

BAB IV

PAPARAN DATA dan PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang berlokasi di Jl. Jendral. Basuki Rahmat no. 100 merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang kelistrikan dan engineering, yang diberi kewenangan pemerintah untuk mengelolah tenaga listrik dan mendistribusikanya kepada masyarakat luas.

4.1.1 Profil dan Sejarah Berdirinya Perusahaan

Sesuai Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga nomor: Ment. 16/I/20 tanggal 20 Mei 1961, salah satunya disebutkan bahwa dibentuk daerah eksploitasi yang terdiri dari 10 daerah eksploitasi listrik umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana salah satunya adalah wilayah Jawa Timur cabang Malang yang termasuk daerah eksploitasi IX, yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik.

Namun dalam perkembangannya pada tanggal 23 Oktober 1973, berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor : 054/DIR/73 nama PLN Eksploitasi IX mengalami perubahan nama menjadi PLN Distribusi I / Pembangkitan I. Penyempurnaan berikutnya pada tanggal 25 Februari 1976 diubah menjadi PLN Wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor : 042/DIR/1976.

Kemudian melalui Keputusan Direksi PLN Nomor : 042/DIR/1982 tanggal 3 Juli 1982, PLN Wilayah XII mengalami penyempurnaan kembali dengan nama PLN Distribusi Jawa Timur Cabang Malang dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Malang dan sekitarnya.

Pada tahun 2001, karena mengikuti fenomena perubahan yang sekarang timbul serta dengan berbagai pertimbangan internal maupun eksternal, maka harus menyesuaikan diri baik institusional maupun mekanisme kerja dengan customer service oriented. Maka dengan Keputusan General Manager tanggal 30 April 2001 nama PT. PLN (Persero) Cabang Malang diubah menjadi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Dan berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 308.K/D!R/2011 tanggal 26 Mei 2011, PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang diubah menjadi PT. PLN (Persero) Area Malang.

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang terletak di jantung kota Malang yakni di Jl. Jend. Basuki Rahmat no. 100 telp. (0341) 326034. Dalam perjalanan perkembangannya PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang telah berulang kali mengalami perubahan manajemen, yaitu :

- 1) R. Soekardi Reksohadiwidjoyo
(1 – 11 – 1954) s/d (1 – 07 – 1958)
- 2) Mustakim Tjokrodharmodjo
(01 – 08 – 1958) s/d (1 – 10 – 1962)
- 3) Dr. Saiman
(01 – 09 – 1962) s/d (31 – 10 – 1978)
- 4) I Wayan Sanggri S. BEE
(20 – 11 – 1978) s/d (1 – 04 – 1983)
- 5) R. Soejono S. Koesoemo
(14 – 04 – 1983) s/d (18 – 06 – 1986)
- 6) R. Soeprapto
(18 – 06 – 1986) s/d (1 – 05 – 1992)
- 7) Ir. Nanang Soesanto
(01 – 05 – 1992) s/d (10 – 06 – 1997)
- 8) Ir. H. Subariyanto
(01 – 07 – 2007) s/d (31 – 01 – 2001)
- 9) Ir. Suharto W. MT
(01 – 02 – 2001) s/d (5 – 06 – 2002)
- 10) Ir. Ratno Wibowo, MM
(18 – 04 – 2002) s/d (18 – 04 – 2004)

11) Ir. Yugo Riyatmo

(19 – 07 – 2004) s/d (31 – 05 – 2006)

12) Bambang Sulastyono

(2006) s/d (2008)

13) Ir. Isbiyanto, MM

(2008) s/d (2011)

14) Ir. Agus Kuswardoyo, MM

(2011) s/d (2013)

15) Ir. Agung Surana

(2013) s/d sekarang

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

VISI

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani.

MISI

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

4.1.3 Moto Perusahaan

“ Listrik untuk kehidupan yang lebih baik “.

4.1.4 Kegiatan Usaha PT. PLN Persero

PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan sesuai dengan Undang-Undang No. 19/2000.

Kegiatan usaha perusahaan PT. PLN Persero meliputi :

1. Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan pembangkitan, penyaluran, distribusi tenaga listrik, perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik.
2. Menjalankan usaha penunjang dalam penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan konsultasi, pembangunan, pemasangan, pemeliharaan peralatan ketenagalistrikan, Pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik.
3. Menjalankan kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan penyediaan tenaga listrik, Melakukan pemberian jasa operasi dan pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, penyaluran, distribusi dan *retail* tenaga listrik, Menjalankan kegiatan perindustrian perangkat keras dan perangkat lunak bidang

ketenagalistrikan dan peralatan lain yang terkait dengan tenaga listrik, Melakukan kerja sama dengan badan lain atau pihak lain atau badan penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dari dalam negeri maupun luar negeri di bidang pembangunan, operasional, telekomunikasi dan informasi yang berkaitan dengan ketenagalistrikan.

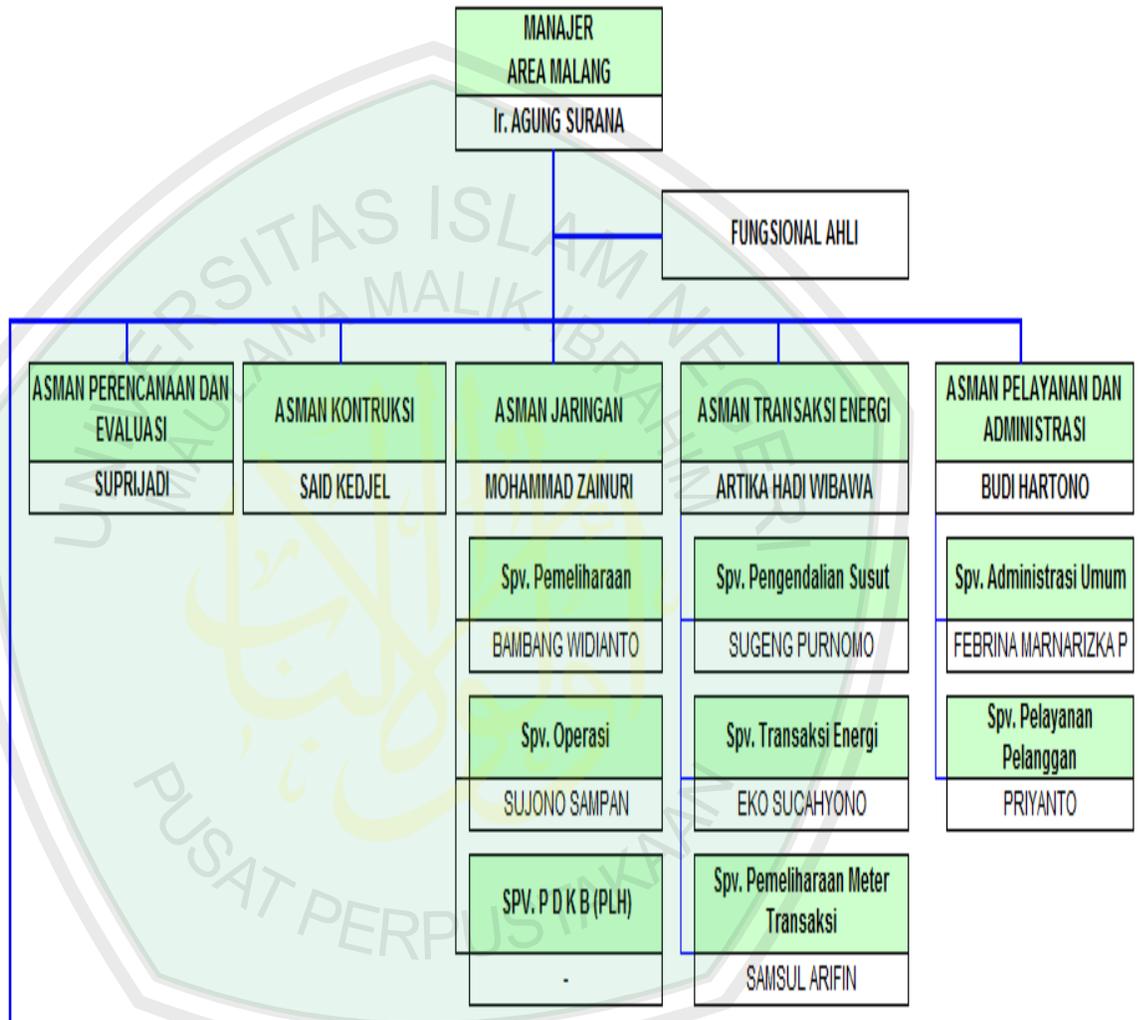
4.1.5 Struktur Organisasi

Setiap badan usaha yang didirikan mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh badan usaha. Tujuan-tujuan tersebut menentukan macam-macam dan luasnya pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu suatu badan organisasi memerlukan desain organisasi atau stuktur organisasi untuk menentukan diskripsi tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap elemen organisasi tersebut.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang, berdasarkan fungsi dan struktur oraganisasi PT. PLN (Persero) Area Malang menganut bentuk organisasi fungsional atau departemensasi. Dengan manajer sebagai pemimpin tertinggi dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malanger.

