

**PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BAGI PEGAWAI
PT PLN (PERSERO) DALAM MENCIPTAKAN SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI BERDASARKAN KEPUTUSAN
DIREKSI NOMOR 387 TAHUN 2008
(Studi di Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan dan PT PLN (Persero)
Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo)**

SKRIPSI

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

Oleh:

INDAH SARI PUSPITA

0510110086



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM
MALANG**

2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “ Peran Unit Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero) dalam menciptakan pegawai yang berkompeten (studi di Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan dan PT PLN (Persero) APJ Situbondo) sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program studi Kesarjanaan Ilmu Hukum di Universitas Brawijaya Malang.

Penulisan skripsi ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai PT PLN (Persero) dalam menciptakan pegawai yang berkompeten sesuai bidangnya, peran unit pendidikan dan pelatihan dalam menciptakan pegawai PT PLN (Persero) yang berkompeten khususnya di PT PLN (Persero) APJ Situbondo dan bagaimana peran Bidang SDM dan Administrasi dalam menangani pendidikan dan pelatihan tersebut.

Dalam penyelesaian penulisan skripsi ini tidak lupa penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bpk. Herman Suryokumoro, SH.MS, selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Brawijaya
2. Bpk. Agus Yulianto, SH.MH, selaku Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara Universitas Brawijaya
3. Bpk. Lutfi Effendi SH.MH selaku dosen pembimbing, atas waktu dan saran-saran yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
4. Bpk. Eko Mulyo, HW.MT selaku Manajer PLN APJ Situbondo

5. Bpk. Gusyanto selaku Asisten Manajer SDM & Administrasi PLN APJ Situbondo
6. Bpk. Zeily Irwan selaku Supervisor SDM & Administrasi PLN APJ Situbondo
7. Keluargaku tercinta yang selalu mendukung dan memberikan kasih sayangnya kepadaku
8. Serta semua pihak yang telah turut membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dari awal sampai akhir, dimana penulis tidak dapat menyebutkan semuanya.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi khalayak umum dan penulis sendiri khususnya. Serta dapat memberikan masukan kepada pegawai PT PLN (Persero) APJ Situbondo dalam hal pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam menciptakan pegawai yang berkompeten.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan dalam skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maklum apabila ada kekurangan dan kesalahan dalam penulisan ini.

September, 2009

Penulis

LEMBAR PENGESAHAN

PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BAGI PEGAWAI PT
PLN (PERSERO) DALAM MENCIPTAKAN SUMBER DAYA MANUSIA
BERBASIS KOMPETENSI BERDASARKAN KEPUTUSAN DIREKSI
NOMOR 387 TAHUN 2008

(Studi di Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan dan PT PLN (Persero) Area
Pelayanan dan Jaringan Situbondo)

Oleh :

INDAH SARI PUSPITA

0510110086

Disahkan pada tanggal :

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Pendamping,

AGUS YULIANTO S.H., M.H

LUTFI EFENDI S.H., M.Hum.

NIP. 131 573 915

NIP. 131 577 617

Ketua Majelis Penguji,

Ketua Bagian HAN,

AGUS YULIANTO S.H., M.H

AGUS YULIANTO S.H., M.H

NIP. 131 573 915

NIP. 131 573 915

Mengetahui :

Dekan Fakultas Hukum Universitas Brawijaya,

HERMAN SURYOKUMORO, S.H., M.S

NIP. 131 472 741

LEMBAR PERSETUJUAN

PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BAGI PEGAWAI PT
PLN (PERSERO) DALAM MENCIPTAKAN SUMBER DAYA MANUSIA
BERBASIS KOMPETENSI BERDASARKAN KEPUTUSAN DIREKSI
NOMOR 387 TAHUN 2008
(Studi di Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan dan PT PLN (Persero) Area
Pelayanan dan Jaringan Situbondo)

Oleh :

INDAH SARI PUSPITA

0510110086

Disetujui pada tanggal:

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Agus Yulianto, SH. MH
NIP. 131 573 915

Lutfi Effendi, SH.MHum
NIP. 131 577 617

Mengetahui,
Ketua Bagian
Hukum Administrasi Negara

AGUS YULIANTO, SH.MH
NIP. 131 573 915

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
ABSTRAKSI.....	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian Umum Kompetensi.....	8
B. Pengertian MSDM-BK	12
C. Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai	20
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Metode Pendekatan	22
B. Lokasi Penelitian	22
C. Jenis Data	23
D. Sumber Data.....	24
E. Teknik Pengumpulan Data	25
F. Populasi, Sampel dan Responden	26
G. Teknik Analisis Data	27



BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT PLN (Persero)	28
1. Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	28
2. Gambaran Lokasi PLN APJ Situbondo	35
3 Bentuk Hukum Perusahaan.....	36
4 Visi dan Misi Perusahaan.....	36
5 Struktur Organisasi	37
6 Personalia di PLN APJ Situbondo	39
B. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero) APJ Situbondo dalam menciptakan Pegawai yang berkompeten di bidangnya	45
C. Hambatan yang dihadapi PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan untuk menciptakan pegawai PT PLN (Persero) yang berkompeten dan solusi dalam mengatasi hambatan tersebut	54

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	57
B. Saran.....	58

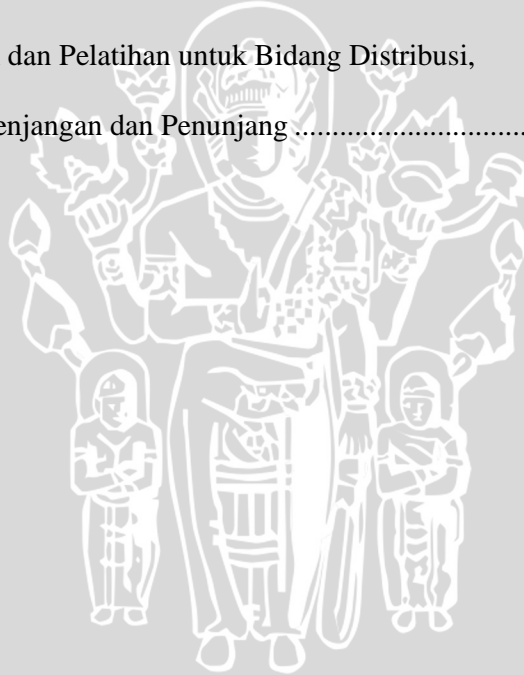
DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



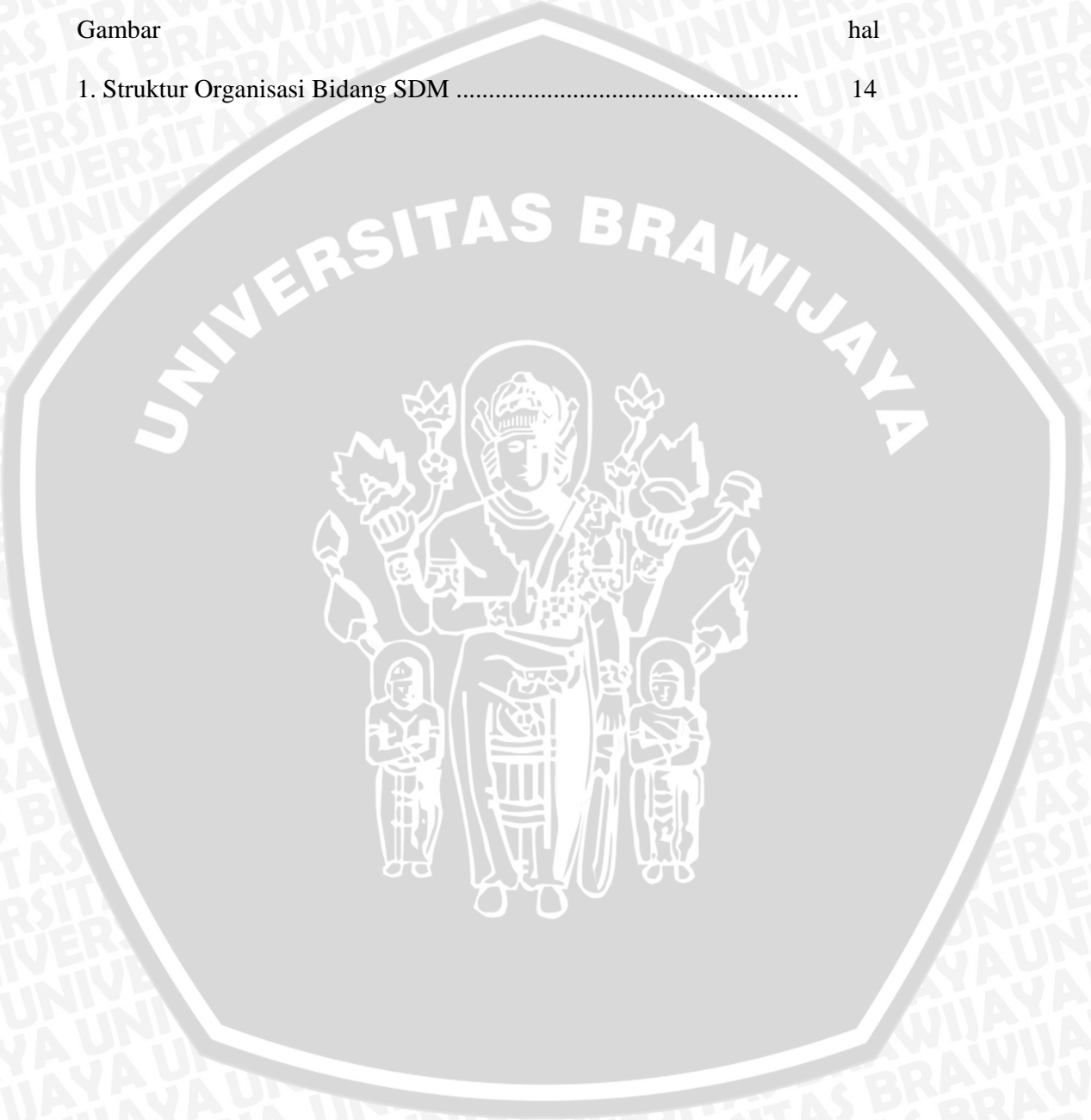
DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1. Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	39
2. Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	40
3. Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan.....	41
4. Jenis Pendidikan dan Pelatihan	47
5. Jumlah Pegawai yang melaksanakan pendidikan dan pelatihan bulan Januari – Agustus 2009	49
6. Daftar Pendidikan dan Pelatihan untuk Bidang Distribusi, Non Teknik, Penjenjangan dan Penunjang	50



DAFTAR GAMBAR

Gambar	hal
1. Struktur Organisasi Bidang SDM	14



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Pernyataan Keaslian Skripsi
2. Surat Keterangan telah melakukan penelitian
3. Proses Bisnis PLN
4. Struktur Organisasi PT PLN (Persero) APJ Situbondo
5. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 387 Tahun 2008 tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai
6. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 412 Tahun 2008 tentang Sistem Pendidikan dan Pelatihan Pegawai



ABSTRAKSI

INDAH SARI PUSPITA, Hukum Administrasi Negara, Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, September 2009, *Pelaksanaan pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero) Dalam Menciptakan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi berdasarkan Keputusan Direksi Nomor 387 Tahun 2008 (Studi di Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan dan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo)*, Agus Yulianto, SH.MH, Lutfi Effendi, SH.M.Hum.

