalam penerapannya masih menemui hambatan yaitu :

1. Kesulitan dalam menganggarkan dana pada pelatihan publik, sehingga dalam pelaksanaannya sering mengalami kekurangan.
2. Kurang mengertinya karyawan akan arti pentingnya pelatihan kerja serta evaluasinya, sehingga enggan mengikuti pelatihan kerja.



3. Kompetensi jabatan yang masih belum terusun secara baku, sehingga bagian perencanaan kesulitan dalam pemrograman pelatihan kerja publik.
4. Pelaksanaan sertifikasi kompetensi kerja masih hanya pada sebagian karyawan saja.

Untuk mengatasi hambatan tersebut di atas, Bagian Pendidikan dan Pelatihan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. melakukan upaya-upaya yaitu :

1. Mengambil dana pelatihan publik untuk unit kerja yang lain yang jarang mengajukan pelatihan kerja.
2. Secara intensif menghubungi karyawan dan memberi pengertian akan arti pentingnya pelatihan kerja serta evaluasinya.
3. Menggunakan kompetensi jabatan yang disusun sendiri oleh bagian diklat berdasarkan judul-judul kompetensi pelatihan yang selama ini unit kerja ajukan.
4. Mendata setiap karyawan yang belum mengikuti pelatihan sertifikasi kompetensi kerja dan memberitahukan kepada karyawan yang bersangkutan untuk segera mengajukan sertifikasi kompetensi kerja.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Konsepsi Pembangunan Nasional dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara mencakup semua aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dengan tujuan untuk mewujudkan suatu masyarakat adil dan makmur yang merata baik material maupun spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Salah satu modal dasar pembangunan yang dimiliki oleh bangsa Indonesia sebagaimana diutarakan dalam Garis-garis Besar Haluan Negara yaitu; “ Jumlah penduduk yang sangat besar, apabila dapat dibina dan dikerahkan sebagai tenaga kerja yang efektif akan merupakan modal pembangunan yang sangat besar dan sangat menguntungkan bagi usaha-usaha pembangunan di segala bidang.¹

Pembangunan yang ditandai dengan perkembangan mekanisasi dan otomatisasi industri, peningkatan penggunaan sarana moneter serta perubahan keseimbangan penduduk dari pedesaan keperkotaan telah membawa perombakan struktural dalam cara dan sumber kehidupan yang berakibat membawa perubahan-perubahan sosial dan kemudian perubahan sosial itu akan mengakibatkan pula terjadinya pergeseran nilai-nilai sosial di dalam kehidupan masyarakat, pergeseran nilai-nilai sosial tersebut dapat pula mengakibatkan terjadinya kepincangan-kepincangan sosial di dalam tatanan kehidupan masyarakat yang mungkin bisa berwujud perasaan cemas, prasangka, dan sikap masa bodoh yang nantinya akan menimbulkan suatu keadaan yang tidak stabil di dalam masyarakat.

¹ Zainun Buchari, *Perencanaan dan Pembinaan Tenaga Kerja*, Ghalia Indonesia : Jakarta 1985 hlm pendahuluan, dikutip dari Garis-garis Besar Haluan Negara 1983



Untuk menetralisasi kemungkinan timbulnya ketidakstabilan tersebut, maka pembangunan dibidang kesejahteraan harus diarahkan kepada berkembangnya tingkat kesadaran tanggung jawab sosial, juga harus diupayakan untuk meningkatkan kemampuan golongan masyarakat tertentu sebagai subyek yang dapat menentukan masalah-masalah sosial yang dihadapi di dalam kehidupan masyarakat.

Pada era globalisasi, manusia dituntut untuk bisa bersaing dalam semua aspek dan juga bisa melakukan perubahan untuk menuju ke arah perbaikan. Hal ini juga dalam bidang industri yang mengalami banyak kemajuan dalam perekonomian di Indonesia. Pembangunan dalam bidang industri, sangat pesat perkembangannya dan telah membawa banyak perubahan dalam kehidupan manusia.

Banyaknya perubahan yang terjadi, tidak begitu saja lepas dari peran manusia sebagai penentu suksesnya sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan bahwa manusialah satu-satunya sumber utama dari suatu perusahaan yang tidak bisa digantikan oleh teknologi lainnya walaupun sarana dan fasilitas pendukungnya sangat lengkap, namun hal tersebut tidak akan mempunyai arti apapun tanpa adanya manusia yang mengatur, menggunakan dan memeliharanya, suatu perusahaan akan dapat suatu hasil yang optimal apabila didalamnya terdapat suatu kepemimpinan yang baik dan efektif serta didukung dengan budaya yang baik pula sehingga hal ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan secara otomatis berimbas pula pada peningkatan kinerja organisasi.

Dengan berkembangnya organisasi perusahaan maka masalah yang akan dihadapi pemimpin perusahaan menjadi lebih rumit dan ruang lingkupnya semakin luas. Hal ini menimbulkan keterbatasan pimpinan didalam melakukan fungsi pengendali (*controlling*) terhadap berbagai aktivitas menjadi tugas dan tanggung jawabnya memberikan peluang positif dalam memberi kesempatan kerja bagi Sumber

Daya Manusia (SDM) untuk mampu memanfaatkan sekecil apapun peluang yang terbuka, semakin maraknya pasar dan kompetisi, terjadinya relokasi bagi sebagian atau seluruh proses produksi barang dan jasa tertentu yang berasal dari negara lain ke wilayah Indonesia atau sebaliknya.

Dengan demikian arus barang jasa tenaga kerja bebas tanpa hambatan antara negara, bahkan sumber daya ekonomi seperti, modal, tenaga kerja dan teknologi akan mengalir pesat di berbagai wilayah ekonomi. Globalisasi memberikan masalah atau berdampak negatif dalam arti pasangan yang sangat ketat, tajam wacana yang sangat mudah meledak, apabila Sumber Daya Manusia (SDM) dan dunia usaha bisnis tidak siap atau tidak memiliki nilai jual untuk menghadapi tantangan yang akan terjadi. Agar pemimpin atau pengelola perusahaan dapat merencanakan dan mengendalikan berbagai aktivitas itu, maka diperlukan suatu sistem informasi yang dapat membantu pengelola dalam pengambilan keputusan. Pengelola dari pemimpin tertinggi, sampai bagian operasional yang bertanggung jawab dalam mencapai tujuan di suatu bagian organisasi tertentu.

Keberhasilan perusahaan sangatlah bergantung pada efektifitas pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya, antara lain : manusia, modal (uang), bahan baku, mesin, dan metode yang akhir-akhir ini lebih mengarah kepada perkembangan teknologi. Walaupun keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari kelima sumber daya tersebut, faktor yang memegang peranan utama keberhasilan perusahaan adalah manusia/karyawan. Karyawanlah yang merupakan motor penggerak utama perusahaan, yang mampu melaksanakan pengorganisasian sumber daya yang lain baik yang bersifat strategis maupun yang bersifat operasional dan taktis.² Yang menjadi permasalahan sekarang adalah bagaimana perusahaan memberdayakan karyawannya

² Dharmesta, dan sukotjo 1, *Pengantar Bisnis Modern*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Yogyakarta: Liberty 1993 hlm 14

agar dapat menunjang kemajuan perusahaan dan dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitor perusahaan yang lain dalam era globalisasi ini.

Pentingnya strategi peningkatan kualitas dan pembinaan Sumber Daya Manusia perlu terus dilakukan dan ditingkatkan peranannya dalam upaya mempertahankan tingkat produksi dan penjualan produk. Dengan peningkatan kualitas dan peningkatan Sumber Daya Manusia segera langsung akan mendorong perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika tujuan perusahaan tercapai berarti akan memacu kemampuan perusahaan dalam bertahan dalam persaingan yang semakin ketat ini. Untuk tetap menjaga maupun menambah keahlian dan keterampilan para karyawannya, perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan kerja terhadap karyawannya yang juga merupakan hak dari karyawan/tenaga kerja sesuai yang tercantum dalam Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 11 sebagai berikut :

“Setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya melalui pelatihan kerja.”

PT Semen Gresik (Persero) Tbk. merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang produksi semen. sejak yang berdiri sejak tahun 1950. Seiring dengan adanya kebutuhan semen yang semakin meningkat di Indonesia dalam era pembangunan ini, PT Semen Gresik (Persero) Tbk. sejak tahun 1960 sampai sekarang terus berusaha memperluas pabriknya untuk menambah jumlah produksi sehingga sampai saat ini pangsa pasar yang dikuasai Semen Gresik mencapai 45% di Indonesia. Dalam beberapa tahun belakangan ini mulai muncul perusahaan-perusahaan produsen semen yang menjadi kompetitor PT Semen Gresik (Persero) Tbk. seperti PT Holcim Indonesia dan PT Indocement. Dengan adanya kompetitor tersebut, untuk dapat mempertahankan pangsa pasar, target pemasaran, target

penjualan, dan kualitas semen maka diperlukan Sumber Daya Manusia yang berkompoten dalam bidangnya masing-masing. Salah satu cara untuk dapat mewujudkan atau menciptakan SDM yang berkompoten yaitu dengan menyelenggarakan pelatihan kerja.

Pelaksanaan suatu pelatihan oleh perusahaan sering mengalami kegagalan. Disamping jarang dilakukan analisis kebutuhan pelatihan juga karena pola pelatihan bersifat konvensional. Dengan demikian pelatihan kurang mampu menjawab kebutuhan perusahaan, individu karyawan, dan kebutuhan akan pekerjaannya. Hal penting dalam sebuah perusahaan adalah mensosialisasi para karyawannya ke dalam budaya perusahaan agar mereka dapat menjadi karyawan yang produktif dan efektif, segera setelah memasuki dan menjadi anggota sistem sosial pada perusahaan.³

Ada tiga kelemahan mendasar yang melekat pada kemampuan pekerja Indonesia. Pertama adalah skill atau penguasaan keahlian spesifik sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Kedua, sempitnya pengetahuan dan wawasan yang membuat para pekerja kurang adaptif dengan perubahan di tempat kerja. Ketiga adalah lemahnya tingkat kemampuan (*ability*) dalam mengatasi masalah pekerjaan.⁴ Dengan adanya perubahan atau trend baru dunia kerja saat ini tentunya akan membawa perubahan pada *skill*, *knowledge*, dan *ability* (SKA) yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam perusahaan baik itu para karyawan maupun para manajer. Karena sifat pekerjaan saat ini mengalami perubahan. Sifat pekerjaan tradisional kurang membutuhkan penguasaan *skill* khusus dan umumnya semua proses pekerjaan dilakukan secara repetitif, tidak perlu adanya kerjasama, dan peran manajer sangat dominan sehingga melemahkan peran karyawan. Sedangkan sifat pekerjaan modern yang dipengaruhi oleh kemajuan iptek dan globalisasi menuntut syarat penguasaan

³ <http://indosdm.com/pentingnya-pelatihan-berbasis-kompetensi-di-perusahaan> (7 februari 2011)

⁴ Nasution Beti, *Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*, dalam Jurnal Analisis Administrasi dan Kebijakan, volume 3, nomor 1, Januari-April 2006 hlm 7.

pengetahuan karena kebanyakan proses kerja berbasis pengetahuan (*knowledge – based work*). Pekerja tidak dapat lagi mengandalkan rutinitas karena yang dituntut adalah imajinasi atas segala kemungkinan perubahan yang akan terjadi dari pekerjaan dan diperlukan kerja sama dalam kelompok atau *team work*. Dengan adanya perubahan itu maka perlu dipahami bahwa arah perubahan pekerjaan dalam globalisasi adalah pekerja membutuhkan proses pembelajaran (*learning process*) dengan bentuk dan cara terbaru yakni pelatihan pekerja berbasis kompetensi.⁵ Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah No 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional pasal 3, sebagai berikut :

Pasal 3

Prinsip dasar pelatihan kerja adalah :

- a. berorientasi pada kebutuhan pasar kerja dan pengembangan SDM;
- b. berbasis pada kompetensi kerja;
- c. tanggung jawab bersama antara dunia usaha, pemerintah, dan masyarakat;
- d. bagian dari pengembangan profesionalisme sepanjang hayat; dan
- e. diselenggarakan secara berkeadilan dan tidak diskriminatif.

Pelatihan berbasis kompetensi sangat diperlukan karena penempatan karyawan dalam pekerjaan secara langsung tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapabilitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Meskipun para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan. Ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan organisasi yang lebih datar menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar.⁶

⁵ Ibid hlm 9

⁶ <http://indosdm.com/pentingnya-pelatihan-berbasis-kompetensi-di-perusahaan> (7 februari 2011)

Melalui pelatihan berbasis kompetensi, karyawan terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir karyawan, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan. Pengembangan dapat membantu karyawan agar mampu mengatasi tanggung jawabnya di masa depan, maka salah satu upaya strategis yang perlu dilakukan adalah menciptakan sebuah proses belajar berkelanjutan di seluruh lapisan karyawan melalui paket pelatihan dan pengembangan. Hal demikian tidak bisa ditunda-tunda lagi khususnya mereka yang bergerak di sektor agribisnis di Indonesia, yang persoalan utamanya adalah kualitas SDM yang kurang berkualifikasi. Padahal, di era masa depan salah satu indikator daya saing tinggi adalah penguasaan SDM bermutu.⁷ Berdasarkan latar belakang di atas dalam penelitian ini dapat diambil judul ” **IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 31 TAHUN 2006 TENTANG SISTEM PELATIHAN KERJA NASIONAL TERHADAP KARYAWAN BUMN (studi di PT Semen Gresik (Persero) Tbk.)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional terhadap karyawan BUMN di lingkungan PT Semen Gresik (Persero) Tbk?
2. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional terhadap karyawan BUMN di lingkungan PT Semen Gresik (Persero) Tbk?

⁷ Ibid

3. Apa upaya yang dilakukan oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk. untuk mengatasi hambatan dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional terhadap karyawannya?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi sistem pelatihan kerja pada perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk terkait dengan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.
2. Untuk mengetahui, menemukan dan menganalisis hambatan dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional terhadap karyawan BUMN di lingkungan perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
3. Untuk mengetahui, menemukan dan menganalisa solusi atas hambatan dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional terhadap karyawan BUMN di lingkungan perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

D. Manfaat Penelitian

Adapun hasil penelitian ini bermanfaat bagi :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang hukum, khususnya Hukum Administrasi Negara dan Hukum Perburuhan dan Ketenagakerjaan, serta bidang ilmu lain yang terkait didalamnya.

2. Secara Praktis

Dari hasil penelitian dan analisa ini diharapkan dapat memberikan informasi dan digunakan oleh masyarakat sebagai sebuah wacana yang dapat menambah wawasan dan pengetahuan, terutama bagi karyawan yang bekerja pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. khususnya yang berkaitan dengan hak-hak karyawan yang berhak menerima pelatihan kerja, sehingga karyawan yang bekerja pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. akan lebih responsif dan kritis terhadap hak-hak dan kewajibannya. Sedangkan bagi perusahaan yaitu dapat melaksanakan kewajibannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu penelitian ini dapat menjadi suatu pertimbangan bagi pemerintah khususnya Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam menciptakan tenaga kerja yang berkeahlian dan berkompeten di bidang ketenagakerjaan.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penyusunan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis menguraikan teori-teori yang menyangkut tentang implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.

BAB III : METODE PENELITIAN

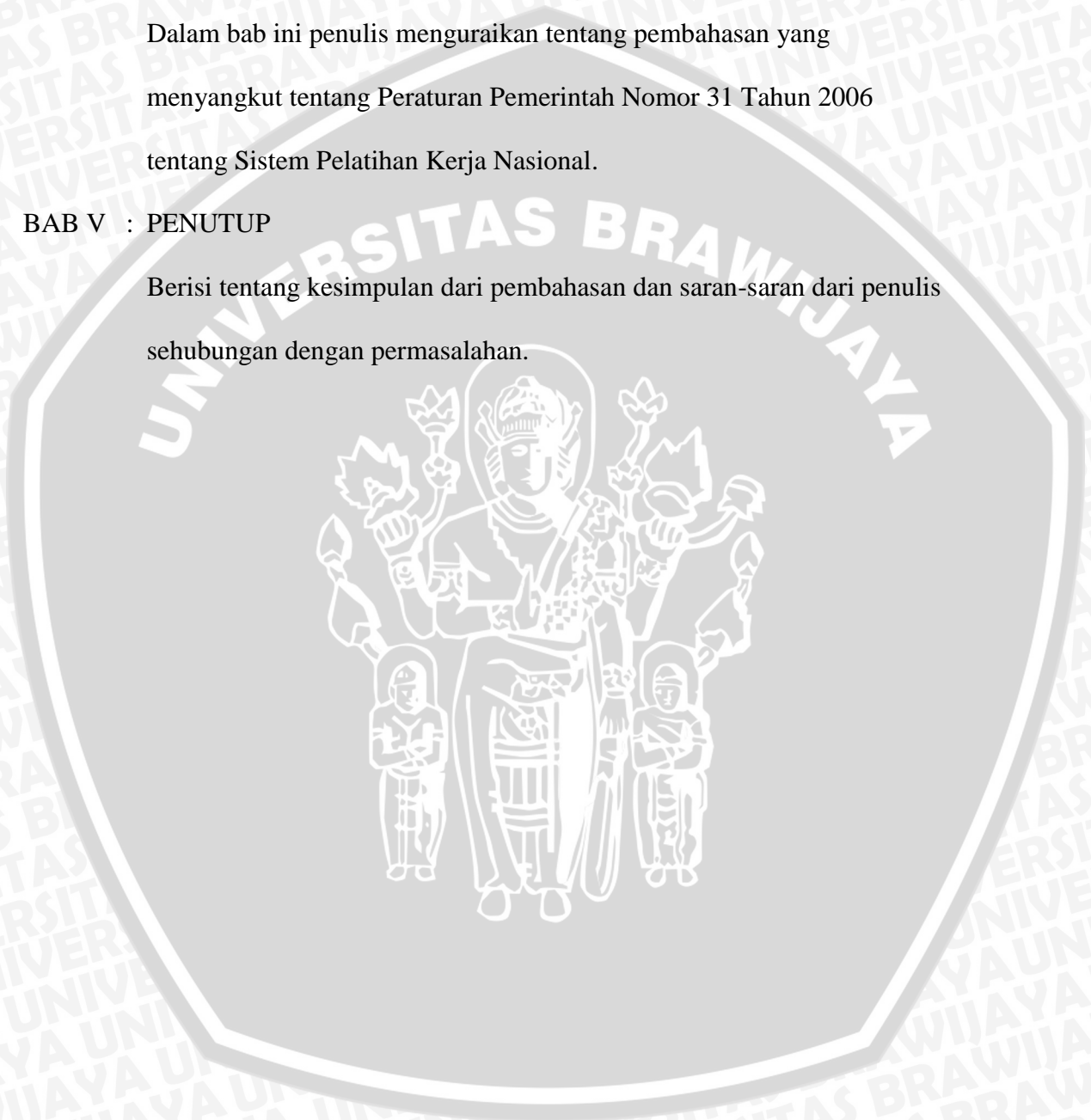
Dalam bab ini penulis menguraikan tentang metode pendekatan, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang pembahasan yang menyangkut tentang Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.

BAB V : PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan dari pembahasan dan saran-saran dari penulis sehubungan dengan permasalahan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Umum Implementasi

Implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan, tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar maupun kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah sebuah program dilaksanakan. Implementasi kebijakan tidak hanya melibatkan instansi yang bertanggungjawab untuk pelaksanaan kebijakan tersebut, namun juga menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial. Dalam tataran praktis, implementasi adalah proses pelaksanaan keputusan dasar

Implementasi sesungguhnya tidak hanya sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur rutin melalui saluran-saluran birokrasi belaka, melainkan lebih dari itu dalam mengimplementasikan kebijakan yang menyangkut kompleksitas, keputusan siapa, mendapat apa dari suatu kebijakan. Pemenuhan sumber daya yang dimaksud berupa sarana, prosedur dan lainnya mendukung implementasi secara efektif. Untuk keseluruhan proses penerapan kebijakan baru dapat dimulai apabila dan tujuan dan sasaran yang bersifat umum telah diperinci. Program aksi telah dirancang dan sejumlah sumber daya telah dialokasikan.⁸

Implementasi memang mudah dipahami secara abstrak dan seolah-olah dapat dilaksanakan, padahal dalam praktek pelaksanaannya senantiasa menuntut adanya

⁸ Marille S. Grindle, *Politics and Policy Implementation in Third Rowld*, Princeton University Press, 1980, hlm 33

ketersediaan sumber daya (sumber-sumber kebijakan) sebagai kondisi yang dibutuhkan untuk menjamin kelancaran implementasi kebijakan.

Implementasi kebijakan mencakup usaha-usaha pada suatu waktu untuk mengubah keputusan menjadi operasional, maupun melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan kebijakan. Tahapan implementasi tidak akan bermula sebelum tujuan dan sasaran telah ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan kebijakan. Tahap implementasi kebijakan terjadi hanya setelah undang-undang ditetapkan dan sumber daya disediakan.⁹

Dari uraian di atas dapat ditarik batas bahwa untuk kelancaran implementasi kebijakan, selain dibutuhkan sumber daya, juga dibutuhkan rincian yang lebih operasional dari tujuan dan sasaran yang bersifat umum. Bahkan implementasi diperlukan faktor komunikasi sumber, kecenderungan atau tingkah laku, serta struktur birokrasi. Adanya kekurangberhasilan dalam implementasi kebijakan yang sering dijumpai, antara lain dapat disebabkan adanya keterbatasan sumber daya, struktur yang kurang memadai dan kurang efektif, serta komitmen yang rendah dikalangan pelaksana.¹⁰

Adanya ketidakmampuan administratif adalah ketidakmampuan untuk menghadapi kebutuhan yang disampaikan oleh rakyat, yang dapat meliputi hal sebagai berikut :¹¹

1. terlalu sedikit sumber daya yang masih dapat dialokasikan, walaupun diketahui bahwa hal itu merupakan kebutuhan paling besar.

⁹ Mac Andrews, Colin dan Ichlasul, *hubungan Pusat-Daerah dalam pembangunan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta. 1993, hlm 15

¹⁰ Syukur Abdullah, *Birokrasi dan Pembangunan Nasional*, disertasi tidak diterbitkan, Ujung Pandang, UNHAS. 1985, hlm 8

¹¹ Bryant and White, *Pembangunan Sumber Daya Manusia*, Bina Ilmu Jakarta, 1989, hlm 50

2. para administrator yang mampu dan sedikit jumlahnya terus-menerus bergerak tersendat-sendat antara tugas-tugas lainnya.
3. kebanyakan unit pelaksana sangat sentralisasi dan tidak memiliki struktur yang serius untuk meninjau wilayah yang jauh, kendati mempunyai komitmen untuk melakukan hal itu.
4. lembaga-lembaga lokal sangat lemah dan seantiasa diterlantarkan oleh departemen yang tersentralisasi.
5. jarak sosial antara administrator dengan masyarakat melebar dari waktu ke waktu.

Dalam hal pentingnya implementasi kebijakan, bahwa implementasi kebijakan merupakan sesuatu yang penting bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan itu sendiri. Suatu kebijakan hanya suatu rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.¹²

Implementasi kebijakan terutama di negara berkembang, selama ini baru mampu dalam tahap pengesahan kebijakan dan belum dapat sepenuhnya mampu untuk menjamin bahwa kebijakan yang telah ditetapkan tersebut dapat dilaksanakan dan akan menimbulkan dampak atau perubahan yang diharapkan. Keadaan tersebut adalah *implementation gap*. Yaitu untuk menjelaskan suatu keadaan dimana dalam proses kebijakan akan selalu terbuka kemungkinan akan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang menjadi kenyataan. Keadaan yang sering dilukiskan adalah gap antara *das sollen* dan *das sein*.¹³

Besarnya gapnya tersebut antara lain banyak ditentukan oleh *implementation capacity*. dari gejala tersebut konsekuensi yang dapat muncul adalah akan banyak diantara kebijakan yang ada hanya ditatap saja, berupa pernyataan simbolis dari

¹² Solichin, Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanaan*, Bina Aksara, Bandung. 1990, hlm 3

¹³ Andrew Dunsire, *Analisa Kebijakan Publik : Suatu Pengantar*, *Jurnal Ilmu Politik No.3*, Gramedia, Jakarta. 1978 hlm 4

pimpinan politik atau yang tertera dalam peraturan perundang-undangan, ataupun terdapat kebijakan yang dapat dilaksanakan, akan tetapi tidak sesuai dengan yang diharapkan karena terdapat inkonsistensi antar *stake holders*.¹⁴

Kondisi terbatasnya sumber daya menimbulkan berbagai permasalahan dalam sistem implementasi terhadap suatu kebijakan. Untuk membahas masalah ini terdapat teori yang menyatakan :¹⁵

“ penetapan berencana dari organisasi-organisasi untuk melayani tujuan yang oleh mereka yang berkuasa dinilai memerlukan campur tangan administratif yang otonom yang berkaitan khusus dengan sistem sosial yang lebih besar, berbeda dari yang dapat disediakan oleh unit-unit administratif yang sudah ada.”

Perumusan di atas dikaitkan dengan sistem perencanaan yang belum mampu memecahkan permasalahan dalam mengimplementasikan kebijakan sehingga diperlukan suatu perencanaan pembangunan dan dapat diaplikasikan untuk memenuhi kebutuhan. Di samping itu, menyoroti tentang perubahan lembaga dilihat dari model lembaga, dalam kajiannya unsur-unsur dari perubahan lembaga, sebagai berikut :

“ suatu organisasi formal yang mengalami perubahan dan melindungi perubahan serta jaringan dukungan yang dikembangkannya dalam lingkungan tidak diarahkan sebagai pola kegiatan yang normatif atau sebagai sektor masyarakat.”¹⁶

Unsur perubahan lembaga terletak pada organisasi formal maka pola kegiatan suatu lembaga ditentukan oleh sistem nilai yang dianut lembaga tersebut sehingga norma atau aturan menjadi kerangka acuan bagi pelaksanaannya sebagai suatu pola tindakan.