Secara sistematis struktur organisasi fungsional atau departemensasi yang ada pada PT. PLN (Persero) Area Malang dapat dilihat sebagaimana tabel berikut dibawah ini.

PT PLN (PERSERO) AREA MALANG



4.1.6 Tujuan dan Tanggung Jawab dari Susunan Organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang

Dalam melaksanakan kegiatan, tiap-tiap bagian bagian mempunyai tujuan dan tanggung jawab masing-masing. Tujuan dan tanggung jawab masing-masing bagian tersebut dapat diuraikan seperti berikut dibawah ini:

a. Manajer Area

1. Tujuan Utama

Mengkoordinasikan pengelolaan pendistribusian & penjualan tenaga listrik dengan mengkonsolidasikan tertib Administrasi Tata Usaha Langganan, Administrasi Keuangan, Administrasi Perbekalan, serta mengelola SDM untuk menjamin tercapainya kinerja yang ditetapkan dan menghasilkan keuntungan serta citra PLN yang lebih baik

2. Tanggung Jawab Utama

- Mengkoordinasikan program kerja dan anggaran sebagai pedoman kerja untuk mencapai kinerja unit
- Mengoptimalkan PRK Unit sebagai bahan penyusunan RKAP untuk menetapkan arah pencapaian target kinerja.
- Mengkoordinasikan tugas untuk mencapai efektifitas kerja dalam pengelolaan perencanaan, Distribusi, Niaga dan pelayanan pelanggan, APP serta SDM dan Keuangan.

- Mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) untuk memenuhi target dan citra perusahaan.
 - Mengoptimalkan implementasi peraturan untuk pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan kewenangannya.
 - Mengoptimalkan atas sosialisasi dan pelaksanaan Pedoman Keselamatan Ketenagalistrikan (K2) dan K3 untuk keselamatan dan keamanan pegawai dalam bekerja.
 - Mengevaluasi perkiraan kebutuhan energi listrik dan pendapatan penjualan tenaga listrik (bottom-up load forecast) untuk merencanakan pengusahaan ketenagalistrikan di unit Area yang dipimpinnya.
 - Mengoptimalkan operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi untuk mempertahankan keandalan pasokan energi tenaga listrik.
 - Mengevaluasi pencapaian kinerja unit asuhannya secara berkala.
- Edisi Januari 2013
- Mengkoordinasikan permasalahan hukum di lingkungan kerja Area untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan
 - Mengevaluasi updating data pelanggan (PDPJ) untuk ketertiban administrasi pelanggan.
 - Mengkoordinasikan pengadaan barang dan jasa untuk mendukung operasional kegiatan perusahaan.

- Mengkoordinasikan pengelolaan material PDP dan material Pemeliharaan untuk menunjang pencapaian target kinerja.
- Mengkoordinasikan penerimaan dan pengeluaran dana imprest untuk kelancaran operasional perusahaan.
- Mengkoordinasikan penerimaan dan pengiriman dana receipt untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan.
- Mengkoordinasikan piutang lancar menjadi piutang ragu-ragu dan pengusulan penghapusannya ke Kantor Induk untuk pengendalian manajemen dalam pengambilan keputusan.
- Mengkoordinasikan penagihan kembali piutang ragu-ragu maupun piutang yang telah dihapuskan untuk meningkatkan pendapatan.
- Melaksanakan penandatanganan produk hukum sesuai dengan kewenangannya.
- Mengkoordinasikan pelaksanaan kontrak kerja sama dengan pihak ketiga untuk menjaga agar pekerjaan dilaksanakan sesuai kontrak.
- Mengkoordinasikan permasalahan hukum yang terjadi di wilayah kerjanya.
- Mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan.
- Mengkoordinasikan kewenangan lain sesuai dengan Surat Kuasa dari General Manager.
- Mengoptimalkan dan mengkoordinasikan penyelesaian klaim, tuntutan ganti rugi / santunan atas terjadinya kecelakaan

ketenagalistrikan yang dialami masyarakat untuk citra perusahaan yang baik di masyarakat

- Mengoptimalkan dan mengkoordinasikan pelaksanaan dan hasil Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik (P2TL) untuk menekan losses.
- Mengevaluasi pelaksanaan action plan dalam rangka pencapaian target kinerja untuk efektivitas pelaksanaan pekerjaan.
- Mengoptimalkan penyusunan dan pencapaian Tingkat Mutu Pelayanan (TMP) untuk menentukan target tingkat pelayanan kepada pelanggan
- Mengoptimalkan hubungan yang baik dengan Serikat Pekerja (SP) Perusahaan untuk tercapainya sinergi yang positif antara manajemen dan Serikat Pekerja dalam mengelola perusahaan.
- Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya
- Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan
- Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya
- Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi, diklat dan penjenjangan.
- Menyampaikan laporan rutin sesuai bidang tugasnya

b. Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi

1. Tujuan Utama

Mengkoordinasikan rencana kegiatan perusahaan tahun berikutnya, mulai dari RUPTL, RKAP, LKAO, LKAI, Prakiraan beban, Master Plan Jaringan Distribusi dan kelayakan Pembangunannya untuk menunjang kegiatan Operasional dalam melaksanakan rencana jangka pendek dan menengah.

2. Tanggung Jawab Utama

- Menyusun Rencana Umum Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) Rencana Bisnis Perusahaan (RBP)
- Menyusun Laporan Manajemen & Laporan Hasil Penilaian Tingkat Kinerja (LPTK) Area
- Menyusun usulan Anggaran Investasi (AI) dan Operasi (AO)
- Menyusun Biaya Pembangkit sistem Isolated
- Menyusun Prakiraan Beban untuk jangka Menengah dan Panjang
- Menyusun Master Plan Pengembangan Jaringan Distribusi
- Melakukan verifikasi dan mengevaluasi usulan pembangunan Lides
- Mengevaluasi dan mengendalikan Program Rencana Kerja (PRK) pekerjaan Investasi dan Operasi sesuai RKAP, dan realisasi penyerapannya

- Mengkoordinir dan mengevaluasi pencapaian target Kinerja Perusahaan
- Mengkoordinasikan rencana perluasan jaringan distribusi dengan bagian terkait
- Mengevaluasi Kajian Kelayakan Operasi dan Kajian Kelayakan Finansial (KKO, KKF)
- Mengevaluasi data neraca energi (Laporan 12 RB) Edisi Januari 2013
- Mengkoordinasikan Implementasi aplikasi, pemeliharaan peralatan utama (Security Management, Network, back up) serta optimalisasi teknologi informasi di Area dan Rayon untuk menunjang kelancaran operasional
- Mengkoordinasikan kegiatan mapping data induk jaringan (DIJ) dan pelanggan sesuai dengan Standard Operational Procedure (SOP) untuk menunjang keakuratan data induk jaringan dan pelanggan di lapangan
- Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya
- Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan
- Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya

- Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi, diklat dan penjenjangan

c. Asisten Manajer Konstruksi

1. Tujuan Utama

Mengkoordinasikan rencana kegiatan konstruksi jaringan distribusi meliputi penyusunan RAB, perencanaan dan pengadaan kebutuhan material teknik, penyusunan TOR yang mengacu pada standar konstruksi dan spesifikasi peralatan material teknik serta pelaksanaan dan pengendalian konstruksi jaringan distribusi sampai siap operasi untuk pembangunan / rehabilitasi jaringan distribusi.

