

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. PENYAJIAN DATA

1. Gambaran Umum PT. PLN (Persero)

1.1 Sejarah PT. PLN (Persero)

PT. PLN (Persero) adalah salah satu instansi pemerintah yang bernaung di bawah Departemen dan Energi, yang mengemban tugas utama yaitu memberi pelayanan pada masyarakat di bidang jasa kelistrikan. Dari tugas yang diemban ini, diharapkan PT. PLN (Persero) dapat berperan secara aktif di dalam pencapaian tujuan pembanguna dewasa ini.

Sejarah listrik untuk kemanfaatan umum mulai ada pada saat Perusahaan Swasta Belanda yaitu NV. NIGN yang semula bergerak di bidang gas, terus memperluas usahanya di bidang kelistrikan untuk kemanfaatan umum. Dengan menyerahnya Pemerintah Belanda kepada Jepang maka Perusahaan Listrik dan Gas beserta personilnya diambil alih oleh jepang.

Setelah proklamasi kemerdekaan RI, dilakukan penyerahan perusahaan-perusahaan Listrik dan Gas kepada Pemerintah Republik Indonesia. Kemudian dengan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1945 tertanggal 27 Oktober 1945 dibentuk Jawatan Listrik dan Gas Sumatera, Jawa dan Madura di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga (kemudian tanggal 27 Oktober

ditetapkan sebagai Hari Listrik Nasional dengan Keputusan Menteri Pertambangan dan Energi RI Nomor 1134/34.MPE/1992).

Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 1959 tentang “Penentuan Perusahaan Listrik dan atau Gas milik Belanda yang dikenakan Nasionalisasi” dimana semua perusahaan yang ada di wilayah Indonesia dinyatakan menjadi perusahaan-perusahaan dari perusahaan Listrik Negara (PLN), antara lain Perusahaan Listrik “ANIEM”, N.V.C.A Kantor Pusat Surabaya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Nomor: Ment. 16/I/20 tanggal 20 Mei 1961 diantaranya disebutkan di daerah-daerah, dibentuk daerah EXPLOITASI yang terdiri dari 10 daerah Eksploitasi Listrik Umum (pembangkit dan distribusi) dimana untuk wilayah Jawa Timur adalah Exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik.

Pada Tanggal 20 Oktober 1973, berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 054/DIR/73 nama PLN Exploitasi diubah menjadi PLN Distribusi I/ Pembangkitan I. Dan kemudian pada tanggal 25 Februari 1976 diubah menjadi PLN Wilayah XII berdasarkan keputusan Direksi PLN Nomor 012/DIR/1976. Selanjutnya, sejak tanggal 3 Juli 1982 dengan Keputusan Direksi Nomor 042/DIR/1982 nama PLN Wilayah XII diubah lagi menjadi PLN Distribusi Jawa Timur dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Jawa Timur sampai saat ini.

Sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenaga-listrikan sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan

Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39/KEP/MK.WASPAN/9/1998 serta kebijakan PT. PLN (Persero) Kantor Pusat tentang PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur diarahkan kepada STRATEGIC BUSINESS UNIT atau INVESTMENT CENTRE.

Seiring dengan hal tersebut dan dalam rangka optimasi *Corporate Gain* dan penyusunan organisasinya berdasarkan Value Chain, sehingga tugas pokok dan susunan seperti yang telah ditetapkan dengan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara Nomor 154.K/023/DIR/1993 perlu disempurnakan lagi disertai perubahan status dan nama menjadi **PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur**, yang tertuang pada keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 26.K/010/DIR/2001 tanggal 20 Februari 2001.

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 120.K/010/2002 tanggal 27 Agustus 2002 tentang Nama Unit Bisnis di lingkungan PT. PLN (Persero) yang intinya Organisasi dengan status unit bisnis hanya untuk anak Perusahaan PT. PLN (Persero), sedangkan PLN Jawa Timur menjadi **PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur**. Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 012.K/010/DIR/2003 tanggal 16 Januari 2003, dengan susunan organisasi:

- I. General Manajer.
- II. Bidang yang terdiri atas:
 1. Perencanaan.
 2. Distribusi.
 3. Niaga.
 4. Keuangan.

5. Sumber Daya Manusia dan Organisasi.
6. Komunikasi, Hukum dan Administrasi.
7. Audit Internal.

1.2 PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang terletak di Jalan Basuki Rahmat No. 100 Malang. Lokasi tersebut sangat strategis karena berada di tengah-tengah kota. Di sebelah Timur terdapat taman rekreasi Senaputra, sebelah Barat terdapat kantor Polresta Malang, sebelah Utara terdapat RSUD Syaiful Anwar, dan sebelah Selatan terdapat kantor BCA Malang.

Bentuk badan hukum dari PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah BUMN dan berdasarkan pada peraturan presiden RI No. 17 Tahun 1990 PLN ditetapkan sebagai Perum Listrik Negara. Selanjutnya berdasarkan PP No. 23 tahun 1994 ditetapkan sebagai PT. (Persero) akan tetapi, karena mempunyai cabang maka berdasarkan keputusan Direksi No. 001.K/030.DIR1994 yang dihitung mulai tanggal 1 Agustus 1994 PLN cabang Malang berubah bentuk menjadi PT. (Persero) dan pada tahun 2001 cabang berubah bentuk menjadi Area Pelayanan Malang.

Visi dari PT. PLN yaitu:

1. Visi PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani.

Misi dari PT. PLN yaitu:

1. Menjalankan bisnis kelistrikan, dan bidang lain yang terkait berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

1.3 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang

Struktur organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berada di bawah wilayah PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur. Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 0012.K/DIR/1994 tanggal 15 Februari 1994 tentang struktur organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah sebagai Struktur Organisasi cabang Pola IV, dan berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 26.K/010/DIR/2002 tanggal 20 Februari 2001, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur berubah nama menjadi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur.

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 120.K/010/2002 tanggal 27 Agustus 2002 tentang Nama Unit Bisnis di lingkungan PT. PLN (Persero) yang intinya organisasi dengan status unit bisnis hanya untuk anak perusahaan PT. PLN (Persero), sedangkan PLN Jawa Timur menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Dengan adanya keputusan tersebut, maka PT. PLN cabang Malang

berubah nama menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Unit Bisnis Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

Struktur organisasi PT. PLN (Persero) berdasarkan Keputusan General Manajer No. 024.K/021/DIST.JATIM/2003 tanggal 7 April 2003 adalah dipimpin oleh seorang Manajer yang membawahi 5 (lima) bagian, yaitu bagian pemasaran, bagian niaga, bagian distribusi, bagian keuangan, bagian SDM dan adminidtrasi. Dari tiap-tiap bagian dibantu oleh kepala seksi yang membawahi kepala juru.

Masing-masing bagian memiliki tugas masing-masing. Adapun tugas pada masing-masing bagian berdasarkan pada struktur organisasi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang, yaitu:

1. Bagian Pemasaran

Bertanggung jawab dalam penyusunan rencana penjualan dan pengembangan usaha sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada, serta pelaksanaan kegiatan pelayanan khusus yang diprioritaskan kepada pelanggan-pelanggan potensial untuk menjamin terciptanya peningkatan kepuasan pelanggan potensial.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian pemasaran mempunyai fungsi:

- a. Menyusun data potensi pasar, rencana penjualan serta perkiraan pendapatan didaerah kerja APJ maupun di masing-masing unit asuhannya.
- b. Mempersiapkan dan melaksanakan pengembangan usaha baru sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

- c. Memonitor dan melakukan analisa atas pemakaian energi pada pelanggan-pelanggan potensial (PMTT)

2. Bagian Niaga

Bertanggung jawab dalam kegiatan pelayanan pelanggan, administrasi pelanggan pembuatan tagihan listrik dan pengendalian pendapatan untuk menjamin peningkatan pelayanan dan peningkatan pendapatan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian niaga mempunyai fungsi:

- a. Melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan pelayanan pelanggan/calon pelanggan.
- b. Menyusun dan memelihara Data Induk Pelanggan (DIL) dan Data Induk Saldo (DIS).
- c. Mengawasi kegiatan pencatatan meter dan melaksanakan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pembacaan meter.
- d. Melaksanakan dan memonitor proses pengolahan data dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.

3. Bagian Distribusi

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pengembangan sistem, merencanakan dan melaksanakan pengoperasian jaringan distribusi untuk menjamin kontinuitas pelayanan dengan mutu dan keandalan yang memadai, serta mengoptimalkan pelaksanaan pemeliharaan dan pengaturan jaringan distribusi agar dicapai perusahaan energi yang efisien.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian distribusi mempunyai fungsi:

- a. Menyusun rencana dan melaksanakan pembangunan jaringan untuk melayani pelanggan dan pengembangan sistem.
- b. Menyusun SOP dan mengatur pengoperasian jaringan distribusi.
- c. Menyusun rencana pemeliharaan dan melaksanakan pemeliharaan jaringan distribusi.
- d. Mengolah aset jaringan distribusi dan menyusun Data Induk Jaringan.

4. Bagian Keuangan

Bertanggung jawab dalam pemecatan dan pembukuan aset, perencanaan dan pengendalian anggaran dan pendapatan dengan prosedur administrasi dan akutansinya, untuk menjamin pengelolaan pendapatan dan anggaran yang efektif dan efisien guna peningkatan kinerja keuangan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana disebutkan diatas, bagian keuangan mempunyai fungsi:

- a. Melaksanakan pencatatan pembukaan aset.
- b. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pendapatan serta mengadakan rekonsiliasi dengan fungsi terkait.
- c. Menyusun RAO/UAI sesuai dengan jadwal dan pedoman yang ada.
- d. Mengatur dan melaksanakan pengawasan atas penggunaan anggaran investasi maupun operasi.
- e. Mengatur dan mengendalikan likuiditas keuangan secara optimal.

- f. Melaksanakan supervisi tentang keuangan dan akuntansi terhadap unit usahanya.
- g. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian keuangan.

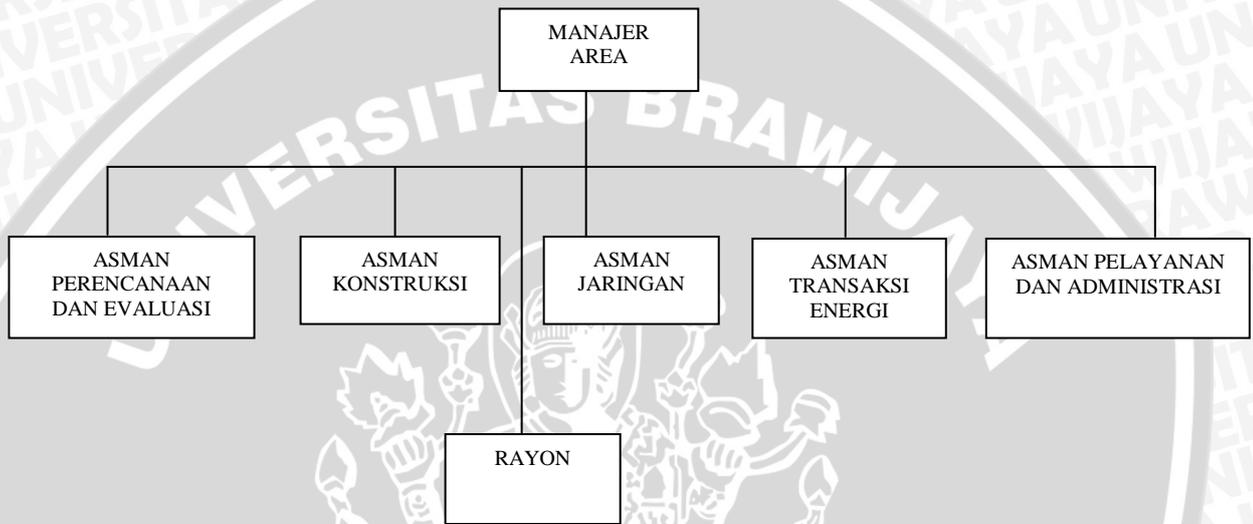
5. Bagian SDM dan Administrasi

Bertanggung jawab dalam pengembangan dan administrasi sumber daya manusia, pengelolaan kegiatan kesekretariatan dan umum untuk menjamin kelancaran operasional, serta melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian SDM dan Administrasi mempunyai fungsi:

- a. Mencatat dan melaksanakan inventarisasi fasilitas kantor serta menyusun rancana dan melaksanakan pemeliharaan.
- b. Melaksanakan administrasi kepegawaian, membuat perhitungan dan melaksanakan pembayaran hak-hak pegawai sesuai dengan ketentuan yang ada.
- c. Menyusun dan memelihara Data Induk Kepegawaian serta melaksanakan monitoring dan evaluasi SDM.
- d. Melaksanakan pembinaan SDM serta menyusun rencana pengembangan SDM.
- e. Merencanakan dan mengelola kegiatan kesekretariatan, umum dan khusus.
- f. Mengatur menyelesaikan masalah hukum yang terkait dengan masalah kedisanaan, baik dilingkungan internal maupun eksternal.