Model lembaga yang dipandang sebagai suatu sistem dan merumuskannya dalam empat dalil sebagai berikut.¹⁷

¹⁴ Walter William and Slichin, *Diktat Kuliah Kebijaksanaan Publik dan Pengambilan Keputusan*, Fisipol UGM, Yogyakarta. 1993 hal 5

¹⁵ Joseph W Eaton (ed), *PembNGUNn Lembaga dan Pembangunan Nasional dari konsep ke Aplikasi*, UI-Press, Jakarta. 1986 hal 21

¹⁶ Santoso, Purwo, dkk (ed), *Menembus Ortodoks Kajian Kebijakan Publik*, Fisipol UGM : 2004 hal 123

¹⁷ *Ibid.*, hlm 173-174

1. bahwa perubahan sosial terpimpin yang dikenal sebagai pembangunan, pada umumnya didorong perubahan fisik dan sosial yang diperkenalkannya secara sengaja
2. bahwa perubahan pembaruan itu akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh nilai, norma dan sikap di samping kelakuan yang nyata, tidak peduli betapa pun teknisnya
3. bahwa disebarkannya pembaruan-pembaruan secara sengaja, pada umumnya terjadi melalui organisasi formal
4. bahwa pandangan dari segi sistem terhadap organisasi merupakan kerangka yang berguna pelukisan dan pengaturan

Di samping itu perlu diperhatikan tentang pembangunan sumber daya manusia. Sumber daya manusia mencakup semua energi, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang digunakan untuk tujuan produksi dan jasa yang bermanfaat.¹⁸

Tujuan pembangunan berdasarkan pendekatan sumber daya manusia adalah memanfaatkan tenaga manusia seoptimal mungkin, dalam kegiatan yang produktif menghasilkan barang dan jasa.

B. Kajian Umum Kebijakan

Istilah kebijaksanaan atau kebijakan yang diterjemahkan dari kata *policy* memang bisaanya dikaitkan dengan keputusan pemerintah, karena pemerintahlah yang mempunyai wewenang atau kekuasaan untuk mengarahkan masyarakat, dan bertanggung jawab melayani kepentingan umum. Ini sejalan pengertian publik itu sendiri dalam bahasa Indonesia yang berarti pemerintah, masyarakat, dan umum.

¹⁸ Munandar A.S., *Pembangunan Sumber Daya Manusia dalam kerangka Pembangunan Nasional*, lembaga PPM, Jakarta. 1981 hlm 17

Dengan demikian perbedaan makna antara perkataan kebijaksanaan dan kebijakan tidak menjadi persoalan, selama kedua istilah itu diartikan sebagai keputusan pemerintah yang relatif bersifat umum. Perbedaan kata kebijakan dengan kebijaksanaan berasal dari keinginan untuk membedakan istilah *policy* sebagai keputusan pemerintah yang bersifat umum dan berlaku untuk semua anggota masyarakat, dengan istilah *discretion* yang diartikan sebagai keputusan yang bersifat kasuistis untuk sesuatu hal pada suatu waktu tertentu. Keputusan yang bersifat kasuistis (hubungan sebab akibat) sering terjadi dalam pergaulan. Seseorang mementa “kebijaksanaan” seorang pejabat untuk memperlakukan secara “istimewa” atau secara “istimewa” tidak memperlakukan, ketentuan-ketentuan yang ada, yang biasanya justru ditetapkan sebagai kebijakan pemerintah (*public policy*).¹⁹

Kajian tentang kebijakan dalam arti yang luas sebagai usaha pengadaan informasi yang diperlukan untuk menunjang proses pengambilan kebijakan telah ada sejak manusia mengenal organisasi dan tahu arti keputusan. Kajian ini dilakukan mulai dari cara yang paling sederhana dan irasional sampai dengan cara-cara yang bersifat kombinasi kuantitatif dan kualitatif sekarang ini. Akan tetapi sebagai disiplin tersendiri ilmu kebijakan baru diakui kehadirannya setelah Perang Dunia II.

Kajian-kajian yang dilakukan di masa lampau biasanya merupakan suatu kajian dari satu disiplin ilmu untuk memecahkan suatu permasalahan yang dianggap termasuk dalam aspek tertentu yang relevan dengan disiplin ilmu itu. Kajian yang demikian mulai sulit memecahkan persoalan-persoalan yang kompleks dalam masyarakat modern sekarang ini.

Dalam masyarakat modern di era globalisasi sekarang ini, sebagai akibat dari kemajuan teknologi di bidang informasi dan transportasi, permasalahan publik

¹⁹ <http://ilmu-kebjakan-pengertian-kebijakan.html> (4 Februari 2011)

menjadi sangat kompleks. Tidak ada satu masalah yang hanya bisa dilihat sebagai “satu” aspek yang berdiri sendiri. Berbagai aspek saling terkait dan saling mempengaruhi. Keterkaitan ini tidak terbatas dalam lingkungan tertentu saja, tetapi bisa jadi dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan yang lebih luas dan menyangkut aspek yang berbeda, berlangsung dalam waktu yang amat cepat.

Sebab itu kajian dari satu ilmu disiplin saja menjadi tidak realistis, karena jawaban yang dihasilkan terbatas dalam kerangka teoritis tertentu, tidak sesuai dengan masyarakat modern yang kompleks dan berkembang secara cepat. Khusus untuk negara-negara yang sedang berkembang telah dilakukan pula kajian yang bersifat penerapan dari disiplin ilmu-ilmu yang telah ada. Dalam ilmu administrasi untuk menata pengelolaan pembangunan dan pembangunan administrasi dalam suatu masyarakat yang sedang berkembang dalam lingkungan yang berbeda dari tempat lingkungan teori-teori administrasi itu dahulu tumbuh. Hal yang serupa juga terjadi pada disiplin ilmu ekonomi yang menumbuhkan kajian ekonomi pembangunan yang berorientasi pada negara-negara yang sedang berkembang. Begitu pula dalam disiplin ilmu politik, sosiologi, dan lain-lain.

Dalam masyarakat dewasa ini sering timbul keluhan bahwa hasil suatu analisis yang dilakukan dalam suatu bidang, sulit untuk diterapkan. Kesulitan dalam penerapan ini disebabkan oleh kenyataan bahwa masyarakat merupakan kancah pertautan berbagai aspek yang bersifat multi dimensi. Dalam masyarakat, berbagai aspek saling mempengaruhi, karena itu diperlukan analisis yang bersifat multidimensi pula. Untuk menjawab tantangan dari kesulitan penerapan inilah maka William Dunn menanamkan ilmu analisis kebijakan *applied social science*, karena ilmu ini menggunakan pendekatan yang bersifat menyeluruh (*holistic approach*).

Banyak definisi yang dibuat oleh para ahli untuk menjelaskan arti kebijakan. Kebijakan sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (*whatever government chooses to do or not to do*).²⁰ Easton menyebutkan kebijakan pemerintah sebagai “kekuasaan mengalokasikan nilai-nilai untuk masyarakat secara keseluruhan.”²¹ Ini mengandung konotasi tentang kewenangan pemerintah yang meliputi keseluruhan kehidupan bermasyarakat. Tidak ada suatu organisasi lain yang wewenangnya dapat mencakup seluruh masyarakat kecuali pemerintah. Sementara Laswell dan Kaplan yang melihat kebijakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan, menyebutkan kebijakan sebagai program yang diproyeksikan berkenaan dengan tujuan, nilai dan praktek (*a projected program of goals, values and practices*).²² Carl Friedrich mengatakan bahwa yang paling pokok bagi suatu kebijakan adalah adanya tujuan (*goal*), sasaran (*objective*) atau kehendak (*purpose*).²³

Kebijakan sebagai “*a course of action intended to accomplish some end*,” atau sebagai suatu tindakan yang bermaksud untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini selanjutnya diuraikan oleh Jones dalam kaitan dengan beberapa isi kebijakan. Pertama, tujuan. Di sini yang dimaksud adalah tujuan tertentu yang dikehendaki untuk dicapai (*the desired ends to be achieved*), bukan suatu tujuan yang sekedar didinginkan saja. Dalam kehidupan sehari-hari tujuan yang hanya didinginkan saja bukan tujuan, tetapi sekedar keinginan. Setiap orang boleh saja berkeinginan apa saja, tetapi dalam kehidupan bernegara tidak perlu diperhitungkan. Baru diperhitungkan kalau ada usaha untuk mencapainya, dan ada faktor pendukung yang diperlukan. Kedua, rencana atau proposal yang merupakan alat atau cara tertentu untuk mencapainya. Ketiga, program atau cara tertentu yang telah mendapat persetujuan dan pengesahan untuk mencapai

²⁰ Thomas Dye, *Post Modernisme dalam Pengembangan Wacana Formulasi Kebijakan*, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fisipol UGM, Yogyakarta, 1992 hal 22

²¹ Ibid hal 47

²² Ibid hal 67

²³ Ibid hal 129

tujuan yang dimaksud. Keempat, keputusan, yakni tindakan tertentu yang diambil untuk menentukan tujuan, membuat, dan menyesuaikan rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program dalam masyarakat.²⁴

Bertolak dari sini, Jones merumuskan kebijakan sebagai “... *behavioral consistency and repeativeness associated with efforts in and through government to resolve public problems*” (perilaku yang tetap dan berulang dalam hubungan dengan usaha yang ada di dalam dan melalui pemerintah untuk memecahkan masalah umum). Definisi ini memberi makna bahwa kebijakan itu bersifat dinamis.²⁵

Sejalan dengan perkembangan studi yang makin maju, William Dunn mengaitkan pengertian kebijakan dengan analisis kebijakan yang merupakan sisi baru dari perkembangan ilmu sosial untuk pengamalannya dalam kehidupan sehari-hari. Sebab itu dia mendefinisikan analisis kebijakan sebagai “ ilmu sosial terapan yang menggunakan berbagai metode untuk menghasilkan dan mentransformasikan informasi yang relevan yang dipakai dalam memecah persoalan dalam kehidupan sehari-hari. Di sini dia melihat ilmu kebijakan sebagai perkembangan lebih lanjut dari ilmu-ilmu sosial yang sudah ada. Metodologi yang dipakai bersifat multi disiplin. Hal ini berhubungan dengan kondisi masyarakat yang bersifat kompleks dan tidak memungkinkan pemisahan satu aspek dengan aspek lain.”²⁶

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Pelatihan Kerja

1. Pengertian Pelatihan

Mengenai pengertian dari pelatihan ini banyak sekali yang mengemukakan pendapatnya, berikut beberapa dari mereka yang mendefinisikan mengenai pelatihan.

Untuk mempertinggi mutu para karyawan, baik pengetahuan, kemampuan,

²⁴ Ibid hal 189

²⁵ Ibid hal 189

²⁶ Ibid hal 197

keterampilan, bakat maupun mentalnya, kepada para karyawan perlu diberikan berbagai macam latihan dan pendidikan. Apakah latihan atau training itu? Ada beberapa rumusan tentang latihan, yaitu :²⁷

- a. Latihan atau training adalah suatu kegiatan atau usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.
- b. Menurut Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974, latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.
- c. Latihan atau training adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen kekaryawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, keahlian, dan mental para karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dari ketiga rumusan tersebut, dapat disimpulkan bahwa latihan adalah suatu proses mengembangkan karyawan baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan keterampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku karyawan.²⁸

Menurut Gomes, "Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan - tujuan organisasi yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan - tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan

²⁷ Wursanto, *Manajemen Kekaryawan 1*, Yogyakarta, 1989. Kanisius (anggota IKAPI). hal 59-60

²⁸ Ibid hal 60

menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat - manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih” .²⁹

Menurut Nitisemito, mendefinisikan pelatihan atau training sebagai suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku ketrampilan, dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan. Dengan demikian, pelatihan yang dimaksudkan adalah pelatihan dalam pengertian yang luas, tidak terbatas hanya untuk mengembangkan ketrampilan semata-mata.³⁰

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia usaha. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.³¹

Pada umumnya terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen yaitu :³²

- a. Kemampuan teknis (*technical and skill*), kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
- b. Kemampuan sosial (*human atau social skill*), kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
- c. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) yaitu: kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit

²⁹ <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/pelatihan-kerja-definisi-tujuan-teknik.html> (4 Februari 2011)

³⁰ Nitisemito, Alex, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia: Jakarta. 1996 hlm 35.

³¹ <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/pelatihan-kerja-definisi-tujuan-teknik.html> (4 Februari 2011)

³² Ibid. dikutip dari Hersey dan Blanchart (1992: 5).

kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan kebutuhan keluarga sendiri.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dicapai, serta mengurangi dampak negative setiap kegiatan yang dilakukan, oleh karena itu, setiap aktivitas dalam perusahaan harus jelas apa yang akan menjadi tujuannya, sehingga nyata arah dan tujuan yang harus dicapai. Begitu pula dengan penyelenggaraan program pelatihan kerja bagi karyawan/karyawan perusahaan. Tujuan yang diharapkan harus dirumuskan secara baik dan jelas tanpa mengabaikan kemampuan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut moekijat, tujuan umum dari pelatihan adalah:³³

- a. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman karyawan dan pimpinan.

Sedangkan menurut manullang, tujuan pelatihan yaitu :³⁴

- a. Agar supaya masing-masing pengikut pelatihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien.
- b. Agar supaya pengawasan lebih sedikit.

³³ <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/pelatihan-kerja-definisi-tujuan-teknik.html> (4 Februari 2011). dikutip dari Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju : Bandung. 1991 hlm 55.

³⁴ Manullang, M, *Management Personalia*, Ghalia Indonesia, : Jakarta. 1985. hlm 85.

- c. Agar pengikut pelatihan dapat sepat berkembang.
- d. Untuk menstabilkan karyawan atau mengurangi *Labour Turn Over*.

Tujuan-tujuan tersebut diatas tidak dapat dilaksanakan atau dicapai, kecuali apabila pimpinan menyadari akan pentingnya latihan yang sistematis dan karyawan-karyawan sendiri percaya bahwa mereka akan memperoleh keuntungan. Tujuan pengembangan karyawan jelas bermanfaat atau berfungsi baik bagi organisasi maupun karyawan sendiri.

3. Manfaat Pelatihan

Hampir semua manajer/pimpinan berpandangan bahwa kepada para karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama perlu diberikan suatu latihan dan pendidikan, karena latihan sangat bermanfaat bagi mereka. Manfaat latihan dan pendidikan yaitu sebagai berikut.³⁵

- a. Latihan dan pendidikan dapat meningkatkan stabilitas karyawan.
- b. Latihan dan pendidikan dapat memperbaiki cara kerja karyawan sehingga cara kerja mereka tidak bersifat statis melainkan selalu disesuaikan dengan perkembangan organisasi dan volume kerja.
- c. Dengan latihan dan pendidikan karyawan dapat berkembang dengan cepat.
- d. Dengan latihan dan pendidikan karyawan mampu bekerja lebih efisien.
- e. Dengan latihan dan pendidikan karyawan mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik.
- f. Dengan latihan dan pendidikan berarti karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.
- g. Latihan dan pendidikan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan produktifitas perusahaan.

³⁵ Wursanto, *Manajemen Kekaryawanan 1*, Yogyakarta, 1989. Kanisius (anggota IKAPI). hal 60.

Manullang memberikan batasan tentang manfaat nyata yang dapat diperoleh dengan adanya program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan terhadap karyawannya, yaitu sebagai berikut:³⁶

- a. Meningkatkan rasa puas karyawan.
- b. Pengurangan pemborosan.
- c. Mengurangi ketidakhadiran dan *turn over* karyawan.
- d. Memperbaiki metode dan sistem kerja.
- e. Menaikkan tingkat penghasilan.
- f. Mengurangi biaya-biaya lembur.
- g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.
- h. Mengurangi keluhan-keluhan karyawan.
- i. Mengurangi kecelakaan kerja.
- j. Memperbaiki komunikasi.
- k. Meningkatkan pengetahuan karyawan
- l. Memperbaiki moral karyawan.
- m. Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.

Manfaat lain yang diperoleh dari latihan kerja yang dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan antara lain:³⁷

- a. Kenaikan produktivitas.

Kenaikan produktivitas baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja dengan program latihan diharapkan akan mempunyai tingkah laku yang baru, sedemikian rupa sehingga produktivitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.

- b. Kenaikan moral kerja.

Apabila penyelenggara latihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan, maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan semangat kerja yang meningkat

³⁶ Manullang, M, *Management Personalia*, Ghalia Indonesia: Jakarta, 1990, hlm 47.

³⁷ Murti Sumarni-John Soeprihanto, *pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan)*, Liberty Yogyakarta: Universitas Gajah Mada. 2000, hlm 24.

c. Menurunnya pengawasan.

Semakin percaya pada kemampuan dirinya, maka dengan disadarinya kemauan dan kemampuan kerja tersebut, para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap harus mengadakan pengawasan.

d. Menurunnya angka kecelakaan.

Selain menurunnya angka pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan.

e. Kenaikan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja.

Stabilitas disini diartikan dalam hubungan dengan pergantian sementara karyawan yang tidak hadir atau keluar.

f. Mengembangkan Pertumbuhan pribadi.

Pada dasarnya tujuan perusahaan mengadakan latihan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan, sekaligus untuk perkembangan atau pertumbuhan pribadi karyawan.

4. Alasan Pentingnya Diadakan Pelatihan

Ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:³⁸

a. Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.

b. Perubahan – perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan – perubahan disini meliputi perubahan – perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang

³⁸ Marihot Tua Efendi Mariandja, Hardiwati Yovita, *Manajemen Sumber Daya manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*, Grasindo, 2002. hlm 168.

memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

- c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan – peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

5. Prinsip-Prinsip Pelatihan

Agar tujuan pelatihan dapat dicapai, hendaknya pelaksanaan latihan perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut :³⁹

- a. Prinsip Perbedaan Individu

Dalam merencanakan latihan dan pendidikan hendaknya diperhatikan perbedaan-perbedaan individu yang meliputi pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan minat karyawan.

- b. Prinsip Hubungan Latihan dan Analisis Jabatan (*Relation Job Analysis*)

Pelaksanaan latihan dan pendidikan karyawan harus berdasarkan pada analisis jabatan karena dalam analisis jabatan telah ditentukan persyaratan untuk memangku suatu jabatan. Harus dipikirkan apakah suatu jabatan

³⁹ Wursanto, *Manajemen Kekaryawanan 1*, Yogyakarta, 1989. Kanisius (anggota IKAPI). hal 61-63

memerlukan orang-orang yang harus mengikuti suatu latihan terlebih dahulu atau tidak.

c. Prinsip Motivasi (*Motivation*)

Agar para peserta mengikuti latihan dengan sungguh-sungguh, kepada mereka diberikan suatu motivasi atau dorongan. Dorongan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, misalnya: promosi, kenaikan gaji, kenaikan pangkat/golongan dan surat penghargaan.

d. Prinsip Partisipasi Aktif (*Active Participation*)

Dalam latihan hendaknya para peserta berpartisipasi aktif mendukung proses belajar-mengajar, sehingga mereka semua benar-benar terlibat langsung dan minat serta motivasi mereka bertambah.

e. Prinsip Seleksi Peserta (*Selection of Trainees*)

Seleksi peserta ini mengandung tujuan agar peserta latihan bekerja dengan sungguh-sungguh. Seleksi ini mencakup dua segi, yaitu:

- 1) Penentuan peserta yang dapat mengikuti latihan. Seleksi ini dilakukan apabila jumlah calon peserta latihan melebihi target.
- 2) Penentuan kelulusan. Seleksi ini dilakukan dengan cara mengadakan ujian akhir setelah latihan selesai.

f. Prinsip Seleksi pelatih (*Selection of Trainers*)

Agar latihan dapat mencapai sasaran dan bobot hasil latihan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam program latihan, hendaknya para pelatih (instruktur) dipilih dari orang-orang yang cakap, mempunyai kemauan dan kemampuan yang tinggi dalam memberikan latihan. Untuk mendapatkan pelatih yang memenuhi persyaratan, perlu diadakan seleksi para pelatih.

g. Prinsip Latihan Para Pelatih (*Trainer Training*)

Sebelum pelatih terjun memberikan pelatihan, sebaiknya mereka sendiri diberikan pelatihan terlebih dahulu. Latihan terhadap para pelatih dapat mencakup:

- 1) Metode latihan yang akan dipergunakan
- 2) System penilaian
- 3) Materi yang akan diberikan

h. Prinsip Metode Latihan (*Training Methods*)

Agar latihan dapat berhasil dan menarik bagi para peserta, hendaknya metode latihan yang dipergunakan sesuai dengan bidang yang diajarkan. Metode yang dipergunakan untuk setiap bidang studi berbeda-beda, tergantung dari;

- 1) Ruang lingkup materi yang diberikan
- 2) Tujuan setiap bidang studi
- 3) Sifat pelatih
- 4) Kemampuan dan kecakapan para pelatih
- 5) Pengalaman pelatih

i. Prinsip Belajar (*Learning*)

Para pelatih hendaknya dapat memberikan gambaran bagaimana prinsip belajar yang baik. Belajar yang baik dimulai dari materi yang mudah kemudian meningkat ke materi yang lebih sukar, atau mulai dari materi yang sudah diketahui kemudian meningkat ke materi yang belum diketahui.

Menurut Winarso, ada empat hal yang menjadi prinsip dari pelatihan yaitu :⁴⁰

⁴⁰ Winarso, Djoko, *Organisasi dan Bisnis*, IKIP Malang. : Malang 1995. hlm 117.

- a. Pelatihan harus sesuai dengan acuan analisis.
- b. Program pelatihan harus mampu mempertimbangkan perbedaan individu dalam kecerdasan bekerja, kemampuan dan persepsi.
- c. Pelatihan adalah suatu keharusan pada seluruh tingkat manajemen dan tidak hanya untuk pemula.
- d. Orang yang dilatih harus terlatih

Sedangkan prinsip-prinsip pelatihan yang dikemukakan oleh Ranupandojo dan Husnan adalah :⁴¹

- a. Motivasi

Semakin tinggi motivasi seorang karyawan, semakin cepat akan mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru tersebut. Pelatihan sebagai alat yang harus dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh para karyawan. Misalnya upah yang lebih baik, kedudukan yang lebih tinggi.

- b. Laporan Kemajuan

Laporan kemajuan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seorang karyawan telah memahami pengetahuan baru. Meskipun pembuatan laporan kemajuan yang terlalu sering adalah tidak disarankan.

- c. *Reinforcement*

Apabila suatu keterampilan sedang dipelajari perlu proses belajar tersebut diperkuat dengan pemberian hadiah atau hukuman (sanksi). Manajemen harus bisa menentukan agar hadiah dikaitkan dengan kemajuan para karyawan.

- d. Praktek

⁴¹ Ranupandojo, Heidjrachman, dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, BPFE : Yogyakarta. 1997. hlm 35.

Mempraktekkan apa yang sudah dipelajari merupakan hal yang sangat penting. Sedapat mungkin para karyawan dilatih agar bisa mempraktekkan keterampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.

e. Perbedaan latihan kelompok

Perbedaan latihan kelompok sering mempunyai kelebihan ekonomis, perlu disadari bahwa pada hakekatnya berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Karena latihan yang efektif harus menyesuaikan dengan ketepatan, keterampilan dan kemampuan masing-masing individu.

6. Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan

Terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan yang efektif, yaitu:⁴²

- a. Menganalisis kebutuhan program pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assesment*.
- b. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
- c. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
- d. Mengevaluasi program pelatihan.

7. Jenis dan Metode Pelaksanaan Pelatihan

Beberapa ahli menggolongkan jenis dan metode pelaksanaan pelatihan ditinjau dari sudut pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Di mana hal tersebut tergantung dari beberapa faktor seperti kecakapan, syarat-syarat pelamar, dan misalnya yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus dapat menentukan jenis dan metode pelaksanaan pelatihan yang terkait diantara berbagai macam jenis dan metode yang ada.

Jenis Pelatihan menurut Tery menyebutkan enam macam pelatihan:⁴³

⁴² Marihot Tua Efendi Mariandja, Hardiwati Yovita, *Manajemen Sumber Daya manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*, Grasindo, 2002. hlm 174.

a. *On the Job Training*

On the Job Training (latihan sambil bekerja) adalah praktis dan menggunakan situasi pekerjaan sebagai tempat untuk memberi pelajaran.

b. *Vestibule Training*

Vestibule Training adalah suatu latihan yang dilaksanakan dalam suatu ruangan latihan khusus yang terpisah dari tempat bekerja.

c. *Apprentice Training*

Dalam *apprentice Training* dipergunakan gabungan antara kuliah dalam kelas, praktek kerja lapangan dan pengalaman kerja.

d. *Understudy Training*

Dalam *Understudy Training* peserta pelatihan bekerja langsung untuk menjadi karyawan yang cakap dan mempelajari suatu jenis pekerjaan dengan memberi pelayanan sebagai seorang asisten atau pembantu

e. *Role Playing*

Role Playing (memainkan peranan) adalah efektif untuk memperoleh kecakapan dalam wawancara dan situasi-situasi hubungan antar manusia khusus. Dalam jenis pelatihan ini, peserta pelatihan belajar memainkan salah satu peristiwa mengenai apa yang akan sungguh-sungguh mengerjakannya.

f. *Conference Training*

Conference Training (latihan konperensi) menitikberatkan pada pembicaraan masalah-masalah secara kelompok, bertukar ide-ide dan memberikan praktek dalam mempengaruhi sikap anggota-anggota kelompok yang lain.

⁴³ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju: Bandung, 1991. hlm 37.