2. Tanggung Jawab

- Menyiapkan detail rencana pengawasan konstruksi sesuai kontrak sumber dana SKKI/SKKO/APBN/LOAN maupun Pekerjaan Fihak Ketiga (PFK) yang memerlukan pembangunan jaringan distribusi baru
- Mengevaluasi kelayakan teknis Pedoman Rencana Kerja (PRK) Program Pemasaran dan Non Pemasaran
- Memverifikasi spesifikasi peralatan dan material yang digunakan memenuhi standar/ desain konstruksi, SPLN / standar teknik lainnya
- Melaksanakan koordinasi dengan UPI maupun UP untuk pengadaan MDU/ non MDU untuk pekerjaan konstruksi jaringan Distribusi

- Melakukan pengelolaan material barang gudang dan persediaan untuk menjaga kontinuitas penyediaan dan pengamanan material
- Mengkoordinasikan dan mengoperasikan pelaksanaan PB/PD pelanggan yang memerlukan penambahan/pengurangan asset jaringan distribusi.
- Mengkoordinasikan Pemasangan APP dengan Bagian TEL
- Mengevaluasi berita acara penyambungan
- Menyiapkan TOR sesuai kaidah pelelangan yang berlaku
- Mengkoordinasikan pelaksanaan TOR sesuai desain/standar konstruksi dalam kontrak pembangunan dan rehabilitasi jaringan distribusi
- Mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengendalian konstruksi jaringan distribusi yang memenuhi kaidah aman dan andal dalam rangka memperoleh sertifikasi laik operasi (SLO)
Edisi Januari 2012 164
- Mengkoordinasikan pelaksanaan updating Data Induk Jaringan distribusi yang telah siap dioperasikan dengan bagian perencanaan.
- Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya
- Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan

- Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya
- Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi, diklat dan penjenjangan

d. Asisten Manajer Jaringan

1. Tujuan Utama

Melaksanakan koordinasi, pengendalian dan evaluasi kegiatan Operasi, Efisiensi, Pemeliharaan, Pembangkitan, PDKB TM dan fungsi lain terkait, untuk mencapai keandalan, efisiensi dan tingkat mutu pelayanan.

2. Tanggung Jawab Utama

- Menyusun usulan RKAP bidang jaringan, untuk memenuhi jadwal yang ditetapkan Kantor Distribusi.
- Mengatur dan mengendalikan operasi sistem distribusi tenaga listrik, untuk mencapai standard sistem keandalan dan tingkat mutu pelayanan yang ditetapkan.
- Mengatur kegiatan pemeliharaan jaringan tenaga listrik untuk meningkatkan keandalan sistem distribusi tenaga listrik.
- Mengatur dan mengevaluasi kegiatan pelaksanaan PDKB TM melalui Surat Perintah Pelaksanaan Pekerjaan (SP2B) dan Surat Perintah Pengawasan dan Pelaksanaan Pekerjaan (SP3B) termasuk pengujian peralatan PDKB untuk menekan jumlah dan lama padam.

- Mengawasi, mengkoordinir pelaksanaan pekerjaan Pelayanan Teknik.
- Mengkoordinir penyusunan rencana kerja dan anggaran pemeliharaan fisik jaringan distribusi dan Pembangkit, proteksi, telekomunikasi dan peralatan pendukungnya khususnya pemeliharaan preventif, untuk pedoman pelaksanaan kerja tahunan.
- Memverifikasi dan mengevaluasi kinerja asset Jaringan dan Pembangkit
 - Mengevaluasi SAIDI/SAIFI, gangguan /100kms, gangguan per penyulang, Trafo, JTR, SR dan APP. Edisi Januari 2013
 - Mengevaluasi SFC/SLC, gangguan dan jam operasi pembangkit.
 - Mengkoordinasikan pelaksanaan updating DIJ yang telah selesai dioperasikan, dengan bagian perencanaan.
 - Menentukan prioritas pekerjaan pemeliharaan jaringan (JTM, GTT, JTR dan SR) dan pemeliharaan pembangkitan (TO,SO,MO).
 - Mengevaluasi pembebanan gardu distribusi untuk ditindak lanjuti dengan pemeliharaan.
 - Mengevaluasi hasil sampling pengukuran tegangan jatuh / flicker / harmonisa (Power Quality) dan besaran listrik lainnya di pelanggan.
 - Memutuskan pemadaman/pemulihan gangguan sifatnya sementara/emergency

- Membuat target kinerja supervisor, dan fungsional ahli sebagai tolok ukur keberhasilan kerja.
- Mengevaluasi kinerja Bagian Jaringan secara berkala, untuk mencapai target kinerja.
- Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya
- Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan
- Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya
- Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi, diklat dan penjenjangan.

e. Asisten Manajer Transaksi Energi Listrik

1. Tujuan Utama

Mengkoordinasikan kegiatan pembacaan meter (Fungsi II), pembuatan rekening (Fungsi III), Pengelolaan APP terdiri dari (Pemasangan, pengoperasian, pemeliharaan dan pengendalian) untuk memenuhi standar operasional yang berlaku dan mendapatkan hasil pengukuran yang cepat dan akurat.

2. Tanggung Jawab Utama

- Mengkoordinasikan pelaksanaan manajemen baca meter
- Mengevaluasi proses billing dan rekapitulasi penjualan

- Melakukan koordinasi dengan penanggung jawab AP2T (Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat) terkait dengan proses billing.
- Menyusun usulan biaya operasi dan investasi serta data pendukung RKAP terkait dengan Treansaksi Enerji Listrik.
- Memonitoring dan mengendalikan realisasi penggunaan anggaran SKKI/SKKO yang terbit terkait dengan pekerjaan Transaksi Enerji Listrik
- Mengkoordinasikan kegiatan operasional, pemeliharaan peralatan dan out-put AMR serta jaringan komunikasi datanya.
- Mengevaluasi hasil pembacaan AMR pelanggan dan incoming / outgoing Gardu Induk, GTT serta PCT.
- Memonitoring pelanggan / pembangkit terkait nilai pemakaian energi (IPP)
- Mengkoordinasikan pemasangan maupun pemeliharaan APP dan sistem AMR.
- Mengevaluasi rencana pekerjaan pemeliharaan APP (tera ulang, meter rusak, kotak APP, relay pembatas dan CT/PT pengukuran) di pelanggan secara berkala.
- Mengevaluasi hasil sampling APP dari hasil peneraan Metrologi dan hasil tera ulang fihak ketiga.
- Mengevaluasi hasil pengujian fungsi dan material alat pengukur, pembatas dan kelengkapannya (CT/PT dan relay).

- Memonitoring manajemen APP, segel dan AMR.
- Memverifikasi kegiatan Wiring dan Setting APP
- Mengevaluasi kegiatan Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik (P2TL). Edisi januari 2013
- Memonitoring pelaksanaan ISO untuk manajemen APP dan AMR.
- Mengevaluasi hasil ukur (kwh, kvarh, beban kosiden) PSA/TSA terurai dengan Region
- Mengevaluasi laporan kegiatan pengukuran energi pelanggan potensial secara berkala.
- Memverifikasi data penertiban PJU.
- Memonitoring pelaksanaan Perintah Kerja yang terbit.
- Mengkoordinasikan dengan instansi Kepolisian untuk kegiatan P2TL
- Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya
- Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan
- Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya
- Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi, diklat dan penjenjangan.

f. Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi

1. Tujuan Utama

Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Fungsi I, IV, V dan VI, serta mengendalikan fungsi Administrasi untuk meningkatkan kepuasan pelayanan kepada Pelanggan.