Dalam Penulisan skripsi ini, penulis mengambil judul : Pelaksanaan pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero) Dalam Menciptakan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi berdasarkan Keputusan Direksi Nomor 387 Tahun 2008 (Studi di Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan dan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo dengan latar belakang bahwa perusahaan agar berhasil dimasa mendatang harus bisa mengantisipasi dan memprediksi perubahan-perubahan yang terjadi baik dari dalam maupun perubahan dari luar perusahaan. PT PLN (Persero) merupakan salah satu perusahaan monopoli dalam bentuk BUMN, namun harus tetap melakukan perbaikan-perbaikan dalam segala bidang kerjanya. Seperti misalnya pelayanan kepada konsumen yaitu masyarakat. Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia harus diperhatikan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menemukan dan menganalisa pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan serta hambatan dan solusi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero) dalam menciptakan pegawai yang berkompeten sesuai bidangnya. Metode pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode pendekatan yuridis sosiologis, yaitu mengkaji permasalahan dari segi hukum didasarkan pada kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Jenis data terdiri dari data primer yaitu melalui wawancara langsung dengan responden dan data sekunder melalui literatur buku dan browsing internet. Pengolahan data dengan menggunakan metode diskriptif analisis yaitu data dipaparkan secara menyeluruh kemudian dilakukan analisis sehingga dapat disusun suatu kesimpulan yang menjawab permasalahan yang ada. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PLN Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo, Manajer PLN Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo, Asisten Manajer SDM & Administrasi dan Supervisor SDM dan Administrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai PT PLN (Persero) mengacu pada HOP (Hari orang Pelatihan) yang mana HOP tersebut telah ditetapkan oleh Unit Pendidikan dan Pelatihan dan berdasar pada Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 387 Tahun 2008 Tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai yang dijelaskan pada Pasal 4 bahwa syarat untuk kenaikan level kompetensi pegawai salah satunya adalah dinyatakan lulus diklat profesi di bidangnya yang berpedoman pada Keputusan Direksi mengenai Sistem Pendidikan dan Pelatihan Pegawai yakni nomor 412 Tahun 2008. Sedangkan hambatannya mencakup hambatan eksternal dan hambatan internal. Solusi untuk mengatasi hambatan tersebut yakni dengan cara melengkapi sarana dan prasarana unit pendidikan dan pelatihan.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pangsa pasar yang semakin luas, kinerja pegawai yang tinggi, biaya operasional yang rendah dan keuntungan yang semakin besar adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan sejak memulai kegiatan operasionalnya. Untuk itu setiap individu di dalam perusahaan harus bekerja keras dan akhirnya kepuasan dapat terwujud ketika satu demi satu tujuan tercapai, namun perlu diingat pula bahwa manusia mempunyai kepuasan yang tak terbatas, ketika tujuan tercapai maka akan timbul keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih baik lagi. Apa yang dicapai hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan apa yang dicapai esok hari mempunyai hasil yang lebih dibanding hari ini, itulah semangat yang tertanam pada segenap komponen perusahaan termasuk didalamnya karyawan. Tercapainya tujuan tersebut tidak hanya bermanfaat bagi satu pihak saja melainkan setiap pihak yang berperan di dalamnya, hal ini semakin menambah semangat individu untuk bekerja lebih baik. Keberhasilan yang dicapai sekarang adalah permulaan untuk mencapai keberhasilan yang lain. Sebagai wujud penghargaan, perusahaan memasukkan unsur individu ke dalam pencapaian tujuan keorganisasian, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Agar berhasil dimasa mendatang, manajemen organisasi suatu perusahaan harus bisa memprediksi dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar perusahaan. Kemampuan tersebut diperlukan perusahaan agar tidak tertinggal dan dapat memperkuat posisi

perusahaan dalam persaingan. Perubahan yang terjadi di dalam perusahaan dapat berwujud, perubahan sikap, persepsi, kondisi dalam bekerja dan sebagainya. Sedangkan perubahan diluar perusahaan dapat berupa, perubahan kebijakan pemerintah, teknologi yang semakin maju, kondisi pasar dan sebagainya. Hal ini berlaku bukan hanya untuk sektor swasta tetapi juga untuk sektor publik, seperti halnya PT PLN (Persero).

Namun globalisasi menumbuhkan sikap optimistis dan pesimis dikalangan dunia usaha. Rasa optimis timbul karena tidak ada lagi halangan-halangan yang diciptakan pemerintah untuk melindungi pasar domestik seperti proteksi sehingga biaya dapat dikurangi. Sedangkan sebagian kalangan bisnis merasa khawatir terhadap dampak globalisasi, karena dengan waktu yang sedemikian singkat dunia usaha dituntut mampu bersaing di pasar dunia tanpa adanya batas-batas antar negara, sehingga timbul pertanyaan apakah dunia usaha kita akan mampu bersaing dengan negara-negara lain. Rasa pesimis inilah yang dianggap pada sebagian perusahaan di Indonesia terutama setelah mereka berusaha untuk bertahan dalam krisis ekonomi yang berkepanjangan, karena iklim usaha yang stabil saja belum bisa dicapai oleh pelaku usaha, namun mereka sudah dihadapkan pada persaingan internasional dari negara yang dapat menghasilkan produk (barang dan jasa) dengan biaya yang lebih rendah serta mutu yang lebih baik.

Semua bentuk persaingan yang ada mau tidak mau harus dihadapi supaya kita tetap bisa bertahan dalam kegiatan perekonomian dan negara kita tidak tertinggal oleh negara lain. Oleh karena itu, globalisasi dan persaingan yang ada perlu disikapi oleh perusahaan dengan mempersiapkan segenap

komponen yang ada dalam perusahaan khususnya manusia dalam kaitannya dengan peningkatan mutu manusia.

Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan¹ menyampaikan bahwa seseorang harus mempunyai kompetensi, kompetensi yang harus dimiliki manusia terdiri dari 3 (tiga) unsur utama, yaitu:

1. Pengetahuan (Knowledge), yaitu segala sesuatu yang telah dikenal, dipahami, atau dipelajari melalui proses belajar, pengetahuan atau studi.
2. Keterampilan (skill), yaitu kemahiran, kecekatan atau keahlian dalam memanfaatkan tangan atau badan untuk mengerjakan sesuatu secara fisik
3. Etika (Attitude), yaitu sikap dan perilaku seseorang

Walaupun PT PLN (Persero) merupakan perusahaan monopoli yang termasuk dalam BUMN namun harus tetap melakukan perbaikan-perbaikan dalam segala bidang kerjanya, misalnya saja dengan meningkatkan pelayanan pada konsumen yaitu masyarakat. Untuk itu perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu dalam PT PLN (Persero) dikenal apa yang dinamakan MSDM-BK (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi).

Namun untuk menjadikan manusia sebagai sumber daya yang berharga bagi perusahaan diperlukan kualifikasi lain seperti wawasan yang aspiratif dan etikal, motivasi kerja yang bagus dan semangat belajar, serta inovatif. Menjelaskan bahwa manusia merupakan faktor utama yang dapat menentukan kuantitas dan kualitas produk, maka organisasi yang baik dan ingin berhasil dalam mencapai tujuannya membutuhkan tenaga kerja yang

¹ Direktori Kompetensi (Jakarta: Pusdiklat, 2008), hlm 5

mempunyai kemampuan, cakap, terampil, mempunyai kemauan dan kesungguhan untuk bekerja secara efektif dan efisien, dengan mencapai efisiensi dan efektifitas pada sumberdaya tersebut, maka kinerja akan meningkat sehingga mendorong pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang dapat menyikapi perubahan yang terjadi dan memenuhi kualifikasi, salah satu cara yang disampaikan oleh Tim UDIKLAT Pandaan (2008) adalah pendidikan dan pelatihan. Selain itu pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan kompetensi yang dimiliki seorang individu yang nantinya dapat meningkatkan karir dalam melakukan pekerjaannya.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan cara untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang siap bersaing di era globalisasi, selain itu pendidikan dan pelatihan juga dapat membantu stabilisasi pegawai dan dapat mendorong pegawai untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama, sehingga diharapkan dengan pelatihan ini terjadi terdapat efektivitas dan efisiensi dalam perusahaan tersebut. Meskipun berbagai manfaat pelatihan disampaikan ternyata masih terdapat pro dan kontra akan pentingnya pelatihan ini bagi perusahaan, kalangan yang mendukung pelatihan menganggap ketrampilan dan kemampuan karyawan merupakan aset perusahaan yang harus dikembangkan, sedangkan pihak yang tidak mendukung menganggap pelatihan akan mengurangi keuntungan perusahaan karena sebagian dananya digunakan untuk pelatihan, serta kemungkinan terjadinya kemangkiran karyawan yang telah diikutsertakan perusahaan

dalam kegiatan pelatihan tersebut, misalkan karyawan pindah kerja guna mencari pekerjaan yang lebih baik.

Di PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo terdapat sejumlah pegawai yang performance atau kinerjanya bagus tetapi karena kompetensinya kurang maka akan berpengaruh dalam bekerja. Misalkan saja, pegawai A target kinerja selalu terpenuhi, tetapi pegawai yang bersangkutan kurang bisa menggunakan aplikasi komputer sehingga hal tersebut akan menghambat dalam bekerja.

Untuk itu PT PLN (Persero) merupakan salah satu BUMN yang mendukung perlunya pelatihan bagi karyawan, hal ini terlihat dari banyaknya karyawan yang diikut sertakan dalam pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing. Dengan demikian tantangan yang ada dapat diantisipasi, karena lembaga peduli dan menyadari bahwa karyawan yang berpengetahuan baik sulit diperoleh dan menyadari bahwa karyawan merupakan aset perusahaan yang berharga, sehingga perusahaan harus memelihara dan mengembangkannya, terlebih lagi untuk merekrut karyawan baru dengan ketrampilan dan pengalaman yang baik memerlukan usaha yang lebih, pertimbangan lain dalam melaksanakan pelatihan adalah mempertemukan kebutuhan antara dua pihak yaitu perusahaan dan karyawan. Dengan pelatihan karyawan akan bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga akan mendorong pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan bagi karyawan pelatihan dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan karena mereka merasa bahwa perusahaan mempunyai kepedulian terhadap kebutuhan karyawannya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka penulis mengambil judul “*Pelaksanaan pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero) Dalam Menciptakan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi berdasarkan Keputusan Direksi Nomor 387 Tahun 2008 (Studi di Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan dan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbond)*”.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero) dalam menciptakan sumber daya manusia berbasis kompetensi?
2. Apa saja hambatan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan untuk menciptakan pegawai PT PLN (Persero) yang berkompeten dan bagaimana solusi dalam mengatasi hambatan tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian hukum ini adalah:

1. Untuk mengetahui, menemukan dan menganalisa Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero) dalam menciptakan pegawai yang berkompeten sesuai bidangnya.
2. Untuk mengetahui, menemukan dan menganalisa hambatan yang dihadapi PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan untuk menciptakan pegawai PT PLN (Persero) yang berkompeten serta untuk

mengetahui, menemukan dan menganalisa solusi dalam mengatasi hambatan tersebut.

B. Manfaat Penelitian.

Hasil dari penelitian hukum ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangan bagi ilmu hukum khususnya Hukum Kepegawaian sebagai masukan tentang bagaimana sistem manajemen kepegawaian yang baik dalam membentuk manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Akademisi, dapat menambah wacana tentang bagaimana peran pendidikan dan pelatihan dalam menciptakan pegawai yang berkompeten sesuai bidangnya.
- b. Bagi Perusahaan, dapat digunakan sebagai dasar pemikiran dalam mengambil keputusan tentang cara mengelola sumber daya manusia dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan sistem manajemen kepegawaian.
- c. Bagi Karyawan/Pegawai, dapat mengembangkan kualitas dan kinerja pegawai serta memberikan informasi mengenai pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam menciptakan pegawai yang berkompeten.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Umum Kompetensi

Menurut UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Bab.I Pasal 1, ayat 10 Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek *Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap kerja* yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Yang dimaksud Kompetensi (*Competency*)² adalah suatu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain antara keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*) dalam melaksanakan pekerjaan. Seseorang yang terampil menjalankan sesuatu bila tidak didukung oleh pengetahuan dan sikap yang diperlukan, belum bisa dinyatakan kompeten. Hasil penilaian terhadap kompetensi seseorang hanya ada (2) kategori, yaitu dinyatakan *kompeten* atau *belum kompeten*.

Kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai “ suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (*an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job*)³. Dalam Direktori Kompetensi PT PLN (Persero) menjelaskan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang nampak serta nilai-nilai, motivasi, inisiatif dan pengendalian diri yang mendasarinya.

² DR.Ir.Gatot Haripriowirjanto (Direktur Pendidikan Menengah Kejuruan) (Direktur Pendidikan Menengah Kejuruan) Seminar dengan tema :“Kompetensi Sebagai Landasan Pengembangan Profesionalisme SDM” Jakarta, 14 November 2001

³ Boyatzis, RE. *The competent Manager*, John Wiley and Sons.(1982) hlm.110

Kompetensi dibutuhkan oleh seseorang agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan sukses. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, penugasan/pengalaman atau pun bakat bawaan (*talent*). Kompetensi bisa didefinisikan untuk seorang individu maupun sebuah organisasi.

Hard competency lebih mudah dibentuk dari pada soft kompetensi, karena soft competency merupakan sikap yang dimiliki oleh individu itu sendiri yang mencakup nilai-nilai, perilaku, kepribadian dan citra diri. Hard competency bisa dibentuk dan dilatih dengan cara pendidikan dan pelatihan, tetapi soft competency memerlukan waktu lebih lama untuk dibentuk.

Model kompetensi adalah cara pengorganisasian kompetensi di dalam perusahaan. Jenis-jenis kompetensi yang diperlukan di perusahaan diturunkan berturut-turut dari Visi dan Misi perusahaan, Strategi, Struktur Organisasi, Analisa Jabatan, IRMA (inter-relationship of management accountabilities), dan Uraian Jabatan. Dari proses berantai ini diperoleh jenis-jenis kompetensi yang diperlukan di perusahaan, dan kemudian dikelompokkan secara sistematis menjadi sebuah Model Kompetensi

PT PLN (Persero) memiliki 3 (tiga) model kompetensi yaitu:

1. Kompetensi Inti

Adalah kompetensi yang perlu dimiliki oleh setiap pegawai PLN terlepas dari jenis dan peringkat jabatannya

Terdapat lima jenis kompetensi inti, yakni:

- a. *Integritas*
- b. *Orientasi Melayani Pelanggan (customer service orientation)*
- c. *Orientasi Pada Pencapaian*

- d. *Pembelajaran Berkesinambungan (continuous learning)*
- e. *Adaptasi*

2. Kompetensi Kepemimpinan

yakni soft competency yang diperlukan pada jabatan tertentu, baik pada jabatan manajerial (struktural), jabatan kepakaran (fungsional) ataupun jabatan teknis-operatif. Terdapat 17 jenis kompetensi kepemimpinan yaitu :

- a. BSB - Membangun hubungan bisnis strategis (*Building strategic business relationship*).
- b. BIN - Kecerdasan bisnis (*Business intelligence*).
- c. BPS - Pemecahan masalah bisnis (*Business problem solving*).
- d. CAF - Kolaborasi antar fungsi (*Collaboration across function*).
- e. CRE - Penyelesaian konflik dengan kepekaan eksternal (*Conflict resolution with external sensitivity*).
- f. DFU - Pendelegasian dan tindak lanjut (*Delegation and follow up*).
- g. IPA - Kemampuan mempengaruhi secara interpersonal (*Interpersonal persuasiveness ability*).
- h. LPA - Kemampuan mempengaruhi (*Leader persuasiveness ability*).
- i. LNW - Memperluas jaringan (*Leveraging network*).
- j. MCD - Pengendalian manajemen dan pengambilan keputusan (*Management control and decision making*).
- k. MPD - Memaksimalkan Kinerja dan mengembangkan orang lain (*Maximising performance and developing others*).
- l. MOT - Membimbing orang lain (*Mentoring others*).

- m. OPD - Pemecahan masalah operasional dan pengambilan keputusan (*Operational problem solving and decision making*).
- n. PDS - Perencanaan dan pemberian arahan (*Planning and direction setting*).
- o. PFS - Keterampilan presentasi dan fasilitasi (*Presentation and facilitation skills*).
- p. SET - Pertukaran keahlian (*Sharing of expertise*).
- q. CLS - Kepemimpinan bervisi (*Visionary leadership*).

3. Kompetensi Teknis

Adalah kompetensi yang berkaitan dengan keahlian spesifik untuk jabatan tertentu.

Berdasarkan Direktori Kompetensi Edisi III, sudah berhasil diidentifikasi 171 kompetensi teknis, yang dibagi atas kelompok Kompetensi:

- a. Pembangkitan (17)
- b. Transmisi dan Operasi Sistem (24)
- c. Distribusi dan Pemasaran (26)
- d. Enjiniring dan Konstruksi (23)
- e. Pengujian dan Riset (24)
- f. Pengerjaan Logam (3)
- g. Teknologi Informasi (8)
- h. Keuangan & Audit (11)
- i. Sumberdaya Manusia (19)
- j. Komunikasi, Hukum, Administrasi, dan Lingkungan (16).

**B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi
(MSDM-BK)**

Perusahaan sangat memahami bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keberhasilannya. Sadar akan pentingnya kualitas dari tenaga kerja untuk mencapai standar yang diperlukan baik oleh pelanggan-pelanggan lokal maupun internasional, perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia adalah sumbangan yang penting bagi pertumbuhan dan perkembangan Perusahaan. Perusahaan bangga akan kemampuannya dalam menyediakan kesempatan bagi seluruh karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, memajukan prospek usaha dan mencapai tujuannya untuk menjadi Perusahaan yang mendunia.

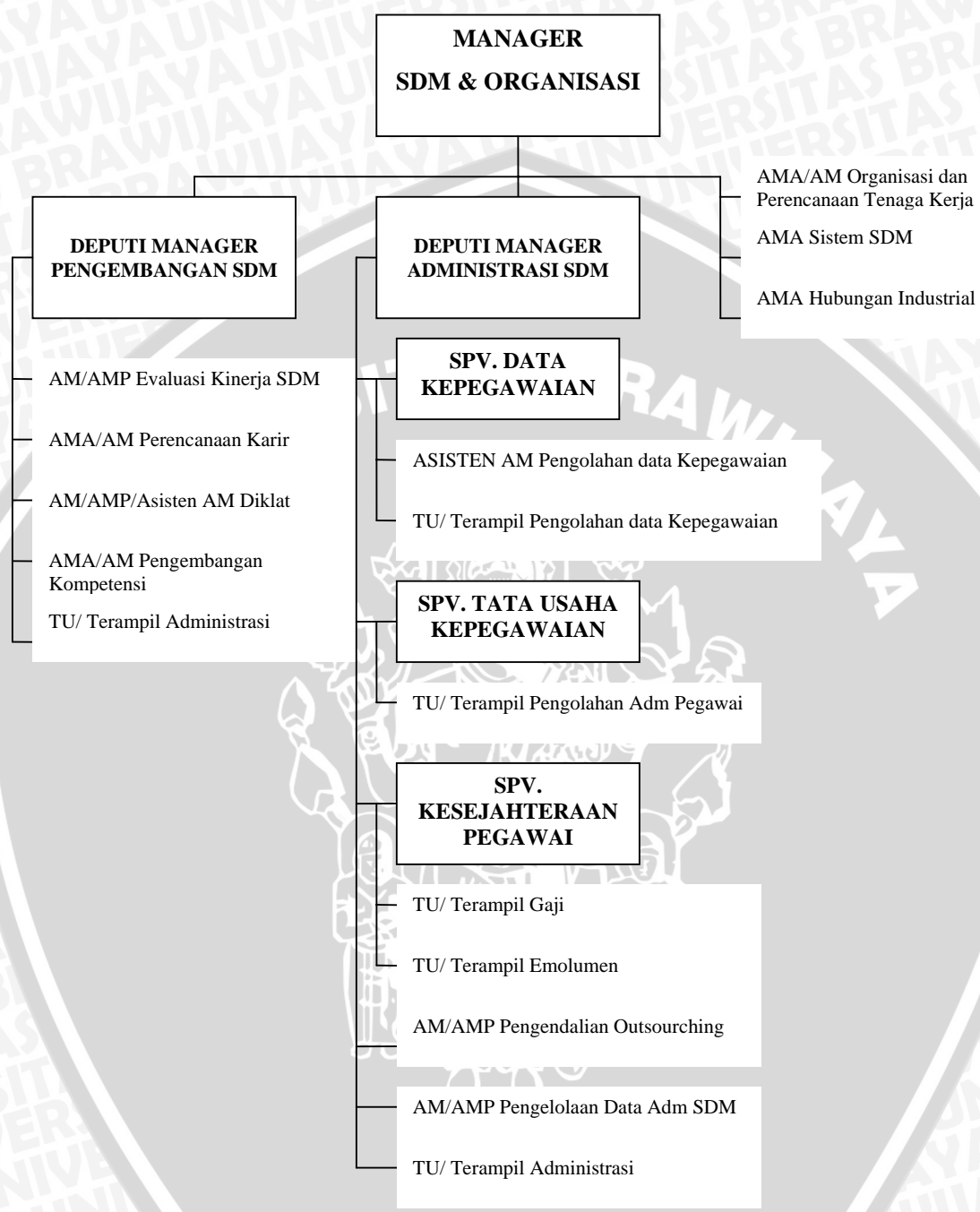
Perusahaan menyediakan berbagai manfaat sosial untuk kesejahteraan para karyawannya, seperti asuransi, pengobatan dan dana pensiun dengan tujuan untuk menciptakan iklim kerja yang aman dan nyaman. Sebagai tambahan, gaji dan bonus diberikan berdasarkan prestasi kerja agar dapat memotivasi para karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya.

Komitmen Perusahaan untuk mempertahankan komunikasi yang baik dan saling pengertian dengan seluruh karyawannya, serta kinerja yang kuat, memungkinkan bagi Perusahaan untuk memelihara tenaga kerjanya. Perusahaan akan terus meningkatkan kerjasama tim dan komunikasi internal agar dapat mempertahankan efisiensi biaya dan untuk mengoptimalkan efektifitas karyawan

Saat ini PLN mempekerjakan 47.532 staf dari seluruh Indonesia dengan rasio 15,6%⁴ diantaranya berpendidikan sarjana dan pasca sarjana. Untuk memenuhi kebutuhan akan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia bagi perkembangan teknologi, PLN akan selalu mengusahakan berbagai pendidikan dan kegiatan pelatihan melalui jasa pendidikan baik di lingkungan PLN sendiri maupun menjalin kerjasama dengan berbagai universitas dan lembaga pendidikan di dalam dan luar negeri. Pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan agar SDM perusahaan senantiasa memiliki kinerja yang tinggi. Persyaratan kompetensi seorang karyawan tidak hanya ditentukan oleh terpenuhinya standar nilai *hard skill*-nya tetapi juga *soft skill*. Kini banyak perusahaan yang menerapkan konsep *Human Resource Management Based on Competency*.