Sedangkan menurut Nitisemito, pelaksanaan pelatihan dapat melalui beberapa metode, diantaranya:⁴⁴

a. Sistem Magang

Sistem ini merupakan sistem yang paling tua di dunia. Sistem ini mempunyai prinsip umum yaitu belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar. Kita dapat melihat dalam masyarakat banyak keahlian yang diperoleh berkat sistem magang ini.

b. Sistem Peragaan

Untuk keterampilan tertentu seringkali dalam pelatihan menggunakan peragaan. Sistem ini kebanyakan menggunakan alat-alat tertentu, dimana didemonstrasikan cara pengerjaannya.

c. Sistem Bimbingan

Dengan sistem ini pelajaran langsung diberikan satu persatu sehingga para karyawan akan lebih cepat memahami pelajaran yang diberikan.

d. Sistem Latihan Praktek

Dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan praktek seperti sesungguhnya agar mereka dapat langsung bekerja.

e. Sistem Kombinasi

Dalam praktek hampir tidak ada suatu perusahaan yang menggunakan satu sistem saja. Pada umumnya mereka menggunakan kombinasi dari beberapa sistem yang dianggap tepat. Disamping itu, suatu perusahaan dapat pula menerapkan beberapa sistem untuk setiap kategori pekerja. Bisaanya perusahaan untuk golongan menengah dan keatas mungkin lebih

⁴⁴ Nitisemito, Alex, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia: Jakarta. 1996 hlm 107.



banyak memberikan sistem games dan kuliah. Sedang untuk tingkat bawah lebih banyak digunakan sistem peragaan dan sistem bimbingan.

Program latihan menurut Handoko dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen:⁴⁵

a. Metode praktis.

Teknik-teknik “on the job training” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung, seorang “pelatih” yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang bisaa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

- 1) Rotasi jabatan merupakan latihan dengan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
- 2) Latihan instruksi pekerjaan merupakan latihan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang.
- 3) Magang merupakan latihan dengan memberikan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman. Pendekatan itu dapat dikombinasikan dengan latihan “off job training”. Hampir semua karyawan pengrajin (care off), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Aksestensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

⁴⁵ T. Hani Handoko, M.B.A., *Manajemen*, Yogyakarta: BPEF, 1995, cetakan ke-9, hlm 110.

- 4) Pengarahan merupakan latihan dengan penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.
- 5) Penugasan sementara merupakan latihan dengan memberikan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

b. Metode simulasi.

Dengan metode ini karyawan peserta latihan representasi tiruan (artificial). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

1) Metode Studi Kasus.

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

2) Permainan Rotasi Jabatan.

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk individu tertentu yang digambarkan dalam suatu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada masalah yang

mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya.

Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan, keterampilan antar pribadi (*interpersonal skill*).

3) Permainan Bisnis.

Bussiness (*management*) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan di sistem dengan aturan-aturan tentunya yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terperinci. Para peserta memainkan “game” dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran penjualan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan ataupun manajer dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4) Ruang Pelatihan.

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *vestibule training*. Bentuk latihan ini bukan dilaksanakan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.

Area-area yang terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5) Latihan Laboratorium.

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.

6) Program-program Pengembangan eksekutif.

Program-program ini bisaanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan ; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

Metode-metode yang digunakan dalam praktek sesungguhnya sangat bervariasi dan dalam bentuk yang sangat banyak, sehingga apa yang disebutkan diatas itu sesungguhnya hanya sebagian. Popularitas penggunaannya juga berbeda antara satu dengan yang lain. Hal ini sangat tergantung pada banyak faktor. Sebagai contoh, perhatikan tabel tentang berbagai jenis teknik pelatihan dan popularitas penggunaannya di Amerika Serikat.⁴⁶

⁴⁶ Marihot Tua Efendi Mariandja, Hardiwati Yovita, *Manajemen Sumber Daya manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*, Grasindo, 2002. hlm 174.

Tabel 1 : Popularitas Penggunaan Teknik Pelatihan di Amerika Serikat

Teknik Pelatihan	%
1. Video tape	95
2. Lecture	93
3. one-on-one instruction	76
4. Role plays	63
5. Game and simulation	58
6. Computer based training	58
7. Audio tape	54
8. self-assessment/self-testing instrument	53
9. Case study	52
10. Slides	50
11. Films	44
12. Noncomputerized self study programs	33
13. Interactive video	21
14. Multimedia	20
15. Video teleconferencing	16
16. Teleconferencing (audio only)	12
17. Computer conferencing	5

Sumber : Michael Harris, *Human Resource Management : A Practical Approach*, San Diego: Harcourt Brace College, 1997.

8. Dasar Pemilihan Karyawan yang akan mengikuti Pelatihan

Menurut Moekijat, metode untuk menentukan kebutuhan pelatihan diantaranya:⁴⁷

a. Analisa Jabatan

Merupakan suatu proses untuk mengadakan penilaian terhadap suatu pekerjaan, sehingga dapat diketahui keterampilan, pengalaman dan keadaan fisik yang dikehendaki suatu pekerjaan.

b. Ujian-Ujian Kejiwaan

Dipergunakan untuk menentukan apakah para peserta pelatihan yang akan datang mempunyai bakat-bakat, minat-minat, dan sifat-sifat kepribadian

⁴⁷ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju: Bandung, 1991. hlm 60.

lainnya yang cukup untuk memperoleh keuntungan dari pelatihan. Dengan demikian dapat mencegah pemborosan kepada seseorang yang telah memiliki kecakapan yang diperlukan.

c. Penyelidikan-penyelidikan Moril

Dipergunakan untuk mengukur pengaruh-pengaruh dari program-program pelatihan apabila diberikan “sebelum dan sesudahnya”.

d. Pemeriksaan-pemeriksaan dalam Bidang Kekaryawanan

Kegiatan ini dilakukan dengan memeriksa semua data-data karyawan dalam hubungannya dalam keberhasilannya dalam melaksanakan tugas.

e. Analisa kegiatan

Dipergunakan untuk mempelajari gerak-gerak dari operator-operator mesin secara terperinci.

f. Metode Analitis

Erat hubungannya dengan analisa kegiatan. Kebutuhan-kebutuhan latihan ditentukan dengan memperhatikan kecakapan-kecakapan pekerjaan yang pokok.

g. Terapi Kelompok

Metode ini menggunakan teknik-teknik subyektif. Pemimpin kelompok membantu anggotanya melaksanakan dan menghadapi masalah-masalah dan kebutuhan mereka.

9. Faktor-faktor Pelatihan

Kecermatan dalam menggunakan sumber daya dalam melaksanakan pelatihan merupakan variable penting yang harus diperhatikan dan salah satu tanggung jawab profesional pelatihan. Ini mencakup suatu penilaian apakah terdapat keadaan yang memadai untuk keberhasilan suatu pelatihan yang dilaksanakan. Pelatihan adalah

merupakan untuk mencapai sesuatu, tujuan maupun sarannya harus sesuai dengan maksud pelatihan. Menghubungkan semua aspek tersebut memerlukan perincian yang jelas demi keberhasilan dan bermanfaat seperti: sumber daya waktu, keterampilan dan berbagai hal penting yang diperlukan bagi pelatihan.

Lynton dan Pareek mengemukakan faktor-faktor penting yang harus dipikirkan dan dicermati dalam menjamin keberhasilan pelatihan, dan yang lebih penting adalah organisasi dapat memanfaatkan secara optimal dari pelatihan bagi organisasi. Keempat faktor tersebut adalah:⁴⁸

a. Perspektif Tindakan

Dalam perspektif tindakan, pelatihan merupakan suatu upaya sistematis untuk mengembangkan sumber daya manusia perorangan, kelompok dan juga organisasi yang diperlukan untuk mengurus tugas dan keadaan sekarang, juga untuk memasuki masa depan dan menanggulangi persoalan serta masalah yang timbul. Maka suatu strategi pelatihan yang efektif terpusat pada upaya memperkuat hubungan antara pelatihan dengan tindakan, dan upaya membuat pelatihan itu menjadi suatu alat tindakan yang efektif di lapangan.

b. Penentuan Tujuan

Penentuan tujuan yang sesuai untuk pelatihan merupakan langkah berikutnya setelah strategi tindakan menyeluruh menjadi jelas. Kebutuhan pelatihan akan disesuaikan dengan tujuan akan sangat menentukan dalam penentuan metode, sumber daya waktu yang diperlukan. Oleh karena itu, sangatlah penting tujuan dalam menjamin keberhasilan pelatihan

c. Merencanakan Spesifikasi Pelatihan

⁴⁸ Lynton, Rolf. P dan Udai Pareek, *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*, Pustaka Binaman Presindo: Jakarta. 1992 hlm 26.

d. Pemrograman

Dalam tahap ini adalah bagaimana mempergunakan sebaik mungkin sumber daya pelatihan, keterampilan para penatar, waktu maupun sumber daya dan peluang pelatihan setempat. Lembaga dapat mempergunakan beraneka ragam lingkungan pelatihan : organisasi kerja peserta, lingkungan kelompok kecil yang khusus, belajar perorangan. Pemrograman akan menggabungkan berbagai sumber daya yang berlainan menjadi masukan yang berguna. Masukan tersebut akan ditata sehingga menjadi suatu program pelatihan yang mempunyai dampak nyata. Bagi peserta perorangan, program itu memberi suatu masukan menyeluruh tentang berbagai keterampilan baru yang diperlukan untuk pengembangan perusahaan.

10. Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan:⁴⁹

a. Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan.

Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan dapat diukur dengan menanyakan kepada peserta, apakah peserta menyukai program pelatihan, program pelatihan dirasakan bermanfaat, mudah dipahami dan lain-lain, yang dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.

b. Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.

Pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan dapat diketahui dengan mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Ini dapat dilakukan dengan melakukan *pretest* (tes sebelum pelatihan) dan *post test* (tes setelah pelatihan).

⁴⁹ Marihot Tua Efendi Mariandja, Hardiwati Yovita, *Manajemen Sumber Daya manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*, Grasindo, 2002. hlm 190.

c. Perubahan perilaku.

Perubahan perilaku dapat diketahui dengan mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan. Ini memang sulit, tetapi dapat dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada atasannya, rekan kerjanya, atau melakukan pengamatan di lapangan.

d. Perbaikan pada organisasi.

Perbaikan pada organisasi dapat dilihat dari perputaran kerja yang menurun, kecelakaan kerja yang semakin rendah, menurunnya ketidakhadiran, dan penurunan biaya proses.

D. KOMPETENSI

1. Pengertian Kompetensi

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 145/U/2002. tentang Kurikulum Inti Perguruan Tinggi, mengemukakan “kompetensi adalah seperangkat tidakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.”⁵⁰

Spencer & Spencer menjelaskan bahwa kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dan stabil, dan dapat dilihat serta diukur dari perilaku individu yang bersangkutan, di tempat kerja atau dalam berbagai situasi. Untuk itu kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan berperilaku seseorang dalam berbagai situasi yang cukup konsisten untuk suatu perioda waktu yang cukup panjang, dan bukan hal yang kebetulan semata. Kompetensi memiliki persyaratan

⁵⁰ <http://www.docstoc.com/docs/26564667/Pengertian-Kompetensi>. (14 Februari 2011).

yang dapat menduga yang secara empiris terbukti merupakan penyebab suatu keberhasilan.⁵¹

Menurut Boyatzis kompetensi atau kemampuan adalah sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (*an underlying characteristics of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*). Berdasarkan definisi tersebut *underlying characteristic* mengandung makna kompetensi yaitu bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata *causally related* berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dan kata *criterion-referenced* mengandung makna kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Misalnya volume penjualan yang mampu dihasilkan oleh seorang pekerja.⁵²

Menurut Covey, Roger, dan Rebeca Merrill, kompetensi mencakup:⁵³

- a. Kompetensi teknis yakni pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil-hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru
- b. Kompetensi konseptual yakni kemampuan untuk melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian, dan mengubah perspektif
- c. Kompetensi untuk hidup dalam kesalingtergantungan yakni kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, menciptakan kesepakatan menang-

⁵¹ <http://definisi-pengertian.blogspot.com/2010/10/pengertian-kompetensi.html>. (14 Februari 2011).

⁵² Nasution Beti, *Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*, dalam *Jurnal Analisis Administrasi dan Kebijakan*, volume 3, nomor 1, Januari-April 2006 hlm 7-8

⁵³ *Ibid.* hlm 8.

menang, dan kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

Dengan demikian kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan orang lain yang mempunyai kemampuan rata-rata atau bisaa-bisaa. Oleh sebab itu di sini kita tidak menggunakan istilah kecakapan tetapi kompetensi karena kecakapan sering kali dipahami sebatas keterampilan dan pengetahuan seseorang, sedang kompetensi memiliki cakupan yang lebih komprehensif, yang terdiri dari:⁵⁴

- a. Motif, adalah kebutuhan atau pola pemikiran dasar seseorang yang mendorong, mengarahkan, dan menentukan perilaku seseorang, misalnya kebutuhan untuk berprestasi, kekuasaan, sosialisasi, dll.
- b. Sifat-sifat dasar (*trait*) atau perangai yakni yang menentukan cara seseorang bertindak/bertingkah laku misalnya dengan rasa percaya diri, pengendalian diri, daya tahan terhadap ketegangan atau kebandelan.
- c. Citra pribadi (*self – image*) yakni pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri atau inner-self misalnya sebagai guru, sebagai pebisnis, dan sebagainya.
- d. Peran kemasyarakatan (*sosial-role*) yakni bagaimana seseorang melihat dirinya dalam interaksinya dengan orang lain atau *outer-self* misalnya bapak-anak, pimpinan-bawahan, dan lain-lain.
- e. Pengetahuan (*knowledge*) yakni yang dapat dimanfaatkan dalam tugas/pekerjaan tertentu.
- f. Keterampilan (*skill*) yakni kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu dengan baik

⁵⁴ Ibid. hlm 8

Kompetensi keterampilan (*skill competencies*) dan kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sehingga kompetensi ini merupakan kompetensi yang paling mudah diubah dan dikembangkan melalui pelatihan. Sedangkan peran kemasyarakatan, citra pribadi sifat-sifat dasar atau perangai dan motif merupakan kompetensi yang lebih mendasar dan lebih sukar dikenali tetapi lebih berperan sebagai pengatur perilaku manusia. Kompetensi-kompetensi ini merupakan kompetensi yang sulit untuk diubah, memerlukan waktu yang lama, dan mungkin dengan biaya yang mahal pula. Oleh karena itu kriteria utama dalam proses rekrutmen dan seleksi pekerja (baik untuk karyawan ataupun pejabat baru) semestinya diarahkan pada motif dan sifat seseorang.⁵⁵

2. Alasan Menggunakan Model Kompetensi

Dengan adanya perubahan atau trend baru dunia kerja saat ini tentunya akan membawa perubahan pada *Skill*, *Knowledge*, dan *Ability* (SKA) yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi baik itu para pekerja maupun para manajer. Karena sifat pekerjaan saat ini mengalami perubahan. Sifat pekerjaan tradisional kurang membutuhkan penguasaan *skill* khusus dan umumnya semua proses pekerjaan dilakukan secara repetitif, tidak perlu adanya kerjasama, dan peran manajer sangat dominan sehingga melemahkan peran pekerja. Sedangkan sifat pekerjaan modern yang dipengaruhi oleh kemajuan iptek dan globalisasi menuntut syarat penguasaan pengetahuan karena kebanyakan proses kerja berbasis pengetahuan (*knowledge – based work*). Pekerja tidak dapat lagi mengandalkan rutinitas karena yang dituntut adalah imajinasi atas segala kemungkinan perubahan yang akan terjadi dari pekerjaan dan diperlukan kerja sama dalam kelompok (*team work*). Di samping itu ada juga

⁵⁵ Ibid. hlm 8

perspektif lain dalam pengembangan organisasi yakni pelayanan yang memuaskan bagi konsumen. Dengan adanya perubahan itu maka perlu dipahami bahwa arah perubahan pekerjaan dalam globalisasi adalah pekerja membutuhkan proses pembelajaran (*learning process*) dengan bentuk dan cara terbaru yakni pelatihan pekerja berbasis kompetensi.⁵⁶

Selanjutnya dengan menggunakan model kompetensi kita mudah menyesuaikan orang dengan tuntutan atau persyaratan pekerjaan sehingga penempatan pekerja menjadi tepat atau sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Di samping itu mudah mengembangkan jalur karir seorang pekerja. Contoh, peralihan dari wiraniaga menjadi seorang manajer pemasaran; apakah seorang wiraniaga langsung bisa dipromosikan menjadi manajer pemasaran? Belum tentu karena perilaku yang harus ditampilkan seorang wiraniaga sama sekali berbeda dengan perilaku yang harus ditampilkan oleh seorang manajer pemasaran. Seorang wiraniaga dapat sukses jika ia pandai meyakinkan konsumen akan mutu barang, untuk itu keterampilan yang dituntut darinya adalah komunikasi dan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Tetapi seorang manajer pemasaran harus punya konsep dalam strategi pemasaran yang unggul, harus mampu merencanakan dan mengorganisir, dan mempunyai pandangan bisnis yang luas.⁵⁷

3. Komponen Utama Kompetensi

Spencer & Spencer (1994) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentuk kompetensi, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, keterampilan, dan perilaku individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (*trait*), dan motif.⁵⁸

⁵⁶ Ibid. hlm 9

⁵⁷ Ibid. hlm 9

⁵⁸ Hutapea Parulian, Thoha Nurianna, *Kompetensi Plus*, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. 2008. hlm 28.

a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi. Seseorang yang mengetahui tentang banyak hal belum tentu orang tersebut dapat melakukan apa yang dia ketahui. Sebagai contoh, ada pengamat politik yang memberikan komentar tentang jalannya pemerintahan yang dinilainya buruk dan memberi saran bagaimana memperbaikinya. Hal ini menunjukkan bahwa pengamat politik tersebut mengetahui atau memiliki pengetahuan tentang teori atau konsep pemerintahan yang baik. Dengan pengetahuannya itu dia mampu meyakinkan pendengar atau pemirsa televisi bahwa dia adalah seseorang yang sungguh ahli dan mampu menjalankan pemerintahan, termasuk diantaranya meyakinkan presiden Republik Indonesia, yang pada periode berikutnya mengangkatnya menjadi salah satu Pimpinan Departemen atau seorang menteri. Ternyata setelah beberapa tahun bekerja sebagai menteri, dia tidak mampu menunjukkan prestasinya. Mengapa hal ini terjadi? hal ini terjadi karena pada saat memberikan komentar, pengamat politik tersebut hanya membutuhkan pengetahuan untuk meyakinkan pemirsa, sedangkan untuk mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai Menteri dia harus mampu berinteraksi dan menggunakan keterampilan interpersonalnya untuk berhubungan dengan pihak-pihak terkait, mampu memecahkan berbagai macam permasalahan yang kompleks serta mampu menghadapi tantangan yang berat berupa birokrasi yang sudah melekat lama di pemerintahan dan lingkungan kerja karyawan negeri yang jauh berbeda

dengan lingkungan kerja swasta. Kemampuan ini mungkin tidak dimiliki oleh pengamat politik tersebut.

b. Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Telah dibahas di atas bahwa seseorang yang memiliki pengetahuan belum tentu memiliki kemampuan melakukan pekerjaan, misalnya seseorang yang memiliki pengetahuan tentang bagaimana mengendarai mobil tidak berarti orang tersebut mampu mengendarai mobil. Demikian juga halnya orang mengetahui bagaimana mengetik tidak berarti orang tersebut mampu mengetik.

4. Ciri-ciri Komponen Utama Kompetensi

Komponen utama kompetensi “pengetahuan” dan “keterampilan” memiliki ciri-ciri yang berbeda dari ketiga komponen utama kompetensi lainnya, yaitu konsep diri, ciri diri, dan motif. Berikut ini diterangkan ciri-ciri kedua kelompok komponen utama kompetensi tersebut.⁵⁹

Ciri-ciri pengetahuan dan keterampilan

- Pengetahuan dan keterampilan lebih cenderung mempengaruhi kompetensi teknis.
- Pengetahuan dan keterampilan lebih mudah terlihat.
- Pengetahuan lebih mudah dimiliki oleh seseorang, biasanya dapat diperoleh hanya dengan mendengar atau melihat.
- Keterampilan merupakan komponen utama kedua yang mudah dimiliki oleh individu, yang harus dapat dibuktikan kepemilikannya dengan menunjukkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan.
- Pengetahuan dan keterampilan relatif lebih mudah dikembangkan.

Ciri-ciri konsep diri, ciri diri, dan motif

⁵⁹ Hutapea Parulian, Thoha Nurianna, *Kompetensi Plus*, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. 2008. hlm 31.

- a. Konsep diri, ciri diri, dan motif lebih cenderung mempengaruhi kompetensi perilaku (*behavioral competency*).
- b. Konsep diri, ciri diri, dan motif lebih sukar dilihat.
- c. Konsep diri, ciri diri, dan motif lebih sukar dikembangkan.

5. Kompetensi dan Peningkatan Kinerja sebagai Hubungan Sebab - Akibat

Kompetensi-kompetensi tersebut dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model aliran sebab – akibat. Bahwa motif, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan serta keterampilan yang dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memperkirakan perilaku – perilaku yang cakap kemudian memperkirakan kinerja. Misalnya motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik daripada ukuran baku yang berlaku, dan untuk mencapai hasil yang istimewa. Hal tersebut menunjukkan adanya kemungkinan perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir, dan pengambilan risiko yang diperhitungkan. Dalam organisasi perilaku-perilaku pekerja yang menunjukkan adanya motivasi yang tinggi akan menyebabkan peningkatan mutu yang sinambung, kinerja, penjualan, dan hasil-hasil ekonomi yang lain serta inovasi dalam pengembangan produk atau jasa.⁶⁰

Model di atas dapat membantu manajer dalam memperkirakan orang yang cocok dipekerjakan untuk suatu pekerjaan. Bahaya mempekerjakan orang yang tidak memiliki motivasi untuk berprestasi ialah bahwa mereka kurang memperhatikan peningkatan kinerja, kurang berjiwa wiraswasta, dan tidak banyak memberikan gagasan untuk produk atau jasa baru. Oleh karena itu ditinjau dari sudut efektivitas biaya sebaiknya dipilih orang yang mempunyai motivasi utama dan karakteristik perangai yang baik, baru kemudian meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

⁶⁰ Nasution Beti, *Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*, dalam Jurnal Analisis Administrasi dan Kebijakan, volume 3, nomor 1, Januari-April 2006 hlm 8.

Selama ini kebanyakan organisasi perusahaan bertindak sebaliknya, yakni mereka mengambil orang berdasarkan mutu pendidikan (lulusan sekolah dan universitas terkenal) dan menganggap bahwa para calon mempunyai atau dapat dijejali dengan motif dan perangai yang dikehendaki. Jadi agar efektif pilihlah orang yang mempunyai “kemampuan yang tepat” (kompetensi) dan kemudian melengkapi mereka dengan pengetahuan dan keterampilan. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan dilakukan dengan cara pemberian pendidikan dan pelatihan. Secara kontemporer proses ini didesain agar pesertanya mampu meningkatkan *skill* dan perilaku yang dimilikinya agar sesuai dengan tuntutan tugas masing-masing.⁶¹

6. Kompetensi-Kompetensi Untuk Masa Depan

Menurut Spenc dalam (Mitrani, 1995) kita dapat memperoleh pemahaman-pemahaman berikut mengenai ciri-ciri yang kita cari pada orang-orang yang bekerja dalam organisasi-organisasi baru sebagai berikut:⁶²

Para Eksekutif

- a. Pemikiran strategis untuk memahami kecenderungan (*trend*) lingkungan yang cepat berubah, peluang pasar, ancaman persaingan, dan kekuatan serta kelemahan organisasi mereka sendiri, supaya dapat menemukan tanggapan strategis yang terbaik.
- b. Kepemimpinan perubahan (*change leadership*) untuk mengkomunikasikan pandangan mengenai strategi perusahaan yang akan memaksa mengubah karyawan menjadi pemegang saham, membangkitkan motivasi dan komitmen mereka yang tulus, bertindak sebagai pendukung inovasi dan kewiraswastaan, serta memanfaatkan sumber-sumber daya perusahaan

⁶¹ Ibid. hlm 9

⁶² Ibid. hlm 11 dikutip dari Mitrani 1995

sebaik-baiknya untuk melaksanakan perubahan-perubahan yang sering terjadi.

- c. Manajemen hubungan (*relationship management*) untuk membina hubungan dengan dan mempengaruhi jaringan-jaringan baik pihak lain yang rumit di berbagai Negara yang kerja samanya diperlukan demi keberhasilan organisasi, namun terhadapnya kita tidak punya wewenang formal. Pihak-pihak itu antara lain; pemilik produk unggul, pelanggan, pemegang saham, perwakilan karyawan, (lokal, wilayah, dan pusat), pembuat undang-undang serta kelompok kepentingan.

Para Manajer

- a. Keluwesan untuk mengubah struktur dan proses-proses manajerial bila diperlukan, untuk melaksanakan strategi perubahan organisasi.
- b. Pelaksanaan perubahan untuk mengkomunikasikan kebutuhan perubahan organisasi kepada sesama karyawan, dan keterampilan-keterampilan manajemen perubahan seperti komunikasi, bantuan untuk pelatihan, dan proses kelompok, yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan di dalam kelompok-elompok kerjanya.
- c. Saling pengertian antar pribadi untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari orang-orang yang berlainan.
- d. Memberikan wewenang dengan saling berbagi informasi, minta pendapat dari sesama karyawan, mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti, memberikan umpan balik pelatihan, mengungkapkan harapan-harapan perbaikan dari bawahan (tanpa memandang perbedaan), dan memberi imbalan atas peningkatan

kinerja. Semua hal ini akan membuat karyawan termotivasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

- e. Bantuan kelompok agar kelompok yang berlainan dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama, misalnya menjelaskan tujuan dan peran, memberi kesempatan kepada semua orang untuk berperan serta dalam menyelesaikan perselisihan.
- f. Portabilitas agar cepat menyesuaikan diri dan berfungsi secara efektif di lingkungan-lingkungan asing -seorang manajer harus mudah dipindahkan ke kedudukan manapun dan di manapun di dunia.