2. Tanggung Jawab Utama

- Mengevaluasi kebutuhan & penyerapan anggaran fungsi Pelayanan dan Administrasi sesuai RKAP
- Mensupervisi dan memastikan Proses bisnis Pelayanan sesuai ketentuan.
- Menyusun strategi pengembangan pelayanan pelanggan dan peningkatan pendapatan (F.I)
- Memonitor pemeliharaan data arsip Induk langganan / AIL (F .I)
- Mengevaluasi Surat Perjanjian Jual Beli Tenaga Listrik (SPJBTL) sesuai ketentuan yang berlaku (F. I)
- Mengevaluasi proses administrasi pelanggan sesuai Fungsi I, IV, V dan VI
- Mengevaluasi dan mengendalikan piutang pelanggan (F.V dan VI)
- Mengevaluasi data Pendapatan
- Mengevaluasi data piutang pelanggan (DPP) yang akurat dan up to date (F.V)

- Mengevaluasi proses pemutusan sementara, bongkar rampung, piutang ragu-ragu dan usulan penghapusan piutang (F.VI)
- Mengkoordinasikan usulan peningkatan sarana dan prasarana pelayanan pelanggan
- Mengevaluasi pengelolaan tenaga kerja outsourcing.
- Mengevaluasi pemetaan untuk pengisian FJ dan FTK.
- Mengevaluasi kebutuhan rencana dan hasil diklat.
- Memverifikasi pengantar rawat Inap dan rawat jalan Pegawai dan pensiunan.
- Mengkoordinasikan surat izin Pegawai
- Memonitor masa berlakunya asuransi PDKB. Edisi Januari 2013
- Memonitor operasional kendaraan dinas, fasilitas kantor dan pemeliharaan Gedung.
- Mengkoordinasikan proses pelanggaran disiplin pegawai (SK Tim Investigasi).
- Memonitor Pelaksanaan Sertijab, kegiatan protokoler
- Mengevaluasi permintaan perlengkapan K3 / APK, tunjangan kecelakaan kerja, permohonan SPPD
- Memonitor dan mengevaluasi laporan Pajak.
- Memonitor perhitungan dana PPJ, PPN, dan Bea Meterai.
- Memonitor Kinerja terkait Bagian Pelayanan dan Administrasi.

- Mengevaluasi Anggaran Investasi, Anggaran Operasi dan Cash Budget
- Memverifikasi dan validasi terhadap kelengkapan transaksi pembayaran
- Mensupervisi proses bisnis fungsi Pelayanan dan Administrasi ke Rayon
- Mengevaluasi pelaporan bulanan pada fungsi Pelayanan dan Administrasi
- Mengkoordinir usulan Pengembangan karir pegawai
- Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya
- Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan
- Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya
- Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi, diklat dan penjurangan.

g. Manajer Rayon

1. Tujuan Utama

Mengkoordinasikan pengelolaan pendistribusian dan keandalan tenaga listrik, pelayanan penjualan tenaga listrik dengan menjalankan

secara tertib administrasi umum dan administrasi teknik untuk mencapai target kinerja.

2. Tanggung Jawab Utama

- Mengkoordinasikan tugas untuk mencapai target kinerja perusahaan.
- Mengkoordinasikan pengelolaan Pelayanan pelanggan, pengelolaan rekening, Operasi dan pemeliharaan tenaga listrik, Pengendalian losses, Pembangkit serta Keuangan dan administrasi.
- Mengkoordinasikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sesuai kewenangannya untuk memenuhi target dan citra perusahaan.
- Memonitoring pelaksanaan sosialisasi K3 untuk keselamatan dan keamanan dalam bekerja.
- Memonitoring pelaksanaan Action Plan strategi pencapaian target kinerja perusahaan.
- Memonitoring dan mengendalikan operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi untuk mempertahankan keandalan pasokan energi tenaga listrik.
- Mengevaluasi dan bertanggung jawab atas updating data pelanggan (PDPJ) untuk ketertiban administrasi pelanggan.
- Memonitoring dan mengevaluasi penerimaan dan pengeluaran dana imprest untuk kelancaran operasional perusahaan.

- Memonitoring dan mengevaluasi atas piutang lancar menjadi piutang ragu-ragu dan pengusulan penghapusannya ke Area untuk pengendalian manajemen dalam pengambilan keputusan
- Mengevaluasi penagihan kembali piutang ragu-ragu maupun piutang yang telah dihapuskan untuk meningkatkan pendapatan.
- Mengkoordinasikan penandatanganan produk hukum sesuai dengan kewenangannya.
- Mengkoordinasikan dan mempertanggungjawabkan permasalahan hukum yang terjadi di wilayah kerjanya.
- Mengkoordinasikan kegiatan perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan.
- Mengkoordinasikan kewenangan lain sesuai dengan Surat Kuasa dari Manajer Area
- Mengevaluasi pelaksanaan kontrak kerja sama dengan pihak ketiga untuk menjaga agar pekerjaan dilaksanakan sesuai kontrak
- Memonitoring dan mengevaluasi Listrik Pra Bayar
- Memonitoring dan mengevaluasi penyelesaian klaim, tuntutan ganti rugi / santunan atas terjadinya kecelakaan ketenagalistrikan yang dialami masyarakat untuk citra perusahaan yang baik di masyarakat
- Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan dan hasil Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik (P2TL) untuk menekan losses

- Memonitoring dan mengevaluasi atas penyusunan dan pencapaian Tingkat Mutu Pelayanan (TMP) untuk menentukan target tingkat pelayanan kepada pelanggan.
- Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya
- Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan
- Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya
- Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi dan diklat penjenjangan.
- Menyusun laporan rutin sesuai bidang tugasnya.

h. SPV Adminstrasi

1. Tujuan Utama

Melaksanakan kegiatan Fungsi I, II dan IV dengan meningkatkan mutu layanan dan kepuasan calon pelanggan / pelanggan untuk peningkatan dan pengendalian pendapatan serta penurunan ratio piutang.

2. Tanggung Jawab Utama

- Menyiapkan data daftar tunggu.
- Mengolah penjualan energi dan peningkatan pendapatan.
- Melaksanakan perhitungan Proyeksi Penjualan Energi Listrik.

- Melaksanakan sosialisasi dan promosi produk2 PLN.
- Melaksanakan proses administrasi Penyambungan Baru, Perubahan Daya dan Penyambungan Sementara.
- Melaksanakan penyelesaian tagihan lain-lain (P2TL, Kurang Tagih).
- Melaksanakan Penerbitan SIP / SPJBTL.
- Melaksanakan pemeliharaan PK penyambungan dan hasil mutasi PDL
- Memonitor DPM dan memelihara RBM.
- Mengevaluasi data hasil pembacaan meter dan memproses menjadi rekening.
- Memonitor pengendalian baca meter dan menindak lanjuti LBKB.
- Melaksanakan Administrasi Piutang Pelanggan Lancar
- Melaksanakan pengendalian saldo piutang
- Melaksanakan legalisasi rekening TNI / Polri
- Melaksanakan penagihan rekening PEMDA
- Memonitor pengelolaan surat – surat masuk dan keluar sesuai TLSK.
- Mengolah administrasi SDM yang meliputi : absensi pegawai, penilaian kinerja pegawai.
- Mengolah rumah tangga kantor dan kendaraan, serta membantu pelaksanaan kegiatan kehumasan.
- Melaksanakan pengendalian Kas Imprest setiap hari.

- Melaksanakan verifikasi dan validasi bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran dana imprest, sesuai kode akun.
- Melaksanakan Inventarisasi piutang, material dan aktiva tetap bersama-sama dengan Tim Inventarisasi Area
- Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya.
- Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan.
- Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya
- Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi dan diklat penjenjangan.
- Menyusun laporan rutin sesuai bidang tugasnya.

i. SPV Teknik

1. Tujuan Utama

Memastikan kegiatan operasi sistem dan pemeliharaan jaringan distribusi, pengendalian susut kWh per penyulang di Titik Transaksi untuk meningkatkan mutu dan keandalan dalam rangka optimasi jaringan distribusi serta mendukung peningkatan efisiensi jaringan distribusi.