Adapun struktur Organisasi bidang SDM dan Organisasi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dapat dilihat dalam gambar dibawah ini

⁴ Majalah Energi (Jakarta: Tim Redaksi PLN, 2009), hlm 10



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Bidang SDM
(www.pln-jatim.co.id, 20 Agustus 2009)

Lingkup pekerjaan sub bidang pada bidang Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Menyusun kebijakan pengembangan organisasi dan mengelola pelaksanaannya.
2. Menyusun kebijakan manajemen Sumber Daya Manusia dan mengelola pelaksanaannya.
3. Mengkaji usulan pengembangan organisasi dan pengembangan Sumber Daya Manusia.
4. Mengkaji usulan pengembangan Sumber Daya Manusia dan pembinaan karir.
5. Mengkaji usulan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia dan pembinaannya.
6. Mengendalikan Tata Administrasi Sumber Daya Manusia.
7. Menyelenggarakan hubungan industrial dan pembinaannya.
8. Mengelola pembinaan Spiritual, Budaya, Olahraga Sumber Daya Manusia.
9. Menyusun Laporan Manajemen dibidangnya.

Dalam menghadapi tekanan lingkungan bisnis yang berubah cepat, PLN telah mempersiapkan infrastruktur SDM dan Organisasi yang kokoh berupa program Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) dan penerapan Knowledge Management (KM). Program tersebut akan mentransformasi Organisasi beserta SDM-nya yang birokratis menuju organisasi pembelajar (*learning organization*).

Untuk mengatasi gap kompetensi SDM saat ini dan kompetensi SDM masa mendatang, perusahaan telah membuat peningkatan yang signifikan dalam beberapa fungsi, antara lain : penyusunan direktori kompetensi, penyusunan kebutuhan kompetensi jabatan, sistem rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, sistem pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi, sistem jalur karir dan suksesi berbasis kompetensi, sistem penilaian kinerja, sistem penghargaan, sistem informasi SDM terintegrasi.

Pencanangan MSDM-BK di PLN telah dimulai sejak 5 Januari 2004 sebagai fondasi awal dimulainya pendekatan yang lebih sistematis dan modern dalam mengelola sumberdaya manusia perusahaan. Sejak tahun tersebut, PLN sudah mencanangkan penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) yang dimulai dengan menyusun Direktori Kompetensi. Meski dalam pelaksanaannya dihadapkan pada banyak tantangan, termasuk revisi KKJ (jabatan) & KKI (individu), namun kini PLN telah berhasil dibuat buku edisi IV Desember 2008. Beberapa Pilar MSDM-BK yaitu :

1. Pengembangan Organisasi dan Perencanaan Tenaga Kerja (termasuk didalamnya mengenai penataan outsourcing, sistem penggajian, dll).
2. Rekrutmen
3. Pembinaan Kompetensi dan Karir
4. Pembelajaran
5. Kinerja
6. Penghargaan

7. Hubungan Industrial

Mengenai pembinaan kompetensi dan karir, nanti akan lebih jelas lagi mana orang yang berkontribusi dan mana yang tidak. Dari pola pengembangan kompetensi dan karir pegawai antara pengembangan individu dan sasaran kinerja didapat pengklasifikasian pegawai sebagai berikut :

1. Stars
2. Prince in Waiting
3. Misfits
4. Eagles
5. Cadre
6. Critical List
7. Workshorses
8. Foot Soldiers
9. Special Traeatment

Implementasi MSDM-BK di PLN merupakan salah satu bagian dari strategi PLN dalam mewujudkan PLN Star 2011, yaitu :

1. SDM yang mampu menyehatkan Rapor PLN pada tahun 2011.
2. Membangun Knowledge Worker
 - o Rasio Komposisi pegawai PLN sudah lebih baik menjadi 30 : 70 (30% pegawai terdiri S2,S1,D3 dan 70% D1 ke bawah).
 - o Rata-rata usia sudah lebih baik menjadi 40 tahun dari rata-rata usia 44 tahun di tahun 2006.

- o Seluruh tenaga terampil teknik sudah bersertifikat.
 - o 600 orang sudah memperoleh pelatihan manajemen modern (fokus pada soft skill).
3. Membangun Human Capital : MSDMBK telah terlaksana 100%, Knowledge Management telah terbangun.
 4. Membangun Kinerja Korporat yang terukur: ERP sudah berjalan 100%, Malcolm Baldrige Score Korporat mencapai 500, Seluruh Unit telah memperoleh sertifikat ISO 9001 : 2000.

Pengembangan dan penerapan “Manajemen SDM Berbasis Kompetensi” di PLN merupakan kebutuhan untuk mencapai kinerja unggul menghadapi tantangan ke depan. Penguasaan seluruh kompetensi inti merupakan keharusan bagi semua pegawai PLN sedangkan penguasaan jenis-jenis kompetensi kepemimpinan dan teknis tergantung pada jabatan dan jenis pekerjaan yang ditangani.

Dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) adalah pengelolaan pegawai secara optimal yang prosesnya didasarkan pada informasi tentang kebutuhan kompetensi dalam organisasi dan informasi tentang kompetensi individu⁵. Implementasi MSDM-BK di lingkungan PT PLN (Persero) dan Anak Perusahaan merupakan salah satu inisiatif strategis yang disiapkan untuk mentransformasikan sumberdaya manusia (*Human Capital*).

Kesuksesan Perusahaan dapat diarah dengan cara menciptakan organisasi dan budaya yang mampu menumbuhkembangkan kreativitas dan

⁵ Direktori Kompetensi (Jakarta: Pusdiklat, 2008), hlm 26

kolaborasi. Pertumbuhan perusahaan berkaitan dengan kemampuan pengelolaan sumber daya dan peningkatan daya saing, yang dapat ditempuh dengan memperhatikan jenis-jenis kompetensi yang wajib dikembangkan dalam organisasi. Untuk itu, pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan kata kunci agar perusahaan yang sukses memiliki *life cycle* yang panjang. Di samping itu, perhatian manajemen dalam hal mengembangkan pegawai menjadi talenta sukses perlu menjadi bagian dalam setiap operasional perusahaan.

Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman atau bakat bawaan (*talent*). Kompetensi bisa didefinisikan untuk seorang individu maupun sebuah organisasi. Kompetensi dianggap melekat pada sebuah organisasi bila organisasi tersebut memiliki sebuah sistem untuk mengelola kompetensi para individu di dalamnya sehingga organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan sukses.

MSDM-BK yang efektif dan terintegrasi di lingkungan PT PLN (Persero) dan anak Perusahaan PT PLN (Persero) diharapkan akan menunjang pemberdayaan pegawai secara optimal baik bagi PT PLN (Persero) maupun bagi anak perusahaan PT PLN (Persero). MSDM-BK meliputi; rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja pegawai, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir dan sukse, remunerasi.

Sistem remunerasi 3P (Pay for Person, Pay For Position dan Pay For Performance) sebagai salah satu unsur MSDM-BK mempunyai dampak luas yang diharapkan memudahkan pengembangan dan pembinaan pegawai dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

Inti dari MSDM-BK adalah informasi tentang persyaratan kompetensi untuk setiap jabatan di organisasi dan informasi tentang kompetensi yang dimiliki oleh individu pegawai. Kedua informasi tersebut dihimpun dalam dokumen-dokumen berikut :

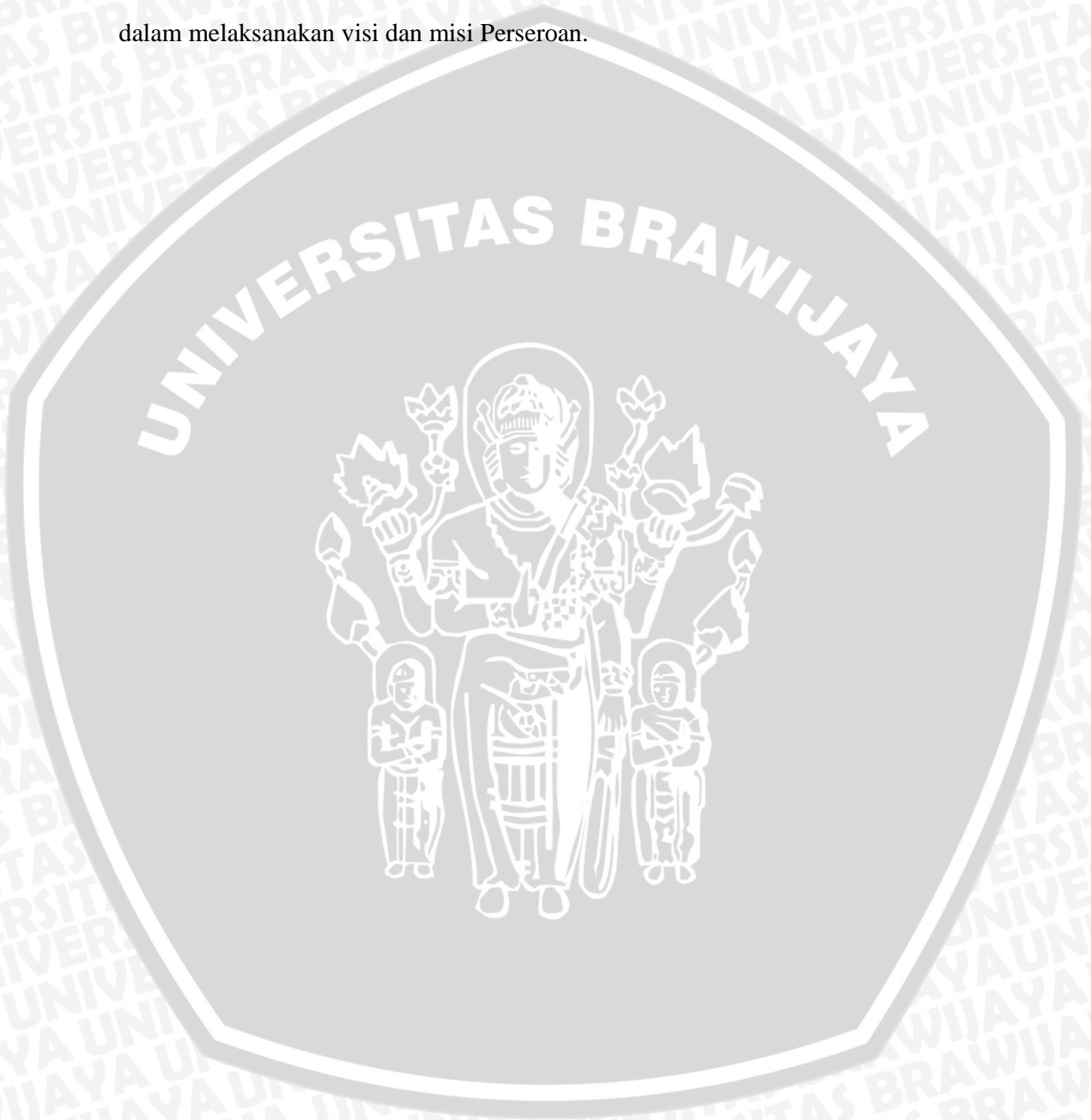
- a. Direktori Kompetensi, yaitu sebuah katalog yang mendaftarkan seluruh sebutan kompetensi berikut uraiannya, baik yang bersifat generic maupun yang berupa pengetahuan dan ketrampilan fungsional (*technical skill and knowledge*), yang diperlukan oleh organisasi dalam menjalankan misi yang diemban untuk mewujudkan visinya
- b. Kebutuhan Kompetensi Jabatan, yaitu daftar kompetensi yang diperlukan untuk masing-masing jabatan di PLN, terdiri dari kompetensi yang bersifat *generic* dan yang berupa *technical skill and knowledge*.
- c. Kompetensi Individu, yaitu daftar kompetensi yang dimiliki oleh individu pegawai, dihasilkan dari assessment terhadap individu tersebut menggunakan alat ukur yang telah ditentukan dengan merujuk kepada Direktori Kompetensi dan Kebutuhan Kompetensi Jabatan.

C. Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai PT PLN (Persero)

Yang dimaksud pegawai PT PLN (Persero) adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, diangkat dan diberi penghasilan menurut ketentuan yang berlaku di Perseroan. Dalam hal ini PT PLN (Persero) merupakan BUMN yang sebagian sahamnya merupakan milik pemerintah.

Dalam Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 387.K/DIR/2008 tentang Sistem Pembinaan Karir Pegawai mempunyai maksud sebagai

pedoman Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai yang transparan dan berkeadilan bagi setiap pegawai dan mempunyai tujuan untuk mempersiapkan pegawai yang memiliki integritas dan kompetensi tinggi, serta professional dalam melaksanakan visi dan misi Perseroan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Pendekatan

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan metode pendekatan yuridis sosiologis, yaitu mengkaji permasalahan dari segi hukum didasarkan pada kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan.⁶ Dalam mengumpulkan data diperlukan metode yang sesuai dan tepat dengan tujuan pembahasan, sehingga lebih mudah dalam memperoleh atau mengumpulkan data yang diperlukan. Karena dalam penelitian ini yang menjadi tujuannya adalah untuk mengetahui dan menganalisa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero) dalam menciptakan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi serta hambatan apa saja yang dihadapi PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta solusi dalam mengatasi hambatan tersebut.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dipilih oleh penulis adalah di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo. Adapun alasan penulis memilih PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo adalah karena telah mendapatkan standart ISO 9001:2000⁷ sehingga bisa menjadi contoh untuk Area Pelayanan dan Jaringan lainnya di Distribusi Jawa Timur. Selain itu

⁶ Bambang Sunggono, Metode Penelitian Hukum, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998, hlm 43

⁷ Hasil wawancara dengan Asistan Manajer PLN Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo

penulis juga mengadakan penelitian Di Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan yang merupakan salah satu tempat untuk Pendidikan dan Pelatihan bagi pegawai PT PLN (Persero).

C. Jenis Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan terbagi dalam dua jenis data, yaitu:

- a. *Data Primer*, yaitu data yang diperoleh langsung dari penelitian dengan menggunakan alat pengukur atau pengambil data yang langsung pada subyek sebagai suatu informasi yang dicari.⁸ Dalam penelitian ini data primer diperoleh secara langsung melalui penelitian di lapangan terkait dengan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diperoleh melalui wawancara langsung kepada pihak-pihak yang terkait dengan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pegawai PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo.
- b. *Data Sekunder*, yaitu data yang diperoleh melalui bahan-bahan kepustakaan yang meliputi buku, undang-undang yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, keputusan direksi, data arsip dan data resmi lainnya.

⁸ Saifudin Aswar, 2003, *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, hlm 91

D. Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini adalah :

1. Sumber Data Primer

Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung di lapangan atau dari responden tersebut adalah para pegawai PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo di bagian SDM dan Administrasi.

2. Sumber Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data-data yang diperoleh secara tidak langsung yaitu yang berasal dari buku-buku, literatur, peraturan perundang-undangan yaitu:

- a. Undang-Undang Republik Indonesia No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan;
- b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang BUMN
- c. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian;
- d. Keputusan Direksi Nomor 032 Tahun 2009 Tentang Sistem Manajemen SDM BK
- e. Keputusan Direksi Nomor 399 Tahun 2008 Tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai
- f. Keputusan Direksi Nomor 412 Tahun 2008 Tentang Sistem Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu:

1. Teknik wawancara yang dilakukan adalah dengan wawancara terarah yaitu peneliti sudah mengatur pertanyaan-pertanyaan tertentu dengan membatasi aspek-aspek permasalahan yang diperiksa. Pedoman wawancara dalam pelaksanaan wawancara mendalam hanyalah merupakan penuntun awal untuk membuka percakapan dengan para responden. Pendekatan terpenting dari wawancara mendalam ini diletakkan pada sebuah seni yang mampu mendorong para responden untuk menentukan arah dan isi pembicaraan. Pertanyaan-pertanyaan awal yang bersifat umum dimaksudkan untuk menstimulasi percakapan yang lebih mendalam, *genuine* (sejati), dan relevan dengan konteks dari mana data itu diperoleh. Oleh karena itu, peneliti sebagai *active listener* menjadi pendekatan utama selama kegiatan wawancara. Interupsi selama wawancara sejauh mungkin dihindarkan untuk memungkinkan para responden memiliki keleluasaan dalam mengeksplorasi tema-tema yang relevan dalam pandangan mereka. Pertanyaan-pertanyaan sela tambahan dapat saja dilakukan sepanjang itu hanya membuat klarifikasi atau spesifikasi lebih jauh atas pernyataan responden mengenai sesuatu hal yang dilakukan secara hari-hati dan efektif.
2. Teknik kepustakaan, yaitu teknik pengumpulan data dengan mencatat dan memanfaatkan data yang ada pada instansi yang berhubungan

dengan peneliti berupa dokumen, bahan laporan yang terkait dengan masalah penelitian agar mendapatkan data dan informasi yang diperlukan yang dapat mendukung penelitian.

F. Populasi, Sampel dan Responden

Populasi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah pegawai PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Situbondo. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling* dengan cara pengambilan berdasarkan kriteria sebagai berikut :

- a. Seseorang yang mempunyai kompetensi, pengalaman, pengetahuan yang baik dan berhubungan dengan implementasi Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 387 Tahun 2008 Tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai;
- b. Seseorang yang terlibat secara mendalam dalam perumusan kebijakan dan atau berwenang dalam pelaksanaan kebijakan-kebijakan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 387 Tahun 2008 Tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai.;

Berdasarkan kriteria tersebut maka sampel dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Manajer PLN APJ Situbondo;
- 2) Asisten Manajer Bidang SDM dan Administrasi PLN APJ Situbondo;
- 3) Supervisor SDM dan Administrasi PLN APJ Situbondo;
- 4) Staff SDM & Administrasi PLN APJ Situbondo;

- 5) Pegawai PLN APJ Situbondo;
- 6) Pegawai Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan;

Adapun responden dalam penelitian ini yang berhasil di wawancara atau didapatkan datanya adalah:

- 1) Manajer PLN APJ Situbondo
- 2) Asman SDM & Administrasi PLN APJ Situbondo
- 3) Supervisor SDM & Administrasi PLN APJ Situbondo
- 4) Staff SDM PLN APJ Situbondo
- 5) Staff SDM PLN APJ Situbondo
- 6) Pegawai PLN APJ Situbondo

G. Teknik Analisis Data

Data primer akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis diskriptif kualitatif yaitu dengan cara mendeskripsikan seluruh temuan yang terkait dengan *sistem pembinaan kompetensi dan karir pegawai* kemudian dilakukan analisis yang bersifat kualitatif guna menarik kesimpulan dan rekomendasi yang penting. Dengan demikian analisa data dilakukan secara induktif berdasarkan tema-tema yang relevan yang dikembangkan dari hasil wawancara dengan responden penelitian. Pengembangan kategori dan pengklasifikasian mencerminkan perpektif dari para responden dalam mengkonstruksikan data.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT PLN (Persero)

1. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Sejarah kelistrikan di Indonesia telah ada sejak tahun 1898 (akhir abad ke 19) yaitu pada jaman pemerintahan Hindia Belanda. Kelistrikan dimulai dari perkebunan-perkebunan di jaman Belanda yang dipergunakan hanya untuk konsumsi sendiri. Sejalan dengan perkembangan jaman kebutuhan kelistrikan semakin meningkat yang kemudian perkebunan-perkebunan yang memiliki pembangkit listrik sendiri mulai menjual listrik untuk kepentingan umum. Perkembangan pengelolaannya waktu itu dilakukan pemerintah Hindia Belanda dengan perusahaan listrik swasta.

Adapun perkembangan perusahaan listrik Negara berdasarkan kurun waktu dibagi menjadi beberapa periode yakni :

1. Periode sebelum tahun 1942

Ketenagalistrikan di Indonesia dimulai pada akhir abad ke-19, pada saat beberapa perusahaan Belanda, antara lain pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Ketenagalistrikan untuk kemanfaatan umum mulai ada pada saat perusahaan swasta Belanda, yaitu NV dan NIGH, yang semula bergerak di bidang gas memperluas usahanya dibidang penyediaan tenaga listrik untuk kemanfaatan umum. Hal ini berdasarkan adanya UU

Ordonasi tanggal 13 September 1890 yang memberi kesempatan kepada perusahaan-perusahaan swasta Belanda untuk mengelola ketenagalistrikan guna kemanfaatan umum. Ijin yang diberikan tersebut berbentuk *Electriciteits Vergunning* atau *Concessie* dan dapat diberikan untuk suatu tempat atau wilayah usaha.

Pada tahun 1927 Pemerintah Belanda membentuk *S'LANDS Waterkracht Bedrijven (LWB)*, yaitu perusahaan Negara yang mengelola PLTA Plengan, PLTA Plajan, PLTA Bengkokdagu, PLTA Ubrug dan Kracak di Jawa Barat, PLTA Giringan di Madiun, PLTA Tes di Bengkulu, PLTA Tonssa lama di Sulawesi Utara dan PLTU di Jakarta. Selain itu, di beberapa Kotapraja dibentuk perusahaan-perusahaan listrik Kotapraja.

2. *Periode 1942-1944*

Menjelang pendudukan pemerintahan Jepang di Indonesia dalam Perang Dunia ke II, perusahaan listrik dan gas diambil alih oleh pemerintah Jepang. Perusahaan tersebut kemudian digabung menjadi satu badan hukum dengan nama *Djawa Denki Djigyo Kosha*.

Listrik bagi pemerintahan pendudukan Jepang merupakan sarana yang sangat penting dalam rangka memperkuat kedudukannya, oleh karena itu pemerintahan Jepang mengganti pimpinan perusahaan listrik dengan orang-

orang Jepang. Pengelolaan ketenagalistrikan dari pengusaha militer Jepang kepada pengusaha sipil Jepang yang dulu bernama Djawa Denki Djuyo Kosha diganti Djawa Denki Djigyo Sha setelah terjadi pergantian tampak pimpinan perusahaan listrik dari perusahaan militer Jepang ke pengusaha sipil Jepang.

3. *Periode 1945-1950*

Setelah kemerdekaan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, organisasi-organisasi buruh dan pemuda berhasil mengambil alih perusahaan-perusahaan yang semula dikuasai oleh pemerintah Jepang secara paksa. Tanggal 19 Agustus 1945 kabinet pertama RI terbentuk, namun perusahaan listrik dan gas status keberadaannya belum ditetapkan dalam lingkungan Kementrian Kemakmuran atau Perhubungan dan Pekerjaan Umum. Pada akhir bulan September 1945 KOBARSIH, selaku anggota KNIP bersama dengan beberapa pegawai/ buruh listrik dan gas menghadap Ketua KNIP untuk melaporkan bahwa perusahaan listrik dan gas milik Belanda dan swasta lainnya telah dikuasai oleh pegawai/ buruh Listrik dan Gas.