Para Karyawan

- a. Keluwesan untuk memandang perubahan sebagai peluang yang menarik ketimbang suatu ancaman. Misalnya penerapan teknologi baru harus dilihat sebagai bermain dengan alat-alat baru, paling mutakhir, dan paling baik.
- b. Selalu mencari informasi, motivasi, dan kemampuan belajar merupakan keinginan yang tulus terhadap peluang-peluang untuk mencari keterampilan-keterampilan teknis dan hubungan antarpribadi baru. Misalnya seorang sekretaris diminta untuk belajar menggunakan program komputer yang terbaru dan menangani akunting di suatu bagian, hendaknya menerima baik dan tidak menganggap hal baru tersebut sebagai beban tambahan. Hal ini merupakan pendorong untuk selalu menuntut ilmu dan mempelajari setiap pengetahuan dan keterampilan baru yang dituntut oleh persyaratan kerja yang berubah-ubah.

- c. Motivasi untuk berprestasi merupakan pendorong bagi inovasi, yaitu peningkatan mutu dan produktivitas terus menerus yang membutuhkan untuk menghadapi (lebih baik, memimpin) persaingan yang terus meningkat.
- d. Motivasi kerja di bawah tekanan waktu merupakan gabungan antara keluwesan, motivasi untuk berprestasi, daya tahan terhadap tekanan, dan komitmen terhadap organisasi yang memungkinkan seseorang bekerja di bawah tuntutan akan produk atau jasa-jasa (baru) dalam jangka waktu yang lebih singkat.
- e. Kesiapan untuk bekerja sama (*collaborativeness*) dalam kelompokkelompok multidisipliner dengan rekan kerja yang berbeda-beda: pengharapan yang positif terhadap orang lain, saling pengertian antarpribadi, dan komitmen terhadap organisasi.
- f. Orientasi pelayanan pelanggan (*customer service orientation*) merupakan keinginan yang tulus untuk membantu orang lain, saling pengertian antarpribadi yang memadai untuk mengetahui kebutuhan dan suasana emosional pelanggan, dan cukup inisiatif untuk mengatasi rintanganrintangan dalam organisasi sendiri guna memecahkan masalah-masalah pelanggan.

E. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

1. Pengaturan dan Definisi

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Nomor 70 Tahun 2003). Undang-undang ini mengganti tiga undang-undang sebelumnya, yaitu *Indonesische berdrijvenwet* (Stb. No. 419 Tahun 1927) sebagaimana telah beberapa

kali diubah dan ditambah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1955; Undang-Undang Nomor 19 Prp Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara; dan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara menjadi undang-undang. Sejak diundangkannya Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003, ketiga undang-undang tersebut dinyatakan dicabut dan tidak berlaku lagi.⁶³

Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan. Direksi adalah organ BUMN yang bertanggung jawab atas pengurusan BUMN untuk kepentingan dan tujuan BUMN, serta mewakili BUMN baik dalam maupun di luar pengadilan.⁶⁴

BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat. Pada beberapa BUMN di Indonesia, pemerintah telah melakukan perubahan mendasar pada kepemilikannya dengan membuat BUMN tersebut menjadi perusahaan terbuka yang sahamnya bisa dimiliki oleh publik. Contohnya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.⁶⁵

2. Jenis-Jenis BUMN

a. Perusahaan Perseroan

Perusahaan Perseroan adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik

⁶³ Muhammad Abdulkadir, *Hukum Perusahaan Indonesia*, cetakan ketiga revisi, PT Citra Aditya Bakti : Bandung. 2006 hlm 137.

⁶⁴ Ibid. dikutip dari UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (pasal 1 angka 1 dan angka 9)

⁶⁵ http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Usaha_Milik_Negara

Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.⁶⁶ Maksud dan tujuan mendirikan persero ialah untuk menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dan mengejar keuntungan untuk meningkatkan nilai perusahaan.⁶⁷

Ciri-ciri Persero adalah sebagai berikut:⁶⁸

- 1) Pendirian persero diusulkan oleh menteri kepada presiden
- 2) Pelaksanaan pendirian dilakukan oleh menteri dengan memperhatikan perundang-undangan
- 3) Statusnya berupa perseroan terbatas yang diatur berdasarkan undang-undang
- 4) Modalnya berbentuk saham
- 5) Sebagian atau seluruh modalnya adalah milik negara dari kekayaan negara yang dipisahkan
- 6) Organ persero adalah RUPS, direksi dan komisaris
- 7) Menteri yang ditunjuk memiliki kuasa sebagai pemegang saham milik pemerintah
- 8) Apabila seluruh saham dimiliki pemerintah, maka menteri berlaku sebagai RUPS, jika hanya sebagian, maka sebagai pemegang saham perseroan terbatas
- 9) RUPS bertindak sebagai kekuasaan tertinggi perusahaan
- 10) Dipimpin oleh direksi
- 11) Laporan tahunan diserahkan ke RUPS untuk disahkan
- 12) Tidak mendapat fasilitas negara
- 13) Tujuan utama memperoleh keuntungan
- 14) Hubungan-hubungan usaha diatur dalam hukum perdata
- 15) Karyawannya berstatus karyawan swasta

Rapat Umum Pemegang Saham, yang selanjutnya disebut RUPS, adalah organ Persero yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Persero dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Komisaris.⁶⁹ RUPS merupakan organ perseroan yang paling tinggi dan berkuasa untuk menentukan arah dan tujuan perseroan. RUPS mempunyai

⁶⁶ UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (pasal 1 angka 2)

⁶⁷ http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Usaha_Milik_Negara.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (pasal 1 angka 13)

hak untuk memperoleh segala macam keterangan yang diperlukan yang berkaitan dengan kepentingan dan jalannya perseroan.⁷⁰

Kewenangan tersebut merupakan kewenangan eksklusif yang tidak dapat diserahkan kepada orang lain yang telah ditetapkan dalam UUPT dan Anggaran Dasar. Wewenang eksklusif yang ditetapkan dalam UUPT akan ada selama UUPT belum diubah. Sedangkan wewenang eksklusif dalam anggaran dasar yang disahkan atau disetujui Menteri Kehakiman dapat diubah melalui perubahan anggaran dasar sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan UUPT.⁷¹

Fungsi RUPS dalam persero pemerintah ialah memegang segala wewenang yang ada dalam perusahaan tersebut. RUPS juga berwenang untuk mengganti komisaris dan direksi. Direksi persero adalah orang yang bertanggung jawab atas pengurusan persero baik didalam maupun diluar pengadilan. Pengangkatan dan pemberhentian dilakukan okeh RUPS. Komisaris adalah organ persero yang bertugas dalam pengawasan kinerja persero itu, dan melaporkannya pada RUPS.⁷²

b. Perusahaan Umum

Perusahaan Umum, yang selanjutnya disebut Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.⁷³

⁷⁰ Gunawan Widjaja & Ahmad Yani, *Seri Hukum Bisnis :Perseroan Terbatas*, PT Raja Grafindo Persada : Jakarta. 2000. hlm 78

⁷¹ Ibid.

⁷² http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Usaha_Milik_Negara

⁷³ UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (pasal 1 angka 4)

3. Tujuan Pendirian BUMN

Maksud dan tujuan pendirian BUMN diatur dalam pasal 2 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 yaitu :⁷⁴

- a. Untuk memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan Negara pada khususnya. BUMN diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan pada masyarakat sekaligus memberikan kontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan membantu penerimaan keuangan Negara.
- b. Untuk mengejar keuntungan. Meskipun maksud dan tujuan persero adalah untuk mengejar keuntungan, dalam hal-hal tertentu adalah untuk melakukan pelayanan umum. Persero dapat diberikan tugas khusus dengan memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat. Dengan demikian, penugasan pemerintah harus disertai dengan pembiayaannya (kompensasi) berdasarkan perhitungan bisnis atau komersial. Sedangkan untuk perum yang tujuannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan umum, dalam pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.
- c. Menyelenggarakan kementerian umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak. Dengan maksud dan tujuan seperti ini, setiap hasil usaha dari BUMN baik barang maupun jasa, dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi. Kegiatan perintisan merupakan suatu

⁷⁴ Muhammad Abdulkadir, *Hukum Perusahaan Indonesia*, cetakan ketiga revisi, PT Citra Aditya Bakti : Bandung. 2006 hlm 139-140.

kegiatan usaha untuk menyediakan barang dan/atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Namun, kegiatan tersebut belum dapat dilakukan oleh swasta dan koperasi karena secara komersial tidak menguntungkan. Oleh karena itu, tugas tersebut dapat dilakukan melalui penugasan kepada BUMN. Dalam hal adanya kebutuhan masyarakat yang luas yang mendesak, pemerintah dapat pula menugasi suatu BUMN yang mempunyai fungsi pelayanan kemanfaatan umum untuk melaksanakan program kemitraan dengan pengusaha golongan ekonomi lemah. BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN. Penyisihan dan penggunaan laba untuk keperluan pembinaan yang dimaksud diatur dengan keputusan menteri. Sedangkan untuk usaha kecil/koperasi yang dimaksud dalam pasal ini adalah usaha kecil atau koperasi yang memenuhi kriteria sebagai usaha kecil sesuai dengan peraturan perundang-undangan (pasal 88 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003).

- e. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat. Kegiatan BUMN harus sesuai dengan maksud dan tujuannya serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan/atau kesucilaan.

Modal BUMN merupakan dan berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan (pasal 4 ayat 1 UU No. 19 Tahun 2003). Maksud dipisahkan adalah pemisahan kekayaan negara dari APBN untuk dijadikan penyertaan modal negara pada BUMN, untuk melanjutkan pembinaan dan pengelolaannya didasarkan pada prinsip-prinsip perusahaan yang sehat. Pada pasal 4 ayat 3 ditentukan bahwa setiap penyertaan modal

Negara dalam rangka pendirian BUMN atau perseroan terbatas yang dananya berasal dari APBN ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Maksud ketentuan ini adalah pemisahan kekayaan negara untuk dijadikan penyertaan modal negara ke dalam modal BUMN hanya dapat dilakukan dengan cara penyertaan langsung negara ke dalam modal BUMN tersebut sehingga setiap penyertaan perlu ditetapkan dengan peraturan pemerintah.⁷⁵



⁷⁵ Ibid. hlm 140-141

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Pendekatan

Dalam rangka mengumpulkan data, maka diperlukan metode yang sesuai dan tepat dengan tujuan pembahasan, sehingga akan lebih mudah dalam memperoleh atau mengumpulkan data. Adapun metode pendekatan yang dipergunakan adalah yuridis sosiologis, yaitu suatu upaya untuk memperoleh data empiris yang dilakukan secara langsung melalui penelitian lapangan (*field research*). Data empiris tersebut merupakan suatu penggambaran keadaan yang sedang berlangsung melalui pencarian dan pengumpulan data-data untuk memperoleh gambaran dan fakta-fakta yang jelas tentang kondisi suatu instansi.

Selanjutnya data empiris tersebut dihubungkan terhadap sebuah tinjauan yuridis yakni berupa peraturan perundang-undangan administratif tentang ketenagakerjaan untuk mengungkap kebenaran hukumnya. Jadi metode pendekatan yuridis sosiologis yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.

B. Lokasi Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan yang telah diuraikan tersebut di atas maka penelitian ini akan dilakukan di Kantor Direksi PT. Semen Gresik di Gresik. Adapun dasar pertimbangan pemilihan lokasi penelitian ini adalah PT. Semen Gresik merupakan salah satu BUMN yang memiliki karyawan yang jumlahnya cukup besar dan memproduksi bahan baku untuk pembuatan sebuah bangunan yaitu semen di mana sekarang ini persaingan dalam produsen produk semen sudah semakin

banyak pesaingnya, sehingga untuk tetap mampu bersaing baik dalam hal pemasaran maupun kualitas dan kuantitas produk semen dibutuhkan karyawan yang berkompeten dibidangnya.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang diambil dalam penelitian ini adalah :

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data ini adalah hasil dari penyebaran angket kepada karyawan dan wawancara terstruktur mengenai sistem pelatihan kerja yang berbasis kompetensi yang diterapkan oleh PT. Semen Gresik.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari studi kepustakaan. Data yang diperoleh dari kepustakaan ini meliputi perundang-undangan, yaitu Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, buku dan bahan dari kepustakaan dengan mengumpulkan berbagai literatur serta hasil penelitian skripsi dan data statistik dari instansi tersebut.

2. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan 2 sumber data, yaitu:

- a. Data Primer: data yang diambil dari subyek penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

- b. Data Sekunder: data yang diperoleh dari Kantor Direksi PT. Semen Gresik di Gresik serta diperoleh melalui penelusuran literatur hukum atau studi kepustakaan (*library research*).

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik wawancara atau interview yang berupa tanya jawab dengan responden. Bentuk wawancara adalah bebas terpimpin (*directive interview*) yaitu dilakukan dengan mempersiapkan terlebih dahulu pertanyaan-pertanyaan sebagai pedoman, tetapi masih memungkinkan melakukan variasi-variasi pertanyaan yang disesuaikan dengan situasi ketika wawancara. Data primer juga dikumpulkan dari hasil penyebaran angket kepada karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
- b. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menelusuri dan menganalisa peraturan perundang-undangan, artikel, buku atau jurnal yang berkaitan dengan implementasi suatu peraturan dalam hal ini Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional

F. Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini yaitu :

1. Populasi adalah seluruh obyek atau seluruh individu atau seluruh gejala atau seluruh kegiatan atau seluruh unit yang akan diteliti. Populasi

penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Direksi PT. Semen Gresik.

2. Sampel populasi dalam penelitian ini yaitu:
 - a. Kepala Bagian Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk
 - b. Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk
 - c. Kepala Seksi Penyelenggaraan Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk
 - d. Kepala Regu Evaluasi Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk
 - e. Kepala Regu dan Staf pada bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat, dan penyelenggaraan Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk
 - f. Karyawan Bagian Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk
 - g. Karyawan pada Seksi Pemeliharaan Mesin Kiln & Coal Mill PT Semen Gresik (Persero) Tbk
 - h. Karyawan pada Seksi Pemeliharaan Mesin Roller Mill PT Semen Gresik (Persero) Tbk

Dalam penelitian ini menggunakan cara *purposive sampling*, yaitu menentukan responden berdasarkan tujuan dan kriteria dari penulisan skripsi yang telah ditetapkan.

G. Teknik Analisa Data

Pada Teknik Analisis Data akan menggunakan metode deskriptif analitis dimana data akan dianalisis dengan melihat kenyataan mengenai pelaksanaan kewajiban PT. Semen Gresik dalam memberikan hak-hak karyawannya secara mendalam dengan dikaitkan pada Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, sehingga diperoleh suatu kesimpulan akhir yang komprehensif.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Semen Gresik (persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang industri semen berkedudukan di Gresik, Jawa Timur. Pendirian pabrik semen tersebut dimulai pada tahun 1950 atas prakarsa Drs. Moh. Hatta, Wakil Presiden PJ yang pertama. Realisasi pembangunan pabrik semen tersebut diserahkan kepada Bank Industri Negara (BIN). Pada tanggal 25 Maret 1953, dengan Akte Notaris Raden Meester Soewandi No. 41 dan telah disetujui oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. J.A. 5/51/5, tanggal 8 Juni 1953, didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta pada tanggal 22 Juni 1953 dibawah No. 748, serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 61 tanggal 31 Juli 1953, Tambahan No. 451 didirikanlah badan hukum NV. Pabrik Semen Gresik dan diresmikan oleh Presiden Soekarno pada tanggal 7 Agustus 1957.

Pada tahun 1961, dengan Peraturan Pemerintah No.132 tahun 1961 tanggal 17 April 1961, tentang Pendirian Perusahaan Negara Semen Gresik yang diumumkan dalam Lembaran Negara Republik Indonesia No. 154/1961, status perseroan diubah menjadi Perusahaan Negara dengan nama PN Semen Gresik, berkedudukan di Jakarta. Berdasarkan Akta No.81, tanggal 24 Oktober 1969, yang dibuat di hadapan Juliaan Nimrod Siregar Gelar Mangaradja Namora, SH., pada waktu itu Notaris di Jakarta, status dan tempat kedudukan Perseroan diubah menjadi Perusahaan Perseroan dengan nama PT Semen Gresik (Persero) berkedudukan di Surabaya.

Kemudian berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat No. 30, tanggal 19 April 1984, yang diubah dengan Akta Pembetulan No. 30 tanggal 15 Agustus 1984, keduanya dibuat di hadapan Hadi Moentoro SH., Notaris di Jakarta, sebagaimana diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.36, tanggal 3 Mei 1985, Tambahan No. 681 , seluruh ketentuan Anggaran Dasar Perseroan diubah, antara lain mengubah nama Perseroan menjadi Perusahaan Perseroan PT Semen Gresik (Persero), berkedudukan di Gresik.

Anggaran Dasar Perseroan telah mengalami beberapa kali perubahan, dan dalam rangka Penawaran Umum saham-saham Perseroan kepada masyarakat. Anggaran Dasar Perseroan terakhir diubah dengan Akta Keterangan Risalah Rapat No.65 tanggal 20 Maret 1995 dibuat di hadapan Nyonya Poerbaningsih Adi warsito SH., Notaris di Jakarta yang telah disetujui Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C2-4581.HT.01.04.TH.95, tanggal 18 April 1995, perubahan tersebut antara lain mengenai peningkatan Modal Dasar Perseroan dari Rp 500.000.000.000,00 menjadi Rp 741.440.000.000,00.

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan semen di Indonesia, PN. Pabrik Semen Gresik mengalami beberapa kali perluasan. :

- a. Pada tahun 1960 yang berhasil diselesaikan pada tahun 1961 dengan menambah sebuah tanur pembakaran untuk proses basah beserta unit-unitnya sehingga kapasitas produksi meningkat dari 250.000 ton/tahun menjadi 375.000 ton/tahun. Pada tahun 1967 Presiden mengeluarkan Instruksi Presiden No. 17 Tahun 1967 yang menyatakan bahwa Perusahaan Negara (PN) dibagi menjadi tiga bentuk, yaitu Perjan, Perum dan Persero. Oleh karena itu, maka pada tanggal 15 September 1969 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 12 dan 19 Tahun 1969, PN. Semen

Gresik dialihkan statusnya menjadi PT. (persero) dengan kepemilikan saham seluruhnya dipegang oleh Pemerintah RI. PT. Semen Gresik (persero) merupakan Perusahaan negara pertama yang statusnya dialihkan menjadi PT. (persero) dan status tersebut tetap dipertahankan hingga sekarang.

- b. Pada bulan Desember 1970 hingga Juli 1972 dengan menambah lagi sebuah tanur pembakaran untuk proses basah beserta unit-unitnya sehingga meningkatkan kapasitas produksi dari 375.000 ton/tahun menjadi 500.000 ton/tahun. Perluasan kedua diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 10 Juli 1972.
- c. Pada awal tahun 1976 hingga tahun 1979. Berbeda dengan pabrik lama yang menggunakan proses basah, pabrik baru yang dibangun dalam rangka perluasan ketiga ini menggunakan proses kering. Perluasan ketiga yang berhasil meningkatkan total kapasitas produksi dari 500.000 ton/tahun menjadi 1.500.000 ton/tahun ini diresmikan oleh Menteri Perindustrian A.R. Soehod pada tanggal 2 Agustus 1979.
- d. Perluasan keempat dilakukan dengan membangun Pabrik Tuban I pada tahun 1994 yang meningkatkan kapasitas produksi menjadi 4,1 juta ton/tahun. Perluasan keempat dilakukan pada awal tahun 1995 dengan membangun Pabrik Tuban II dengan kapasitas 2,3 juta ton/tahun dan berhasil diselesaikan pada tahun 1997. Seiring dengan pembangunan Pabrik Tuban II, dimulai juga pembangunan Pabrik Tuban III pada awal tahun 1996. Pabrik Tuban III berhasil diselesaikan pada tahun 1998 dan diresmikan oleh Presiden Soeharto di Bina Graha Jakarta pada tanggal 20 Maret 1998. Sejak selesainya Pabrik Tuban III, maka total kapasitas

produksi PT. Semen Gresik (persero) meningkat menjadi 8,7 juta ton/tahun.

PT. Semen Gresik (persero) merupakan BUMN pertama yang menjual sahamnya kepada masyarakat (go public) sejak bulan Juli 1991. Dengan demikian kepemilikan saham dipegang oleh pemerintah dan masyarakat. Selain itu, tonggak sejarah yang juga perlu dicatat adalah dilaksanakannya konsolidasi dengan Semen Padang dan semen Tonasa pada tanggal 15 September 1995. Konsolidasi tersebut memberikan sinergi dalam bidang pemasaran dan distribusi, pengembangan korporasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi, logistik serta pengawasan internal dan hukum. Dengan demikian kelompok Semen Gresik menjadi produsen semen terbesar di Indonesia. Bahkan kelompok Semen Gresik telah berhasil memperoleh sertifikat ISO 9002, yaitu pada bulan Desember untuk PT. Semen Padang, pada bulan Mei 1996 untuk PT. Semen Gresik (persero) dan pada bulan September 1996 untuk PT. Semen Tonasa.

2. Lokasi Pabrik

Kantor Pusat :

Jl. Veteran Gresik 61122
Telp : (031) 398 1732
Faks : (031) 179 2264, 398 3209
e-mail : ptsg@sggrp.com
web-site : www.sggrp.com
www.semengresik.com
bebas pulsa : 0800-10-88888

Kantor Perwakilan :

Graha Irama Building, Lt.XI
Jl. H.R. Rasuna Said, Kunngan, Jakarta 12950
Telp : (021) 526 1174-5
Faks : (021) 526 1176

PT. Semen Gresik (persero) mempunyai dua lokasi pabrik. Pabrik yang pertama terletak di Desa Sidomoro, Kecamatan Kebomas, Kabupaten Gresik, Jawa

Timur dengan luas bangunan 150.000 m² yang terbentang diatas area 750 Ha. Sedangkan pabrik yang kedua terletak di Desa Sumber arum, Kecamatan Kerek, Kabupaten Tuban, Jawa Timur dengan luas bangunan 400.000 m² yang terbentang diatas area 1.500 Ha.

3. Visi, Misi, dan Filosofi Perusahaan

a. Visi

Menjadi salah satu perusahaan persemenan bertaraf internasional yang terkemuka dan senantiasa memberikan nilai tambah kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan mengedepankan sinergi dan daya saing.

b. Misi

- 1) Memproduksi dan memperdagangkan semen dan produk terkait lainnya yang berorientasikan pada kepuasan konsumen dengan menggunakan teknologi yang ramah lingkungan.
- 2) Mewujudkan manajemen yang berstandar internasional dengan menjunjung tinggi etika perilaku bisnis, semangat kebersamaan, dan bertindak proaktif, efisien serta inovatif dalam berkarya.
- 3) Memiliki keunggulan bersaing dalam pasar semen domestik dan internasional.
- 4) Memberdayakan dan mensinergikan unit-unit usaha strategis untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan.
- 5) Memiliki komitmen terhadap peningkatan kesejahteraan *stakeholders* terutama Pemegang Saham, Pegawai, dan masyarakat sekitar.

c. Filosofi

- 1) Berwawasan internasional.
- 2) Menjunjung tinggi etika bisnis dan semangat kebersamaan.

- 3) Proaktif dalam bertindak.
- 4) Efisien dan inifatif dalam berkarya.
- 5) Komitmen terhadap upaya penciptaan nilai tambah.

4. Struktur Organisasi, Dewan Komisaris dan Direksi

a. Struktur Organisasi

Organisasi merupakan suatu sistem dari proses kegiatan dalam usaha kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk dapat merealisasikan tujuan bersama dari sekelompok orang tersebut, perlu adanya struktur organisasi. Struktur organisasi adalah suatu gambaran secara skema mengenai hubungan antar bagian yang terdapat dalam suatu badan atau perusahaan. Dengan struktur organisasi akan nampak jelas karena pekerjaan dari tanggung jawab akan dapat dilimpahkan serta dapat dipertanggungjawabkan. Sesuai SK Direksi Nomor; 23/Kpts/Dir/2003 tanggal 1 september 2003 tentang struktur organisasi perusahaan yang ada di PT Semen Gresik (Persero) Tbk berbentuk lini dan staff, dimana seorang pucuk pimpinan (Dirut) dibantu oleh direktur-direktur yang selanjutnya dibagi lagi menjadi beberapa departemen yang membawahi bidang tertentu. Kemudian departemen-departemen tersebut dibagi lagi menjadi seksi-seksi sesuai tugas dan wewenangnya masing-masing dan pertanggung jawaban satu sama lain terbatas bidang atau bagiannya sendiri. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk dapat dilihat lampiran.

b. Dewan Komisaris dan Direksi

Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam anggaran dasar perusahaan, pengelolaan PT. Semen Gresik (persero) diserahkan kepada Direksi dibawah pengawasan Dewan Komisaris. Direksi dan Dewan Komisaris

dipimpin dan diangkat oleh pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham.

Susunan Dewan Komisaris PT. Semen Gresik (persero):

Komisaris Utama : Aditya Sumanegara
 Wakil Komisaris Utama: Darjoto Setyawan
 Komisaris : Setia Purwaka
 Komisaris Independen : Avhmed Jazidie
 Marwoto Hadi Soesastro
 Arif Arryman

Susunan Direksi PT. Semen Gresik (persero):

Direktur Utama : Dwi Soetjipto
 Wakil Direktur Utama : Navin Sonthalia
 Direktur Produksi : Suparni
 Direktur Pemasaran : Irwan Suarly
 Direktur Keuangan : Cholil Hasan
 Direktur Litbang & Operasioal : Suharto

5. Sumber Daya Manusia (SDM)



Sumber daya manusia atau karyawan merupakan mitra usaha yang penting dalam menunjang sukses dan kemajuan perusahaan (Perseroan). Menyadari hal tersebut, badan usaha senantiasa

berusaha menciptakan suasana kerja yang baik serta hubungan yang harmonis antara sesama pegawai/karyawan. Di samping itu badan usaha telah memberikan gaji diatas upah minimum regional yang ditentukan oleh Pemerintah. Badan usaha memiliki Peraturan Pokok Kepegawaian yang tercantum dalam Surat Keputusan Direksi PT Semen Gresik yang mengatur hak dan kewajiban pegawai. Perputaran pegawai (*employee turnover*) perusahaan selama ini sangat rendah sebesar kurang lebih 0,79% dimana rata-rata masa kerja adalah 30 tahun untuk setiap pegawai. Keunggulan

Perseroan tidak hanya dalam memproduksi semen berkualitas tinggi, namun juga SDM yang memiliki kompetensi di segala bidang, termasuk antara lain perekayasaan teknis dan jasa konsultasi dalam persemenan serta industri terkait.