2. Tanggung Jawab

- Mengevaluasi penekanan gangguan penyulang, trafo, JTR, dan SR, APP

- Melaksanakan Pengoperasian Penyulang
- Memonitor Pemeliharaan GTT dan JTR Gardu Distribusi terpadu dan tuntas (Gadis Patas)
- Memonitor Pelaksanaan Pelayanan Teknik (JTM, GTT, JTR & SR APP)
- Melaksanakan penormalan gangguan penyulang
- Memonitor Pelaksanaan Pengukuran Beban Gardu Trafo, Tegangan Ujung
- Memastikan perhitungan susut kWh di Jaringan Distribusi per Penyulang.
- Melaksanakan program penekanan susut kWh disisi jaringan sesuai peta susut.
- Menyiapkan data usulan Pengembangan Jaringan
- Memonitor pembangunan jaringan
- Melakukan survey & evaluasi kelayakan teknis
- Melaksanakan Pembongkaran rampung SR APP
- Melaksanakan Pemutusan sementara dan penyambungan kembali karena permintaan Pelanggan
- Melaksanakan program penekanan susut kWh sesuai peta susut dan di Titik Transaksi

- Melaksanakan program pendataan dan penertiban PJU ilegal secara swakelola, outsourcing maupun bekerja sama dengan instansi terkait.
- Memonitor pelaksanaan kegiatan P2TL
- Memonitor pelaksanaan up dating validasi data pelanggan dalam penghitungan losses per penyulang.
- Memonitor pelaksanaan penyambungan PB, PD, ex P2TL dan Multiguna
- Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya
- Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan
- Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya
- Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi dan diklat penjurangan.
- Menyusun laporan rutin sesuai bidang tugasnya

4.1.7 Tenaga Pegawai di PT. PLN (Persero) Area Malang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam perusahaan untuk menunjang keberlangsungan usaha serta mewujudkan tercapainya tujuan suatu perusahaan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia di PT. PLN (Persero) Area Malang adalah pegawai yang harus

memiliki kualitas yang baik, guna menunjang pekerjaannya. Terdapat kesesuaian antara tugas yang diemban pegawai teknis dengan latar belakang pegawai seperti pendidikan, pengetahuan, dan keahliannya. Dengan latar belakang tersebut, maka pegawai akan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sebagaimana yang ditargetkan perusahaan.

Adapun tingkat pendidikan pegawai di PT. PLN (Persero) Area Malang adalah SMP/MTS, SMU/ALIYAH, D.I, D.III, S-1, S-2. Sedangkan jumlah pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang berdasarkan tingkat pendidikan diatas tersebut yaitu: 214 pegawai. Adapun data tingkat pendidikan pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang dapat dilihat pada tabel sebagaimana berikut dibawah ini:

Tabel 4.1
Tingkat Pendidikan Pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	PEGAWAI TETAP		JUMLAH (ORANG)
		PRIA	WANITA	
1	SD/MI	-	-	-
2	SMP/MTS	10	-	10
3	SMU/ALIYAH	68	23	91
4	SARJANA	-	-	-
	A. DIPLOMA 1	6	10	16
	B. DIPLOMA 3	25	4	29

	C. S-1	44	19	63
	D. S-2	5	-	5
	JUMLAH	158	56	214
	PROSENTASE (%)	73.83%	26.17%	100%

Tabel 4.2

**Daftar Jumlah Pegawai Per Unit
PT. PLN (Persero) Area Malang**

NO	RAYON	PEGAWAI TETAP		JUMLAH
		PRIA	WANITA	
1	DINOYO	6	6	12
2	BLIMBING	8	3	11
3	KOTA	7	3	10
4	KB.AGUNG	9	3	12
5	LAWANG	7	5	12
6	BULULAWANG	6	2	8
7	BATU	11	1	12
8	SINGOSARI	10	4	14
9	KEPANJEN	7	2	9
10	SUMBERPUCUNG	6	2	8

11	TUMPANG	8	3	11
12	GONDANGLEGI	8	2	10
13	DAMPIT	5	2	7
14	NGANTANG	5	0	5
15	AREA MALANG	55	18	73
JUMLAH		158	56	214
PROSENTASE		74%	26%	100%

Sumber Data: Daftar Sebaran Pegawai Bulan September 2013
(PT. PLN Area Malang)

4.2 Pembahasan Hasil Data Penelitian

4.2.1 Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*) Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang

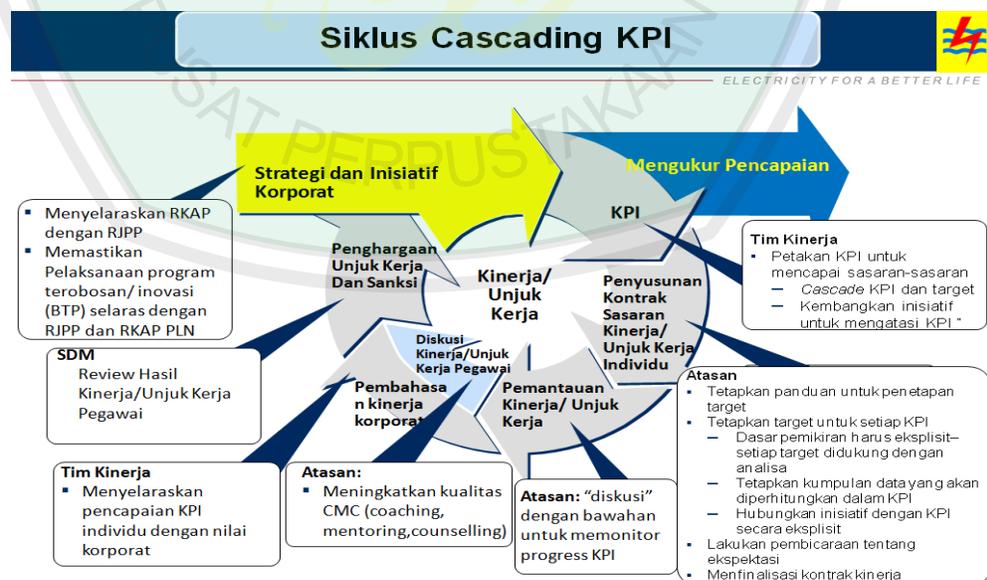
Untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka perlu dibutuhkan tenaga kerja yang baik dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Dalam menjalankan tugas dan pekerjaan, pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang masing-masing pegawai memiliki sasaran kinerja dan target kinerja masing-masing yang harus dilaksanakan selama satu semester kedepan yang tertuang dalam *job analysis* masing-masing pegawai.

Sebelum masuk ke dalam pembahasan yang lebih rinci mengenai pelaksanaan analisis pekerjaan (*job analysis*) PT. PLN (Persero) Area Malang,

maka sebelumnya perlu mengetahui mengenai *Cascading KPI (Key Performance Indicator)*. *Cascading KPI* adalah penurunan KPI yang dilakukan secara berjenjang dari tingkat organisasi atau jabatan yang lebih tinggi ke tingkat / jabatan yang lebih rendah atau setara namun saling melengkapi secara fungsi. *Cascading* merupakan alat ukur untuk mengkomunikasikan sasaran dan inisiatif strategic jenjang organisasi tertinggi ke jenjang organisasi yang lebih rendah sapa dengan tingkat bawah. Sedangkan pengertian *Key Performance Indicator (KPI)* adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja pegawai yang merupakan turunan (*cascading*) kinerja atasan atau perseroan. Beberapa siklus *cascading KPI* yang harus *top down* akan dijelaskan sebagaimana pada tabel berikut dibawah ini:

Gambar 4.1

Siklus Cascading KPI PT. PLN (Persero) Area Malang



Sumber Data: PT. PLN (Persero) Area Malang

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya pada bab sebelumnya bahwasanya analisis pekerjaan adalah suatu kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan (Rivai, 2004:107).