- g. Mengatur dan melaksanakan program kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.
- h. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian SDM dan Administrasi.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang

Sumber: Keputusan Direksi PT. PLN (Persero)

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang melayani masyarakat yang berada di wilayah Malang Kota dan Malang Kabupaten. Berikut unit pelayanan (rayon) ditingkat ranting, yaitu:

1. Rayon Malang Kota
2. Rayon Kebonagung
3. Rayon Dinoyo
4. Rayon Belimbing
5. Rayon Batu

6. Rayon Lawang
7. Rayon Bululawang
8. Rayon Singosari
9. Rayon Kepanjen
10. Rayon Tumpang
11. Rayon Ngantang
12. Rayon Gondang Legi
13. Rayon Dampit
14. Rayon Sumber Pucung

Tabel 1. Rekapitulasi Pegawai PT. PLN Area Malang

NO	UNIT	BAGIAN		JENIS KELAMIN		JUMLAH
		Teknik	Non Tek	Laki	Wanita	
1	Area	39	41	60	20	
2	Rayon Malang Kota	7	8	11	4	
3	Rayon Blimbing	6	6	7	5	
4	Rayon Kebonagung	6	6	10	2	
5	Rayon Dinoyo	7	5	6	6	
6	Rayon Lawang	6	5	8	3	
7	Rayon Singosari	7	6	8	5	
8	Rayon Tumpang	7	5	9	3	
9	Rayon Bululawang	6	4	8	2	
10	Rayon Gondanglegi	7	5	11	1	
11	Rayon Dampit	3	3	5	1	
12	Rayon Kepanjen	6	5	8	3	
13	Rayon Sumberpucung	4	2	4	2	

NO	UNIT	BAGIAN		JENIS KELAMIN		JUMLAH
		Teknik	Non Teknik	Laki	Wanita	
14	Rayon Batu	9	4	12	1	
15	Rayon Ngantang	3	3	6	0	
Jumlah Pegawai APJ Malang		123	108	173	58	

Sumber: Data Kinerja PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang

Tingkat pendidikan pegawai PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bervariasi, mulai dari SMP hingga Strata 2 (S2). Dengan mengetahui tingkat pendidikan setiap pegawai, maka hal tersebut akan memudahkan perusahaan untuk menetapkan posisi dan jabatan yang sesuai dengan kualitas masing-masing. Berikut adalah tabel jumlah pegawai PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berdasar tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai:

Tabel 2. Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	STRATA 2 NonTeknik	8
2	STRATA 1 Teknik	28
3	STRATA 1 NonTeknik	37
4	D3 Teknik	29
5	D3 NonTeknik	2
6	D1 Teknik	6

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
7	D1 NonTeknik	10
8	SMA	42
9	SMEA	13
10	STM	40
11	Sekolah Teknik (ST)	9
12	SMP	4
	JUMLAH	228

Sumber: Data Administrasi Umum dan K3 PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang

B. Data Fokus Penelitian

A. Upaya PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja merupakan suatu hal yang terpenting dalam suatu perusahaan, terutama pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Kinerja merupakan tolak ukur dimana tingkat keberhasilan suatu organisasi maupun perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dimana kinerja harus terus ditingkatkan agar tercapai semua sasaran yang diinginkan. Peningkatan kinerja terus dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Hal tersebut tercermin dalam segala bentuk pembinaan, bimbingan dan fasilitas yang diberikan kepada pegawai. Dengan didukung tingkat kedisiplinan pegawai dalam pemanfaatan segala bentuk pembinaan dari PT. PLN (Persero) Area Pelayanan

dan Jaringan Malang diharapkan tingkat kinerja akan terus ditingkatkan agar terwujud kinerja pegawai yang profesional.

Diungkapkan oleh Bapak Agus Mustianto, AN. Kinerja (Manajer/Fungsional IV) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “Profesional yaitu serangkaian keahlian yang dipersyaratkan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilakukan secara efisien dan efektif dengan tingkat keahlian yang tinggi dalam rangka untuk mencapai tujuan pekerjaan yang maksimal”.

(wawancara tanggal 2 April 2012)

Berdasar hal tersebut PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang terus berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang profesional dengan melakukan beberapa upaya guna meningkatkan keahlian para pegawainya sehingga sasaran perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Suatu BUMN yang memiliki jaringan kerja yang luas seperti PT. PLN (Persero), keberadaan pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk dapat menjalankan sebuah organisasi. Maka diperlukan pegawai dengan kinerja yang baik dan berkualitas untuk suatu hasil yang optimal.

Upaya PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai meliputi peningkatan kualitas pegawai melalui diklat, peningkatan kedisiplinan pegawai, dan pemenuhan kesejahteraan pegawai. Hal tersebut dilakukan untuk mendorong terciptanya produktivitas pegawai.

Diungkapkan oleh Ibu Mistri, AN. Kinerja (Manajer/Fungsional IV) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa:

“Perlu dipahami bahwa perusahaan mempunyai target organisasi, yang target tersebut dapat tercapai dengan adanya pegawai yang profesional yang dapat

memenuhi targetnya sesuai yang diinginkan oleh perusahaan. Jadi tiap pegawai mempunyai kewajibannya masing-masing untuk memenuhi target tersebut. Upaya dari PT. PLN antara lain adanya (1) diklat, diklat diadakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, (2) Pembinaan kompetensi, bertujuan agar pegawai terus termotivasi meningkatkan kinerjanya, (3) Pembinaan disiplin pegawai, untuk terus menciptakan pegawai yang mempunyai disiplin dalam melaksanakan tugas-tugasnya, (4) Pemeliharaan Kesejahteraan Pegawai, dengan adanya pemeliharaan kesejahteraan pegawai akan lebih semangat dalam bekerja”.
(wawancara tanggal 2 April 2012)

Diungkapkan oleh Bapak Agus Mustianto, AN. Kinerja (Manajer/Fungsional IV) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “PT. PLN menginginkan pegawai dapat mencapai target perusahaan. Berikut upaya-upaya perusahaan untuk meningkatkan profesionalitas kinerja pegawai antara lain melalui: pemberian diklat, pembinaan kompetensi. Pembinaan disiplin pegawai, dan pemeliharaan kesejahteraan pegawai”.
(wawancara tanggal 2 April 2012)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh ibu Indah Cahyawati, AF. Administrasi umum dan k3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “Upaya dari PT. PLN untuk meningkatkan profesionalisme kinerja pegawai antara lain adalah dengan pemberian diklat, pembinaan kompetensi. Pembinaan disiplin pegawai, dan pemeliharaan kesejahteraan pegawai”.
(wawancara tanggal 2 April 2012)

Pegawai merupakan aset penting bagi setiap organisasi, pegawai yang berkualitas akan sangat mendukung keberhasilan suatu perusahaan. Demi terciptanya kinerja pegawai yang profesional, maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Langkah dasar yang ditempuh oleh PT. PLN (Persero)

Area Pelayanan dan Jaringan Malang sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai adalah melalui:

1. Diklat
2. Pembinaan Kompetensi
3. Pembinaan Disiplin Pegawai
4. Pemeliharaan Kesejahteraan Pegawai

1. Diklat

Langkah yang ditempuh PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang guna meningkatkan kualitas para pegawainya adalah dengan melalui diklat, training, dan penataran baik di bidang teknik maupun non teknik sesuai dengan kapasitas pegawai. Pendidikan dan latihan (diklat) pegawai mempunyai tujuan untuk memelihara, meningkatkan kecakapan pegawai lama maupun pegawai baru.

Diklat diberikan untuk menambah tingkat kompetensi pegawai. Sehingga pegawai dapat menambah wawasan untuk meningkatkan kemampuannya dan juga lebih berpengalaman dalam bidangnya sehingga tugas-tugas dari perusahaan dapat terselesaikan dengan baik. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Mistri, AN. Kinerja (Manajer/Fungsional IV) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa:

“Diklat diberikan kepada masing-masing pegawai sebagai penambahan kompetensi pegawai. Pegawai yang tingkat keahliannya kurang dapat memperoleh pembekalan lewat diklat sehingga pegawai tersebut lebih berkompentensi dan meningkatkan kinerjanya juga dapat menambah wawasan, pengalaman, pengetahuan serta ketrampilan pegawai”.
(wawancara tanggal 2 April 2012)

Waktu pelaksanaan program diklat di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang telah terjadwal sebelumnya. Umumnya diklat dilaksanakan setiap tiga bulan sekali. Para peserta diklat juga sudah ditentukan sehingga semua pegawai dapat mengikuti diklat. Diklat yang dipilih sesuai dengan tugas dan jabatan pegawai. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Mukhrodoh, AF. Administrasi umum dan K3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa:

“waktu pelaksanaan diklat sudah terjadwal setiap awal tahun, pesertanya juga sudah terjadwal sehingga semua pegawai bisa mengikuti diklat sesuai dengan konsentrasi tugasnya. Dengan adanya kegiatan diklat ini diharapkan pegawai yang kurang menguasai bidang pekerjaannya akan lebih menguasai pekerjaannya. Sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang memuaskan. Jangka waktu pelaksanaan diklat juga tidak sama, tergantung jenis diklatnya.”
(wawancara tanggal 2 April 2012)

Peserta diklat adalah seluruh pegawai di PT. PLN yang telah masuk dalam usulan kebutuhan diklat pegawai, dan pelaksanaannya sudah terjadwalkan setiap awal tahun. Pemberian diklat atau materi diklat tiap pegawai berbeda sesuai dengan kebutuhan jabatan masing-masing. Sesuai dengan dengan surat nomor 4/09/310/DIST. JATIM/2011 mengenai rencana kebutuhan diklat menyatakan bahwa:

1. Setiap pegawai diwajibkan mengikuti minimal 1 diklat dan maksimal 4 diklat dalam 1 tahun.
2. Diklat yang dipilih harus ada didalam direktori diklat 2011.
3. Diklat yang dipilih harus sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai (sesuai dengan kebutuhan jabatan) manager area harus mengevaluasi permintaan diklat pegawai.