Besarnya peranan sumber daya manusia ini membuat badan usaha memberikan perhatian yang cukup besar terhadap pembinaan pegawai. Perusahaan secara rutin memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawainya baik yang diselenggarakan oleh perusahaan maupun pihak luar, di dalam maupun di luar negeri sesuai kebutuhan. Di samping membayarkan gaji kepada pegawainya, perusahaan juga memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan memberikan fasilitas-fasilitas yang meliputi asuransi, tunjangan, fasilitas kesehatan, rumah dinas, rekreasi, fasilitas olah raga, dan fasilitas penting lainnya

6. Lapangan Usaha

PT. Semen Gresik (persero) bertekad turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan dibidang industri semen pada khususnya. Untuk mewujudkan tekad tersebut, PT. Semen Gresik (persero) bekerja sama dengan anak perusahaan dan lembaga penunjang menjalankan kegiatan usaha dalam tiga bidang, yaitu:

a. Produksi

Menggali dan mengolah bahan baku yang diperlukan untuk pembuatan semen menjadi berbagai macam jenis semen. Selain itu juga mengolah berbagai macam jenis semen menjadi barang-barang yang bermanfaat.

b. Pemberian Jasa

Memberi jasa yang berhubungan dengan industri semen, antara lain studi penelitian dan pengembangan, rancang bangun dan rekayasa industri, konstruksi, pengoperasian pabrik, pergudangan dan angkutan, reparasi dan

pemeliharaan alat-alat, pabrikasi alat-alat, konsultasi dan jasa teknis lainnya.

c. Perdagangan

Menyelenggarakan kegiatan pemasaran dan distribusi berbagai macam jenis semen serta barang-barang hasil produksi lainnya yang menggunakan bahan baku semen baik dalam negeri maupun luar negeri.

7. Anak Perusahaan, Afiliasi, dan Lembaga Penunjang

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, memiliki beberapa anak perusahaan: anak perusahaan penghasil semen, anak perusahaan bukan penghasil semen. Selain itu PT. Semen Gresik (Persero) Tbk juga memiliki beberapa perusahaan afiliasi dan lembaga penunjang.

Anak perusahaan memainkan peranan yang sangat penting sebagai *strategic partner*, maupun sebagai pendukung *community development*. Sehingga anak perusahaan diharapkan mampu mendukung bisnis inti PT. Semen Gresik (persero) Tbk, selaku *holding company* dan memberikan kontribusi sebesar-besarnya untuk mencapai keunggulan kompetitif dan perkembangan perusahaan secara terus menerus. Selain itu keberadaannya diharapkan dapat bermanfaat secara *sinergi* untuk mencapai tujuan perusahaan.

a. Anak Perusahaan Penghasil Semen

1) PT SEMEN PADANG



PT Semen Padang (SP) yang 99,99% sahamnya dimiliki perseroan, merupakan salah satu anggota Semen Gresik Group (SGG) yang berlokasi di Indarung, Padang, Sumatera Barat. Lokasi yang sangat

strategis untuk distribusi semen di wilayah barat Indonesia ini memiliki kapasitas produksi terpasang sebesar 5,9 juta ton per tahun dan merupakan pemasok kebutuhan semen terbesar di wilayah Sumatera.

SP memproduksi jenis semen *Ordinary Portland Cement (OPC)*, *Oil Well Cement (OWC)*, dan *Super Masonary Cement (SMC)*. Untuk semen Portland yang diproduksi, terdiri dai beberapa tipe yaitu tipe I, II, III, V, dan Portland Pozzolanic Cement (PPC). Pasar utama SP meliputi wilayah Sumatera, disamping juga ke wilayah DKI Jakarta, Jawa Barat, Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan. SP juga melakukan ekspor ke beberapa Negara Asia dan Afrika untuk mengurangi jumlah kapasitas yang lebih. Untuk mendukung pemasarannya, SP mengoperasikan 6 fasilitas pengantongan semen yaitu di Teluk Bayur, Belawan, Batam, Ciwandan, Malahayati dan Tanjung Priok di Jakarta.

Semen Padang telah mendapatkan pengakuan internasional berupa sertifikat ISO 9002 dan pengakuan terhadap mutu jenis semen OWC dari American Petroleum Institute (API) pada tahun 1995, sedang untuk system manajemen lingkungan ISO 14001 telah diperoleh sertifikat dari Sucofindo International Certification Servises pada bulan Oktober 1999.

2) PT. Semen Tonasa



PT Semen Tonasa (ST) yang 99,99% sahamnya dimiliki Perseroan, merupakan anggota Semen Gresik Group (SGG) yang berlokasi di Biringere, Pangkep, Sulawesi Selatan. ST mempunyai

kapasitas produksi sebesar 4,1 juta ton per tahun dan merupakan pabrik semen di kawasan timur Indonesia. ST memproduksi jenis semen Portland tipe I, II, V, Semen Mansonry, dan Fly Ash Cement.

Pasar utama ST adalah seluruh wilayah Sulawesi, disamping juga memasarkan ke wilayah Kalimantan, Nusa Tenggara, Bali, dan kawasan Indonesia timur lainnya. ST juga melakukan ekspor ke beberapa Negara, utamanya di kawasan Asia, Afrika, Eropa, dan Australia. Untuk mendukung pemasarannya, ST mengoperasikan 8 fasilitas pengantongan semen dan dilengkapi dengan dermaga yaitu di Biringkassi, Bitung, Samarinda, Banjarmasin, Celukan Bawang Bali, Ambon, Palu, Makasar. Selain itu, ST juga mempunyai 5 gudang penyangga. ST telah mendapatkan pengakuan secara internasional terhadap manajemen mutu berupa sertifikat ISO 9002 pada tahun 1996 dan telah mendapatkan sertifikat system manajemen lingkungan ISO 14001 dari *SGS Yarsley International Certification Services Limited* pada tahun 2000.

b. Anak Perusahaan Bukan Penghasil Semen

1) PT Kawasan Industri Gresik

PT Kawasan Industri Gresik (KIG) adalah anak perusahaan perseroan yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur dan bergerak dibidang pembangunan dan pengelolaan kawasan industri serta jasa konsultasi dibidang kawasan industri. Kepemilikan perseroan di KIG mencapai 65%, selebihnya sebesar 35% dipegang oleh PT Petrokimia Gresik (persero). Dalam usahanya, KIG menyediakan tanah, bangunan pabrik siap pakai (BPSP), serta gudang yang tersedia untuk dijual atau disewakan yang tersebar di beberapa daerah di Jawa Timur, Jawa

Tengah, DIY, dan Jawa Barat, termasuk didalamnya bangunan yang digunakan untuk mendukung pemasaran perseroan.

2) PT Industri Kemasan PT. Semen Gresik (persero) Tbk

PT Industri Kemasan PT Semen Gresik (persero) Tbk (IKSG) adalah anak usaha perseroan yang berlokasi di Tuban, Jawa Timur dan bergerak dalam bidang pembuatan kemasan atau industri kemasan, perdagangan dan jasa. Pruduk yang dihasilkan adalah : Produk Jahit (Sewn Kraft), Kantong Krafft Lem (Pasted Kraft), Kantong Woven Cloth (Sewn Woven), Kantong Kraft Laminasi Woven (Sewn Woven Laminating), Kantong Besar (Jumbo) dan Kantong Belanja.

Komposisi kepemilikan saham di IKSG dipegang oleh perseroan sebesar 60%, PT Nugraha Longartha sebesar 10%, dan PT Nusantara Ampera Bakti sebesar 20%.. IKSG memiliki mesin kemasan 5 (lima) unit untuk menjalankan kegiatan operasinya dengan kapasitas terpasang 123.000.000 lembar kantong per tahun. tingkat utilisasi peralatan pada tahun 2001 mencapai 94,3% dari kapasitas terpasang. Hasil produksi IKSG terutama digunakan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan lain seperti PT Semen Sentosa, PT Semen Kupang, PT Camco Omya Indonesia, PT Injaplast, dan lainnya.

Pengakuan mengenai pelaksanaan pengelolaan perusahaan telah diperoleh IKSG, yaitu meliputi :

- a) 2,99 juta jam kerja tanpa kecelakaan dari Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- b) Sertifikat ISO 9001 : 2000 dari *Llyod's Register Quality Assurance*

- c) Sertifikat Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3)
 - d) Dicanangkannya penerapan 5R mulai tanggal 5 April 2001
- 3) PT United Tractors PT Semen Gresik (persero) Tbk
- PT United Tractors PT Semen Gresik (Persero) Tbk (UTSG) adalah anak usaha perseroan yang berlokasi di Tuban, Jawa Timur. Pemegang saham UTSG dipegang oleh perseroan sebesar 55% dan PT United Tractors Tbk sebesar 45%. Bidang usahanya meliputi:
- a) Ekplorasi dan eksploitasi bahan tambang darat kecuali minyak dan gas bumi.
 - b) Pengadaan pemasaran dan pertambangan hasil tambang yang dilakukan sendiri maupun yang dihasilkan pihak lain.
 - c) Perdagangan barang, peralatan serta segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha tambang baik dalam maupun di luar negeri.
 - d) Pemberian jasa untuk usaha pertambangan dan industri lainnya, antara lain studi penelitian, pengembangan rancang manajemen, pergudangan, pengangkutan, reparasi, pabrikasi, pemeliharaan, penyewaan dan pengoperasian peralatan, konsultasi (kecuali konsultasi dalam bidang hukum dan pajak), serta kegiatan jasa lainnya.

UTSG mempunyai 69 unit peralatan utama (kendaraan berat) untuk menunjang kegiatan operasionalnya. Kegiatan utama UTSG ditujukan untuk menunjang kegiatan produksi perseroan, khususnya dalam hal penyediaan bahan baku semen. Pelaksanaan system manajemen mutu

oleh UTSG telah memperoleh sertifikat ISO 9002 pada tanggal 11 Juni 1998 dari *Quality Assurance Service Indonesia*.

4) PT Swadaya Graha

PT Swadaya Graha terletak di Gresik, Jawa Timur. Bidang usahanya meliputi developer, kontraktor sipil dan listrik, kontraktor mekanikal dan elektrikal, bengkel dan manufaktur, fabrikasi baja, Biro engineering, industri dan perdagangan. Perseroan memiliki 25% saham. Pemegang saham lainnya adalah dana pesnsiunan PT Semen Gresik (Persero) tbk (62,5%), PT Varia Usaha 8% dan Koperasi Warga PT Semen Gresik (Perseroan) tbk (4,5%).

5) PT Varia Usaha

PT Varia Usaha terletak di Gresik, Jawa Timur. PT Varia Usaha memiliki beberapa anak perusahaan, antara lain PT. Varia Usaha Beton, PT. Waru Abadi, PT. Varia Usaha Bahari, PT. Varia Usaha Dharma Segara, PT. Varia Usaha Lintas Segara, PT. Varia Usaha Barito.

Bidang usaha PT. Varia Usaha meliputi: jasa pengangkutan, perdagangan umum, termasuk pula impor, ekspor antar pulau dalam negeri, juga bergerak dalam keagenan, distributor, dan usaha perdagangan lainnya; pertambangan meliputi kegiatan penyelidikan umum, eksplorasi, eksplotasi, pemurnian, pengangkutan dan penjualan hasil pertambangan. Untuk mendukung bisnis utamanya, PT. Varia Usaha juga bergerak dalam bidang fabrikasi mesin, perdagangan barang industri dan bengkel mobil. Perseroan menguasai 24,95% saham,

Dana Pensiunan PT Semen Gresik (Persero) Tbk 48,7% dan koperasi warga PT Semen Gresik (persero) Tbk 26,35%.

6) PT Eternit Gresik (PT EG)

PT Eternit Gresik terletak di Gresik, Jawa Timur. Bidang usahanya meliputi: memproduksi lembaran fiber semen, panel dan bahan bangunan lain dari fiber semen, bahan bangunan dari bahan setengah jadi fiber semen untuk diproses lebih lanjut dengan pelapisan (*surface sanding, surfacecoating*), penghalusan (*surface polishing*), pemotongan sudut (*edge cutting*), dan pembentukan sudut (*edge beveling*). Memasarkan dan menjual hasil produksinya di dalam negeri dan luar negeri. Perseroan memiliki 17,57% saham, Tean S.A (Belgia) 77,57% dan Koperasi Karyawan Rontal 4,86%.

c. Afiliasi

1) PT Varia Usaha Beton

PT Varia Usaha Beton terletak di Waru, Sidoarjo, Jawa Timur. Bergerak di bidang industri beton dan bahan-bahan bangunan, yang terdiri dari Unit Beton Siap Pakai (*batching plant dan truck mixer*), Unit Beton Pracetak (tiang pancang dan precast pagar), Unit Beton Ringan (genteng, paving dan *hollow brick*), Unit Jasa (pengelolaan gudang semen, pemompaan beton dan pekerjaan pembetonan), keagenan (bahan bangunan, bahan penolong dan peralatan beton).

2) PT Waru Abadi

PT Waru Abadi terletak di Gresik, Jawa Timur. Bidang usahanya meliputi: perdagangan bahan bangunan, angkutan dan pergudangan, jasa konstruksi dan kayu olahan. Bidang usaha perdagangan bahan

bangunan menyediakan berbagai produk bahan bangunan meliputi berbagai jenis semen (OPC, PPC, Semen Putih), Plywood dalam berbagai ukuran, besi, beton, asbes dan sebagainya.

Bidang usaha angkutan dan pergudangan menyediakan layanan angkutan barang produksi di seluruh area Jawa Barat dan DKI sekaligus pengelolaan pergudangan. Bidang usaha jasa konstruksi dan kayu olahan menyediakan kebutuhan jasa konstruksi khususnya bangunan perkantoran, perumahan, dan pergudangan serta konstruksi sipil lainnya.

3) PT Varia Usaha Bahari

PT Varia Usaha Bahari terletak di Gresik, Jawa Timur. Bidang usahanya meliputi: bongkar muat barang dari dan ke kapal, serta sewa alat berat dan rental kendaraan.

4) PT Varia Usaha Dharma Segara

PT Varia Usaha Dharma Segara terletak di Gresik Jawa Timur. Semula perusahaan ini bergerak dalam bidang Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EKMKL), meliputi: pengurusan pengiriman barang antar pulau, pengurusan barang ekspor melalui pelabuhan, angkutan darat untuk jenis barang: *general cargo*, *bbulk cargo*, *conainer*, *heavy lift*.

Kegiatan usaha perusahaan berubah dari EMKL naik menjadi Perusahaan Jasa Pengurusan Transportasi (*Freight Forwarder*)

5) PT Varia Usaha Lintas Segara

PT Varia Usaha Lintas Segara terletak di Gresik, Jawa Timur. Bergerak dalam bidang pelayaran dengan ruang lingkup kegiatan

perusahaan, meliputi: bidang pelayaran, keagenan dan penyediaan kapal.

6) PT Varia Usaha Barito

PT Varia Usaha Barito terletak di Kalimantan Selatan. Perusahaan ini bergerak dalam bidang bongkar muat.

7) PT Swabina Gatra

PT Swabina Gatra terletak di Gresik Jawa Timur. Bergerak dalam bidang jasa, perdagangan dan industri yang meliputi: jasa pembersihan kantor, persewaan gudang dan kendaraan, travel biro, produksi air mineral dalam kemasan serta taman wisata “Giri Wahana Tirta”.

8) PT Konsulta Gresik

PT Konsulta Gresik terletak di Gresik. Bergerak dalam bidang jasa konstruksi dan jasa desain yang meliputi: usaha dan jasa konsultasi bidang rancang bangun dan rekayasa (umumnya untuk industri semen dan industri hulu serta hilirnya; usaha dan jasa konsultasi bidang studi kelayakan, studi lingkungan/analisis dampak lingkungan (amdal) dan perencanaan strategis perusahaan; jasa penyusunan system manajemen.

d. Lembaga Penunjang

1) Koperasi Warga Semen Gresik (Semen Gresik Employee Cooperative)

Kantor pusat Koperasi Warga Semen Gresik terletak di Gresik. Bergerak dalam bidang simpan pinjam, perdagangan, produksi barang dan jasa serta penyertaan modal dengan lingkupkegiatan usaha meliputi: simpan pinjam, perdagangan barang konsumsi, restoran, perdagangan bahan bangunan dan besi, ekspedisi sert penjahitan.

2) PT Cipta Nirmala

PT Cipta Nirmala terletak di Gresik. Bergerak dalam bidang pelayanan jasa untuk umum (Rumah Sakit Semen Gresik) dan farmasi yang meliputi pengelolaan rumah sakit, klinik, poliklinik, dan balai kesehatan beserta sarana dan prasarana penunjang kegiatan, serta lingkup usaha yang terkait; sarana dan prasarana penunjang kesehatan; pedagang farmasi bahan obat-obatan; pedagang besar farmasi; pengelolaan apotek.

3) Dana Pensiunan Semen Gresik (Semen Gresik Pension Fund)

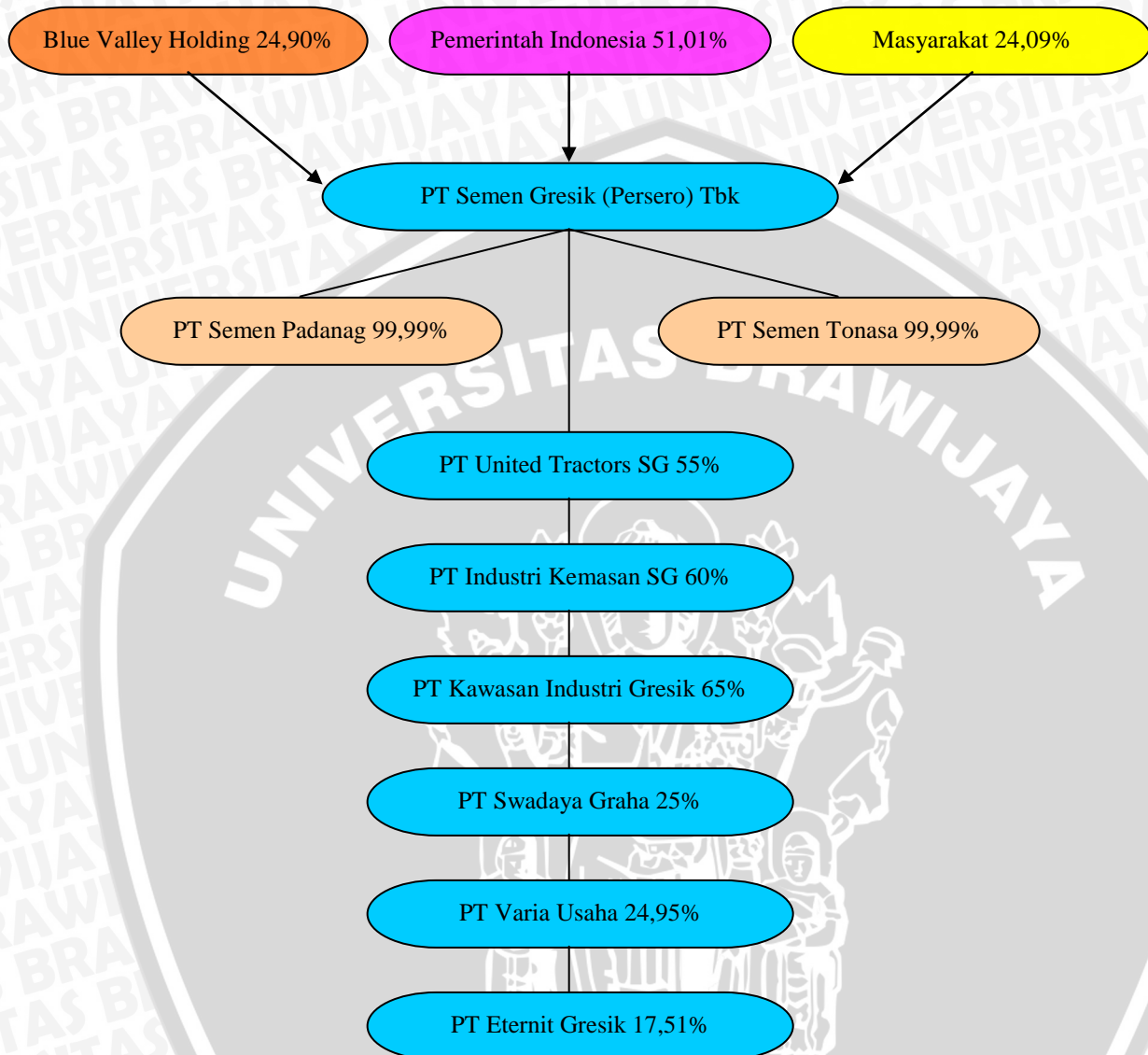
Dana Pensiunan Semen Gresik terletak di Gresik. Dana pension ini dibentuk untuk mengelola dan mengembangkan dana yang berasal dari iuranpeserta dan pendiri untuk kesinambungan penghasilan bagi peserta dan keluarganya.

4) Yayasan Wisma Semen Gresik (Wisma Semen Gresik Foundation for Education)

Yayasan Wisma Semen Gresik terletak di Gresik. Yayasan ini bergerak dalam bidang pendidikan, yaitu meliputi: Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Sekolah Menengah Umum, Sekolah Menengah Kejuruan (Mesin, Otomotif, Listrik, dan Las), serta pelayanan jasa psikologi.

8. Struktur Kepemilikan Saham PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Gambar 1.
Struktur Kepemilikan Saham PT Semen Gresik (Persero) Tbk.



Saham di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. dimiliki oleh 3 pihak yaitu : Pemerintah Indonesia 51,01%, Blue Valley Holdings Pte. Ltd. 24,90%, Masyarakat 24,09%. Pada tanggal 15 September tahun 1995, Semen Gresik berkonsolidasi dengan pabrik Semen Padang dan pabrik Semen Tonasa, sehingga PT Semen Gresik (Persero) Tbk. memiliki saham 99,99% pada tiap-tiap anak perusahaan penghasil semen tersebut. Sedangkan kepemilikan saham terhadap anak perusahaan yang bukan penghasil semen yaitu terdiri dari : PT United Tractors SG 55%, PT Industri Kemasan SG 60 %,

PT Kawasan Industri Gresik 65%, PT Swadaya Graha 25%, PT Varia Usaha 24,95%, PT Eternit Gresik 17,51%.

9. Sumber Bahan Baku



Penentuan lokasi perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah dekat dengan sumber bahan baku. Bahan baku utama semen

adalah batu kapur dan tanah liat yang diperoleh dari tambang milik PT. Semen Gresik (persero) didaerah Gresik dan Tuban. Sedangkan bahan penunjangnya adalah pasir silika, pasir besi dan gypsum yang diperoleh dari pemasok. Pasir silika diperoleh dari pemasok dari daerah Tuban dan Madura. Pasir besi diperoleh dari pemasok dari daerah Cilacap, Banyuwangi, Blitar dan Pati. Dan gypsum diperoleh dari PT. Petrokimia Gresik dan pemasok dari negara Thailand dan Australia. Cadangan batu kapur di Gresik diperkirakan dapat dipergunakan untuk produksi selama 20 tahun lagi, dan tanah liatnya masih dapat dipergunakan untuk produksi selama 75 tahun. Sedangkan cadangan batu kapur di Tuban diperkirakan masih dapat dipergunakan untuk produksi selama 130 tahun, dan tanah liatnya dapat digunakan untuk produksi selama 90 tahun mendatang.

10. Jenis Semen yang Diproduksi

Hingga saat ini PT. Semen Gresik (persero) telah memproduksi beberapa jenis semen, meliputi:

a. Portland Cement Type I



Dikenal pula sebagai *Ordinary Portland Cement* (OPC), merupakan semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, landasan pacu dan jalanraya.

b. Portland Cement Type II



Semen Portland Tipe II adalah semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya untuk bangunan di pinggir laut, tanah rawa, dermaga, saluran irigasi, beton massa dan bendungan.

c. Portland Cement Type III



Semen jenis ini merupakan semen yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dilakukan dan memerlukan penyelesaian secepat mungkin, seperti pembuatan jalan raya, bangunan tingkat tinggi dan bandar udara.

d. Portland Cement Type V



Semen Portland Tipe V dipakai untuk konstruksi bangunan-bangunan pada tanah/air yang mengandung sulfat tinggi dan sangat cocok untuk instalasi pengolahan limbah pabrik, konstruksi dalam air, jembatan, terowongan, pelabuhan dan pembangkit tenaga nuklir.

e. Portland Pozzoland Cement (PPC)



Adalah semen Hidrolis yang dibuat dengan menggiling terak, *gypsum* dan bahan pozzolan. Digunakan untuk bangunan umum dan bangunan

yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang, seperti: jembatan, jalan raya, perumahan, dermaga, beton massa, bendungan, bangunan irigasi dan fondasi pelat penuh.

f. Portland Composite Cement (PPC)



Adalah bahan pengikat hidrolis hasil penggilingan bersama-sama terak, *gypsum* dan satu atau lebih bahan *anorganic*. Kegunaan semen jenis sesuai untuk konstruksi beton umum, pasangan batu bata, plesteran, selokan, pembuatan elemen bangunan khusus seperti beton pra-cetak, beton pra-tekan dan *paving block*.

g. Super Masonry Cement (SMC)



Super Masonry Cement digunakan untuk konstruksi perumahan dan bangunan irigasi dengan struktur beton penuh dari K225. Semen ini juga dapat digunakan sebagai campuran bahan *rooftop*, batu bata, *paving block*, dan plesteran

h. Oil Well Cement (OWC) CLA SS G HRC



Merupakan semen khusus yang digunakan untuk pembuatan sumur minyak bumi dan gas alam dengan konstruksi sumur minyak di bawah permukaan laut dan bumi. OWC yang telah diproduksi adalah Class G, *High Sulfat Resistant (HSR)* disebut juga sebagai "*Basic OWC*". Aditif dapat ditambahkan untuk pemakaian pada berbagai kedalaman dan temperatur tertentu.

i. Special Blended Cement (SBC)



Adalah semen khusus yang diciptakan untuk pembangunan mega proyek jembatan Surabaya-Madura

(Suramadu) dan sesuai digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut, dikemas dalam bentuk curah.