Proses analisis pekerjaan menghasilkan tiga dokumen penting di antaranya yaitu: deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dan standard kinerja perusahaan (Sihotang, 2007:59).

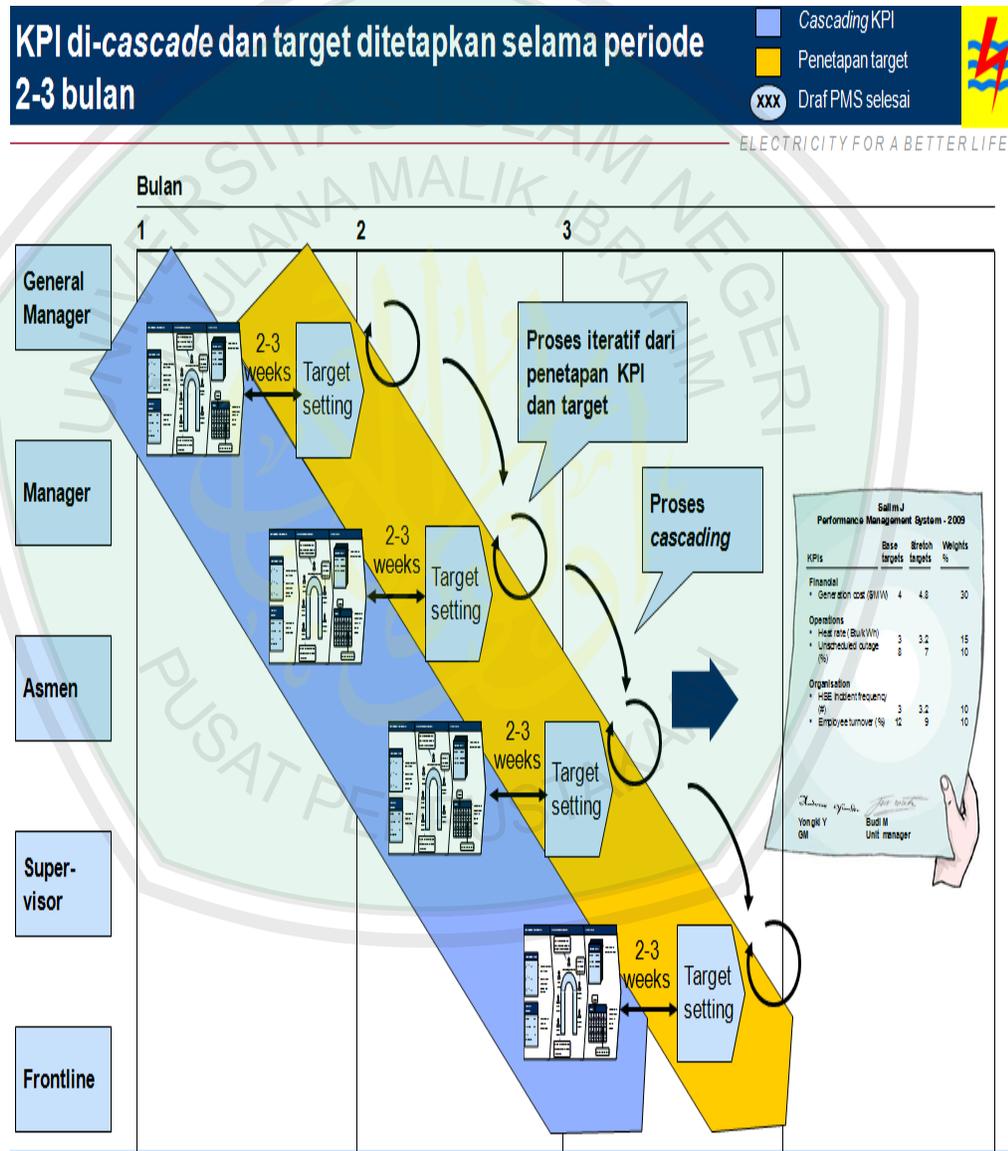
Untuk mendiskripsikan pelaksanaan *Job Analysis* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang, peneliti menggunakan metode dokumentasi dan observasi langsung ke obyek penelitian, yaitu: Perusahaan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang bertempat di Jln. Jendral. Basuki Rahmat no. 100 Malang.

Dalam penentuan sasaran dan target kerja yang tertuang dalam analisis pekerjaan (*job analysis*) pegawai, PT. PLN (Persero) Area Malang menggunakan *Cascading KPI* yakni dari atasan ke para bawahan, sebagaimana Manajer Area menurunkan pekerjaannya ke Asmen (Asisten Manajer), dan Manajer Rayon, sedangkan untuk Asmen dan Manajer Rayon menurunkannya ke Supervisor, dan untuk yang terakhir Supervisor menurunkan pekerjaannya ke para Staff. Jadi dari uraian diatas dapat diketahui bahwa pelaksanaan analisis pekerjaan yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang ini diturunkan secara *Top Down* dan bersifat turunan yakni dari atasan kebawahan. Untuk lebih jelasnya

mengenai proses dan pelaksanaan *Cascading* KPI ini dapat dilihat sebagaimana pada gambar berikut di bawah ini:

Gambar 4.2

***Cascading* KPI PT. PLN (Persero)**



Sumber Data: OPI Mini Bootcamp Module PT. PLN (Pesero)

KPI PT. PLN (Persero) Area Malang menghasilkan tiga produk akhir yaitu mengenai persetujuan penetapan KPI, persetujuan target dan persetujuan kontrak. Untuk penjelasan ketiga produk tersebut dapat dijelaskan sebagaimana berikut dibawah ini:

1. Persetujuan Penetapan KPI

Dalam persetujuan KPI susunan setiap posisi diisi dengan:

- a. Fornula yang telah disetujui untuk menghitung setiap KPI
- b. Pembobotan
- c. Inisiataif/kegiatan untuk mendukung setiap KPI dan hubungan yang jelas antara atasan dan bawahan.

2. Persetujuan Target

Dalam persetujuan target ini berisi tentang penetapan target *base* dan *stretch* untuk semua KPI.

3. Persetujuan Kontrak KPI

Dalam persetujuan kontrak KPI berisi meyangkut hal-hal berikut dibawah ini:

- a. Tanda tangan dan arsip KPI beserta rencana kerja.
- b. Pelaksanaan pembicaraan atasan mengenai kinerja secara *one-on-one* dengan masing-masing bawahan.

Dalam penyusunan KPI terdapat beberapa prinsip SMART yang harus dipenuhi yaitu:

S = *Spesific* artinya sasaran untuk pegawai seharusnya terfokus pada arah pekerjaan serta usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

M = *Measurable* artinya sasaran untuk kerja pegawai harus bisa diukur baik secara kuantitatif (misalnya penurunan biaya sebesar 5%) maupun kualitatif (misalnya peningkatan kepuasan pelanggan dalam hal kecepatan penyambungan sebesar 3%).

A = *Agreed* artinya sasaran unjuk kerja pegawai harus didiskusikan, disepakati, dan dipahami baik oleh atasan maupun pegawai.

R = *Realistic* artinya sasaran unjuk kerja pegawai harus dapat dicapai dalam konteks yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawai serta mendapatkan dukungan sumber daya yang tersedia.

T = *Time Bond* artinya sasaran unjuk kerja kerja pegawai harus mempunyai target waktu sehingga dapat membantu pegawai untuk memprioritaskan rencana kerja dan menggunakan sumber daya dengan efektif.

4.2.1.1 Uraian Pekerjaan

Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang bekerja pada hari senin-jum'at aturan jam kerja pegawai tersebut yaitu sebagai berikut dibawah ini :

Hari Senin s.d Kamis Pukul 07.30 - 11.30 wib

Pukul 11.30 - 12.00 wib Istirahat

Pukul 12,00 - 16.00 wib

Hari Jum'at

Pukul 07.00 - 11.00 wib

Pukul 11.00 - 12.00 wib Istirahat

Pukul 12.00 - 16.00 wib

Jam kerja tersebut tidak berlaku bagi pegawai yang bekerja secara bergiliran/shift. bagi pegawai yang melakukan perjalanan dinas (melalui ESS) tidak diwajibkan melakukan absen. Dan apabila pegawai tidak dapat melakukan absen sehubungan menjalankan tugas dinas luar kantor (SPPD tanpa menimbulkan biaya) untuk segera menyampaikan surat tugasnya ke administrasi l-ime management.