Tabel 3. Daftar kebutuhan diklat pegawai PT. PLN Area Malang tahun 2012

NAMA	AREA / BIDANG	KODE DIKLAT	DIKLAT YANG AKAN DI IKUTI
SUMINTO	APJ MALANG	B.2.4.10.22.3	ADMINISTRASI PERKANTORAN LANJUTAN
UMI MAISAROH	APJ MALANG	B.1.4.2.35.3	ADMINISTRASI PERSONEL I
IMA WAHYUNI	APJ MALANG	B.1.4.2.36.3	ADMINISTRASI PERSONEL I
ANISSA SEFI A.	APJ MALANG	B.1.4.1.09.3	AKUNTANSI KEUANGAN DASAR 1
RIZQI APRILIANI R.	APJ MALANG	B.1.4.1.09.3	AKUNTANSI KEUANGAN DASAR 1
REKI WOWILING	APJ MALANG	B.1.1.3.58.4	ANALISA & EVALUASI DAMPAK HARMONISA PADA TRAFODIST.
SUWARNO	APJ MALANG	B.1.1.3.58.4	ANALISA & EVALUASI DAMPAK HARMONISA PADA TRAFODIST.
SUDARNO	APJ MALANG	B.1.1.3.58.4	ANALISA & EVALUASI DAMPAK HARMONISA PADA TRAFODIST.
MOCHAMAD RIZAL FAUZI	APJ MALANG	B.1.1.3.58.4	ANALISA & EVALUASI DAMPAK HARMONISA PADA TRAFODIST.
FAUZAN AFIED MAULANA	APJ MALANG	B.1.1.3.55.4	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI
PRISMA ASMARA YUDHA	APJ MALANG	B.1.1.3.55.4	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI
ACHMAD WAHYUDI	APJ MALANG	B.1.1.3.55.4	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI
RIZKY RAHMAT PRATAMA	APJ MALANG	B.1.1.3.55.4	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI

NAMA	AREA/BIDANG	KODE DIKLAT	DIKLAT YANG AKAN DIIKUTI
SUTJIPTO MISIDI	APJ MALANG	B.1.1.3.55.4	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI
DIDIT ARI TARMIZI	APJ MALANG	B.1.1.3.55.4	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI
ANDRI HIDAYAT	APJ MALANG	B.1.1.3.55.4	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI
BUDI HERMANSYAH	APJ MALANG	B.1.1.3.55.4	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI
M I S T R I	APJ MALANG	B.2.4.9.61.2	AUDIT INTERNAL MUTU
HIMAWAN SUTANTO	APJ MALANG	B.2.4.9.61.2	AUDIT INTERNAL MUTU
PRIJO UTOMO	APJ MALANG	B.2.4.9.61.2	AUDIT INTERNAL MUTU
MUKHRODOH	APJ MALANG	D.2.0.0.11.1	KOMUNIKASI EFEKTIF
INDAH CAHYAWATI	APJ MALANG	D.2.0.0.11.1	KOMUNIKASI EFEKTIF

Sumber: Data Administrasi Umum dan K3 PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang

Daftar usulan diklat diserahkan tiap awal tahun, pelaksanaan diklat non teknik dilaksanakan di udiklat yang terletak di Pandaan. Pelaksanaan diklat non teknik berlangsung minimal 3 hari dan paling lama maksimal 7 hari. Ibu Mukhrodoh, AF. Administrasi umum dan K3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang merupakan salah satu peserta diklat non teknik menyatakan bahwa: “

diklat non teknik dilaksanakan di udiklat yang terletak di Pandaan. Pelaksanaan diklat non teknik berlangsung minimal 3 hari dan paling lama maksimal 7 hari. Hasil dari diklat tersebut yaitu penguasaan pada bidang yang telah menjadi pekerjaan dan bagian tugas yang setiap hari dikerjakan di kantor.”

Hal serupa juga disampaikan oleh salah satu peserta diklat, ibu Indah Cahyawati, AF. Administrasi umum dan k3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “diklat non teknik dilaksanakan di udiklat yang terletak di Pandaan. Pelaksanaan diklat non teknik berlangsung minimal 3 hari dan paling lama maksimal 7 hari. Diklat yang diikuti sesuai kebutuhan diklat yang telah diusulkan perusahaan tiap awal tahun. Diklat yang dipilih sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai (sesuai dengan kebutuhan jabatan) yang dievaluasi manager Area Malang.”

Tabel 3. Soal uji kompetensi profesi non teknik yang diujikan bulan Maret 2012

Kode Profesi	Judul Kompetensi	Level
AGA 1.4.3.1	Pengumpulan data lamporan penjualan kWh	Basic
	Pengumpulan data laporan pelayanan pelanggan	Basic
	Pengolahan data penjualan kWh	Spesific
	Pengolahan data pelaporan pelayanan pelanggan	System
	Analisa dan pemecahan masalah	Spesific
ADM 4.10.1.1	Pengelolaan administrasi perkantoran	Basic
	Supervisi pengelolaan sistem administrasi kesehatan	Spesific
	Supervisi pengelolaan sistem administrasi perkantoran	Spesific

Kode Profesi	Judul Kompetensi	Level
KEU 4.1.1.1	Pelaksanaan pekerjaan oprasional keuangan	Basic
	Supervisi pekerjaan oprasional keuangan	Specific
	Analisa dan pemecahan masalah oprasional keuangan	System
	Optimalisasi kinerja keuangan unit	Optimization

Sumber: Data Administrasi Umum dan K3 PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang

Tabel diatas merupakan bentuk soal uji kompetensi yang diberikan pada saat diklat. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat menambah wawasan, pengalaman, pengetahuan serta ketrampilan pegawai. Selain itu, diharapkan pula dengan adanya diklat, pegawai PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang mampu berfikir secara rasional, inovatif, memiliki wawasan yang luas dalam melaksanakan pekerjaan serta dapat mengatasi masalah yang terjadi di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

Salah satu bentuk diklat yang juga diberikan antara lain diadakannya seminar dan juga *workshop* yang dilakukan diluar perusahaan, *in house training* yang berupa pelatihan aplikasi-aplikasi untuk pelayanan seperti aplikasi gangguan dan juga pelatihan-pelatihan berupa teknik seperti bagaimana antisipasi terjadinya kebakaran. Berikut yang diungkapkan oleh ibu Indah Cahyawati, AF. Administrasi umum dan k3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “Diklat berupa seminar dan *workshop* yang diikuti pegawai yang diadakan diluar perusahaan.

Ada juga diklat berupa in house training salah satunya berupa pemberian pelatihan mengenai aplikasi-aplikasi untuk pelayanan, dan untuk bagian teknik atau pelatihan teknik berupa pelatihan aplikasi-aplikasi gangguan, pemadam kebakaran”.

(wawancara tanggal 2 April 2012)

Berikut manfaat dilakukannya diklat, sesuai data PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang No. Dokumen FS.6.11:

a. Kontribusi ke perusahaan:

1. Peningkatan produktifitas kerja.
2. Kesesuaian program dengan kompetensi perusahaan.
3. Peningkatan kualitas hasil kerja.
4. Upaya pengembangan/inovasi terhadap perusahaan.
5. Pengembangan ide/gagasan baru pada manajemen.

b. Kontribusi ke individu

1. Peningkatan *skill*.
2. Peningkatan motivasi.
3. Peningkatan rasa percaya diri.
4. Keinginan transfer pengalaman.
5. Komitmen pada perusahaan.

2. Pembinaan Kompetensi

Setiap tugas pegawai ada penilaian tersendiri setiap individu/rapot (pembinaan kompetensi dan karir pegawai) level kompetensi sebagaimana dimaksud didasarkan pada, bidang keilmuan, pengalaman, atau kemampuan

pegawai dalam mengembangkan kompetensi sesuai dengan pekerjaan yang dipersyaratkan. Penilaian dilakukan tiap akhir semester, selain dilakukan penilaian oleh atasan penilaian juga dilakukan oleh antar pegawai.

Pembinaan kompetensi merupakan hak setiap pegawai dan wajib dilaksanakan oleh atasan. Pembinaan kompetensi berupa pembinaan *grade* dan penetapan kenaikan *grade*. *Grade* tidak berubah otomatis jika ada promosi jabatan, berdasar keputusan Dir No387.K/DIR/2008 jo No 307.K/DIR/2009 *grade* terdiri dari beberapa skala *grade*:

1. Sebagai penghargaan masa kerja, pembinaan skala *grade* ada setiap 1 tahun sekali, yang diberlakukan pada 1 Januari, diberikan kepada pegawai, kecuali pegawai baru yang diangkat setelah Juli tahun sebelumnya.
2. Kenaikan *grade* hanya diberikan max 1 *grade* dan dilaksanakan pada 1 Januari/1 Juli setelah pegawai memenuhi perolehan kriteria utama.
3. Persyaratan pegawai yang berhak mendapatkan kriteria talenta, aktif bekerja minimal 3 bulan kerja pada semua periode semester berjalan dan tidak berhenti bekerja selama periode semester berjalan.
4. Pegawai yang berhenti bekerja pada tanggal 1 Januari atau 1 Juli tidak mendapatkan kriteria talenta dan pemindahan skala *grade*.

Diungkapkan oleh Ibu Mistri, AN. Kinerja (Manajer/ Fungsional IV) PT.

PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa:

“Sebagai penghargaan masa kerja, pembinaan skala *grade*, setiap 1 tahun sekali yang diberlakukan 1 Januari diberikan kepada pegawai, kecuali pegawai baru yang diangkat setelah 1 Juli tahun sebelumnya. Kenaikan *grade* hanya diberikan maksimal 1 *grade* dan dilaksanakan pada 1 Januari/1 Juli setelah pegawai memenuhi perolehan kriteria talenta. Persyaratan pegawai yang berhak mendapatkan kriteria talenta yaitu aktif bekerja minimal 3 bulan kerja pada

periode semester berjalan dan tidak berhenti bekerja selama periode semester berjalan. Pegawai yang berhenti bekerja tanggal 1 Januari/1 Juli tidak mendapatkan kriteria talenta dan pemindahan skala *grade*".
(wawancara tanggal 10 April 2012)

Berikut tingkatan kenaikan *grade* pada level kompetensi berdasar keputusan Dir No387.K/DIR/2008 jo No 307.K/DIR/2009 :

1. LBS = Luar Biasa
2. SOP = Sangat Optimal
3. SPO = Sangat Potensial
4. OPT = Optimal
5. POT = Potensial
6. KPO = Kandidat Potensial
7. PPS = Perlu Penyesuaian
8. PPE = Perlu Perhatian
9. SPP = Sangat Perlu Perhatian

Rekomendasi diklat perjenjangan:

1. Prioritas EE
 - a) Pegawai pada *grade* tertinggi lebih dari atau sama dengan 1 tahun.
 - b) Pegawai sedang atau akan menduduki *structural* dengan persyaratan KKJ di atas level kompetensi.
 - c) Pegawai menjadi PLT (persyaratan KKJ di atas level kompetensinya).
 - d) Pegawai (selain huruf a, b, c) di atas.
2. Prioritas SSE :
 - a) pegawai pada *grade* tertinggi yaitu lebih dari atau sama dengan 1 tahun.

b) pegawai *grade* tertinggi selain (huruf a).

Grade berfungsi untuk rekomendasi diklat perjenjangan, diklat perjenjangan diberikan kepada:

1. Pegawai pada *Grade* tertinggi ≥ 1 Tahun.
2. Pegawai sedang/akan menduduki struktural yang mempunyai persyaratan KKJ diatas level kompetensi.
3. Pegawai menjadi PLT (persyaratan KKJ diatas level kompetensinya).