Mutu produk PT. Semen Gresik (persero) telah diuji di laboratotium pengendalian mutu. Portland Cement Type I, n, III dan V telah memenuhi standar ASTM (American Society for Testing Materials) C. 150-81 dan SII 0013- 81. Sedangkan PPC telah memenuhi SNI (Standar Nasional Indonesia) 1,5-0302- 1994 untuk PPC tipe A.

11. Wilayah Pemasaran

Produk PT. Semen Gresik (persero) disalurkan melalui distributor yang tersebar di wilayah pemasaran PT. Semen Gresik (persero) yang meliputi daerah Jawa Timur, Yogyakarta, Jawa Tengah, Bali, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan dan Nusa Tenggara Barat. Jawa Timur merupakan wilayah utama pemasaran PT. Semen Gresik (persero) yang menyerap hampir 90% dari total volume penjualan. Dengan dilakukannya konsolidasi ketiga pabrik semen milik negara tersebut, maka wilayah pemasaran kelompok Semen Gresik mencapai seluruh propinsi di Indonesia.

Jenis semen utama yang dipasarkan adalah Portland Cement Type I dan Portland Pozzoland Cement (PPC). Untuk jenis semen khusus, seperti Portland Cement Type II, III, V dan Super Masonry Cement dipasarkan secara langsung kepada para pemakai yang membutuhkan semen jenis ini. Portland Cement Type II digunakan untuk bangunan-bangunan di daerah Nusa Tenggara Timur. Portland Cement Type III digunakan untuk pembuatan terowongan perusahaan penambangan biji tembaga di Irian Jaya dan perluasan apron lapangan terbang El Tari Kupang. Sedangkan Portland Cement Type V digunakan untuk pondasi hotel di Bali dan bak penampungan limbah industri. Selain penjualan di dalam negeri, Perseroan juga

mengekspor ke beberapa negara, antara lain: Timor Leste, Sri Lanka, Maladewa dan Bangladesh.

B. Implementasi PP No. 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional Terhadap Karyawan BUMN Di Lingkungan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Dalam menyelesaikan skripsi ini dilakukan penelitian secara empiris di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. selama 10 Hari (tanggal 11-21 April 2011) pada bagian pendidikan dan pelatihan kerja karyawan, mengenai masalah implementasi Undang-Undang Nomor 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional. Selama melakukan penelitian, telah didapatkan data-data yang berhubungan dengan pendidikan dan pelatihan kerja karyawan. Berikut penyajian data-data yang didapatkan dari penelitian.

1. Pembagian Tugas Pada Bagian Pendidikan dan Pelatihan PT Semen Gresik (Persero) Tbk yaitu :

- a. Kepala Bagian Diklat mempunyai tugas :
 - 1) Memimpin, mengawasi, membina dan melaksanakan kerjasama serta koordinasi di bidang pendidikan dan pelatihan
 - 2) Memotivasi, mengembangkan, membina, dan mengevaluasi pegawai dibawahnya, untuk memastikan pegawai memiliki pengetahuan, keahlian, sikap dan kompetensi sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan sehingga dapat mendukung tercapainya target-target dan program unit kerjanya.
- b. Kepala Seksi Penyelenggaraan Diklat mempunyai tugas :
 - 1) Menyusun dan mengusulkan rencana kerja dan anggaran unit kerja serta pelaksanaannya.
 - 2) Mengelola peningkatan mutu pekerjaan dan pelayanan di unit kerjanya sesuai dengan tertib administrasi, sistem dan prosedur perusahaan.
 - 3) Mengendalikan sistem dan cara kerja di unitnya untuk menciptakan kondisi dan suasana yang kondusif dalam mencapai prestasi kerja.

Untuk melaksanakan tugas di atas Kepala Seksi Penyelenggaraan Diklat dibantu oleh beberapa kepala regu yaitu :

- 1) Kepala Regu Penyelenggaraan mempunyai tugas :
 - a) Mengelola dan menyiapkan kebutuhan pelaksanaan diklat.
 - b) Memproses pengajuan surat tugas, Surat Perintah perjalanan Dinas dan Surat Permintaan Kendaraan.
 - c) Membuat daftar hadir peserta dan instruktur pelatihan.
 - d) Mengkoordinir dan memproses pendaftaran peserta pelatihan yang diselenggarakan di luar perusahaan.
- 2) Kepala Regu Data dan Administrasi mempunyai tugas :
 - a) Menyiapkan data administrasi dan dokumen ISO.
 - b) Membuat laporan kegiatan pendidikan dan pelatihan setiap bulan.
 - c) Mengontrol data anggaran pelatihan yang diajukan oleh setiap unit kerja untuk memantau biaya anggaran diklat.
- 3) Kepala Regu Perpustakaan mempunyai tugas :
 - a) Merencanakan dan memproses pengadaan buku, majalah, dan surat kabar.
 - b) Membuat catalog buku, klasifikasi dan penomoran buku.
 - c) Mengelola peminjaman buku.
- 4) Kepala Regu Pelayanan mempunyai tugas :
 - a) Merencanakan dan memproses kegiatan yang berhubungan dengan praktek kerja mahasiswa atau siswa dan penelitian.
 - b) Mengajukan uang saku mahasiswa atau siswa.
 - c) Menyiapkan administrasi praktek kerja mahasiswa atau siswa.
- c. Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian Diklat mempunyai tugas :
 - 1) Mengevaluasi permintaan diklat dari unit kerja yang meliputi anggaran, materi, peserta, waktu dan tempat.
 - 2) Mengevaluasi dan menyeleksi penawaran diklat dari pihak luar.
 - 3) Menyiapkan Surat Perintah Kerja (SPK) kepada pihak luar yang telah dipilih untuk melaksanakan diklat pegawai.

Untuk melaksanakan tugas Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian Diklat dibantu oleh beberapa kepala regu yaitu :

- 1) Kepala Regu Perencanaan Diklat Teknik mempunyai tugas :

- a) Mengidentifikasi kebutuhan diklat teknik, untuk merencanakan pelaksanaan pelatihan
 - b) Menyusun rencana pelaksanaan diklat teknik.
 - c) Melakukan kerja sama dengan unit kerja terkait dalam mengidentifikasi kebutuhan diklat teknik dan pentuan pesertanya.
- 2) Kepala Regu Perencanaan Diklat Manajemen mempunyai tugas :
- a) Mengidentifikasi kebutuhan Diklat manajemen.
 - b) Mengevaluasi penawaran diklat manajemen dari pihak luar.
 - c) Mengkomunikasikan rencana pelaksanaan diklat manajemen untuk persiapan penyelenggaraan pelatihan.
- 3) Kepala Regu Evaluasi Diklat mempunyai tugas :
- a) Melakukan evaluasi diklat yang meliputi materi, instruktur, peserta, dan penyelenggaraan.
 - b) Mengolah data-data evaluasi diklat menjadi informasi.
 - c) Mengkomunikasikan hasil evaluasi diklat kepada seksi penyelenggaraan diklat.

2. Pelaksanaan Pelatihan Kerja

Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan bagian diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk yaitu terdiri dari 2 jenis yaitu :

a. Pelatihan *in house* (pelatihan di dalam perusahaan)⁷⁶

Pelatihan *in house* merupakan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan terhadap karyawannya perlevel jabatan dan diselenggarakan secara rutin setiap tahun. Pelatihan *in house* diselenggarakan dengan 2 cara:

1) Pelatihan *in house intern*

Pelatihan *In house intern* adalah pelatihan yang diselenggarakan oleh bagian diklat Semen Gresik dengan menggunakan instruktur dari

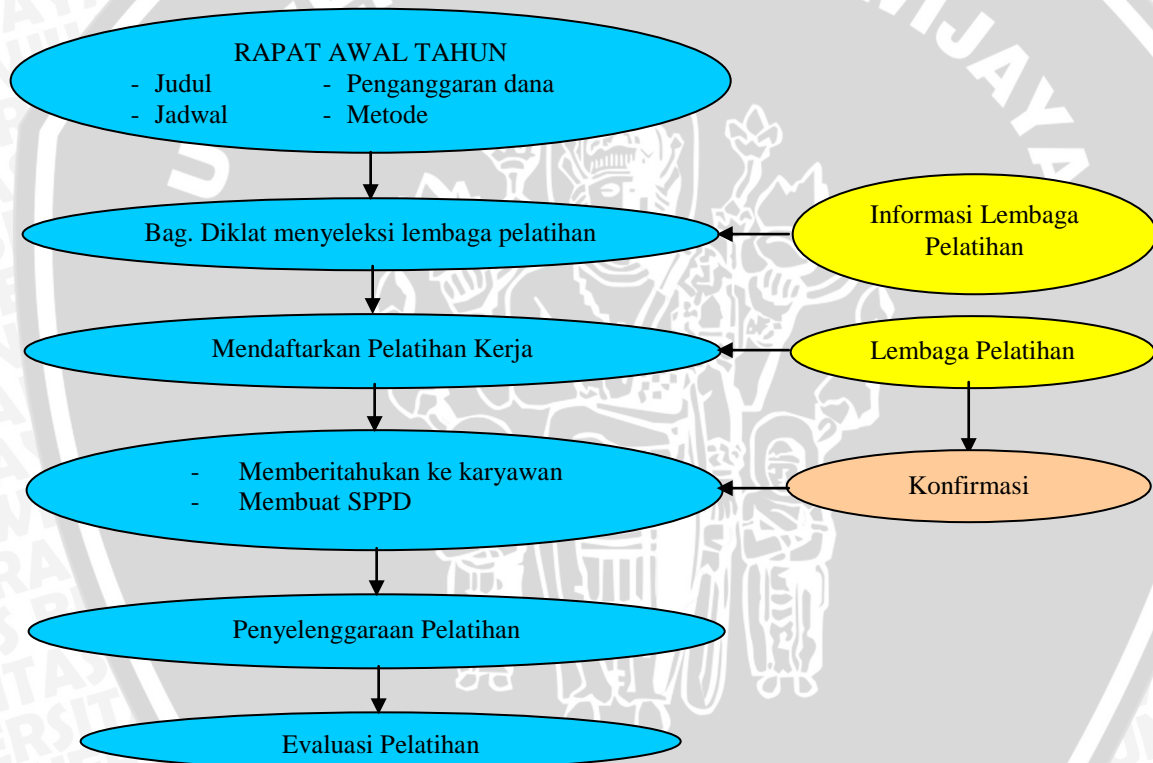
⁷⁶ Hasil wawancara dengan pak Prayitno, Kepala Regu Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat sub Bagian Pelatihan *in house* PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Senin tanggal 11 April 2011 pukul 09.00 WIB.

dalam perusahaan yaitu karyawan senior yang sudah berkompeten dan memiliki pengalaman melakukan pelatihan karyawan.

2) Pelatihan *in house extern*

Pelatihan *In house extern* adalah pelatihan yang diselenggarakan oleh bagian diklat Semen Gresik dengan menggunakan instruktur atau lembaga pelatihan dari luar perusahaan disesuaikan dengan judul pelatihan yang akan diselenggarakan.

Gambar 2.
Proses Penyelenggaraan Pelatihan *in house*



Bagian diklat pada awal tahun sudah membuat program pelatihan kerja yaitu mengenai judul pelatihan, metode pelatihan, pendanaan, serta jadwal pelaksanaannya.

Judul pelatihan *in house* ditentukan berdasarkan data pelatihan yang wajib diikuti oleh setiap kompartemen jabatan. Adapun pelatihan yang wajib diikuti tersebut yaitu :

- a. Kepala kompartemen, kepala departemen yang sederajat
 - 1) Perencanaan strategis
 - 2) AMC (advance management course)

- 3) Mnaut Indonesia/pengambilan keputusan
 - 4) Penataran Kewaspadaan Nasional (Tarpadnas) – pola Pembina
 - 5) Bahasa Inggris (Toef minimal 550)
 - 6) Outbong Manajement Training (OMT)
 - 7) Manajemen keuangan untuk manajer non-keuangan (FINON) Tahap II
 - 8) Manajemen Sumber Daya Manusia untuk manajer Non Sumber Daya Manusia Tahap II
- b. Kepala Bagian dan yang sederajat
- 1) MMC (Midde Management Course)
 - 2) Proses pemecahan maslah dan pengamblan keputusan
 - 3) Penataran kewaspadaan Nasional (Tarpadnas)- pola pendukung
 - 4) Bahasa Inggris (Toefl minimal 500)
 - 5) Outward Bound Indonesia (OBI)/Outbound Management Training (OMT)
 - 6) Manajemen keuangan untuk manajer non keuangan (FINON) Tahap II
 - 7) Manajemen Sumber Daya Manusia untk manajer Suber Daya Manusia tahap II
- c. Kepala Seksi dan yang sederajat
- 1) GMC (Genera Management Course)
 - 2) Pelatihan Instruktur
 - 3) Proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan
 - 4) Penataran P-4 pola 120 jam
 - 5) Bahasa Inggris (Toefl minimal 450)
 - 6) Pnignkatan karya prestatif (PKP) tahap I-II/pelatihan motivasi berprestasi (PMB)
 - 7) Pengendalian Mutu Terpadu (PMT)
 - 8) Outward Bound Indonesia (OBI)/Outbound Management Training (OMT)
 - 9) Manajemen keuangan untuk manajer non keuangan (FINON) Tahap I
 - 10) Manajemen Sumber Daya Manusia untk manajer Suber Daya Manusia tahap I
 - 11) ISO-9000 dan ISO-14000
 - 12) Budaya Semen Gresik
 - 13) Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K-3)
- d. Kepala regu dan yang sederajat
- 1) SMC (Supervisory Management Course)
 - 2) Pelatihan Instruktur
 - 3) Panataran P-4 Pola 45 jam
 - 4) Bahasa Inggris (Toefl minimal 350)
 - 5) Pelatiahn Motovasi Berprestasi (PMB)
 - 6) Outward bound Indonesia (OBI) atau yang sejenis
 - 7) Pengendalian Mutu Terpadu (PMT)
 - 8) ISO-9000 dan ISO-14000
 - 9) Budaya Semen Gresik
 - 10) Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K-3)

- e. Pelaksana
 - 1) Kursus Pembinaan Mental
 - 2) Penataran P-4 pola 25 jam
 - 3) Pelatihan Motivasi Berprestasi (PMB)
 - 4) Pengendalian Mutu Terpadu (PMT)
 - 5) ISO-9000 dan ISO-14000
 - 6) Budaya Semen Gresik
 - 7) Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K-3)

Setelah program dibuat, maka pelaksanaannya sebagai berikut :

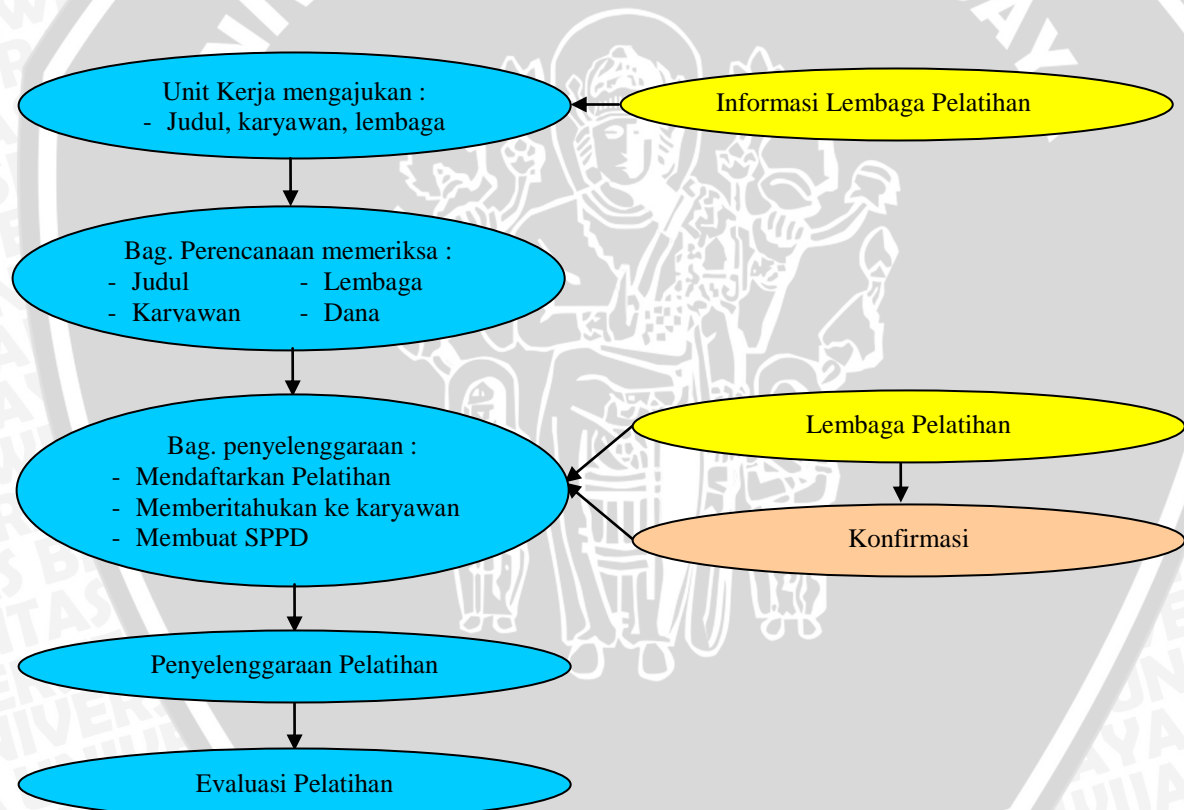
- a. Bagian diklat bisaanya menerima informasi dari lembaga pelatihan yang akan menyelenggarakan pelatihan maupun yang menyediakan *trainer* untuk pelatihan in house berupa brosur dan e-mail.
- b. Informasi-informasi tentang lembaga pelatihan kerja yang didapatkan pada bagian diklat selanjutnya diseleksi untuk dipilih lembaga mana yang berkualitas (terakreditasi) serta sesuai dengan judul pelatihan kerja yang sudah direncanakan bagian diklat Semen Gresik
- c. Setelah memilih lembaga yang akan diajak kerja sama, maka bagian diklat mendaftarkan judul dan peserta pelatihan (bisaanya secara paket per 20/25 orang).
- d. Setelah ada konfirmasi dari lembaga pelatihan mengenai kesediaannya dalam menyediakan *Traineer*, maka bagian diklat menginformasikan (mengundang) mengenai jadwal pelatihan kerja kepada tiap-tiap unit kerja yang berkaitan dengan judul pelatihan yang akan diselenggarakan melalui surat pemberitahuan, telepon, dan e-mail.
- e. Bagian diklat menunggu konfirmasi dari unit kerja yang sudah diundang dengan diberikan waktu selama 1 minggu.
- f. Setelah ada konfirmasi dari unit kerja atau karyawan yang bersangkutan, maka bagian penyelenggaraan diklat menyiapkan keperluan-keperluan peserta diklat seperti :

- 1) Membuat SPPD (Surat Perintah Perjalanan Dinas) untuk setiap karyawan peserta pelatihan kerja.
 - 2) Tempat penyelenggaraan pelatihan kerja (Vila Tretes, Vila Batu, dll)
 - 3) Biaya akomodasi dan transportasi + uang saku (sesuai level jabatan karyawan)
- g. Pelaksanaan pelatihan kerja bisaanya diselenggarakan selama 3 – 5 hari.

Jumlah peserta pelatihan *in house* rata-rata 20-25 karyawan.

b. Pelatihan Publik (pelatihan di luar perusahaan)⁷⁷

**Gambar 3.
Proses Penyelenggaraan Pelatihan Publik**



Pelatihan publik (di luar perusahaan) adalah pelatihan yang diadakan di luar kota dengan menggunakan *provider* atau penyelenggara dan insruktur

⁷⁷ Hasil wawancara dengan pak Eko, Kepala Regu Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat sub Bagian Pelatihan Publik, PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Rabu tanggal 13 April 2011 pukul 09.00 WIB.

dari lembaga lain di luar perusahaan yang telah terakreditasi dan mendapatkan ijin penyelenggaraan pelatihan oleh instansi pemerintah. Untuk pelatihan kerja publik yaitu pelatihan kerja yang diselenggarakan lembaga pelatihan kerja di luar perusahaan yang judul pelatihan kerja diajukan oleh unit kerja itu sendiri maupun terdapat tawaran dari bagian diklat. Judul pelatihan kerja yang diajukan yaitu yang bukan wajib, melainkan judul kompetensi sesuai bidangnya yang dianggap perlu oleh karyawan dan kepala unit itu sendiri. Biasanya judul yang diajukan yaitu judul kompetensi keterampilan. Proses pelaksanaan pelatihan publik dapat dilihat pada bagan 3. Berikut proses pelaksanaannya :

- 1) Unit kerja menerima informasi dari lembaga pelatihan kerja yang akan menyelenggarakan pelatihan kerja berupa brosur maupun e-mail yang berisi waktu, tempat, serta judul pelatihan.
- 2) Apabila judul yang akan diselenggarakan lembaga pelatihan tersebut dianggap sesuai dengan bidang unitnya ataupun terdapat karyawan yang belum mengikuti judul pelatihan tersebut, maka unit kerja melalui kepala unitnya mengajukan mengajukan pelatihan kerja kepada bagian diklat dengan mengirimkan surat pengajuan pelatihan kerja yang berisi nama karyawan yang akan diikuti pelatihan kerja, judul pelatihan kerja, disertai brosur dari lembaga yang akan menyelenggarakan pelatihan.
- 3) Setelah surat pengajuan pelatihan dari unit kerja diterima bagian diklat, maka bagian diklat mengecek :
 - a) Apakah judul pelatihan yang diajukan sudah sesuai dengan TNA (kompetensi jabatan) di bidangnya. Apabila judul pelatihan yang

diajukan tidak sesuai dengan TNA (kompetensi jabatan) di bidangnya, maka pengajuan pelatihan tersebut tidak akan diproses.

- b) Apakah karyawan yang diajukan mengikuti pelatihan sudah pernah mengikuti pelatihan dengan judul yang diajukan tersebut atau belum. Apabila sudah pernah mengikuti judul tersebut maka bagian diklat menginformasikan kepada unit kerja terkait dan memberikan data karyawan yang belum pernah mengikuti pelatihan dengan judul yang diajukan agar dipilih karyawan mana yang benar-benar memerlukan pelatihan tersebut oleh kepala unit kerjanya.

- c) Apakah lembaga pelatihan yang diajukan

1. sudah terakreditasi
2. sudah sering diikuti
3. jarang diikuti
4. belum pernah diikuti

Apabila sudah terlalu sering diikuti, maka bagian diklat memberikan penawaran kepada unit kerja yang terkait mengenai lembaga pelatihan yang akan diikuti berdasarkan data informasi yang bagian diklat miliki.

- d) Apakah dana pelatihan publik yang sudah dianggarkan untuk unit kerja yang terkait masih mencukupi atau tidak mencukupi untuk menyelenggarakan pelatihan kerja yang diajukan. Jika tidak mencukupi maka bagian diklat akan mengirimkan pengajuan pelampauan anggaran pelatihan publik untuk unit terkait kepada bagian keuangan/akuntansi. Setelah disetujui serta dananya sudah

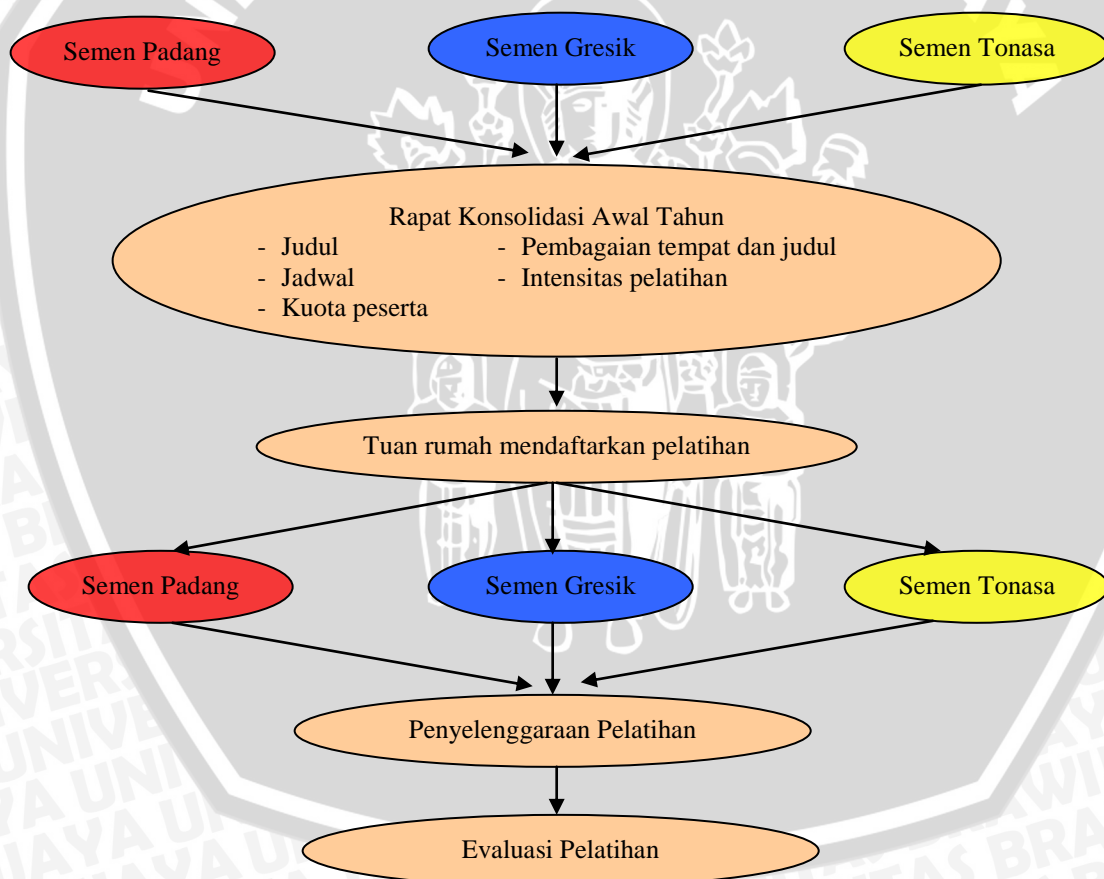
bisa digunakan maka pengajuan pelatihan tersebut diproses di bagian perencanaan diklat.