Uraian pekerjaan sangatlah penting keberadaanya bagi PT. PLN (Persero) Area Malang, karena didalamnya berisi mengenai catatan-catatan

yang berhubungan dengan standard pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai yang harus ia lakukan guna mencapai tujuan perusahaan yang hendak dicapai. Adapun bentuk-bentuk dari uraian pekerjaan tersebut tertuang dalam *job analysis* pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang, akan tetapi antara pekerjaan yang satu dengan yang lainnya bentuk uraiannya berbeda, hal ini karena disesuaikan dengan masing-masing pekerjaan pegawai. Adapun uraian pekerjaan PT. PLN (Persero) Area Malang yang terdiri dari berikut dibawah ini:

1. Identitas Jabatan

Berisi nama jabatan struktural/non struktural yang sekarang dijabat oleh pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang, sesuai dengan nama yang tercantum dalam surat keputusan.

2. Ikhtisar Pekerjaan

Berisi tugas inti dari pekerjaan PT. PLN (Persero) Area Malang.

3. Tangung Jawab Utama

Berisi mengenai tanggung jawab pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang terhadap hal-hal seperti: bahan kerja, alat kerja, dan hasil kerja digunakan/dihasilkan untuk melaksanakan tugas pekerjaan.

4. Wewenang Jabatan.

Berisi hak dan kekuasaan pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang untuk mengambil sikap atau tindakan tertentu atas bahan kerja, kerahasiaan dan pengambilan keputusan terhadap suatu pekerjaan

5. Hubungan Kerja

Berisi hubungan antara pekerjaan pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang dengan unit pekerjaan yang lain yang berlangsung secara timbal balik baik secara vertical maupun horizontal dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari penjelasan uraian pekerjaan diatas, dapat diketahui bahwa tujuan dari uraian pekerjaan yang dibuat oleh PT, PLN (Persero) Area Malang adalah untuk memastikan semua kegiatan individu diselaraskan terhadap operasi organisasi secara keseluruhan ataupun terhadap sasaran kinerja perusahaan.

4.2.1.2 Spesifikasi Pekerjaan

Selain terdapat uraian pekerjaan yang tertuang dalam *job analysis* pegawai terdapat pula *job specification* yang menjadi syarat dan tuntutan yang harus dipenuhi calon pegawai dalam pelaksanaan perencanaan pekerjaan PT. PLN (Persero) Area Malang. Syarat-syarat pekerjaan (*job specification*) berisi mengenai syarat-syarat minimum yang harus dimiliki oleh pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Adapun syarat-syarat jabatan (*job specification*) pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang adalah sebagai berikut ini:

1. Pendidikan

Pendidikan pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang menjadi salah satu *job specification* dalam perencanaan pekerjaan pegawai PT. PLN

(Persero) Area Malang hal ini dikarenakan bahwa seorang pegawai yang bekerja di kantor PT. PLN (Persero) harus mempunyai tingkat kemampuan dan keahlian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Adapun syarat pendidikan formal pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Spesifikasi Pendidikan Pegawai
PT. PLN Distribusi Jawa Timur Area Malang

No	Nama Jabatan	Syarat Pendidikan
1.	Manajer Area	<p>a. S1 Jurusan Teknik : Listrik / Mesin sejenis /Elektronika / Telkom / sejenis.</p> <p>Non Teknik : Administrasi / Bisnis /Ekonomi/Manajemen sejenis atau Hukum/ Psikologi/sejenis</p> <p>b. S2 Jurusan Teknik atau Non Teknik</p>
2.	Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi	<p>a. D3/S1 Jurusan Teknik : Listrik / Mesin/Sejenis /Telkom</p> <p>Non Teknik : Administrasi / Bisnis /Ekonomi/Manajemen</p> <p>b. S2 Jurusan Teknik atau Non Teknik</p>
3.	Asisten Manajer Konstruksi	<p>a. D3/S1 Jurusan Teknik : Listrik / Mesin/Sejenis / Elektronika/Telkom /Sejenis</p> <p>Non Teknik : Administrasi / Bisnis /Ekonomii / Manajemen</p>

		b. S2 Jurusan Teknik atau Non Teknik
4.	Asisten Manajer Jaringan	a. D3/S1 Jurusan Teknik : Teknik / Listrik / Mesin / Sejenis/ Elektronika / Telkom / Sejenis Non Teknik : Administrasi / Bisnis /Ekonomi/Manajemen / Sejenis b. S2 Jurusan Teknik atau Non Teknik
5.	Asisten Manajer Transaksi Energi Listrik	a. D3/S1 Jurusan Teknik / Listrik / Mesin / Sejenis/ Elektronika / Telkom / Sejenis b. S2 Jurusan Teknik / Listrik / Mesin
6.	Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi	a. D3/S1 Jurusan Teknik : Teknik / Listrik / Mesin / Sejenis/ Elektronika / Telkom / Sejenis Non Teknik : Administrasi / Bisnis /Ekonomi/Manajemen / Sejenis b. S2 Jurusan Teknik atau Non Teknik
7.	Manajer Rayon	a. D3/S1 Jurusan Teknik : Teknik / Listrik / Mesin / Sejenis/ Elektronika / Telkom / Sejenis Non Teknik : Administrasi / Bisnis /Ekonomi/Manajemen / Sejenis b. S2 Jurusan Teknik atau Non Teknik
8.	SPV Adminstrasi	a. SLTA - SMU / SMA / MAN Jurusan IPA atau IPS - SMEA / SMK Jurusan Teknik atau

		<p>Non Teknik</p> <p>b. D1 Jurusan</p> <p>Teknik : Listrik / Mesin/sejenis / Elektronika / Telkom / Sejenis</p> <p>Non Teknik : Administrasi / Bisnis / sejenis</p> <p>c. D3 / S1 Jurusan</p> <p>Teknik : Listrik / Mesin/sejenis / Elektronika/ Telkom / Sejenis</p> <p>Non Teknik : Administrasi / Bisnis / Sejenis</p>
9.	SPV Teknik	<p>a. SLTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - SMU / SMA / MAN Jurusan IPA - SMK Jurusan : Teknik Listrik / Mesin/ Sejenis <p>b. D1 Jurusan</p> <p>Teknik Listrik / Mesin/sejenis / Elektronika / Telkom / Sejenis</p> <p>c. D3 / S1 Jurusan</p> <p>Teknik Listrik / Mesin/sejenis / Elektronika / Telkom / Sejenis</p>

2. Pengetahuan

Pengetahuan pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang menjadi bagian dari syarat pekerjaan para pegawai yang nantinya akan menentukan

keberhasilan kinerja pegawai. Adapun pengetahuan yang dijadikan syarat atau spesifikasi pekerjaan dalam PT. PLN (Persero) Area Malang yaitu:

- a) Lulus diklat profesi
- b) Lulus diklat penjenjangan
- c) Lulus diklat leadership
- d) Menguasai aplikasi MS. Office dan memahami aplikasi lain dibidangnya.

3. Pengalaman

Pengalaman merupakan salah satu syarat pekerjaan yang dijadikan bahan pertimbangan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

4. Lain-lain

Syarat-syarat lain yang dimaksudkan dalam spesifikasi pekerjaan ini adalah sesuai SK Direksi yang berkaitan dengan pembinaan kompetensi dan karir pegawai yang berlaku.