Pada awal bulan Oktober 1945 laporan itu diteruskan oleh ketua BP KNIP kepada Presiden Soekarno, oleh beliau perusahaan itu diberi nama Djawatan Listrik dan Gas dimasukkan dalam Departemen Pekerjaan Umum

berdasarkan PP No.1/SD tanggal 27 Oktober 1945. Tanggal tersebut kemudian ditetapkan sebagai Hari Listrik dan Gas oleh Menteri Pekerjaan Umum berdasarkan keputusan Menteri Pekerjaan Umum No.20 tahun 1960 tanggal 19 Oktober 1960. Hari Listrik dan gas diganti tanggal 27 Oktober menjadi 3 Desember, oleh Menteri PUTL berdasarkan Keputusan No.253/KPTS/1975, karena Departemen PUTL sudah mempunyai hari Kebaktian Pekerjaan Umum yaitu tanggal 3 Desember. Hari Listrik Nasional diganti lagi pada tanggal 3 Agustus melalui surat Keputusan menteri Pertambangan dan Energi No. 1134.K/43/MPE/1992.

4. *Periode 1951-1967*

1. Masa Pertumbuhan Organisasi

Mulai 1 Januari 1951, struktur organisasi Djawatan Tenaga Listrik disempurnakan dan ditingkatkan menjadi Direktorat Tenaga Listrik dengan bagian-bagian sebagai berikut :

- a. PENUPETEL (Perusahaan Negara Untuk Pembangkit Tenaga Listrik)
- b. PENUDITEL (Perusahaan Negara Untuk Distribusi Tenaga Listrik)
- c. Direktorat Kontribusi
- d. Bagian Tata Usaha dan Keuangan

Untuk kelancaran nasionalisasi berdasarkan Surat Keputusan Menteri PUT No.Sekr.16/3/23 tanggal 22 Maret 1958 Jo. Peraturan pemerintah No.25/45/17 tanggal 23 Mei 1958 dibentuk Penguasa Perusahaan Listrik dan Gas (P3LG).

2. Pembentukan Perusahaan Listrik Negara (PLN)

Dalam rangka konsolidasi dan peningkatan efisiensi kerja, dengan Keputusan Menteri Muda PUT No.1/7/20 tanggal 25 Agustus 1959 Jo No. Menteri 1/11/10 tanggal 19 Oktober 1959, P3LG, dibubarkan dan dibentuk Direktorat Jenderal PLN (DDPLN) dengan susunan organisasi sebagai berikut:

- a. Dinas Perencanaan Pembangunan
- b. Dinas Teknik
- c. Dinas Perniagaan
- d. Dinas Administrasi

Berdasarkan UU No.19 PRP/1990 tanggal 30 April 1990 Jo. PP No.67/1961 tanggal 29 maret 1961. DDPLN dibubarkan dan diganti dengan Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPUPLN). Sedangkan susunan organisasinya ditetapkan dengan KPTS Menteri No.16/1-20 tanggal 26 Mei 1961 Jo. KPTS Direktur BPUPLN KPTS/002/DIRPLN/61 tanggal 2 Juni 1961 dan

No. KPTS/028 DIRPLN/1961 tanggal 6 September 1961

sebagai berikut “

- a. Dinas I Perancang dan Pembangunan
- b. Dinas II Teknik
- c. Dinas III Perniagaan
- d. Dinas IV Keuangan dan Perniagaan
- e. Dinas V Umum

Direksi PBU-PLN identik dengan Direksi PLN (pusat). PBU-PLN membawahi beberapa PLN Pembangunan dan 14 Exploitasi termasuk Gas.

5. *Periode 1968-1995*

1. Perubahan Status PLN menjadi Perum Listrik Negara

Dalam rangka meningkatkan pembangunan nasional, khususnya dibidang ketenagalistrikan, pemerintah menyerahkan pengelolaan ketenagalistrikan kepada PLN untuk mengatur, membina, mengawasi dan melakukan perencanaan umum. Untuk itu status PLN ditingkatkan menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara (PERUM PLN). Hal tersebut ditetapkan oleh pemerintah dengan peraturan pemerintah No.18 tahun 1972 tanggal 3 Juni 1972, Kepres tanggal 23 Maret 1973, dan peraturan Menteri PUT No.06/PRT/1973 tanggal 28 Desember 1973. Khusus peraturan Menteri

PUT No.06/PRT/1973 berisi tentang penyempurnaan organisasi dan tugas Perum Listrik Negara.

2. Perubahan status PLN dari Perum Listrik Negara menjadi PT PLN (Persero)

Berdasarkan PP No.23 tahun 1994 tanggal 16 Juni 1994 sesuai dengan akte notaris Soetjipto SH No.169 tanggal 30 Juli 1994 (Tambah berita Negara RI tanggal 13 September 1994 No.73) PLN diubah dari Perum listrik Negara menjadi PT PLN (Persero).

Maksud dan tujuan PT PLN (Persero) adalah:

- a. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
- b. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan :
 1. meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata mendorong peningkatan kegiatan ekonomi
 2. mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan penyediaan tenaga listrik untuk melayani kebutuhan masyarakat
- c. Merintis kegiatan-kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik

- d. Menyelenggarakan usaha lain yang menunjang usaha penyediaan tenaga listrik sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

2. Gambaran lokasi PLN Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo

Perkembangan PT. PLN (Persero) mulai pada saat berdiri sampai sekarang ini mengalami beberapa perubahan. Tenaga listrik yang tersedia bagi masyarakat Kabupaten Situbondo telah ada sejak tanggal 28 oktober 1928 dengan nama ANIEM (Algemeene Netherland Indhische Electricitien Maatschapy) yang terletak di Jalan Wahid Hasyim No.01 Situbondo. Sejalan dengan pergantian nama ANIEM menjadi Jawatan listrik dan gas tepatnya pada tanggal 23 September 1958 dipindahkan ke Jalan Madura No.a2 Situbondo. Kemudian pada tahun 2004 dipindahkan ke Jalan Cempaka No.35 Situbondo hingga sekarang dan sejalan dengan ini Jawatan listrik dan gas mengalami perubahan status menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara.

PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo membawahi 5 unit yang meliputi:

1. Unit Pelayanan Panarukan
2. Unit Jaringan Panarukan

3. Unit Pelayanan dan Jaringan Besuki
4. Unit Pelayanan dan Jaringan Asembagus
5. Unit Pelayanan dan Jaringan Bondowoso

Adapun Motto PT PLN APJ Situbondo adalah :

- a. Sigap
- b. Akurat
- c. Nyaman
- d. Transparan
- e. Ramah
- f. Informatif

3. Bentuk Hukum Perusahaan

Bentuk hukum dari PT PLN (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang berdasarkan PP No.17 tahun 1990 ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara. Selanjutnya berdasarkan PP RI No. 23 tahun 1994 terhitung mulai 1 Agustus 1994 Perusahaan Umum Listrik Negara berubah menjadi PT PLN (Persero). Karena merupakan perusahaan tingkat cabang yang sekarang dinamakan Area maka perubahan status dari Perum menjadi Persero di PLN Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo tersebut adalah berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No.001.K/030/94 tanggal 1 Agustus 1994.

4. Visi dan Misi Perusahaan serta Nilai-nilai yang ada dalam Perusahaan

- a. Visi PT PLN (Persero)

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuh-kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

b. Misi PT PLN (Persero)

1. Menjalankan bisnis kelistrikan (Lampiran 1) 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

c. Nilai-nilai Perusahaan

1. Saling Percaya (*mutual trust*)
2. Integritas (*integrity*)
3. Peduli (*care*)
4. Pembelajar (*learner*)

5. Struktur Organisasi

Setiap badan usaha yang didirikan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya kerja sama antara orang-orang yang terdekat di dalamnya. Maka orang-orang maupun fungsi-fungsi dalam badan usaha tersebut harus ditetapkan, diatur dan disusun sehingga merupakan suatu kerangka yang menunjukkan hubungan-hubungan diantara pejabat-pejabat

maupun bidang-bidang kerja satu sama lainnya sehingga jelas kedudukannya, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur.

Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang mewujudkan pola dari hubungan-hubungan antara bidang-bidang kerja maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukannya, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu sistem kerjasama.⁹ Tujuan utama penyusunan Struktur Organisasi adalah untuk mempermudah pembagian dan pelaksanaan tugas-tugas setiap bagian yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan organisasi, struktur organisasi tersebut harus dapat menggambarkan tugas masing-masing bagian terkait secara lengkap dan jelas, hubungan antar fungsi, wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap anggota dalam melaksanakan aktivitas kerja dan pengembangan usaha seluruh perusahaan. Penjabaran tentang tugas-tugas dan wewenang dalam organisasi perusahaan serta komponen-komponennya perusahaan yang ikut serta dalam usaha pengembangan perusahaan harus tersusun dengan jelas dan lengkap dalam struktur organisasi perusahaan agar dapat menjadi pedoman bagi seluruh anggota atau perusahaan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya.

Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo berbentuk organisasi lini atau

⁹ Musanef, (1984) , Manajemen Kepegawaian di Indonesia, hlm 25

garis dimana otoritas mengalir dari puncak organisasi dilimpahkan kepada unit-unit organisasi di bawahnya dalam semua sektor pekerjaan. Dan pertanggung-jawaban juga mengalir dari bawah hingga ke tingkat yang paling atas secara bertahap berdasarkan hierarkhis.

Adapun Strudur Organisasi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo dapat dilihat dalam (Lampiran 2).

6. Personalia di PT PLN (Persero) APJ Situbondo

1. Jumlah dan Komposisi Karyawan

Pada saat ini jumlah karyawan yang bekerja di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Situbondo berjumlah 108 orang. Komposisi karyawan tersebut dapat dilihat berdasarkan karakteristik sebagai berikut :

a. Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1

Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	103	95 %

2.	Perempuan	5	5 %
	Jumlah	108	100 %

(Sumber : PLN APJ Situbondo, 2009, diolah)

Berdasarkan tabel di atas terdapat ketidakseimbangan yang mencolok antara jumlah karyawan laki-laki (95%) dan karyawan perempuan (5%). Hal ini disebabkan pekerjaan yang ditangani sebagian besar membutuhkan kekuatan dan kemampuan fisik yang lebih tinggi sehingga dibutuhkan lebih banyak tenaga laki-laki. Sedangkan karyawan perempuan dan sebagian karyawan laki-laki lebih banyak di bagian administrasi.

b. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jumlah karyawan berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 2

Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SD	5	4,7 %
2.	SLTP	11	10,2 %
3.	SLTA	64	59,2 %
4.	D1	4	3,7 %
5.	D3	4	3,7 %
6.	S1	19	17,6 %

7.	S2	1	0,9 %
	Jumlah	108	100 %

(Sumber : PLN APJ Situbondo, 2009, diolah)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah karyawan terbanyak berpendidikan SLTA yaitu 59,2 %, kemudian diikuti oleh karyawan yang berpendidikan S1 yaitu 17,6 %, kemudian yang berpendidikan SLTP yaitu 10,2 %, SD yaitu 4,7 % dan pendidikan D1 serta D3 besarnya sama yaitu 3,7 %.

Adanya perbedaan tingkat pendidikan tersebut menyebabkan adanya perbedaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan, meskipun tidak sepenuhnya demikian. Secara umum karyawan yang berpendidikan SD, SLTP, SLTA menangani pekerjaan-pekerjaan yang bersifat rutinitas. Sedangkan yang berpendidikan sarjana menangani manajemen perusahaan yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar dibanding pekerjaan-pekerjaan rutin.

c. Berdasarkan Jabatan

Jumlah karyawan berdasarkan jabatan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 3

Jumlah karyawan berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	Manajer APJ	1	9 %
2.	Manajer Unit	5	4,6 %

3.	Asisten Manajer	4	3,7 %
4.	Ahli	6	5,6 %
5.	Supervisor	29	26,9 %
6.	Staff	63	58,3 %
	Jumlah	108	100 %

(Sumber : PLN APJ Situbondo,2009, diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa Manajer Area Pelayanan dan Jaringan berjumlah satu orang dan menduduki jabatan tertinggi. Setelah itu ada Manajer Unit yang tersebar dalam wilayah kerja PLN Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo yaitu 5 unit. Manajer Area Pelayanan dan Jaringan dibantu oleh Asisten Manajer yang berjumlah 5 masing-masing dari bagian SDM, Bagian Keuangan, Bagian Niaga, Bagian Distribusi. Dan staff PLN Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo berjumlah 63 orang.