Persyaratan kompetensi diklat penjenjangan:

1. Mempunyai sertifikasi dari lembaga terakreditasi nasional/internasional (sesuai jabatan dan profesinya).
2. Mempunyai karya inovasi yang memperoleh penghargaan dalam lingkup kompetensi yang dipersyaratkan.
3. Membuat makalah tentang kontribusi individu pegawai atas keberhasilan peningkatan kinerja operasional di unit kerjanya, serta melakukan knowledge sharing atas makalahnya dengan mempresentasikan pada komite appraisal sesuai kewenangannya.
4. Lulus minimal 4 diklat profesi dibidangnya.

Diklat Perjenjangan

1. *Executive Education (EE)*, dilaksanakan oleh:
 - a) Pegawai yang sedang atau akan menduduki Jabatan Struktural dengan persyaratan KKJ di atas level kompetensinya.

- b) Pegawai yang akan menduduki Jabatan Struktural, baik jenjang jabatan yang sama maupun yang akan menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi.
- c) Pegawai yang menjadi Pejabat Pelaksana Tugas (PLT).

2. *Strategic Specialist Education (SSE)*, untuk Pegawai pada *Grade* tertinggi di suatu level kompetensi dan akan menduduki Jabatan Fungsional.

- a) Pegawai yang telah lulus SSE di level kompetensinya, tetap wajib lulus EE, jika menjadi kandidat menduduki jabatan *structural*.
- b) Pegawai tidak perlu mengikuti SSE untuk naik level kompetensi, dalam hal pegawai telah lulus EE setara level kompetensi yang dituju.
- c) Pegawai yang telah lulus EE sebelum pada *grade* tertinggi dapat naik level pada 1 semester setelah *grade* tertinggi tersebut.
- d) Masa berlaku sertifikat kelulusan EE adalah 2 tahun sejak tanggal berlaku sertifikat tersebut atau sejak diberlakukannya keputusan ini. Perpanjangan masa berlaku sertifikat EE dilakukan setiap tahun melalui persyaratan kelulusan *leadership web-based training*.

Pembinaan level kompetensi:

1. Pegawai yang belum lulus diklat penjenjangan berhak mengikuti diklat maksimal 3x pada level yang sama (tiap 2 tahun sekali).
2. Kriteria talenta atasan langsung diberikan maksimal potensial pada 1 semester berikutnya, jika:
 - a) Pegawai yang direkomendasikan tidak lulus diklat penjenjangan sampai 2x.

- b) Pegawai yang direkomendasikan tidak lulus UPK peralihan.
3. Jika Diklat Penjurangan yang belum diselenggarakan PLN Pusdiklat, maka:
 - a) Pegawai yang menduduki Fungsional sama dengan syarat naik *Grade*.
 - b) Pegawai yang menduduki Struktural: UPK.
 - c) Seluruh diklat penjurangan diselenggarakan PLN Pusdiklat paling lambat 1 Januari 2011.

Uji Portofolio Kompetensi (UPK)

1. Persyaratan mengikuti UPK :
 - a) Rekomendasi unit atau atasan langsung.
 - b) Tidak sedang menjalani hukuman disiplin.
 - c) Memenuhi persyaratan kriteria talenta (Petunjuk Pelaksanaan).
 - d) Memenuhi persyaratan kompetensi (Petunjuk Pelaksanaan).

Ketentuan UPK:

1. Jika hasil UPK menunjukkan kompetensi pegawai memenuhi KKJ yang diduduki, Pegawai diberikan kenaikan *Grade*.
2. Jika kenaikan *Grade* >1, maka kenaikan *Grade* dapat dilakukan setiap 6 bulan sekali setiap kenaikan 1 (satu) *Grade*, dengan syarat pegawai sanggup mempertahankan kriteria talenta LBS/SOP/SPO, serta kenaikan *Grade* tersebut dibatasi maksimal 2 *Grade* di atas *Grade* sebelum mengikuti UPK, dan hanya berlaku 1x sepanjang riwayat jabatannya.

3. Jika hasil UPK menunjukkan kompetensi Pegawai di bawah *Grade* terakhir pegawai, maka kriteria talenta 1 tahun sejak UPK tak dapat digunakan untuk naik *Grade*.
4. Pembinaan karir, jalur karir merupakan rangkaian lintasan karir pegawai dalam organisasi Perseroan. Jalur Karir identik untuk *talent*, yang membedakan hanya kecepatan, kemampuan individu dalam mengakuisisi kompetensi dan syarat pengalaman pada suatu jabatan. Pembuatan jalur karir diselaraskan dengan penerapan MSDM-BK yaitu mengacu pada kesesuaian KKJ dengan KI dan keseimbangan level KI pada ketiga kelompok kompetensi PLN.

Jalur Karir Jabatan terdiri atas:

1. Jalur Jabatan Struktural.
2. Jalur Jabatan Fungsional.
3. Jalur Lintas Jabatan, baik dari Jabatan Fungsional ke Jabatan Struktural maupun sebaliknya.

Tujuan adanya pembinaan kompetensi adalah untuk mempersiapkan pegawai:

1. Memiliki integritas.
2. Berkompetensi tinggi.
3. Profesional.

3. Pembinaan Disiplin Pegawai

Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Pembinaan disiplin pegawai diberikan demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, pembinaan disiplin pegawai merupakan upaya untuk menggali potensi dan kompetensi kualitas kerja. Oleh sebab itu pembinaan disiplin pegawai merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan.

Diungkapkan oleh ibu Indah Cahyawati, AF. Administrasi umum dan k3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “Secara umum disiplin kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk melatih diri dalam melaksanakan kegiatan dengan baik dan benar. disiplin kerja adalah pelatihan untuk mengendalikan kebiasaan, kesopanan dan ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan”.

(wawancara tanggal 10 April 2012)

Diungkapkan oleh Ibu Mistri, AN. Kinerja (Manajer/Fungsional IV) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “Pembinaan yaitu sebagai rangkaian upaya mengendalikan secara profesional terhadap semua unsur-unsur tersebut berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara berdaya guna dan berhasil guna”.

(wawancara tanggal 10 April 2012)

Dari data tersebut disimpulkan bahwa kedisiplinan pegawai merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kedisiplinan juga

menunjang tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Apabila pegawai tidak mempunyai tingkat kedisiplinan yang baik maka tidak akan tercapai kinerja yang baik. Oleh karena itu tiap perusahaan mempunyai tata cara tersendiri untuk tetap dapat menjaga kedisiplinan para pegawai.

Hal yang menjadi sorotan dalam kedisiplinan yaitu ketidakhadiran pegawai, yang mana hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga dapat menjadi penyebab ketidaklancaran pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan. Dikarenakan tidak efektif dan efisiennya dalam pengelolaan perusahaan secara keseluruhan yang mengakibatkan adanya ketidakadilan dan ketidakseimbangan dalam pengaturan tugas pekerjaan. Selain itu, hal tersebut juga berpengaruh terhadap para karyawan itu sendiri. Yang mana ada pegawai yang benar-benar disiplin dan ada pegawai yang kurang disiplin sehingga hal tersebut akan mempengaruhi proses kerjasama antar pegawai maupun antar unit.

Untuk menyeimbangkan keadaan tersebut, PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang juga menerapkan adanya sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan. Apabila pegawai tersebut tidak hadir kerja selama 3 hari tanpa surat keterangan maka akan mendapat surat teguran dan sanksi berupa pengurangan nilai pada akhir semester (penilaian pada evaluasi kerja) dan juga pengurangan upah. Yang pada dasarnya, jika jam kerja berkurang atau tidak sesuai dengan perhitungan masa kerja maka akan terjadi pengurangan upah. Dengan adanya sanksi tersebut diharapkan dapat lebih meningkatkan tingkat kedisiplinan para pegawai. Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Mukhrodoh, AF.

Administrasi umum dan K3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V)

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa:

“setiap pegawai memang memiliki karakter yang berbeda. Ada yang tingkat kedisiplinannya tinggi dan ada juga yang tingkat disiplinnya rendah. Untuk menyeimbangkan hal tersebut PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang juga menerapkan adanya sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan.”

(wawancara tanggal 2 April 2012)

Dengan karakter pegawai yang berbeda-beda maka perlu diadakan pembinaan disiplin dari perusahaan agar tercipta pegawai yang mempunyai disiplin tinggi dan profesional dalam menjalankan pekerjaannya. Adapun usaha yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam rangka pembinaan kedisiplinan para pegawai adalah:

- a. Preventif, yaitu dilakukan sebelum kegiatan berjalan dengan pemberian petunjuk tentang struktur organisasi, peraturan yang berlaku, dan lain-lain.
- b. Operasional, yaitu dilakukan selama kegiatan sedang berjalan.
- c. Represif, yaitu pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan selesai dengan membandingkan antara rencana dan hasil pekerjaan.

Usaha lain yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah melalui pelaksanaan latihan prajabatan, juga pelaksanaan absensi pegawai yang dilakukan pada jam masuk dan jam keluar dengan menggunakan sistem *finger print*. Absensi dengan cara ini pegawai yang tidak masuk akan ketahuan selain itu pegawai juga tidak bisa titip absen karena sidik jari setiap pegawai tidak sama. Pada akhir jam kerja atau selesai jam kantor absensi tersebut akan direkapitulasi. Dengan cara ini diharapkan tingkat kedisiplinan pegawai akan terus dapat terjaga.

Diungkapkan oleh Bapak Agus Mustianto, AN. Kinerja (Manajer/Fungsional IV) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “Tujuan pembinaan disiplin kerja dalam perusahaan adalah, agar semua pegawai yang ada didalam kantor berperilaku bijaksana di tempat kerja dalam arti taat kepada peraturan dan keputusan, untuk menjamin adanya kesesamaan antara tujuan perusahaan dengan tujuan masing-masing para pegawai sehingga adanya potensi kepentingan diantara keduanya, untuk menciptakan situasi yang bagus dalam mencapai tujuan dari pekerjaan sehingga kinerja pegawai meningkatkan dan pada akhirnya kinerja perusahaan pun akan meningkat”. (wawancara tanggal 2 April 2012)

Disiplin pegawai harus terus diperhatikan oleh perusahaan karena melemahnya disiplin kerja sangat mempengaruhi semangat kerja pegawai. Yang akan menurunkan kegiatan dalam setiap pekerjaan yang ditangani dan menurunnya tingkat produktivitas kerja pegawai. Jika tingkat produktivitas kerja pegawai maka akan sangat mempengaruhi tingkat pemenuhan target perusahaan.

4. Pemeliharaan Kesejahteraan Pegawai

Dalam sebuah organisasi, kesejahteraan pegawai merupakan hal yang sangat penting. Karena apabila kesejahteraan pegawai terpenuhi, diharapkan dapat menumbuhkan motivasi dan semangat kerja yang tinggi pada pegawai tersebut. Upaya yang dilakukan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam memenuhi kesejahteraan pegawainya adalah melalui pemberian gaji yang memadai, pemberian penghargaan, tunjangan pensiun, dan tunjangan kesehatan.

a. Pemberian Gaji

Pemberian gaji di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dilakukan setiap bulan. Besarnya gaji pada setiap karyawan tidak sama tergantung pada tingkat golongan dan jabatannya. Penetapan gaji pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berbeda dengan ketentuan yang berlaku

pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Besarnya gaji karyawan berdasarkan tarif grade (pay for person) berdasar keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor: 115K/DIR/2009.