- 4) Setelah pengajuan pelatihan kerja memenuhi syarat, maka bagian perencanaan membuat GAR yaitu surat yang berisi pernyataan bahwa karyawan, judul pelatihan, dan lembaga pelatihannya telah memenuhi syarat. GAR diserahkan ke Kepala Seksi Perencanaan untuk disetujui. Selanjutnya GAR diserahkan ke bagian Penyelenggaraan Diklat untuk diproses.
- 5) Berdasarkan GAR yang diterima, maka bagian penyelenggaraan diklat mendaftarkan karyawan yang diajukan tersebut ke lembaga pelatihan kerja yang ditunjuk melalui e-mail atau mengisi formulir (bukti tertulis – faks) yang disediakan lembaga pelatihan kerja.
- 6) Setelah ada konfirmasi dari lembaga pelatihan, maka bagian penyelenggaraan diklat membuat SPPD (Surat Perintah Perjalanan Dinas) yang berisi nama karyawan yang telah didaftarkan, lembaga pelatihan kerja, tempat dan waktu penyelenggaraan pelatihan, serta dana-dana yang diperlukan karyawan.
- 7) SPPD selanjutnya diberikan kepada kepala unit kerja terkait untuk diberitahukan kepada karyawannya yang bersangkutan.
- 8) Untuk pelatihan kerja publik, jumlah peserta yang diajukan dibatasi yaitu 2-3 karyawan.
- 9) Pelatihan kerja publik bisaanya diselenggarakan selama 3-5 hari. Kecuali pelatihan kerja untuk memperoleh sertifikasi, bisaanya bisa mencapai 1-2 bulan.

c. **Pelatihan Diklat Konsolidasi SGG (Semen Gresik Group)**⁷⁸

Bagian diklat Semen Gresik selain menyelenggarakan pelatihan kerja *in house* dan publik, juga menyelenggarakan pelatihan kerja konsolidasi yang diselenggarakan bersama-sama dengan tiga perusahaan semen yang tergabung dalam SGG (Semen Gresik Group) yaitu Semen Gresik, Semen Padang, dan Semen Tonasa. Diklat konsolidasi SGG mulai diselenggarakan pada tahun 2005. Bagan serta proses perencanaan dan penyelenggaraan diklat SGG yaitu sebagai berikut :

Gambar 4.
Proses Penyelenggaraan Diklat Konsolidasi SGG



⁷⁸ Hasil wawancara dengan pak Amin, Kepala Regu Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat sub Bagian Pelatihan Konsolidasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Jumat, tanggal 15 April 2011 pukul 14.00 WIB.

- 1) Bagian diklat dari masing-masing anggota SGG mengirim perwakilannya untuk mengikuti pertemuan yang bertujuan untuk menentukan judul pelatihan, jadwal pelatihan, kuota peserta pelatihan, intensitas pelatihan, serta tempat penyelenggaraan yang dibebankan kepada masing-masing anggota konsolidasi.
- 2) Sesuai jadwal yang ditentukan, maka tuan rumah penyelenggara pelatihan wajib mengundang karyawan dari anggota konsolidasi yang lain untuk mengikuti pelatihan.
- 3) Keperluan selama mengikuti pelatihan konsolidasi ditanggung sepenuhnya oleh pihak tuan rumah penyelenggara pelatihan.
- 4) Data Rencana Diklat Konsolidasi SGG (Semen Gresik Group) tahun 2011 dapat dilihat pada tabel 3.

3. Evaluasi Pelatihan Kerja⁷⁹

Evaluasi pelatihan kerja disusun berdasarkan data yang dikumpulkan dari pemberian formulir evaluasi pelatihan kerja yaitu :

a. Formulir Evaluasi Reaksi

Formulir Evaluasi Reaksi bertujuan untuk menilai kompetensi penyelenggara atau *provider* dan mengevaluasi pembicara atau instruktur secara umum dengan menggunakan indikator bobot nilai yang sudah dicantumkan dalam formulir. Adapun ukuran evaluasinya yaitu :

- 1) Kompetensi Penyelenggara atau *Provider*
 - a) Media dan fasilitas (alat tulis, sound system, LCD, dll) yang disediakan sudah memadai standar pelatihan.

⁷⁹ Hasil wawancara dengan pak Anas, Kepala Regu Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat sub Bagian Evaluasi Pelatihan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Senin, tanggal 18 April 2011 pukul 09.00 WIB.

- b) Konsumsi yang disediakan sudah memenuhi standar kesehatan & disediakan tepat waktu
 - c) Kemampuan mengkoordinir penyelenggaraan pelatihan
 - d) Kemampuan mengkoordinir masalah transportasi
 - e) Kepuasan penyediaan akomodasi
- 2) Pembicara atau Instruktur
- a) Materi : kelengkapan, kesesuaian, kualitas & relevansi sebagai bahan ajar
 - b) Kemampuan : penguasaan materi, kemampuan menjelaskan dan kemampuan menjawab pertanyaan.
 - c) Disiplin : kemampuan mengendalikan waktu yang tersedia sesuai jadwal pelatihan.
 - d) Perilaku : menunjukkan sikap positif dan mampu memotivasi keterlibatan peserta pelatihan.

b. Formulir Laporan Pelatihan

Formulir Laporan Pelatihan berisi mengenai apa yang diperoleh peserta pelatihan selama mengikuti pelatihan, yaitu mengenai kesimpulan materi yang disampaikan selama pelatihan, serta kritik dan saran peserta.

c. Formulir Evaluasi Efektifitas pelatihan

Formulir Evaluasi Efektifitas pelatihan diisi oleh kepala unit kerja dari karyawan yang mengikuti pelatihan kerja. Hal ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan maupun perkembangan karyawan tersebut setelah mengikuti pelatihan kerja. Formulir ini diberikan dalam jangka waktu 3 bulan setelah karyawan yang bersangkutan menyelesaikan pelatihan kerja.

Adapun contoh formulir evaluasi reaksi, laporan pelatihan, dan evaluasi efektifitas pelatihan dapat dilihat pada lampiran.

Proses penyusunan laporan evaluasi pelatihan pada seksi Perencanaan dan Pengendalian Diklat yaitu :

a. Evaluasi Pelatihan Publik

- 1) Bagian evaluasi diklat memberikan formulir evaluasi pelatihan pada waktu karyawan yang bersangkutan sudah mulai bekerja di hari pertama setelah menyelesaikan pelatihan di tempatnya bekerja. Formulir yang diberikan yaitu Formulir Laporan Pelatihan dan Formulir Evaluasi Reaksi
- 2) Setelah diisi oleh peserta pelatihan maka formulir evaluasi pelatihan dikembalikan paling lama 2 minggu ke regu evaluasi diklat. Apabila setelah 2 minggu formulir evaluasi pelatihan belum dikembalikan, maka regu evaluasi diklat akan menagih kepada peserta pelatihan yang bersangkutan.
- 3) Apabila regu evaluasi diklat telah menerima formulir evaluasi pelatihan maka langkah berikutnya adalah monitoring. Monitoring adalah penilaian yang sistematis dan terus menerus terhadap kemajuan suatu pekerjaan.
 - a) Apabila hasilnya baik maka hasil evaluasi pelatihan kemudian di *file*, selanjutnya diserahkan kepada Kasi Perencanaan dan Pengendalian Diklat untuk diadakan pengevaluasian bersama tentang pelatihan yang telah diselenggarakan.
 - b) Apabila ada catatan untuk instruktur, maka yang dilakukan regu evaluasi diklat adalah :

1. Mengkonfirmasi ke *provider* atau penyelenggara yang bersangkutan mengenai catatan peserta pelatihan dan meminta pertanggung jawaban.
2. Melaporkan kepada Kepala Bagian Diklat agar bisa ditindak lanjut.
- 4) Setelah 3 bulan pelatihan, regu evaluasi diklat memberikan formulir evaluasi efektifitas pelatihan kepada kepala unit kerja peserta pelatihan untuk menilai bagaimana pengimplementasian dalam pekerjaan, apakah ada peningkatan atau tetap. Atasan dapat mengajukan lagi pelatihan berikutnya kepada bagian diklat.

b. Evaluasi Pelatihan *in house*

Pada saat hari terakhir penyelenggaraan pelatihan, regu evaluasi diklat memberikan formulir evaluasi pelatihan. Formulir evaluasi yang diberikan pada pelatihan *in house* ini yaitu hanyalah Formulir Evaluasi Reaksi. Hal ini dikarenakan judul pelatihan *in house* adalah judul pelatihan yang bersifat menambah pengetahuan dan kemampuan. Sedangkan pada pelatihan publik, judul yang diajukan adalah kompetensi yang mengarah pada keahlian dan keterampilan. Formulir Evaluasi Reaksi ini diisi secara langsung pada hari terakhir pelatihan. Setelah semua terisi, hasil evaluasi pelatihan kemudian dibawa ke bagian diklat kemudian tahapan selanjutnya adalah monitoring.

Hasil evaluasi pelatihan sangat penting untuk mengetahui sejauh manakah suatu proses pembelajaran telah berjalan sebagaimana yang telah direncanakan dan untuk mengontrol sampai seberapa jauh peserta pelatihan telah menguasai materi yang diajarkan pada pokok bahasan tersebut. Untuk itu proses penyusunan evaluasi

pelatihan harus dilaksanakan dengan baik dan terorganisir agar tujuan pengevaluasian dapat tercapai.

4. Pendanaan Pelatihan Kerja⁸⁰

Bagian diklat pada awal tahun mengadakan rapat untuk menentukan program pelatihan kerja serta anggarannya untuk satu tahun kedepan. Untuk program pelatihan kerja yaitu :

- a. Menentukan judul pelatihan yang wajib diikuti karyawan melalui pelatihan *in house*.
- b. Menentukan judul pelatihan yang diselenggarakan secara konsolidasi oleh SGG (Semen Gresik Group) yaitu Semen Gresik, Semen Padang, dan Semen Tonasa.

Sedangkan untuk proses penganggaran yaitu :

- a. Untuk pelatihan *in house* dan konsolidasi, penganggaran dana dibuat dengan berpedoman pada anggaran yang terpakai pada tahun lalu.
- b. Untuk pelatihan publik yaitu tiap-tiap unit kerja mengajukan anggaran pelatihan publik untuk unit kerjanya kepada bagian diklat, kemudian oleh bagian diklat direkapitulasi jumlah seluruhnya dan diajukan bersama dengan anggaran untuk pelatihan *in house* dan konsolidasi ke bagian SDM (PO SDM) untuk disetujui dan diteruskan ke bagian keuangan (akuntansi).

5. Sertifikat Pelatihan Kerja⁸¹

Sertifikat pelatihan merupakan tanda atau surat keterangan (pernyataan) tertulis atau tercetak yang dikeluarkan oleh lembaga pelatihan yang berwenang

⁸⁰ Hasil wawancara dengan pak Amin, Kepala Regu Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat sub Bagian Pelatihan Konsolidasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Jumat, tanggal 11 April 2011 pukul 14.00 WIB.

⁸¹ Ibid.

sebagai bukti bahwa yang bersangkutan telah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga tersebut. Terdapat 2 jenis sertifikat pelatihan yaitu:

a. Sertifikat Kompetensi Kerja.

Sertifikat Kompetensi Kerja merupakan sertifikat yang didapat dari BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) setelah lulus dalam menjalani uji kompetensi. Sertifikat Kompetensi Kerja juga bisa didapat melalui lembaga pelatihan yang memenuhi persyaratan akreditasi dan telah mendapatkan lisensi dari BNSP untuk melaksanakan sertifikasi kompetensi kerja dengan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan lembaga pelatihan tersebut. Pada Sertifikat Kompetensi Kerja terdapat indikator nilai kelulusan peserta pelatihan.

b. Sertifikat Pelatihan

Sertifikat Pelatihan merupakan sertifikat yang didapat dari mengikuti pelatihan pada lembaga pelatihan yang terakreditasi akan tetapi lembaga tersebut tidak mendapatkan lisensi dari BNSP untuk melaksanakan sertifikasi kompetensi kerja. Pada Sertifikat Pelatihan tidak terdapat indikator nilai kelulusan peserta pelatihan, hanya pernyataan bahwa karyawan yang telah dicantumkan namanya tersebut telah selesai mengikuti pelatihan kerja pada lembaga tersebut.

Adapun contoh sertifikat kompetensi kerja dan sertifikat pelatihan dapat dilihat pada lampiran.

Untuk pelatihan *in house* yang diselenggarakan dengan menggunakan instruktur dari perusahaan Semen Gresik sendiri, tidak dikeluarkan sertifikat pelatihan. Adapun sertifikat baik Sertifikat Kompetensi Kerja maupun

Sertifikat Pelatihan tidak berpengaruh pada jenjang karir, gaji, dan kesejahteraan karyawan di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Tolok ukur bagi karyawan yang akan mendapat promosi jabatan yaitu :

- a. Masa kerja karyawan (3-5 tahun)
- b. Prestasi kerja karyawan
- c. Kesalahan-kesalahan karyawan selama bekerja

Oleh karena itu, untuk menjadikan karyawan tetap berprestasi, dan agar lebih mengurangi kesalahan-kesalahan dalam bekerja, maka PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kerja.

Sebagaimana telah diketahui bahwa secara umum di dalam perusahaan orientasi yang paling utama adalah untuk memaksimalkan laba, selain tujuan-tujuan yang lainnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, banyak cara yang dilakukan oleh perusahaan, salah satunya dengan cara mengadakan pendidikan dan pelatihan kerja. Di dalam analisis dan interpretasi data ini akan dibahas mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kerja oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk. dikaitkan dengan peraturan perundang-undangan yang mengaturnya.

Ketentuan mengenai Pendidikan dan Pelatihan Kerja telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional yaitu mengenai :

1. Prinsip dasar pelatihan kerja
2. Program pelatihan kerja
3. Penyelenggaraan pelatihan kerja
4. Peserta pelatihan kerja
5. Sertifikasi
6. Sistem informasi
7. Pendanaan dan
8. Koordinasi

Berdasarkan data yang diperoleh selama penelitian, maka dapat diketahui bahwa PT Semen Gresik (Persero) Tbk. telah mampu mengimplementasikan

Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional dengan baik, meskipun dalam pelaksanaannya masih menemui beberapa kendala.

PT Semen Gresik (Persero) Tbk. memberikan pendidikan dan pelatihan kerja terhadap karyawannya secara adil berdasarkan kompetensi kerja dan jabatan masing-masing karyawan. Pendidikan dan pelatihan kerja juga diorientasikan pada kebutuhan pasar kerja dan pengembangan SDM demi mencapai tujuan bersama bagi dunia usaha, pemerintah, dan masyarakat.

Program pelatihan kerja pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk. disusun secara berjenjang dan tidak berjenjang berdasarkan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi nomor 247 Tahun 2008 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Industri Barang Galian Bukan Logam sub Sektor Industri Semen Bidang Produksi sub Bidang Proses Produksi Klinker. Program pelatihan kerja yang disusun secara berjenjang didasarkan pada KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia) yang terdapat dalam SKKNI yaitu dapat dilihat pada tabel 2.⁸²

Tabel 2 : KKNI dalam SKKNI

Jenjang/level KKNI	Area Pekerjaan/Profesi				Kualifikasi tertentu pada profesi tertentu
	Kualifikasi Berjenjang				
	Produksi Semen				
1	2	3	4	5	
Sertifikat VI	Kepala Departemen/Divisi Produksi				
Sertifikat V	Kepala Biro Pemeliharaan	Kepala Biro Pengendalian Mutu	Kepala Biro Produksi		
Sertifikat IV	Kepala Seksi	Kepala Seksi	Kepala Seksi		
	Engineer	Engineer	Engineer		
	Supervisor	Supervisor	Supervisor		
Sertifikat III	Kepala Regu	Kepala Regu	Kepala Regu		
	Teknisi Utama	Lab Operator Utama	Operator Kiln		
Sertifikat II	Teknisi Madya/Muda	Lab Operator Madya/Muda	Operator Lapangan		
Sertifikat I	Helper	Helper	Helper		

Pada penyusunan program secara berjenjang ini digunakan pada pelatihan yang bersifat *in house*. Sedangkan program pelatihan kerja yang disusun secara tidak

⁸² Hasil wawancara dengan Ibu Vitri Dimiyanti, Kepala Seksi Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Selasa, tanggal 12 April 2011 pukul 09.00 WIB.

berjenjang didasarkan unit kompetensi atau kelompok unit kompetensi. Unit kompetensi tersebut dikelompokkan menjadi :

1. Kompetensi Teknikal Utama
2. Kompetensi Penunjang : - Manajerial dan Teknikal

Program pelatihan ini digunakan pada pelaksanaan pelatihan yang bersifat publik.

Contoh unit kompetensi jabatan pada salah satu seksi PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

dapat dilihat pada lampiran..

Pelatihan kerja pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk. diselenggarakan melalui 2 cara yaitu pelatihan *in house* (di dalam perusahaan) dan pelatihan publik (di luar perusahaan). Pada setiap selesai pelaksanaan pelatihan baik *in house* maupun publik, bagian evaluasi diklat memberika formulir evaluasi kepada peserta pelatihan agar dapat diketahui bagaimana penilaian peserta pelatihan terhadap :

1. Sarana dan prasarana selama mengikuti pelatihan
2. Tenaga kepelatihan / instruktur pelatihan

Adapun lembaga pelatihan kerja yang selama ini menjadi *provider* PT Semen Gresik (Persero) Tbk. merupakan Lembaga Pelatihan yang telah memiliki izin dari instansi yang terkait serta telah memperoleh akreditasi dari lembaga akreditasi pelatihan kerja. Lembaga-lembaga pelatihan tersebut antara lain :

1. Institut Teknologi Surabaya (ITS)
2. Universitas Gajah Mada (UGM) Jogja
3. Pemadam Kebakaran (PMK) Surabaya
4. Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Surabaya
5. Depnaker Jawa Timur
6. PT. Upaya Riksa Patra (Bandung)
7. Productivity & Quality Management Consultants (Jakarta)
8. Dunamis Organization Services (Jogja)
9. Pramindo Nusa Pratama (Jogja)
10. Karisma Daya Tama (Solo), dan lain-lain

Peserta pelatihan merupakan karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. yang belum pernah mengikuti pelatihan kerja pada level kompetensi jabatannya. Peserta pelatihan harus berkorespondensi antara judul pelatihan dengan jabatan yang sedang karyawan tersebut tempati. Setiap kali karyawan menyelesaikan pelatihan kerja, maka karyawan tersebut menerima sertifikat pelatihan kerja dari lembaga pelatihan yang karyawan ikuti. Sedangkan untuk memperoleh sertifikat kompetensi kerja maka karyawan bisa mengajukan pelatihan kerja kepada bagian diklat yang lembaganya telah mendapat lisensi dari BNSP untuk melaksanakan sertifikasi kompetensi kerja.

Bagian Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk. juga berkoordinasi dengan pihak pemerintah dan swasta dalam memperoleh informasi pelatihan kerja seperti Depnaker Jatim, BNSP, LPK Surabaya, dan lain-lain. Adapun pendanaan dari setiap penyelenggaraan pelatihan kerja oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk. yaitu berasal dari dana *intern* Semen Gresik sendiri.

Data penelitian juga didapatkan dari hasil penyebaran angket kepada responden penelitian. Data yang terkumpul dari penyebaran angket yaitu sejumlah 38 responden. Berikut perincian data responden :⁸³

Tabel 3 : Perincian Data Responden

Usia (tahun)	Jumlah	Masa Kerja (tahun)	Jumlah
21 – 30	18	1 – 5	22
31 – 40	11	6 – 10	1
41 – 50	9	11 – 15	11
Jumlah	38	16 – 20	4
		Jumlah	38
Pendidikan	Jumlah	Jabatan	Jumlah
SLTA	22	Kepala Seksi	2
Sarjana	16	Kepala Regu	14
Jumlah	38	Pelaksana	22
		Jumlah	38

⁸³ Hasil penyebaran angket pada karyawan pada bagian Diklat, Seksi Pemeliharaan Mesin Kiln & Coal Mill, Seksi Pemeliharaan Mesin Roller Mill PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Pada hari Rabu tanggal 13 April 2011.

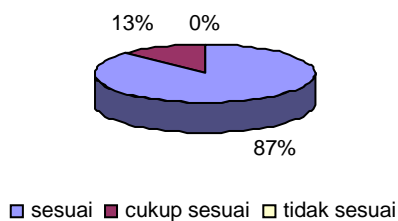
Grafik 1
pelatihan kerja karyawan



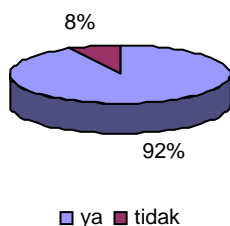
Grafik 2
keikutsertaan dalam pelatihan



Grafik 3
kesesuaian pelatihan dengan bidang pekerjaan



Grafik 4
pelatihan meningkatkan prestasi, produktifitas dan keterampilan bekerja



a. Pada grafik 1 menunjukkan bahwa Semen Gresik telah memenuhi hak-hak karyawannya untuk dapat meningkatkan kemampuannya dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kerja secara adil dan tidak diskriminatif.

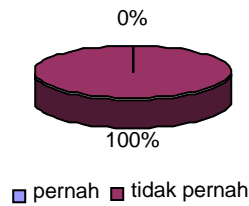
b. Pada grafik 2 menunjukkan bahwa Semen Gresik telah memberi kesempatan kepada setiap karyawannya untuk mengikuti pelatihan kerja sesuai bakat, minat, dan kemampuannya. Hal ini sesuai dengan amanat pasal 13 PP No. 31 tahun 2006.

c. Pada grafik 3, 87% pelatihan sudah sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan, 13% cukup sesuai, dan 0% tidak sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan pada Semen Gresik sudah berjalan baik, meskipun masih terdapat kendala dalam mengelompokkan kompetensi jabatan pada masing-masing unit kerja.

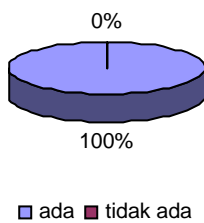
d. Pada grafik 4, 92% pelatihan mampu meningkatkan produktifitas dan keterampilan karyawan. Hal tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pelatihan kerja, serta menunjukkan bahwa lembaga pelatihan yang diikuti merupakan lembaga yang berkompeten. Sedangkan 8% pelatihan belum mampu meningkatkan

produktifitas dan keterampilan kerja karyawan, hal ini dapat disebabkan oleh judul pelatihan yang kurang sesuai dengan kompetensi jabatannya.

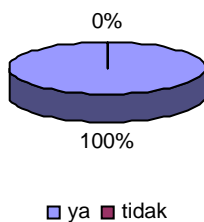
Grafik 5
pelatihan kerja magang



Grafik 6
seleksi karyawan calon peserta pelatihan



Grafik 7
pelatihan diselenggarakan rutin tiap tahun



Grafik 8
karyawan menerima sertifikat setelah menyelesaikan pelatihan



Grafik 9
mengikuti sertifikasi kerja



e. Pada grafik 5 menunjukkan bahwa Semen Gresik tidak pernah memagangkan karyawannya, akan tetapi dengan melakukan studi banding ke instansi terkait sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pada grafik 6 menunjukkan bahwa setiap karyawan peserta pelatihan harus terseleksi dan memenuhi persyaratan sesuai dengan kompetensi jabatan, jenis dan tingkat program yang akan diikuti, sehingga pelatihan terlaksana secara efektif. Hal ini sesuai dengan pasal 13 PP No. 31 tahun 2006.

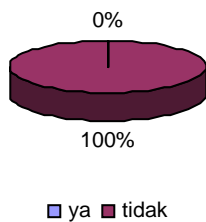
g. Pada grafik 7 menunjukkan bahwa pelatihan kerja diselenggarakan secara rutin setiap tahun terutama pelatihan yang wajib diikuti setiap karyawan dalam rangka mencapai standar kompetensi jabatan kerja.

h. Pada grafik 8 menunjukkan bahwa setiap karyawan yang telah menyelesaikan pelatihan akan diberikan sertifikat pelatihan kerja dari lembaga penyelenggara sesuai dengan judul pelatihan yang diikuti. Hal ini sesuai dengan pasal 14 PP No. 31 tahun 2006.

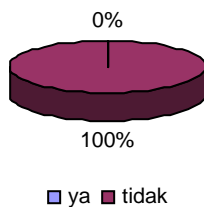
i. Pada grafik 9, 42% karyawan Semen Gresik sudah pernah mengikut program sertifikasi kerja, sedangkan 58% karyawan belum mengikuti. Hal ini disebabkan oleh kebanyakan karyawan yang belum mengikuti

sertifikasi adalah karyawan pada level pelaksana yang baru direkrut atau karyawan yang masa kerjanya belum sampai 5 tahun. Karyawan yang lulus uji kompetensi dan menerima sertifikat kompetensi kerja juga akan diberikan kode jabatan kompetensi kerja.