2. Sistem Penggajian

Seluruh karyawan PT PLN (Persero) merupakan karyawan tetap, sehingga mereka mendapatkan gaji setiap bulan yang dibayarkan pada tanggal 1 setiap bulannya. Gaji yang dibayarkan kepada karyawan didasarkan pada P1, P2 dan P3. (sesuai SK Dir No.115 Tahun 2009 tentang Tarif grade, SK No.090 Tahun 2009 tentang Tunjangan Posisi dan SK Dir No.007 Tahun 2008 tentang Remunerasi)

3. Kesejahteraan Karyawan

Agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik maka dia harus merasa aman dalam arti tercukupi semua kebutuhannya. Demikian juga halnya dengan PT PLN (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo yang sangat memperhatikan kebutuhan pokok para karyawannya, dengan memberikan berbagai fasilitas, yaitu :

a. Pelayanan Kesehatan

Dalam SK Dir. 266 Tahun 2000 Keputusan ini yang dimaksud dengan pemeliharaan kesehatan adalah upaya untuk peningkatan pelayanan pemeliharaan kesehatan guna lebih memberikan rasa aman kepada Pegawai beserta keluarganya di lingkungan PT PLN (Persero). Yang berhak mendapatkan pemeliharaan kesehatan adalah :

- pegawai
 2. keluarga Pegawai yang telah terdaftar dan diakui Perseroan ;
 - a. Seorang isteri dan
 - b. Anak paling banyak 3 orang
 3. Pensiunan dan keluarganya
- b. IKS (Imbaan Kerja Semesteran)

Pemberian IKS menurut Kep. Dir No.128.K tahun 2007 yaitu:

$$\text{IKS} = \frac{\text{IKI}}{\text{IKI rata2}} \times \text{IKO} \times \text{tarif} \times \frac{\text{JKP}}{\text{JKS}}$$

IKI : Indeks Kinerja Individu

$$\text{TME} = 0,8$$

$$\text{SDE} = 1$$

$$\text{KSE} = 1,1$$

$$\text{MSE} = 0,8$$

IKO : Indeks Kinerja Organisasi

$$\text{K1} = 1,2 \quad \text{K3} = 1$$

$$\text{K2} = 1,1 \quad \text{K4} = 0,8$$

c. Cuti Besar

Hak cuti besar diberikan bagi pegawai yang telah bekerja sekurang-kurangnya 6 (enam) tahun terus menerus, terhitung mulai di angkat sebagai calon pegawai. Lamanya cuti besar 3 (tiga) bulan. Hak pegawai mendapat cuti besar sejumlah 3 x penghasilan + 1 x cuti tahunan

d. BPF (Bantuan Pengganti Fasilitas Perumahan)

BPF diberikan kepada pegawai yang dipindahkan untuk kepentingan dinas apabila di tempat kedudukan baru tidak memperoleh fasilitas perumahan yang disediakan perseroan.

Besarnya BPF adalah sebesar 5x Gaji Dasar pada bulan terakhir dengan ketentuan :

- a. Ibukota Propinsi diberikan 100%
- Kota-kota lain di luar Ibukota Provinsi diberikan 80%

e. Winduan

Winduan adalah sebagai bentuk kesetiaan kerja yang diberikan perseroan kepada pegawai. Uang winduan diberikan pada saat

winduan ke-2 besarnya 2x penghasilan dan seterusnya. Untuk winduan ke-3 akan mendapat 3x penghasilan.

f. Cuti Tahunan

Pegawai yang bekerja minimal 1 tahun secara terus-menerus, akan mendapat uang cuti tahunan sebesar 1x penghasilan dan hak untuk cuti/ libur selama 12 hari.

g. SPPD

Pegawai yang akan melakukan perjalanan dinas atas perintah perseroan atau atasannya untuk kepentingan dinas, akan mendapat uang SPPD sebagai ganti uang transport dan biaya hidup pada saat melakukan tugas kedinasan.

4. Hari dan Jam Kerja

Hari dan jam kerja yang diberlakukan di PT PLN (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo mengikuti aturan lima hari kerja, dengan ketentuan sebagai berikut :

Senin – Kamis : Pukul 07.30 WIB – 16.00 WIB

Istirahat : Pukul 11.30 WIB – 12.00 WIB

Jum'at : Pukul 07.00 WIB – 16.00 WIB

Istirahat : Pukul 11.30 WIB – 12.30 WIB

B. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT PLN (Persero)

APJ Situbondo dalam menciptakan pegawai yang berkompeten sesuai bidangnya

Sumber daya manusia adalah aset atau unsur yang paling penting diantara unsur-unsur organisasi lainnya. Sumber daya manusia penting dikarenakan mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi dan merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Disisi lain, Sumber daya manusia penting sebab merupakan penggerak terhadap sumber daya lain dalam organisasi. Untuk itu, perhatian terhadap sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting untuk dilakukan secara terus-menerus.¹⁰

Peran sumber daya manusia yang sangat penting terhadap eksistensi dan kemajuan suatu organisasi telah menjadi dasar bagi organisasi untuk melakukan pemeliharaan sumber daya manusia itu. Pemeliharaan terhadap sumber daya manusia dilakukan melalui serangkaian program atau kegiatan yang bersifat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya. Lebih jauh upaya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan sumber daya manusia adalah untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian kerja pegawai. Pegawai yang cakap dan ahli dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.¹¹

Untuk mewujudkan peningkatan kinerja pegawai yang berbasis kompetensi maka upaya yang dilakukan PT PLN (Persero) adalah dengan cara mengadakan pendidikan dan pelatihan.

Pada dasarnya pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan bagi pegawai PT PLN (Persero) APJ Situbondo mengacu pada HOP (Hari orang Pelatihan) yang mana HOP tersebut telah ditetapkan oleh Unit Pendidikan dan Pelatihan dan berdasar pada Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 387 Tahun 2008

¹⁰ Handoko, T Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta

¹¹ Hasil wawancara dengan Manajer PLN Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo, tanggal 24 Agustus 2009

Tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai yang dijelaskan pada Pasal 4 bahwa syarat untuk kenaikan level kompetensi pegawai salah satunya adalah dinyatakan lulus diklat profesi di bidangnya yang berpedoman pada Keputusan Direksi mengenai Sistem Pendidikan dan Pelatihan Pegawai yakni nomor 412 Tahun 2008.

PLN APJ Situbondo tentunya mengharapkan semua pegawainya berkompoten di bidangnya. Sistem pendidikan dan Pelatihan pegawai dimaksudkan untuk membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi Pegawai serta internalisasi nilai-nilai perseroan dalam penyelenggaraan diklat sesuai dengan kebutuhan diklat. Adapun tujuannya yaitu untuk :

1. Menstandarisasi penyelenggaraan diklat guna membentuk, meningkatkan dan atau memelihara pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja pegawai;
2. Mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan yang ditetapkan Perseroan;
3. Mendapatkan pegawai yang mampu mengoptimalkan potensi diri dalam berkarir di Perseroan;
4. Memberikan tambahan pengetahuan dan ketrampilan yang berguna untuk menjalani masa pensiun pegawai;
5. Menumbuhkan sikap kerja sesuai dengan nilai-nilai Perseroan;

Tabel 4

Jenis Pendidikan dan Pelatihan di PT PLN (Persero)

No	Jenis Pendidikan dan Pelatihan
1	Diklat Seleksi Pegawai Baru
2	Diklat Profesi

3	Diklat Penjurangan
4	Diklat Penunjang
5	Diklat Pembekalan Masa Purna Bakti

(Sumber : PLN APJ Situbondo,2009, diolah)

Diklat Seleksi Pegawai baru diberikan kepada seseorang sebagai proses rekrutmen pegawai untuk dapat diangkat menjadi pegawai baru. Diklat ini terdiri dari Diklat Prajabatan, Program *Co-operative Education*, Program Kerjasama dengan Lembaga Perguruan Tinggi.

Untuk Diklat profesi dapat diikuti oleh setiap pegawai sesuai bidang kompetensi yang dimiliki. Pegawai yang dinyatakan tidak lulus dalam mengikuti diklat Profesi pada setiap level kompetensi, diberikan kesempatan mengulang diklat profesi yang sama paling banyak 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun yang akan diatur lebih lanjut dalam petunjuk pelaksanaan diklat. Seorang pegawai yang dinyatakan lulus diklat profesi yang dilaksanakan oleh unit pendidikan dan pelatihan akan diberikan sertifikat kompetensi yang terakreditasi dan memiliki Lembaga Sertifikat Personal (LSP).

Diklat Penjurangan diberikan kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Diklat penjurangan untuk jabatan struktural dinamakan *Executive Education* sedang Diklat penjurangan untuk jabatan fungsional dinamakan *Strategic Specialist Education*. Pegawai yang dinyatakan tidak lulus dalam mengikuti diklat penjurangan diberikan kesempatan mengulang diklat penjurangan paling cepat 2 (dua) tahun sejak mengikuti diklat penjurangan sebelumnya.

Untuk menunjang kompetensi yang dipersyaratkan dalam kebutuhan Kompetensi jabatan dan atau penyegaran pengetahuan, ketrampilan, perilaku, dan sikap pegawai, setiap pegawai dapat mengikuti diklat penunjang. Diklat penunjang dapat dilaksanakan melalui pendidikan formal, workshop, seminar dan pengelolaan pengetahuan.

Sedangkan diklat pembekalan masa purna bakti diberikan kepada pegawai yang akan memasuki masa pensiun dan dapat diikuti oleh suami/ istri pegawai. Diklat ini dilaksanakan sesuai minat pegawai dengan melihat kemampuan keuangan perseroan.

Unit Pendidikan dan Pelatihan berperan sangat penting dalam menciptakan pegawai PLN yang berkompeten sesuai bidangnya.¹² Metode diklat yang diterapkan sesuai dengan tujuan dan program Diklat berbasis Kompetensi antara lain kuliah, bermain peran, ceramah, diskusi, tanya jawab, studi kasus, *e-learning*, simulasi, studi lapangan dan lainnya.

Untuk tenaga kediklatan terdiri dari pengelola Pusdiklat, Pengelola Udiklat, Instruktur dan tenaga kediklatan lainnya. Mereka semua mempunyai peran yang sangat penting dalam mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai agar nantinya pegawai dapat bekerja secara maksimal dan berkompeten di bidangnya. Penyelenggaraan diklat bisa dilaksanakan didalam maupun diluar kelas. Penyelenggaraan diklat didalam kelas dilaksanakan secara tatap muka, untuk di luar kelas dilaksanakan di alam terbuka, di tempat kerja dan sistem jarak jauh/ *e-learning*.

¹² Hasil wawancara dengan Asisten Manajer SDM & Administrasi, 25 Agustus 2009

Biaya pendidikan dan pelatihan untuk kualifikasi pendidikan D3 (Diploma Tiga), S1 (Strata Satu) dan S2 (Strata Dua) dikelola oleh Deputi Direktur Pengembangan SDM dan Talenta sedangkan untuk biaya pendidikan dengan kualifikasi pendidikan D1 (Diploma Satu) dikelola oleh Deputi Direktur Pendidikan dan Pelatihan.