Diungkapkan oleh Ibu Mistri, AN. Kinerja (Manajer/Fungsional IV) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa:

“Pemenuhan kesejahteraan pegawai merupakan salah satu upaya dari PT. PLN untuk meningkatkan profesionalisme kinerja pegawai. Dalam sistem penghasilan atau pemberian upah diberikan berdasarkan tarif grade dan juga tingkat kerajinan bekerja pegawai itu sendiri, semakin pegawai tersebut rajin makan semakin banyak reward yang dia peroleh”.
(wawancara tanggal 2 April 2012)

Dengan tarif *grade (pay for person)*, yang mengacu pada P1(*Person*) yaitu bahwa gaji akan tetap diberikan meskipun pegawai sedang melakukan cuti besar atau izin sakit dalam waktu yang lama sekalipun, P2(*Position*) yaitu gaji tidak diberikan pada pegawai yang masuk kerjanya kurang dari 15 hari jika masa kerja kurang dari 15 hari dalam sebulan dianggap tidak bekerja, P3(*Performance*) yaitu gaji diberikan sesuai dengan nilai dan pemenuhan target selama bekerja juga berdasar tingkat kehadiran dari pegawai tersebut selama di perusahaan. Dengan sistem *grade* berdasar *performance* semakin pegawai tersebut rajin maka semakin banyak *reward* yang akan diperoleh.

b. Pemberian Penghargaan

Pemberian penghargaan tersebut diberikan kepada pegawai dengan tujuan untuk menghargai hasil kerja dan jasa serta pengabdian dan prestasi yang telah diberikan kepada perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang telah memiliki pengabdian dan kesetiaan yang cukup lama kepada perusahaan.

Penghargaan diberikan kepada pegawai yang masa kerjanya mencapai 16 tahun yakni diberikan winduan. Penghargaan berupa piagam dan uang. Besarnya uang berdasar tarif grade. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Mukhrodoh, AF. Administrasi umum dan K3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “Pemberian penghargaan pegawai diberikan atas lamanya masa kerja pegawai. Diberikan pada pegawai yang masa kerjanya mencapai 16 tahun atau winduan. Penghargaan berupa piagam dan uang. Besarnya uang berdasarkan pada tarif *grade*”.

(wawancara tanggal 3 April 2012)

c. Tunjangan Pensiun

Selain pemberian gaji pokok dan pemberian penghargaan, PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang juga memberikan tunjangan pensiun kepada para pegawainya. PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang memberi pensiun kepada pegawai yang telah mencapai usia 56 tahun. Tunjangan pensiun terdiri atas uang penghargaan/ uang pelepasan, tunjangan tambahan penghasilan dan uang pengganti cuti besar, termasuk penghargaan purna jabatan. Adapun ketentuan jumlah uang pensiun diluar dari kewenangan PT. PLN, dikarenakan dana pensiun dikelola oleh “Dana Pensiun” bukan dikelola oleh PT. PLN. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Mukhrodoh, AF. Administrasi umum dan K3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “ Dana pesiun dikelola oleh “Dana Pensiun” bukan PT. PLN jadi diluar kewenangan PT. PLN”.

(wawancara tanggal 2 April 2012)

d. Tunjangan Kesehatan

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang tidak hanya memberi tunjangan pensiun kepada para pegawai, tetapi juga memberikan tunjangan kesehatan. Tunjangan kesehatan atau jaminan pemeliharaan kesehatan meliputi: tunjangan kecelakaan kerja, bantuan kematian dan bantuan pemakaman. Pemberian tunjangan kesehatan tersebut tidak hanya diberikan kepada pegawai PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang saja, tetapi kepada seluruh anggota keluarga pegawai. Bentuk dari tunjangan kesehatan yang diberikan berupa pembiayaan pengobatan selama yang bersangkutan sakit, semua ditanggung perusahaan. Besarnya tunjangan yang diberikan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain adalah sama untuk biaya pengobatan, kecuali jika rawat inap tiap pegawai berbeda tergantung pada tarif grade. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Mukhrodoh, AF. Administrasi umum dan K3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “ Besarnya tunjangan kesehatan antara pegawai satu dengan yang lain sama kecuali jika rawat inap tipe ruangnya berdasarkan tarif grade”.

(wawancara tanggal 2 April 2012)

5. Tingkat keberhasilan dari upaya PT. PLN dalam meningkatkan kinerja pegawai

Sesuai data yang diperoleh peneliti, terdapat empat upaya dari PT. PLN dalam meningkatkan kinerja pegawai. Keempat upaya tersebut antara lain:

1. Diklat
2. Pembinaan Kompetensi
3. Pembinaan Disiplin Pegawai
4. Pemeliharaan Kesejahteraan Pegawai

Menurut ibu Indah Cahyawati, AF. Administrasi Umum dan K3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “Tingkat keberhasilan dari upaya yang dilakukan perusahaan antara lain, semakin meningkatnya kemampuan dan keterampilan kerja sesuai dengan bidangnya masing-masing, bertambahnya tingkat kerja sama didalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan oleh perusahaan, meningkatnya semangat para pegawai”.

(wawancara tanggal 3 April 2012)

Pemberian diklat, pembinaan kompetensi, pembinaan disiplin, dan pemeliharaan kesejahteraan pegawai mempunyai dampak positif bagi individu/pegawai juga keuntungan bagi perusahaan. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Mukhrodoh, AF. Administrasi umum dan K3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa:

“Pemberian diklat, pembinaan kompetensi, pembinaan kedisiplinan, dan pemeliharaan kesejahteraan pegawai berhasil menambah Pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif pegawai. Pemahaman yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu yang diperoleh dari diklat. Meningkatnya kemampuan, sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya untuk dapat menaiki jabatan berdasarkan pembinaan kompetensi. Nilai, yang mana meningkatnya standar perilaku pegawai yang diperoleh dari pembinaan kedisiplinan. Motivasi dan semangat dengan terpenuhinya kesejahteraan individu. Semua hal tersebut memberikan

dampak positif bagi individu/pegawai juga keuntungan bagi perusahaan dengan meningkatnya mutu dan kualitas pegawai”.
(wawancara tanggal 3 April 2012)

Disimpulkan bahwa diklat, pembinaan kompetensi, pembinaan disiplin, dan pemeliharaan kesejahteraan pegawai merupakan upaya yang berhasil dilakukan oleh PT. PLN dalam meningkatkan kinerja pegawai.

B. Faktor – faktor yang mendukung dan menghambat dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai terdapat kendala atau yang disebut faktor penghambat dan ada juga faktor pendukung. Faktor – faktor tersebut yang nantinya harus menjadi perhatian perusahaan agar upaya – upaya PT. PLN dalam meningkatkan profesionalisme kinerja pegawai dapat tercapai sesuai target perusahaan.

Menurut ibu Indah Cahyawati, AF. Administrasi Umum dan K3 (Bagian Pelayanan dan Administrasi/Fungsional V) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa faktor yang mendukung dan menghambat antara lain:

“Faktor mendukung dalam kinerja pegawai antara lain: Pegawai yang berkualitas, Sarana dan prasarana yang memadai. Faktor yang menghambat antara lain: Pegawai yang Pasif, Adanya jadwal diklat/pelatihan yang berbenturan dengan jadwal pekerjaan sehingga tidak semua pegawai dapat mengikuti kegiatan pelatihan yang sudah terjadwalkan.”
(wawancara 1 Mei 2012)

Diungkapkan oleh Ibu Mistri, AN. Kinerja (Manajer/Fungsional IV) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang bahwa: “Salah satu kendala atau hambatan dari upaya peningkatan kinerja pegawai adalah pegawai yang pasif, yaitu ada pegawai yang tidak memikirkan dia harus memenuhi target atau tidak.

Jadi pegawai pasif menganggap tidak masalah sekalipun dia tidak memenuhi target (kurang motivasi)”.

(wawancara tanggal 1 Mei 2012)

Disimpulkan beberapa faktor yang mendukung, antara lain: adanya sumber daya yang baik, sarana dan prasarana yang baik. Beberapa faktor yang menghambat, antara lain: adanya pegawai yang pasif, dan adanya jadwal diklat/pelatihan yang berbenturan dengan jadwal pekerjaan sehingga tidak semua pegawai dapat mengikuti kegiatan pelatihan yang sudah terjadwalkan.

C. ANALISIS DATA

A. Upaya PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Peningkatan kualitas pegawai yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang meliputi upaya-upaya antara lain: diklat, pembinaan kompetensi, pembinaan disiplin, pemeliharaan kesejahteraan pegawai. Pegawai merupakan unsur terpenting dalam peningkatan profesionalisme kinerja. Pegawai dikatakan profesional apabila pegawai tersebut mempunyai tingkat kinerja yang baik dan mempunyai pengetahuan, keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan.

Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur pegawai atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing pegawai. Kinerja adalah sebuah

aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan pegawai dalam periode waktu tertentu.

1. Upaya peningkatan kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, peneliti berusaha untuk menganalisis dan menginterpretasikan data yang ada, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dimana metode ini ditujukan untuk dapat menggambarkan fenomena upaya peningkatan profesionalisme pegawai di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Berikut pembahasan dari data-data yang sudah tersaji adalah sebagai berikut:

Tujuan dari BUMN adalah, menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak. PT PLN (Persero) sebagai badan usaha milik negara, yang bergerak di bidang listrik, agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing, terutama dalam menghadapi pasar global, dituntut untuk dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang demikian cepat dan dinamis agar dapat bertahan hidup dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas jalannya

perusahaan. Peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan dapat mencapai melalui utilisasi sumber daya manusia (SDM) sebab SDM merupakan faktor yang paling berperan dalam hal ini. Dengan kata lain SDM sebagai karyawan di perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan sehingga diharapkan optimal bagi perusahaan.

Tidak mudah menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan, karena hal itu berkaitan bukan saja dengan faktor-faktor personal seperti, nilai yang dianut, persepsi, sikap *personality*, dan kemampuan individu untuk maju. Maka dalam suatu perusahaan diperlukan suatu sistem manajemen kinerja untuk menilai kemampuan dan keahlian pegawainya. Salah satu cara yang terdapat dalam sistem manajemen kinerja yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menilai dan mengukur kinerja pegawainya adalah dengan menggunakan suatu alat yang (penilaian kerja). Dan terus melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Peningkatan profesionalitas kinerja pegawai, jika berbicara mengenai peningkatan profesionalitas kinerja pegawai maka mengarah pada bagaimana pengelolaan sumber daya manusia. Yang mana, manajemen sumber daya manusia adalah seni mengatur hubungan dan tenaga kerja efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, (Hasibuan, 2005:10).

Pengertian tersebut mencerminkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting didalam kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi atau perusahaan dalam mewujudkan kinerja yang optimal serta pelayanan yang prima bagi pelanggan atau masyarakat. Di dalam manajemen sumber daya manusia terdapat suatu perencanaan, perencanaan merupakan persyaratan pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan. Hal ini dapat dipahami

sebab secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan. Pengevaluasian berbagai alternatif pencapaiannya, dan penentuan tindakan yang akan diambil.

Menurut Hasibuan (2005:250) perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia ini antara lain:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan pegawai.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal dan horizontal) dan pemberhentian pegawai.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang telah menciptakan perencanaan sumber daya manusia yang cukup baik. Dan terus melakukan pembenahan terhadap kinerja para pegawainya, dengan melakukan pergantian pegawai agar pegawai dapat meningkatkan kemampuannya dan semakin berkembang. Dan juga memberikan penilaian secara individual terhadap kinerja masing-masing pegawai. Adanya suatu upaya pengembangan pegawai, pemberian kompensasi, pemeliharaan, dan juga kedisiplinan merupakan bentuk bahwa sistem manajemen sumber daya manusia di PT. PLN telah dikelola dengan sebaik-baiknya untuk dapat mewujudkan profesionalitas kinerja untuk kedepannya.