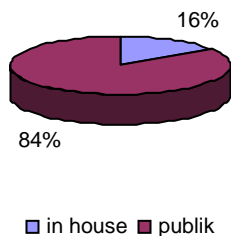
Grafik 10
pelatihan dapat meningkatkan gaji



Grafik 11
sertifikat pelatihan dapat digunakan untuk promosi jabatan



Grafik 12
pelatihan yang sering diselenggarakan dan yang lebih efektif



Grafik 13
lembaga pelatihan terakreditasi



j. Pada grafik 10 menunjukkan bahwa pelatihan kerja tidak dapat mempengaruhi peningkatan gaji karyawan.

Pelatihan kerja hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan dalam bekerja.

k. Pada grafik 11 menunjukkan bahwa baik sertifikat pelatihan maupun sertifikat kompetensi kerja tidak dapat digunakan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Sertifikat pelatihan hanya menunjukkan bahwa karyawan yang bersangkutan telah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terkait.

l. Pada grafik 12 menunjukkan bahwa pelatihan kerja yang lebih sering diselenggarakan dan dianggap lebih efektif adalah pelatihan publik. Hal ini karena pada pelatihan *in house* judul pelatihan adalah pelatihan wajib yang berorientasi pada kemampuan *basic*.

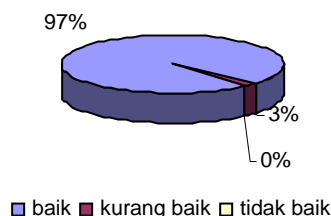
Sedangkan pada pelatihan publik lebih berorientasi

pada kemampuan keterampilan operasional, dan keahlian.

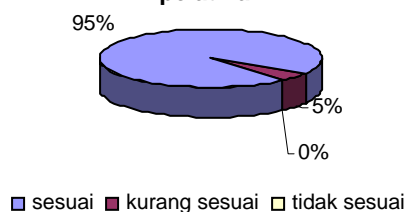
m. Pada grafik 13 menunjukkan bahwa setiap lembaga pelatihan yang menjadi partner Semen Gresik dalam menyelenggarakan pelatihan kerja telah mendapatkan

akreditasi dari lembaga akreditasi pelatihan kerja. Hal ini sesuai dengan amanat pasal 12 PP No. 31 tahun 2006.

Grafik 14
sarana dan prasarana
pelatihan kerja



Grafik 15
materi yang diberikan
sesuai dengan judul
pelatihan



n. Pada grafik 14 menunjukkan bahwa sarana dan prasarana pelatihan kerja baik pelatihan *in house* maupun pelatihan publik telah memenuhi syarat dan mampu mendukung penyelenggaraan pelatihan kerja demi tercapainya standar kompetensi kerja

o. Pada grafik 15 menunjukkan bahwa materi yang diberikan pada saat pelatihan telah sesuai dengan judul pelatihan yang ditawarkan oleh lembaga pelatihan. Adapun apabila masih ada kekurangsesuaian materi dengan judul pelatihan lebih disebabkan oleh kesalahan pada instruktur pelatihan yang kurang memperhatikan judul pelatihan.

C. Hambatan Yang Dihadapai Dalam Implementasi PP No. 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional Terhadap Karyawan BUMN Di Lingkungan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

1. Hambatan Dalam Perencanaan Pelatihan⁸⁴

- Pada proses perencanaan program pelatihan pada umumnya tidak ada kendala karena pada bagian perencanaan tiap awal tahun mengadakan rapat untuk menentukan program pelatihan kerja untuk satu tahun kedepan dengan berpedoman pada data pelatihan kerja tahun sebelumnya.
- Sedangkan mengenai perencanaan anggaran terdapat beberapa masalah yaitu :

⁸⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Vitri Dimiyanti, Kepala Seksi Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Selasa, tanggal 12 April 2011 pukul 09.00 WIB.

- 1) pemenuhan keperluan pelatihan kerja seperti biaya akomodasi yang fluktuatif, sedangkan penganggaran pelatihan untuk satu tahun kedepan berpedoman pada tahun sebelumnya.
- 2) Pengimplementasian pelatihan publik dalam setahun, ternyata pihak unit kerja seringkali terlalu sering mengajukan Pelatihan kerja sehingga dana yang sudah di anggarkan untuk pelatihan untuk unit tersebut pada awal tahun tidak mencukupi. Memang hal tersebut bisa diatasi sesuai prosedur jika terdapat kekurangan anggaran pendidikan dan pelatihan maka bagian diklat bisa mengajukan pelampauan anggaran kepada bagian keuangan (akuntansi). Oleh karena itu, bagian diklat kesulitan dalam merencanakan anggaran untuk pelatihan publik pada tiap-tiap unit kerja, meskipun yang mengajukan anggaran untuk pelatihan publik adalah unit kerja itu sendiri.

2. Hambatan Dalam Penyelenggaraan Pelatihan⁸⁵

a. Pelatihan *in house*

- 1) Kesulitan dalam mencari atau mengundang peserta yang mempunyai waktu untuk mengikuti pelatihan
- 2) Setelah diundang mengikuti pelatihan, biasanya konfirmasi balasan kehadiran dari karyawan yang bersangkutan lama.
- 3) Jadwal pelatihan kerja berbenturan dengan pekerjaan peserta.
- 4) Karyawan yang sudah mengkonfirmasi kehadirannya, pada saat pelaksanaan pelatihan ternyata tidak datang dengan berbagai alasan.
- 5) Karyawan yang tidak diundang untuk mengikuti pelatihan, pada saat pelaksanaan pelatihan ternyata datang untuk ikut pelatihan. Sehingga

⁸⁵ Hasil wawancara dengan pak Edi, Kepala Seksi Bagian Penyelenggaraan Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Selasa, tanggal 19 April 2011 pukul 09.00 WIB.

melebihi kuota paket pelatihan, dan tentunya akan dikenakan biaya tambahan (cas).

b. Pelatihan publik

Pada pelatihan publik, bagian penyelenggaraan tidak ada kendala sebab bagian penyelenggaraan hanya bertugas mendaftarkan karyawan yang akan mengikuti pelatihan ke lembaga pelatihan yang ditunjuk, selama anggarannya masih mencukupi. Serta membuatkan SPPD (Surat Perintah Perjalanan Dinas).

3. Hambatan Dalam Evaluasi Pelatihan⁸⁶

Berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dilakukan penulis pada saat melakukan penelitian, maka dapat ditemukan bahwa kendala utama pada bagian evaluasi diklat PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. yaitu :

a. Pelatihan *in house*.

Pada pelatihan yang diselenggarakan di dalam perusahaan permasalahan yang dihadapi adalah banyaknya para peserta pelatihan yang tidak mengisi secara lengkap formulir evaluasi yang diberikan oleh regu evaluasi diklat setelah pelatihan selesai.

b. Pelatihan publik.

Pada pelatihan yang diselenggarakan di luar perusahaan permasalahan yang dihadapi yaitu seringnya para peserta latihan tidak mengembalikan formulir evaluasi tepat waktu kepada regu evaluasi diklat.

Dari uraian identifikasi masalah tersebut di atas, maka dapat disimpulkan sebab dari timbulnya masalah yang terjadi selama ini adalah :

⁸⁶ Hasil wawancara dengan pak Anas, Kepala Regu Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat sub Bagian Evaluasi Pelatihan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Senin, tanggal 18 April 2011 pukul 09.00 WIB.

a. Pelatihan *in house*.

Banyaknya peserta pelatihan yang tidak mengerti dan mengetahui arti pentingnya hasil evaluasi pelatihan sehingga mereka tidak mengisi formulir evaluasi secara lengkap.

b. Pelatihan publik.

Kesibukan peserta pelatihan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka setelah pelatihan selesai dilaksanakan. Hal ini menyebabkan mereka lupa mengisi formulir evaluasi dan tidak segera mengembalikan ke Seksi Evaluasi Diklat.

Berdasarkan permasalahan di atas dapat mengakibatkan berbagai masalah pada Seksi Perencanaan dan Pengendalian Diklat yaitu :

a. Pelatihan *in house*.

Banyaknya peserta pelatihan yang tidak mengisi formulir evaluasi pelatihan secara lengkap akan mengakibatkan permasalahan bagi Seksi Perencanaan dan Pengendalian Diklat yaitu :

- 1) Sulitnya menentukan apakah instruktur telah memberikan pelatihan yang maksimal kepada para peserta pelatihan.
- 2) Sulit mengukur bagaimana kualitas pelatihan yang telah diadakan oleh bagian diklat.

b. Pelatihan publik.

Regu evaluasi diklat akan mengalami keterlambatan dalam penyusunan hasil evaluasi, sehingga hasil evaluasi tidak dapat langsung dipertanggung jawabkan.

4. Hambatan Khusus Pada Bagian Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk.⁸⁷

Masih belum tersusunnya kompetensi jabatan merupakan kendala di bagian diklat. Berikut kronologisnya :

- a. Pada tahun sebelum 2007, tiap pelatihan kerja yang diajukan unit kerja, langsung diproses. Hal tersebut membuat bag diklat kewalahan dalam mengatur pelatihan publik, terutama dalam penyusunan anggarannya.
- b. Hal tersebut juga membuka kesempatan kepada tiap unit kerja untuk mengajukan pelatihan kerja dengan judul yang bukan merupakan kompetensi jabatannya ataupun mengajukan judul pelatihan yang hampir sama.
- c. Setelah tahun 2007, kabag diklat yang baru yaitu pak hendro menuangkan ide yaitu dengan mencoba menentukan dan mengelompokkan judul kompetensi jabatan di tiap-tiap unit kerja dan agar dapat dijadikan pedoman bagi bagian perencanaan diklat dalam menentukan dan menyaring tiap pengajuan pelatihan yang diajukan tiap unit kerja.
- d. Sampai saat ini program tersebut belum dibakukan, artinya memang kompetensi jabatan untuk tiap unit kerja sudah dikelompokkan oleh bagian diklat, akan tetapi hal tersebut hanya sebatas bagian diklat yang mengetahui. Sementara kompetensi jabatan yang diajukan ke bagian SDM – PO SDM sampai saat ini juga belum diselesaikan.
- e. Oleh karena itu sampai saat ini bagian diklat dalam menyaring pengajuan pelatihan kerja publik dari tiap unit kerja menggunakan TNA yang disusun oleh bagian diklat itu sendiri. Sehingga realisasinya kurang maksimal.

⁸⁷ Hasil wawancara dengan pak Hendro, Kepala Bagian Diklat PjS (Pejabat Sementara) PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Rabu, tanggal 20 April 2011 pukul 09.00 WIB.

- f. Bagian diklat SGG juga merencanakan untuk mengadakan pertemuan antara perwakilan bagian diklat dari Semen Gresik, Semen Tonasa, dan Semen Padang untuk bersama-sama menentukan kompetensi jabatan untuk tiap unit kerja di masing-masing Perusahaan untuk dijadikan pedoman bagi pelatihan yang akan diselenggarakan oleh Semen Gresik, Semen Tonasa, dan Semen Padang.

D. Upaya Yang Dilakukan Oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Untuk Mengatasi Hambatan Dalam Implementasi PP No. 31 Tahun 2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional Terhadap Karyawannya

1. Upaya Solusi Pada Perencanaan Anggaran Pelatihan Publik⁸⁸

Pada perencanaan anggaran pelatihan publik kendala yang dihadapi yaitu permintaan pelatihan dari unit kerja yang melampaui batas dana yang sudah dianggarkan. Memang dalam prosedurnya bagian diklat bisa mengajukan pelampauan anggaran kepada bagian keuangan, akan tetapi jika hal tersebut sering terjadi setiap tahunnya, akan membuat seakan-akan bagian diklat dianggap seolah-olah tidak profesional dalam merumuskan anggaran pelatihan. Untuk itu, dalam mengatasi masalah tersebut bagian diklat meniasati dengan apabila terdapat unit kerja yang mengajukan pelatihan kerja terhadap bagian diklat akan tetapi dana pelatihan publik untuk unit kerja tersebut sudah tidak mencukupi, maka bagian diklat akan mengambil dana pelatihan publik untuk unit kerja yang lain yang jarang mengajukan pelatihan kerja. Dengan begitu pelatihan yang diajukan melampaui batas tersebut bisa direalisasikan. Meskipun demikian, bagian diklat tidak serta merta begitu saja

⁸⁸ Hasil wawancara dengan pak Amin, Kepala Regu Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat sub Bagian Pelatihan Konsolidasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Jumat, tanggal 15 April 2011 pukul 14.00 WIB.

merealisasikan pengajuan pelatihan dari unit kerja tersebut, bagian diklat juga sekaligus memberi peringatan terhadap unit kerja yang bersangkutan untuk tidak mengajukan pelatihan kerja lagi dikarenakan dana pelatihan publik untuk unit kerja terkait sudah habis. Unit kerja tersebut dapat mengajukan pelatihan kerja lagi menunggu sampai tahun depan setelah dananya dianggarkan kembali.

2. Upaya Solusi Pada Penyelenggaraan Pelatihan *in house*⁸⁹

Pada penyelenggaraan pelatihan *in house* diatas telah disebutkan beberapa kendalanya. Dengan kendala semacam itu, maka solusi yang diterapkan oleh bagian diklat Semen Gresik yaitu hanya dengan secara intensif (hampir setiap hari) pada jam kerja, bagian penyelenggaraan pelatihan melalui e-mail, dan telepon meminta konfirmasi dari karyawan yang bersangkutan untuk kesanggupannya hadir pada waktu pelatihan. Jika tidak bisa hadir, maka bagian penyelenggaraan diklat akan mengundang karyawan yang lain.

3. Upaya Solusi Pada Evaluasi Pelatihan Kerja⁹⁰

Adapun alternatif yang dapat digunakan untuk mengurangi permasalahan yang ada pada Seksi Perencanaan dan Pengendalian Diklat adalah :

a. Pelatihan *in house*

- 1) Setelah pelatihan selesai, regu evaluasi diklat membagikan formulir evaluasi pelatihan sekaligus memberikan pengarahan mengenai pentingnya hasil evaluasi pelatihan bagi Seksi Perencanaan dan Pengendalian Diklat. Dengan adanya pengarahan dari regu evaluasi

⁸⁹ Hasil wawancara dengan pak Edi, Kepala Seksi Bagian Penyelenggaraan Diklat PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Selasa, tanggal 19 April 2011 pukul 09.00 WIB.

⁹⁰ Hasil wawancara dengan pak Anas, Kepala Regu Bagian Perencanaan dan Pengendalian Diklat sub Bagian Evaluasi Pelatihan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Senin, tanggal 18 April 2011 pukul 09.00 WIB.

diklat, diharap peserta pelatihan akan mengisi formulir evaluasi pelatihan secara lengkap.

2) Ketika menerima formulir evaluasi dari peserta pelatihan, langkah-langkah yang harus dilakukan oleh regu evaluasi pelatihan adalah :

a) Memeriksa ulang apakah semua formulir evaluasi pelatihan sudah terisi seperti yang telah ditentukan.

b) Memisah antara formulir pelatihan yang sudah terisi secara lengkap dan formulir pelatihan yang belum terisi secara lengkap.

c) Formulir pelatihan yang sudah terisi secara lengkap kemudian di *file*. Sedangkan formulir yang belum terisi secara lengkap, dikembalikan lagi kepada peserta pelatihan dan meminta agar formulir tersebut diisi secara lengkap.

d) Pada saat regu evaluasi diklat menyebarkan formulir evaluasi pelatihan pada hari terakhir pelatihan, regu evaluasi diklat juga memberikan penjelasan agar formulir tersebut agar segera diisi dan dikembalikan ke petugas evaluasi diklat.

b. Pelatihan di luar perusahaan.

1) Pada saat peserta pelatihan telah kembali ke perusahaan setelah mengikuti pelatihan, regu evaluasi diklat mengirim *email* atau menelepon peserta pelatihan kemudian memberikan penjelasan mengenai pentingnya hasil evaluasi pelatihan dan diharap agar peserta pelatihan dapat mengembalikan formulir pelatihan tepat waktu.

2) Setelah 3 hari pelatihan selesai dan peserta pelatihan belum mengembalikan formulir evaluasi, maka regu evaluasi diklat menelepon ke tempat peserta pelatihan bekerja, memberikan kepada

peserta pelatihan agar segera mengembalikan formulir evaluasi pelatihan.

3) Apabila masih belum ada tanggapan dari peserta pelatihan, maka langkah-langkah yang dapat diambil regu evaluasi adalah sebagai berikut :

- a) Regu evaluasi pelatihan mengambil langsung formulir pelatihan ke tempat peserta pelatihan bekerja.
- b) Memberitahukan kepada peserta pelatihan agar menyerahkan formulir pelatihan kepada kurir surat.

4. Upaya Solusi Pada Kompetensi Jabatan⁹¹

Kompetensi Jabatan (TNA) merupakan hal yang terpenting dalam penyusunan program pelatihan kerja publik karena kompetensi jabatan merupakan pedoman dalam setiap kali bagian diklat akan menyelenggarakan pelatihan publik yang diajukan oleh unit kerja. Sampai saat ini kompetensi jabatan yang diajukan bagian diklat masih belum dibakukan oleh SDM Semen Gresik, sehingga bagian diklat dalam menyaring tiap pengajuan pelatihan dari unit kerja berpedoman pada kompetensi jabatan seadanya artinya TNA yang disusun sendiri oleh bagian diklat berdasarkan judul-judul kompetensi pelatihan yang selama ini unit kerja ajukan.

⁹¹ Hasil wawancara dengan pak Hendro, Kepala Bagian Diklat PjS (Pejabat Sementara) PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada hari Rabu, tanggal 20 April 2011 pukul 09.00 WIB.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan perumusan masalah, hasil dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional di lingkungan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. telah berjalan dengan baik. Terbukti bahwa tiap tahun Semen Gresik melalui bagian pendidikan dan pelatihan menyusun program serta menyelenggarakan pelatihan kerja bagi karyawannya baik *in house* maupun publik secara periodic berdasarkan SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) yang mengacu pada KKNi (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia). Selain itu, Semen Gresik juga menyusun program Diklat Konsolidasi SGG (Semen Gresik Group) yang diselenggarakan secara bersama-sama dengan PT. Semen Padang dan PT Semen Tonasa.
2. Dalam mengimplementasikan PP No. 31 tahun 2006, Semen Gresik masih menemui beberapa hambatan yaitu :
 - a. Kesulitan dalam menganggarkan dana pada pelatihan publik, sehingga dalam pelaksanaannya sering mengalami kekurangan.
 - b. Kurang mengertinya karyawan akan arti pentingnya pelatihan kerja serta evaluasinya, sehingga enggan mengikuti pelatihan kerja.

- c. Kompetensi jabatan yang masih belum terusun secara baku, sehingga bagian perencanaan kesulitan dalam pemrograman pelatihan kerja publik.
 - d. Pelaksanaan sertifikasi kompetensi kerja masih hanya pada sebagian karyawan saja.
3. Upaya yang dilakukan Semen Gresik untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam mengimplementasikan PP No.31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional yaitu :
- a. Mengambil dana pelatihan publik untuk unit kerja yang lain yang jarang mengajukan pelatihan kerja.
 - b. Secara intensif menghubungi karyawan dan memberi pengertian akan arti pentingnya pelatihan kerja serta evaluasinya.
 - c. Menggunakan kompetensi jabatan yang disusun sendiri oleh bagian diklat berdasarkan judul-judul kompetensi pelatihan yang selama ini unit kerja ajukan.
 - d. Mendata setiap karyawan yang belum mengikuti pelatihan sertifikasi kompetensi kerja dan memberitahukan kepada karyawan yang bersangkutan untuk segera mengajukan sertifikasi kompetensi kerja.

Berdasarkan kesimpulan di atas, diketahui bahwa PT Semen Gresik (Persero) Tbk. sebagai salah satu BUMN di Indonesia telah dengan baik mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional sebagai pedoman dalam setiap penyelenggaraan pelatihan kerja terhadap karyawannya.

B. Saran

Dari kesimpulan di atas, dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Sosialisasi atas kebijakan ini harus tetap dilakukan walaupun implementasinya sudah terlaksana, karena tidak semua BUMN maupun karyawannya paham akan kebijakan ini.
2. Pihak perusahaan terutama bagian sumber daya manusia harus lebih menekankan terhadap semua karyawannya akan pentingnya pelatihan kerja baik bagi karyawan pribadi maupun bagi perusahaan
3. Menjatuhkan sanksi terhadap karyawan yang lalai dalam prosedur pelaksanaan pelatihan kerja.
4. Mempercepat proses penyusunan kompetensi jabatan pada bagian sumber daya manusia supaya bagian diklat lebih mudah dalam menentukan agenda pelatihan kerja khususnya pelatihan publik.
5. Mewajibkan setiap karyawan khususnya pada bagian operasional untuk segera mengajukan sertifikasi kompetensi kerja sebagai standar kemampuan dibidangnya.
6. Diperlukan peraturan baru pada intern Semen Gresik dalam hal perekrutan karyawan baru yaitu mensyaratkan setiap karyawan baru diharuskan telah mempunyai sertifikat kompetensi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar Literatur

- Andrew Dunsire, *Analisa Kebijakan Publik : Suatu Pengantar, Jurnal Ilmu Politik*
No.3, Gramedia, Jakarta. 1978
- Bryant and White, *Pembangunan Sumber Daya Manusia*, Bina Ilmu Jakarta, 1989
- Dharmesta, dan sukotjo 1, *Pengantar Bisnis Modern*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga,
yogyakarta: Liberty 1993
- Gunawan Widjaja & Ahmad Yani, *Seri Hukum Bisnis :Perseroan Terbatas*, PT
Raja Grafindo Persada : Jakarta. 2000
- Hani Handoko, M.B.A., *Manajemen*, Yogyakarta: BPEF , 1995, cetakan ke-9
- Hutapea Parulian, Thoha Nurianna, *Kompetensi Plus*, Gramedia Pustaka Utama:
Jakarta. 2008
- Joseph W Eaton (ed), *PembNGUNn Lembaga dan Pembangunan Nasional dari
konsep ke Aplikasi*, UI-Press, Jakarta
- Lynton, Rolf. P dan Udai Pareek, *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*,
Pustaka Binaman Presindo: Jakarta. 1992
- Mac Andrews, Colin dan Ichlasul, *hubungan Pusat-Daerah dalam pembangunan*,
Raja Grafindo Persada, Jakarta. 1993
- Manullang, M, *Management Personalia*, Ghalia Indonesia, : Jakarta. 1985
- Marihot Tua Efendi Mariandja, Hardiwati Yovita, *Manajemen Sumber Daya
manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan
Produktivitas Pegawai*, Grasindo, 2002
- Marille S. Grindle, *Politics and Policy Implementation in Third Rowld*, Princeton
University Press, 1980

- Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju : Bandung, 1991
- Muhammad Abdulkadir, *Hukum Perusahaan Indonesia*, cetakan ketiga revisi, PT Citra Aditya Bakti : Bandung. 2006
- Munandar A.S., *Pembangunan Sumber Daya Manusia dalam kerangka Pembangunan Nasional*, lembaga PPM, Jakarta. 1981
- Murti Sumarni-John Soeprihanto, *pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan)*, Liberty Yogyakarta: Universitas Gajah Mada. 2000
- Nasution Beti, *Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*, dalam Jurnal Analisis Administrasi dan Kebijakan, volume 3, nomor 1, Januari-April 2006
- Nitisemito, Alex, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia: Jakarta. 1996
- Ranupandojo, Heidjrachman, dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, BPFE : Yogyakarta. 1997
- Santoso, Purwo, dkk (ed), *Menembus Ortodoks Kajian Kebijakan Publik*, Fisipol UGM : 2004
- Solichin, Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanaan*, Bina Aksara, Bandung. 1990
- Syukur Abdullah, *Birokrasi dan Pembangunan Nasional*, disertasi tidak diterbitkan, Ujung Pandang, UNHAS. 1985
- Thomas Dye, *Post Modernisme dalam Pengembangan Wacana Formulasi Kebijakan*, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu politik, Fisipol UGM, Yogyakarta, 1992
- Walter William and Slichin, *Diktat Kuliah Kebijaksanaan Publik dan Pengambilan Keputusan*, Fisipol UGM, Yogyakarta
- Winarso, Djoko, *Organisasi dan Bisnis*, IKIP Malang. : Malang 1995

Wursanto, *Manajemen Kepegawaian 1*, Yogyakarta, 1989. Kanisius (anggota IKAPI)

Zainun Buchari, *Perencanaan dan Pembinaan Tenaga Kerja*, Ghalia Indonesia : Jakarta. 1985

Daftar Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional

Lampiran Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor Kep. 247/Men/XII/2008 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Industri Barang Galian Bukan Logam Sub Sektor Industri Semen Bidang Produksi Sub Bidang Produksi Klinker

Daftar Internet

[http://id.wikipedia.org/wiki/Badan Usaha Milik Negara](http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Usaha_Milik_Negara)

<http://www.docstoc.com/docs/26564667/Pengertian-Kompetensi>

<http://indosdm.com/pentingnya-pelatihan-berbasis-kompetensi-di-perusahaan>

<http://ilmu-kebjakan-pengertian-kebijakan.html>

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/pelatihan-kerja-definisi-tujuan-teknik.html>

<http://definisi-pengertian.blogspot.com/2010/10/pengertian-kompetensi.html>

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya

Nama : ARIF BAHTIYAR

NIM : 0510110027

Menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini adalah asli karya penulis, tidak ada karya/data orang lain yang telah dipublikasikan, juga bukan karya orang lain dalam rangka mendapatkan gelar kesarjanaan di perguruan tinggi, selain yang diacu dalam kutipan dan/atau dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, jika kemudian hari terbukti karya ini merupakan karya orang lain baik yang dipublikasikan maupun dalam rangka memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi, saya sanggup dicabut gelar kesarjanaan saya.

Malang,

Arif Bahtiyar
NIM. 0510110027