Tabel 5

Jumlah Pegawai yang melaksanakan diklat bulan Januari-Agustus 2009

No	Jenis Pendidikan dan Pelatihan	Jumlah Pegawai
1	Diklat Seleksi Pegawai Baru	13 pegawai
2	Diklat Profesi	15 pegawai
3	Diklat Penjurangan	20 pegawai
4	Diklat Penunjang	8 pegawai
5	Diklat Pembekalan Masa Purna Bakti	3 pegawai

(Sumber : PLN APJ Situbondo,2009, diolah)

Dari tabel di atas pada bulan Januari 2009 sampai dengan bulan Agustus 2009 tercatat ada 13 orang pegawai baru yang melaksanakan diklat seleksi pegawai baru. Untuk diklat profesi, sampai bulan Agustus 2009 ada 15 pegawai yang pelaksanaannya sesuai dengan profesi masing-masing pegawai. Sedangkan diklat penjurangan ada 20 pegawai karena pada bulan Juli 2009 ada kenaikan grade atau peringkat sehingga pegawai harus melaksanakan salah satu syarat untuk kenaikan grade yakni dengan mengikuti diklat penjurangan dan harus dinyatakan lulus diklat tersebut. Diklat penunjang sampai bulan ini tercatat ada 8 pegawai yang telah mengikutinya seperti mengikuti workshop, seminar dan lain sebagainya. Tercatat ada 3 pegawai yang melaksanakan pensiun sampai bulan

Agustus 2009 dan pegawai tersebut berhak mengikuti diklat pembekalan masa purna bakti sesuai dengan keinginan pegawai yang bersangkutan dan dengan melihat keuangan perusahaan.

Pada bulan Juni 2009 diterbitkan Buku Direktori Diklat Edisi Juni 2009, yang didalamnya menampung judul-judul diklat yang dibutuhkan oleh setiap pegawai dan akan selalu dikembangkan secara bertahap, dari edisi ke edisi.¹³

Tabel 6

Daftar Pendidikan dan Pelatihan untuk bidang Distribusi, Non Teknik,
Penjenjangan dan Penunjang

No	Bidang	Judul Pendidikan dan Pelatihan
1	DISTRIBUSI	Pengoperasian JTR dan Sambungan Pelayanan TR
		Pengoperasian JTM
		Pengoperasian Gardu Distribusi
		Pengoperasian Kubikel 20 KV
		Pengaturan Operasi Distribusi Tanpa SCADA
		Pengawatan APP Pengukur Langsung
		Pemasangan dan Penyegehan APP
		Wiring dan Pengujian APP TR
		Peneraan Alat Ukur Energi 3 Fasa
		Pengujian CT/PT Distribusi
		Wiring dan Pengujian APP TM
		Pembacaan Meter Elektronik dan AMR

¹³ Hasil wawancara dengan Supervisor SDM Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo, tanggal 26 September 2009

		Inspeksi Jaringan Distribusi
		Pemeliharaan JTR
		Pemeliharaan JTM
		Pemeliharaan PHB TR
		Penyeimbangan Beban
		Penurunan Losses JTR
		Pemeliharaan Trafo Distribusi
		Pemeliharaan Gardu Distribusi
		Pemeliharaan Kubikel
		Pemeliharaan Kabel Tanah TM
		Pelaksanaan PDKB TR
		Pelaksanaan PDKB TM
		PDKB Unit Gardu Bergerak
		Pelaksanaan PDKB TM Sentuh Langsung
		Penyelia PDKB TM
		Penyelia PDKB TM Lanjutan
		Manajemen PDKB TM
		Perencanaan Konstruksi JTM
		Kriteria Desain Perencanaan Jaringan Distribusi
		Manajemen Perencanaan Distribusi
		Manajemen Operasi dan Pemeliharaan Distribusi
		Manajemen Pelayanan Teknik
2	NON TEKNIK	Pembacaan Meter dan Pembuatan Rekening

		Pelayanan Pelanggan
		Pengelolaan Piutang Pelanggan
		Pemeliharaan alat Pemadam Api Ringan
		Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja
		Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
		Pengelolaan Keuangan Imprest
		Pengelolaan Keuangan Receipt
		Akuntansi Keuangan Dasar I
		Hubungan Industrial
		Hubungan Industrial Lanjutan
		Pelatihan dan pengembangan
		Manajemen Pelatihan
		Keinstrukturan
		Perancangan dan Pengembangan Kurikulum Pelatihan
		Penyusunan Metode Diklat
		Instalasi Sistem Operasi Linux Redhat
		Instalasi Software Database Oracle 10G
		Merancang Kontrak
		Administrasi Perkantoran Dasar
		Administrasi Perkantoran Lanjutan
		Pengelolaan Dokumen Perusahaan
3	PENJENJANGAN	Executive Education 1
		Executive Education 4

4	PENUNJANG	Teknik Mengajar Efektif
		Coaching-Mentoring-Councelling (CMC)

(Sumber :Direktori Diklat, Juni, 2009)

Unit Pendidikan dan Pelatihan melakukan evaluasi penyelenggaraan diklat sesuai dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan melalui tahapan yaitu:

1. reaksi, yaitu mengukur minat dan motivasi peserta, yang antara lain dapat dilakukan dengan kuisioner pada akhir program pelatihan;
2. pembelajaran, yaitu mengukur kemampuan peserta dalam menguasai materi pelatihan, antara lain dapat dilakukan dengan melakukan pre-test dan post-test;
3. Perilaku, mengukur kemampuan peserta dalam menerapkan pengetahuan yang dimiliki di tempat kerja, yang antara lain dapat dilakukan dengan cara membuat *action plan* sebagai tindak lanjut diklat dan evaluasi oleh atasan;
4. Hasil, yaitu mengukur efektifitas diklat secara kuantitatif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Peran Bidang SDM dan Administrasi di PLN APJ Situbondo juga sangat penting dalam kaitannya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai PLN. Karena HOP (Hari Orang Pelatihan) akan dikirimkan oleh Unit Pendidikan dan pelatihan ke bagian SDM & administrasi PLN area masing-masing. Oleh bagian SDM akan ditunjuk pegawai yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut. Bagian SDM juga merencanakan pegawai yang memerlukan training atau Pendidikan dan Pelatihan sesuai bidang kerjanya masing-masing. Oleh karena itu diharapkan

bagian SDM tidak salah dalam menempatkan pegawai yang akan melaksanakan pendidikan dan pelatihan.

C. Hambatan yang dihadapi PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan untuk menciptakan pegawai PT PLN (Persero) yang berkompeten dan solusi dalam mengatasi hambatan tersebut.

Dari hasil wawancara dengan Asisten Manajer Bidang SDM dan Administrasi yang dilaksanakan oleh peneliti, maka diperoleh penjelasan tentang hambatan yang dihadapi PLN Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, adapun hambatannya ada 2 (dua) yakni hambatan eksternal dan hambatan internal. Adapun hambatan eksternal adalah sebagai berikut :

1. Keadaan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penting untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, apabila keadaan sarana kurang memadai maka dapat menghambat proses menciptakan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Pada saat ini PT PLN (Persero) mempunyai 10 tempat pendidikan dan pelatihan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia yakni :

- a. Udiklat Bogor
- b. Udiklat Jakarta
- c. Udiklat Suralaya

- d. Udiklat Semarang
- e. Udiklat Pandaan
- f. Udiklat Tuntungan
- g. Udiklat Padang
- h. Udiklat Palembang
- i. Udiklat Makasar
- j. Udiklat Banjarbaru

Dari ke sepuluh tempat Unit Pendidikan dan Pelatihan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia diharapkan memudahkan pegawai dalam pelaksanaan tempat pendidikan dan pelatihan. Tetapi kesemua tempat Udiklat tersebut belum sepenuhnya memuat seluruh pegawai PT PLN (Persero). Oleh karena itu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adakalanya di tunda dengan menunggu tempat yang kosong.

2. Kurangnya tingkat kesadaran dalam diri Pegawai akan pentingnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Karena pegawai menganggap pendidikan dan pelatihan akan membuang waktu, apalagi kalau tempat pendidikan dan pelatihan jauh dari domisili pegawai. Hal tersebut menjadi faktor penghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Untuk hambatan Internal antara lain :

1. Masalah dana dalam hal penunjang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Karena bagaimanapun juga pelaksanaan pendidikan dan pelatihan

membutuhkan biaya yang besar. Oleh karena itu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus melihat kondisi keuangan perusahaan.

2. Kurangnya tenaga pengajar atau tenaga diklat. Hal tersebut menjadi faktor penghambat karena bagaimana kita mau membentuk suatu pegawai yang berkompeten kalau pengajarnya tidak ada dan seandainya ada kurang bisa menguasai materi yang akan diberikan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Adapun solusi untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu :

1. Melengkapi sarana dan prasarana untuk keperluan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai PT PLN (Persero) karena dengan tersedianya kelengkapan sarana dan prasarana itu akan membantu pegawai dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan.
2. Memberikan sosialisasi akan pentingnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Di satu sisi pegawai akan bertambah kompetensinya dan diharapkan dapat menambah kontribusi yang lebih ke perusahaan atas kinerja pegawai yang bersangkutan.
3. Sebelum pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diharapkan unit pendidikan dan pelatihan menyediakan tenaga pengajar atau instruktur yang sudah menguasai materi yang akan di berikan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sehingga nantinya diharapkan pegawai yang melaksanakan pendidikan dan pelatihan dapat memperoleh materi semaksimal mungkin.

BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian dalam bab tentang pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan untuk pegawai PT PLN (Persero) mengacu pada Hari Orang Pelatihan dari Unit Pendidikan dan Pelatihan serta berdasar pada Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 387 Tahun 2008 tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai.
2. Hambatan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dalam menciptakan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi antara lain hambatan eksternal dan hambatan internal.

B. Saran

Berdasarkan uraian dalam bab tentang pembahasan maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Unit Pendidikan dan Pelatihan agar lebih menambah jenis pendidikan dan pelatihan karena bertambah kompleksitasnya pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai.
2. Sebelum memberikan pelatihan diharapkan Instruktur Unit Pendidikan dan Pelatihan agar terlebih dahulu menguasai materi-materi yang akan diberikan kepada pegawai yang melakukan pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asshiddiqie, Jimly. 1998. *Teori & Aliran Penafsiran Hukum Tata Negara*. Jakarta. Ind. Hill-Co.
- Bambang Sunggono, 1998. *Metode Penelitian Hukum*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, 2005, *Pedoman Penulisan (Tugas Akhir, Makalah, kuliah Kerja Lapang, program Pemberdayaan Masyarakat)*, Malang.
- Handoko, Hani, T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE Yogyakarta, Yogyakarta
- James E. Mauch and Jack W. Birch. 1993. *Guide to the Successful Thesis and Dissertation*, Third Edition. New York Marcel Dekker Inc.
- Munasef. 1984. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Pusdiklat. 2008. *Direktori Kompetensi*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Saifudin Aswar. 2003. *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar : Jakarta
- Tim Redaksi PLN. 2009. *Majalah Energi*. Semanggi 3 Advertising & Printing, Jakarta.
- Umar, Husein. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Peraturan Perundang-Undangan:

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang BUMN
- Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 387 Tahun 2008 Tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai

Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 399 Tahun 2008 Tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai

Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 412 Tahun 2008 Tentang Sistem Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 032 Tahun 2009 Tentang Sistem Manajemen SDM BK