Peningkatan kinerja pegawai memiliki peran sentral untuk menunjang terciptanya sebuah pelayanan prima terhadap masyarakat. Hal ini diperkuat dengan pengertian kualitas pegawai, yang pada dasarnya kualitas pegawai dapat dilihat dari aspek kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Seperti yang diungkapkan Yuwono (1991:19), bahwa: “Kualitas pegawai menyangkut sifat-sifat yang melekat pada diri personil yang berupa kemampuan melaksanakan tugas-tugas. Maka dapat dikatakan bahwa pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas sehingga menjadi tauladan bagi pegawai yang lainnya.”

Selanjutnya Thoha (1981:230) menyatakan bahwa: “Kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan. Maka dapat dikatakan bahwa kualitas kemampuan ini berkaitan erat dengan kecakapan dan ketangkasan aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya berupa pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh melalui pendidikan.”

Upaya peningkatan kinerja pegawai di PT. PLN dilakukan dengan beberapa upaya antara lain, dengan mengadakan diklat, pembinaan disiplin pegawai, dan pemeliharaan kesejahteraan Pegawai. PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang memberlakukan upaya-upaya tersebut kepada seluruh pegawai untuk menciptakan sebuah organisasi publik yang dapat memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat.

1. Diklat

Terbentuknya aparatur yang profesional memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen pemutakhiran. Pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh pegawai memungkinkannya untuk dapat menjalankan tugas dengan mutu tinggi, tepat waktu dan dengan prosedur yang sederhana. Terbentuknya kemampuan dan keahlian juga harus diikuti dengan dukungan dari organisasi itu sendiri.

Pendidikan dan latihan (diklat) pegawai mempunyai tujuan untuk memelihara, meningkatkan kecakapan pegawai, baik pegawai lama maupun baru. Hal ini mempunyai kesamaan prinsip dalam keberhasilan organisasi pelayanan masyarakat dalam menjalankan fungsinya merupakan kontribusi langsung dari perilaku pegawainya. Oleh karena itu pegawai yang bekerja pada pemerintah harus terus dikembangkan melalui peningkatan kompetesinya, sehingga setiap aparatur profesional dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Musanef (1992:155), bahwa “Pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan bagi pegawai untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan tuntutan dan persyaratan jabatan dan jabatannya

sebagai pegawai negeri. Latihan adalah bagian daripada pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan”.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diharapkan akan mengarah pada peningkatan :

1. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
2. Kompetensi teknis, manajerial dan kepemimpinan.
3. Efisiensi, efektifitas, kualitas dan kuantitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasi

Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, perusahaan menggalakkan pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai. Manfaat pelatihan bagi perusahaan sudah pasti sangat berpengaruh besar terhadap perusahaan itu sendiri dan juga karyawan pada khususnya. Untuk perusahaan yang mempunyai orientasi jangka panjang, sangat memerlukan pelatihan untuk karyawannya yang dilakukan secara kontinyu dan terprogram sesuai dengan kebutuhan masing-masing divisi atau pun tim kerja didalam divisi dan *management*. Perusahaan berharap dengan pelatihan yang dilakukan dapat meningkatkan efisiensi dan perkembangan usaha, sedangkan untuk pegawai akan membuat sumber daya yang meningkatkan keterampilan, keahlian, inovasi dan kinerja yang tinggi dalam bekerja.

Pelatihan yang kontinyu dan terprogram memang membutuhkan biaya yang cukup besar, baik yang dilakukan sendiri dengan berbagi ilmu antar karyawan, maupun bekerja sama dengan lembaga pelatihan. Namun tanpa

pelatihan yang kontinyu dan terprogram, perusahaan dapat mengeluarkan biaya yang lebih besar lagi untuk menanggung biaya kerusakan, kesalahan atau kecelakaan akibat kerja terhadap karyawan, belum lagi tingkat *turn-over* karyawan yang sangat tinggi, dikarenakan kejenuhan dan merasa tidak berkembang dan dihargai oleh perusahaan.

Perusahaan yang menyadari bahwa karyawan adalah aset yang harus dijaga dan dikembangkan, bukan sebagai orang yang hanya bekerja dan menjadi beban pengeluaran dari perusahaan, selalu membuat rencana yang terarah terhadap perkembangan dan kesejahteraan karyawannya, sehingga karyawan yang diberi pelatihan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, yang sudah tentu berpengaruh besar terhadap perusahaan juga. Ibarat sebuah komputer atau mesin, yang harus selalu dirawat, diservis dan *update software* atau *hardware* yang digunakan agar lebih cepat dan efektif bekerjanya, begitu pula dengan karyawan.

Tujuan pelatihan tersebut akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan atau management, dengan melakukan analisa kebutuhan pelatihan secara tepat sehingga benar-benar bermanfaat dan memenuhi kebutuhan perusahaan untuk semakin berkembang.

Berikut manfaat dilakukannya diklat, berdasar data PT. PLN (Persero)

Area Pelayanan dan Jaringan Malang No. Dokumen FS.6.11:

a. Kontribusi ke perusahaan:

1. Peningkatan produktifitas kerja
2. Kesesuaian program dengan kompetensi perusahaan
3. Peningkatan kualitas hasil kerja.
4. Upaya pengembangan/inovasi terhadap perusahaan.
5. Pengembangan ide/gagasan baru pada manajemen.

b. Kontribusi ke individu

1. Peningkatan skill.
2. Peningkatan motivasi.
3. Peningkatan rasa percaya diri.
4. Keinginan transfer pengalaman.
5. Komitmen pada perusahaan.

Dengan mengetahui manfaat diklat tersebut dapat disimpulkan bahwa diklat sangat diperlukan untuk menciptakan suatu kinerja pegawai yang profesional. Profesional adalah tenaga yang benar-benar ahli dalam bidangnya, keahlian dalam bidang tertentu diperoleh dan hasil pendidikan dan pelatihan atau hasil mengikuti program/pengalaman secara khusus dalam pekerjaan/bidang tertentu. Tenaga profesioanal dapat terwujud atau dilahirkan dan tingkat pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.

Diharapkan dengan diadakannya diklat oleh perusahaan dapat menambah tingkat kompetensi pegawai dan menciptakan pegawai yang ahli di bidangnya masing-masing untuk menciptakan kinerja yang profesional dan tercapainya target perusahaan dan terus inovatif kedepannya.

2. Pembinaan kompetensi

Setiap pegawai perlu menambah kemampuan mereka guna mencapai target perusahaan. Pegawai atau tenaga kerja di mana pun mereka bekerja tidak ingin hanya bertahan di suatu posisi atau tugas atau jabatan saja. Mereka pasti ingin menduduki posisi atau jabatan yang lebih tinggi lagi. Dilihat dari posisi organisasi atau tempat kerja karyawan, juga menginginkan bahwa di suatu posisi jabatan dalam organisasi tidak hanya diduduki oleh orang itu-itu saja. Oleh karena itu dalam rangka rotasi jabatan ini pasti berkaitan dengan karyawan yang harus dipromosikan, yang berarti adanya peningkatan atau karir bagi karyawan yang bersangkutan.

Dengan demikian menurut Soekidjo (1992:171) bahwa pengembangan karir dalam suatu organisasi mempunyai 2 kepentingan, baik bagi karyawan maupun organisasi:

1. Bagi karyawan atau tenaga kerja:

Pengembangan karir bagi karyawan pada umumnya dikaitkan dengan keberhasilan dari karyawan yang bersangkutan dalam menunaikan tugas atau pekerjaannya. Oleh sebab itu pengembangan karir bagi karyawan bermanfaat bagi karyawan, antara lain:

- a. Karyawan tersebut dapat mengembangkan dan menggunakan potensi kemampuannya secara optimal. Sebab dengan naiknya jabatan atau karir seseorang, memerlukan kemampuan yang lebih tinggi daripada sebelumnya. Kemampuan seseorang adalah merupakan potensi yang

relatif. Apabila pekerjaan atau tugas yang dihadapi kecil, maka potensi yang digunakan juga kecil berlaku sebaliknya.

- b. Makin tinggi posisi jabatan seseorang dalam suatu institusi atau organisasi, makin besar pula tantangan yang dihadapinya.
- c. Dalam menjalankan tugas atau pekerjaan, seorang karyawan mempunyai kewenangan atau otonomi (*personal otonomy*).
- d. Kewenangan biasanya diikuti oleh tanggung jawab.

2. Bagi Organisasi

Organisasi atau institusi kerja yang baik harus merencanakan pengembangan karir bagi karyawannya dengan baik juga. Karena pengembangan karir karyawan atau tenaga kerja mempunyai keuntungan bagi organisasi itu sendiri, antara lain:

- a. Meningkatkan kemampuan organisasi guna mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- b. Nama baik sebuah perusahaan atau institusi kerja dapat dinilai dengan kualitas karyawan atau tenaga kerjanya.
- c. Mengurangi “*turn over*” pergantian karyawan.
- d. Mengurangi keresahan karyawan.
- e. Heterogenitas atau keanekaragaman karyawan di suatu perusahaan atau organisasi pada umumnya representasi dari masyarakat.

Pembinaan kompetensi merupakan hak setiap pegawai dan wajib dilaksanakan oleh atasan. Pembinaan kompetensi berupa pembinaan grade dan penetapan kenaikan grade. Grade tidak berubah otomatis jika ada promosi jabatan,

berdasar keputusan Dir No387.K/DIR/2008 jo No 307.K/DIR/2009 grade terdiri dari beberapa skala grade:

1. Sebagai penghargaan masa kerja, pembinaan skala grade ada setiap 1 tahun sekali, yang diberlakukan pada 1 Januari, diberikan kepada pegawai, kecuali pegawai baru yang diangkat setelah Juli tahun sebelumnya.
2. Kenaikan grade hanya diberikan max 1 grade dan dilaksanakan pada 1 Januari/1 Juli setelah pegawai memenuhi perolehan kriteria utama.
3. Persyaratan pegawai yang berhak mendapatkan kriteria talenta, aktif bekerja minimal 3 bulan kerja pada semua periode semester berjalan dan tidak berhenti bekerja selama periode semester berjalan.
4. Pegawai yang berhenti bekerja pada tanggal 1 Januari atau 1 Juli tidak mendapatkan kriteria talenta dan pemindahan skala grade.

Tingkatan grade berfungsi untuk rekomendasi diklat perjenjangan, diklat perjenjangan diberikan kepada:

1. Pegawai pada Grade tertinggi ≥ 1 Tahun.
2. Pegawai sedang/akan menduduki Struktural yang persyaratan KKJnya diatas level kompetensi.
3. Pegawai menjadi PLT (persyaratan KKJ diatas level kompetensinya).

Persyaratan kompetensi diklat perjenjangan:

5. Mempunyai sertifikasi dari lembaga terakreditasi nasional/internasional (sesuai jabatan dan profesinya).
6. Mempunyai karya inovasi yang memperoleh penghargaan dalam lingkup kompetensi yang dipersyaratkan.

7. Membuat makalah tentang kontribusi individu pegawai atas keberhasilan peningkatan kinerja operasional di unit kerjanya, serta melakukan knowledge sharing atas makalahnya dengan mempresentasikan pada komite appraisal sesuai kewenangannya.
8. Lulus minimal 4 diklat profesi dibidangnya.

Dengan adanya pembinaan kompetensi yang diberikan oleh PT. PLN menunjukkan bahwasanya PT. PLN memperhatikan arti pentingnya pengembangan karir. Yang mana hal tersebut menunjang pengembangan perusahaan juga sebagai motivasi pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya dan semakin mengembangkan potensi masing-masing pegawai.

Setiap tugas pegawai ada penilaian tersendiri perindividu/rapot (pembinaan kompetensi dan karir pegawai) level kompetensi sebagaimana dimaksud didasarkan pada, bidang keilmuan, pengalaman, atau kemampuan pegawai dalam mengembangkan kompetensi sesuai dengan pekerjaan yang dipersyaratkan. Penilaian dilakukan tiap akhir semester, selain dilakukan penilaian oleh atasan penilaian juga dilakukan oleh antar pegawai.

Menurut Soekidjo (1992:135) bahwa, penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini maka ada 2 hal yang perlu diperhatikan, yakni:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*).
Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.

- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*).

Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian tersebut efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja semacam alat ukur untuk prestasi kerja.

Berdasar uraian diatas, disampaikan bahwasanya penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan. Di PT. PLN diberlakukan penilaian perindividu sehingga nilai yang diberikan sesuai dengan hasil kerjanya dibagian yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dan PT. PLN terus mengupayakan agar tercipta suatu penilaian yang efektif salah satu dengan pemberian penilaian yang dilakukan antar pegawai guna mengetahui bagaimana antar pegawai dapat melakukan kerjasama dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan adanya sistem penilaian pegawai tersebut dapat memberikan pembinaan terhadap masing-masing pegawai agar terus kinerja mereka.

Bagi tiap pegawai pemeberian pembinaan kompetensi sangat penting bagi individu mereka. Selain bermanfaat untuk kemajuan masing-masing pegawai sangat memberi dampak positif untuk perusahaan dengan terus meningkatnya pencapaian target yang diinginkan perusahaan. Dengan *reward* yang sesuai, tiap pegawai mempunyai kesempatan untuk menaiki suatu posisi dengan terus menaikkan *grade* dengan memenuhi target mereka. Dengan sistim seperti ini pegawai akan terus termotivasi untuk terus menciptakan suatu kinerja yang profesional sesuai keinginan perusahaan.

3. Pembinaan Disiplin Pegawai

Pembinaan disiplin pegawai perlu dilakukan baik untuk pegawai yang sudah lama maupun pegawai yang baru bekerja, karena pembinaan tersebut merupakan tugas seorang pimpinan dalam usaha untuk menggerakkan para bawahan supaya mereka dapat dan mau bekerja dengan baik. Dengan pembinaan tersebut diharapkan setiap pegawai dapat mengetahui dan menerapkan disiplin pada diri mereka masing-masing, sehingga dapat memberikan hasil yang memuaskan kepada diri pegawai sendiri kepada instansi dimana pegawai itu bekerja.

Dari data yang telah diperoleh peneliti berpendapat bahwa PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam pembinaan disiplin pegawai telah memaksimalkan upaya-upaya yang telah disusun untuk membentuk pegawai yang berkarakter dan profesional untuk dapat meningkatkan pelayanan dan memberikan hasil kinerja yang maksimal.

Adapun usaha yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam rangka pembinaan kedisiplinan para pegawai adalah:

- d. Preventif, yaitu dilakukan sebelum kegiatan berjalan dengan pemberian petunjuk tentang struktur organisasi, peraturan yang berlaku, dan lain-lain.
- e. Operasional, yaitu dilakukan selama kegiatan sedang berjalan.
- f. Represif, yaitu pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan selesai dengan membandingkan antara rencana dan hasil pekerjaan.

Usaha lain yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah melalui pelaksanaan latihan prajabatan, juga pelaksanaan absensi pegawai yang dilakukan pada jam masuk dan jam keluar dengan menggunakan sistem *finger print*. Absensi dengan cara ini pegawai yang tidak masuk akan ketahuan selain itu pegawai juga tidak bisa titip absen karena sidik jari setiap pegawai tidak sama. Pada akhir jam kerja atau selesai jam kantor absensi tersebut akan direkapitulasi. Dengan cara ini diharapkan tingkat kedisiplinan pegawai akan terus dapat terjaga.

Pentingnya disiplin demi mencapai keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran suatu organisasi bergantung pada tingkat kesadaran disiplin yang dimiliki masing-masing individu pegawai. Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu (Sinungan, 1987:146).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu keadaan saat seorang pegawai secara sadar terhadap tata kelakuan dan peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak yang realisasinya harus terlibat dalam perbuatan atau tingkah laku yang nyata. Pegawai yang mempunyai disiplin tinggi dan berprestasi kerja baik, perlu mendapatkan penghargaan khusus, dalam berbagai macam bentuknya (*reward*). Sebaliknya bagi pegawai yang melanggar aturan organisasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, patut mendapatkan sanksi administratif ataupun sanksi hukum.

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang juga menerapkan adanya sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan. Apabila pegawai tersebut tidak hadir kerja selama 3 hari tanpa surat keterangan maka akan mendapat surat teguran dan sanksi berupa pengurangan nilai pada akhir semester (penilaian pada evaluasi kerja) dan juga pengurangan upah. Yang pada dasarnya, jika jam kerja berkurang atau tidak sesuai dengan perhitungan masa kerja maka akan terjadi pengurangan upah. Dengan adanya sanksi tersebut diharapkan dapat lebih meningkatkan tingkat kedisiplinan para pegawai.

Kedisiplinan pegawai sangatlah penting untuk menentukan seberapa besar pegawai tersebut maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Apa yang dikemukakan Hamalik (2000:7-8) dapat menambah pemahaman mengenai profesionalisme kerja pegawai atau tenaga kerja. Ia mengemukakan bahwa tenaga kerja pada hakikatnya mengandung aspek-aspek, antara lain:

- a. Aspek Potensial, bahwa setiap tenaga kerja memiliki potensi-potensi hereditas yang bersifat dinamis, terus berkembang dan dapat dikembangkan. Potensi-potensi itu antara lain: daya mengingat, daya pikir, daya kehendak, daya perasaan, bakat, minat, motivasi, dan potensi-potensi lainnya.
- b. Aspek Profesionalisme, bahwa setiap tenaga kerja memiliki kemampuan dan keterampilan kerja atau kejuruan dalam bidang tertentu, dengan kemampuan dan keterampilan itu, dia dapat mengabdikan dirinya dalam lapangan kerja tertentu dan menciptakan hasil yang baik secara optimal.

- c. Aspek Fungsional, bahwa setiap tenaga kerja melaksanakan pekerjaannya secara tepat guna, artinya dia bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam bidang yang sesuai pula. Misalnya seorang tenaga kerja yang memiliki keterampilan dalam bidang elektronik seyogyanya bekerja dalam pekerjaan elektronik, bukan bekerja sebagai tukang kayu untuk bangunan.
- d. Aspek Operasional, bahwa setiap tenaga kerja dapat mendayagunakan kemampuan dan keterampilannya dalam proses dan prosedur pelaksanaan kegiatan kerja yang ditekuninya.
- e. Aspek Personal, bahwa setiap tenaga kerja harus memiliki sifat-sifat kepribadian yang menunjang pekerjaannya, misalnya : sikap mandiri dan tangguh, bertanggung jawab, tekun dan rajin, mencintai pekerjaannya, disiplin dan berdedikasi tinggi.
- f. Aspek Produktifitas, bahwa setiap tenaga kerja harus memiliki motif berprestasi, berupaya agar berhasil dan memberikan hasil dari pekerjaannya, baik kualitas maupun kuantitas.

Menurut Maskun (1997:7) bahwa suatu profesionalisme adalah merupakan suatu bentuk atau bidang yang dapat memberikan pelayanan dengan spesialisasi dan intelektualitas yang tinggi. Bentuk atau bidang kegiatan ini dalam mengamalkan prestasinya menjalankan tiga asas pokok, yaitu:

1. Terdapatnya suatu pengetahuan dasar yang dapat dipelajari secara seksama dan terdapatnya sikap pada seseorang yang menguasai pula sesuatu teknik yang dapat dipaksa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

2. Keberhasilan yang dicapai oleh suatu profesi, ukuran standarnya adalah bagaimana kita menyelesaikan pelayanan cepat kepada masyarakat dan bukan apa yang dapat dicapai seseorang bagi kepentingan pribadinya.
3. Dikembangkannya suatu sistem pengawasan atas usaha dan kegiatan praktis para profesional dalam mengamalkan pengetahuan dan hasil pendidikannya dengan melalui didirikannya himpunan-himpunan atau asosiasi dan diciptakannya berbagai kode etik.

Upaya yang dilakukan oleh PT. PLN berpegang dari beberapa prinsip yang telah tersebut diatas. Peningkatan kualitas pegawai melalui pembinaan kedisiplinan harus ditunjang dengan sistem yang baik agar dapat tercipta pegawai yang disiplin dalam menjalankan dan melaksanakan tugas pekerjaannya. Untuk dapat memberikan pelayanan yang baik diperlukan kesungguhan dan ketrampilan juga kedisiplinan agar dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

Pembinaan disiplin kerja menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Pembinaan dilakukan demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok. Dan merupakan upaya untuk menggali potensi dan kompetensi kualitas kerja sehingga tercipta suatu kinerja yang profesional.

Maka dari itu penerapan disiplin kerja sangat penting untuk mencegah pegawai yang mangkir dari tugasnya, diharapkan dengan adanya metode yang telah diterapkan oleh PT.PLN dapat memacu kinerja para pegawai. Disimpulkan bahwa tujuan dari pembinaan disiplin adalah untuk menetapkan kinerja yang

profesional sehingga pegawai tepat waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan.

Dengan tingkat yang kedisiplinan yang tinggi, pemenuhan target kinerja pun akan terwujud. Dalam aspek profesionalisme, kedisiplinan akan dapat menciptakan dan memberikan pelayanan dengan spesialisasi dan intelektualitas yang tinggi dan itu sangat penting untuk kemajuan perusahaan. Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan pegawai yang tercermin melalui perilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan pegawai yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang pernah direncanakan sebelumnya. Maka tingkat kedisiplinan yang tinggi diperlukan untuk mencapai suatu kinerja pegawai yang profesional sesuai dengan karakteristik profesionalisme yaitu *accountability* setiap pegawai harus siap menerima tanggung jawab atas apapun yang ia kerjakan.

4. Pemeliharaan Kesejahteraan Pegawai

Perusahaan dan pegawai pada hakekatnya saling membutuhkan, pegawai adalah aset perusahaan karena tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan bisa berjalan, begitu juga pegawai tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan sebagai tempat mencari nafkah sekaligus implementasi dari disiplin ilmu yang mereka miliki sendiri. Maka pegawai harus diperhatikan kesejahteraannya jangan hanya dituntut kewajibannya saja dengan berbagai macam beban pekerjaan, begitu pula dengan pegawai yang jangan hanya menuntut hak mereka tetapi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai

pegawai tidak diselesaikan. Namun masih ada perusahaan yang kurang memperhatikan pegawainya sehingga pegawai menjadi kehilangan motivasi, malas, dan terkesan tidak baik hasil pekerjaannya. Sehingga mereka beranggapan bahwa sekeras apa pun mereka bekerja perusahaan tidak peduli dengan mereka, apalagi untuk memberikan kesejahteraan dan imbalan yang layak untuk mereka.

Untuk mencegah terjadinya tindakan pegawai yang tidak diinginkan oleh perusahaan, maka tugas manajemen perusahaan yang harus memenuhi tuntutan pegawai dengan memberikan kesejahteraan yang adil dan bijaksana, semua itu dilakukan demi terciptanya kesejahteraan pegawai dan kesejahteraan perusahaan serta tercapainya kinerja pegawai yang profesional dan tercapainya target perusahaan.

Pentingnya kesejahteraan pegawai adalah untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, dan meningkatkan sikap loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Untuk mempertahankan pegawai ini hendaknya diberikan kesejahteraan. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental pegawai beserta keluarganya. Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pegawai agar semangat kerja meningkat adalah melalui program kesejahteraan pegawai yang disusun berdasarkan peraturan dan pedoman perusahaan.

Untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan maka usaha menciptakan kondisi kerja yang dapat membuat pegawai merasa tenang dan betah

dalam bekerja adalah dengan memberikan kesejahteraan kepada pegawai. Kesejahteraan pegawai merupakan alat untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja agar lebih produktif dan menimbulkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan malang dalam usahanya meningkatkan kesejahteraan pegawai meliputi gaji tetap, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan, dan penghargaan.

a. Pemberian Gaji

Gaji atau kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai kinerja karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar pada karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Soekidjo (1992:143) Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan, antara lain sebagai berikut:

a. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

b. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan antar karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.

e. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dan makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih baik atau menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

f. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Berdasarkan uraian diatas PT. PLN sudah melakukan pemberian kompensasi yang baik dan layak kepada pegawainya. Pemberian gaji di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dilakukan setiap bulan. Besarnya gaji pada setiap karyawan tidak sama tergantung pada tingkat golongan dan jabatannya. Penetapan gaji pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berbeda dengan ketentuan yang berlaku pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Besarnya gaji karyawan berdasarkan tarif grade (pay for person) berdasar keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor: 115K/DIR/2009.

b. Pemberian Penghargaan

Menurut Soekidjo (1992:133) bahwa dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya (prestasinya) sampai tingkat yang maksimal.
- b. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang di naiki atau dilewatinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.

- e. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar
- f. Setiap orang pada umunya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi tentang hasil kerjanya tersebut atau umpan balik (feed back).

Berdasar uraian diatas, pemberian penghargaan berfungsi memotivasi pegawai agar lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemberian penghargaan diberikan kepada pegawai dengan tujuan untuk menghargai hasil kerja dan jasa serta pengabdian dan prestasi yang telah diberikan kepada perusahaan. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang telah memiliki pengabdian dan kesetiaan yang cukup lama kepada perusahaan. Di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang penghargaan diberikan kepada pegawai yang masa kerjanya mencapai 16 tahun yakni diberikan winduan. Penghargaan berupa piagam dan uang. Besarnya uang berdasar tarif grade.

c. Tunjangan Pensiun

Setiap organisasi atau institusi yang memperkerjakan pegawai harus bertanggung jawab terhadap segala aspek karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan sumber daya dan aset organisasi/institusi yang menentukan produktivitas organisasi atau institusi. Pegawai yang telah direkrut dalam keadaan baik, sehat baik fisik maupun mentalnya, maka bila nanti terjadi pemutusan hubungan kerja, baik karena pensiun tetap dalam kondisi baik pula.

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang memberikan tunjangan pensiun kepada para pegawainya. PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang memberi pensiun kepada pegawai yang telah mencapai usia

56 tahun. Tunjangan pensiun terdiri atas uang penghargaan/ uang pelepasan, tunjangan tambahan penghasilan dan uang pengganti cuti besar, termasuk penghargaan purna jabatan.

d. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan bagi pegawai sangat penting, tujuan utama kesehatan adalah agar pegawai di sebuah organisasi mendapat kesehatan yang seoptimal mungkin sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Untuk itu, maka diperlukan kondisi kerja yang kondusif yang memenuhi standar kesehatan.

“Menurut Soekidjo (1992:155) bahwa, kesehatan sumber daya manusia atau karyawan sangat menentukan kemajuan dan perkembangan organisasi atau institusi. Oleh sebab itu kesehatan karyawan harus mulai dipikirkan dari waktu masuk (calon karyawan), maupun masa menjadi karyawan perlu dilakukan upaya pencegahan masalah kesehatan dan juag peningkatan derajat kesehatannya”.

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang tidak hanya memberi tunjangan pensiun kepada para pegawai, tetapi juga memberikan tunjangan kesehatan. Tunjangan kesehatan atau jaminan pemeliharaan kesehatan meliputi: tunjangan kecelakaan kerja, bantuan kematian dan bantuan pemakaman. Pemberian tunjangan kesehatan tersebut tidak hanya diberikan kepada pegawai PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang saja, tetapi kepada seluruh anggota keluarga pegawai. Bentuk dari tunjangan kesehatan yang diberikan berupa pembiayaan pengobatan selama yang bersangkutan sakit, semua

ditanggung perusahaan. Besarnya tunjangan yang diberikan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain adalah sama untuk biaya pengobatan.

Disimpulkan bahwa pemeliharaan kesejahteraan pegawai bermanfaat untuk terus meningkatkan motivasi kerja para pegawai. Dengan terpenuhinya kesejahteraan pegawai, pegawai mendapat motivasi untuk terus memacu kinerjanya dengan terus lebih optimal. Dengan meningkatnya motivasi pegawai maka peningkatan suatu kinerja yang profesional dapat tercapai yang pada dasarnya pentingnya suatu motivasi karena motivasi yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar dapat bekerja dengan giat dan semangat mencapai suatu hasil yang optimal sehingga tercapailah suatu kinerja pegawai yang profesional.

5. Tingkat keberhasilan dari upaya PT. PLN dalam meningkatkan kinerja pegawai

Kinerja suatu perusahaan atau suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja seluruh bagian/sub bagian dari perusahaan. Setiap bagian dari suatu perusahaan adalah unik (khusus) berbeda satu bagian dengan bagian lain. Namun secara keseluruhan bagian-bagian tersebut merupakan satu kesatuan dalam membentuk perusahaan secara utuh. Setiap bagian dari suatu perusahaan atau suatu badan, harus mempunyai tujuan dan tugas yang khusus. Tujuan ini harus dipahami oleh seluruh pegawai/karyawan pada bagian tersebut, karena tanpa memahami tujuan tersebut seorang karyawan/pegawai tidak akan dapat bekerja dengan optimal.

Setiap pegawai pada suatu bagian dari suatu perusahaan (atau suatu badan) haruslah menyadari bahwa kinerjanya tidak hanya mempengaruhi keberhasilan

dirinya sendiri atau bagian tempat ia bekerja, namun kinerjanya ikut mempengaruhi keberhasilan perusahaan secara umum. Dengan menyadari hal ini, diharapkan muncul rasa tanggungjawab yang besar dalam menjalankan tugasnya. Jika semua pegawai pada setiap bagian telah menyadari tanggungjawabnya dan bekerja secara optimal maka besar kemungkinan perusahaan tersebut memperoleh kemajuan yang signifikan.

Peranan dan tugas yang berbeda-beda dari tiap bagian, sering mendorong pegawai untuk membandingkan antara bagian satu dengan bagian lain. Pegawai sering merasa bahwa beban kerja bagiannya adalah yang paling susah dan paling penting dari suatu perusahaan. Pegawai juga sering menganggap pekerjaan bagian lain lebih mudah, kurang penting dan kurang berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja perusahaan secara umum.

Tingkat keberhasilan dari upaya perusahaan dalam menerapkan diklat, pembinaan kompetensi, pembinaan disiplin, pemeliharaan kesejahteraan pegawai tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting didalam kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi atau perusahaan dalam mewujudkan kinerja yang optimal serta pelayanan yang prima bagi pelanggan atau masyarakat.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
- i. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonya (Hasibuan, 2005:14).

Dari ke sembilan *point* di atas dapat kita simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat berpengaruh pada penetapan program-program kepegawaian yang akan berdampak pada kinerja yang akan dicapai oleh para Pegawai akan tetapi dengan catatan penerapan manajemen sumber daya manusia itu benar karena pada dasarnya memimpin unsur manusia itu sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan

efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

B. Faktor – faktor yang mendukung dan menghambat dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, meliputi:

Faktor yang mendukung, antara lain:

- a) Pegawai yang berkualitas.
- b) Sarana dan prasarana yang memadai.

Faktor yang menghambat, antara lain:

- a) Pegawai yang Pasif.
- b) Ketidakserasian jadwal penyelenggaraan diklat/pelatihan.

Berdasarkan data yang diperoleh diatas, faktor yang mendukung antara lain adanya sumber daya manusia yang baik dan prasaran dan prasarana yang baik. Dengan adanya sumber daya yang baik (pendidikan dan ketrampilan yang baik) mendukung segala program yang diberikan oleh perusahaan diantaranya mendukung segala proses peningkatan kinerja pegawai. Juga faktor pendukung berikutnya, sarana dan prasarana yang baik sangat mendukung untuk kemajuan pegawai dengan fasilitas yang memadai untuk menunjang segala tugas dan pekerjaan masing-masing pegawai dan juga ruangan yang nyaman sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Faktor yang menghambat dalam upaya peningkatan profesionalisme kinerja pegawai adalah adanya pegawai yang pasif dan adanya jadwal diklat yang berbenturan dengan jadwal pekerjaan. Hal tersebut harus menjadi agenda penting bagi PT. PLN yang pegawai pasif

perlu adanya pengembangan diri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh dua faktor utama yakni sumber daya manusia dan sarana – prasarana. Sumber daya manusia atau karyawan sebuah organisasi terdiri dari individu-individu yang bervariasi dan itu bagus untuk menunjang segala aspek pekerjaan yang mana diperlukan individu dengan kemampuan yang berbeda sesuai dengan kemampuan masing-masing untuk menempati bidang yang sesuai dengan keahliannya.

Kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi tercermin pada latar belakang pendidikan dari masing individu pegawai. Sehingga adanya suatu pendidikan dan pelatihan yang diberikan secara khusus oleh perusahaan sangatlah penting diikuti oleh masing-masing pegawai. Dengan adanya jadwal yang berbenturan dengan jam kerja seperti yang terjadi di PT. PLN sehingga pegawai terhambat untuk mengikuti pelatihan tersebut sangat disayangkan. Yang mana tuntutan dari luar organisasi, sebuah organisasi harus dinamis dan senantiasa mengembangkan diri sesuai dengan tuntutan lingkungan. Maka besar kemampuan dan tingkat pendidikan para pegawai tidak dapat berkembang tanpa adanya pengembangan diri.

“Menurut Soekidjo (1992:133) bahwa, pengembangan diri adalah proses untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga potensi dan talenta yang dipunyai dapat terwujud semaksimal mungkin”.

Suatu upaya pasti mengalami adanya suatu kendala salah satunya upaya peningkatan kinerja pegawai yang profesional. Untuk menciptakan suatu kinerja yang profesional diperlukan kinerja individu yang baik. Namun dengan tingkat individu atau pegawai yang berbeda-beda maka tidak semua pegawai mempunyai

kemampuan ataupun tingkat motivasi yang sama dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Ada pegawai yang aktif dan juga pasif, maka diperlukan adanya diklat juga peningkatan kedisiplinan untuk menyeimbangkan keadaan tersebut. Diupayakan beberapa cara agar pegawai yang pasif mempunyai motivasi lebih untuk meningkatkan kinerja dengan ikut serta dalam program diklat yang telah diagendakan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan karena kinerja organisasi merupakan hasil dari kumpulan kinerja perseorangan/individu. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam suatu organisasi, oleh karena itu pegawai perlu berada pada kondisi yang unggul. Artinya mampu mewujudkan perubahan secara inovatif dan proaktif untuk menciptakan kinerja yang profesional.