5. Penguasaan Kompetensi

Salah satu yang menjadi spesifikasi penguasaan kompetensi pada pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang ialah:

- a) Kompetensi Utama
- b) Kompetensi Peran
- c) Kompetensi Bidang

Dari penjelasan spesifikasi pekerjaan pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang diatas, dapat diketahui bahwa spesifikasi pekerjaan merupakan

persyaratan minimum dan tuntutan manusiawi atas suatu pekerjaan. Informasi spesifikasi pekerjaan ini dipergunakan untuk memudahkan pegawai untuk mengetahui spesifikasi pekerjaan apa saja yang harus dipenuhi guna melaksanakan tugas dan pekerjaan.

4.2.1.3 Standar Kinerja Pegawai

Standar kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang tertuang dalam rencana pekerjaan pegawai, dimana masing-masing pegawai pada awal semester mengisi targetnya untuk dua semester kedepan sebagaimana yang telah ditentukan oleh atasan melalui penurunan kinerja secara *Up Dawn*. Dari penurunan tersebutlah para pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang mendapati standard kinerjanya, dan unuk masing-masing seksi/bagian antara yang satu dengan yang lain berbeda-beda standar kinerjanya. Rencana kerja yang menjadi standard pekerjaan tersebut akan menjadi tanggung jawab penuh setiap kepala seksi/bagian karena rencana kerja ini adalah suatu penentuan tigtat kinerja yang diharapkan oleh pelaksana pekerja.

Islam sangat memperhatikan masalah profesionalisme pekerja. Oleh karena itu islam memberikan tuntutan yang jelas untuk mewujudkan pekerja muslim yang professional, diantaranya yaitu usaha untuk melakukan analisis pekerjaan pada suatu instansi atau perusahaan. Di dalam ajaran islam, islam memerintahkan umatnya untuk bekerja menurut kemampuannya sendiri-sendiri. Dan dari pada itu Allah Subhanahuata'ala, sebagai penguasa semesta

alam mengetahui siapa diantara manusia yang mengikuti yang hak dan siapa di antara mereka yang mengikuti yang batil, semua akan diberi keputusan dengan adil tidak ada seseorang pun yang tidak memperoleh keputusan dengan adil dari Allah. Sebagaimana yang dijelaskan dalam *job analysis* (analisis pekerjaan) PT. PLN (Persero) Area Malang Distribusi Jawa Timur, bahwa dalam merencanakan sebuah pekerjaan memerlukan adanya *cascading* KPI yang baik, dimana dalam hal demikian akan didapati sebuah sasaran dan target kinerja yang tepat, yakni selaras dan sesuai dengan nilai kemampuan individu (NKI). Dan diharapkan dalam keadaan demikian maka akan dapat mewujudkan kinerja pegawai yang maksimal guna mendukung tujuan yang hendak dicapai oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Hal ini sesuai dengan sebagaimana firman Allah dalam Q.S Al-An'aam [6]: 135 yaitu:

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَن تَكُونُ
لَهُ عَقِيبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya Aku pun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik dari dunia ini. Sesungguhnya, orang-orang yang zhalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan."

Dalam tafsir jalalain dijelaskan bahwa: (قُلْ) "Katakanlah:" kepada mereka (يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ) "Wahai kaumku, berbuatlah menurut keadaanmu." Maksudnya sesuai dengan keadaanmu. (إِنِّي عَامِلٌ) "Sesungguhnya aku

berbuat” sesuai dengan keadaanku. (فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ) “Maka kelak kamu akan mengetahui siapakah” kata (مَنْ) bestatus sebagai *isim maushul* (kata sambung) dalam kedudukan sebagai *maf’ul* (obyek) dari kata (تَعْلَمُونَ) (أَلَدَّارُ) “Yang akan memperoleh hasil yang baik di Akhirat.” Yakni hasil akhir yang terpuji di negeri Akhirat; kami atau kamu? (إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ) “Sesungguhnya tidak akan beruntung” tidak ada bahagia (الظَّالِمُونَ) “orang-orang *zhalim*” yakni orang-orang kafir.

Dari ayat dan tafsir di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kita disuruh untuk berbuat sesuai dengan keadaan. Dan kelak kebaenaran akan tampak ketika kita menerima balasannya. Dan pada saat itulah kita akan mengetahui siapa yang memiliki kemuliaan dan kemenangan. Dan bagi seorang yang *zhalim* mereka tidak beruntung.

Pada sebuah perusahaan untuk membuat *job anylisis* harus didasarkan dan dikategorikan sesuai dengan tingkatan dan jabatan yang diemban. Oleh karena itu sebuah anilisis pekerjaan harus dilaksanakan secara *realistic* yang berarti sasaran unjuk kerja pegawai harus dapat dicapai dalam konteks sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawai. Karena jika tidak demikian maka akan menyebabkan suatu pekerjaan tidak berjalan secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, maka analisis pekerjaan pada PT. PLN (Persero) Area Malang dilakukan secara *top down* atau turunan dari jenjang yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah.

4.2.2 Sistem Penilaian dan Evaluasi yang Dilakukan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dalam Menilai Kinerja Karyawan

Setelah mengetahui gambaran dan pelaksanaan *job analysis* yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang, maka penulis akan membahas mengenai sistem penilaian dan evaluasi yang dilakukan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dalam menilai kinerja karyawan.

Wirawan (2009:52) mengemukakan bahwa hasil analisis pekerjaan yang berupa informasi mengenai pekerjaan dapat digunakan untuk menyusun beberapa hal diantara yaitu:

1. Menyusun *Job Description* atau Deskripsi Pekerjaan.

Job description berisi daftar fungsi-fungsi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab pelaksana pekerjaan. Daftar ini mendefinisikan apa yang diharapkan organisasi dari seorang pegawai. Ekspektasi yang jelas membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Menyusun Sistem Evaluasi Kinerja.

Dalam menyusun sistem evaluasi kinerja, hasil analisis pekerjaan digunakan untuk menyusun tujuan dan rencana kinerja karyawan yang melaksanakan pekerjaan. Pada awal tahun, karyawan bersama supervisiornya menyusun tujuan kinerja karyawan sepanjang tahun dan rencana kerja untuk mencapai tujuan kinerja tersebut. Bagi supervisor, rencana tersebut dirumuskan menjadi rencana memanejemen kinerja karyawan.

3. Menyusun Standard Kinerja.

Dengan informasi hasil analisis pekerjaan yang akurat, satandard kinerja dapat disusun secara akurat, realibel, dan dapat dicapai oleh karyawan disamping memenuhi harapan organisasi.

4. Menyusun Dimensi dan Indikator Instrumen Evaluasi Kinerja.

Dalam hal ini informasi mengenai analisis pekerjaan dapat digunakan untuk menentukan jenis instrument yang cocok untuk mengukur kinerja karyawan.

Untuk penelitian ini peneliti memusatkan pokok masalah kepada peranan analisis pekerjaan dalam upaya mengefektifkan penilaian dan evaluasi kinerja karyawan, dimana didalam analisis pekerjaan akan didapati sebuah informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja karyawan. Sebelum masuk kepada pembahasan mengenai peranan analisis pekerjaan dalam upaya mengefektifkan penilaian dan evaluasi kinerja karyawan, terlebih dahulu untuk mengetahui sistem dan aplikasi yang digunakan PT. PLN (Perseo) Area Malang dalam menilai kinerja karyawan, dalam penilaian dan evaluasi kinerja karyawan, PT. PLN (Persero) menggunakan sistem atau aplikasi online dimana hasil bentuk penilaian tersebut diolah secara otomatis oleh komputerisasi. Aplikasi dan sistem tersebut ialah SIMKP Nasional (Sistem Informasi Manajemen Kinerja Pegawai). Dalam SIMKP tersebut akan mengukur sejauh mana kinerja

individu pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kinerja yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dari SIMKP akan dihasilkan penilaian kinerja masing-masing individu. Hasil penilaian kinerja individu pegawai tersebut harus selaras atau sesuai dengan hasil penilaian kinerja organisasi yang merupakan hasil turunan dari penilaian pencapaian *Key Performance Indikator* (KPI) yang tertuang dalam kontrak manajemen antara PLN Kantor Pusat dengan PLN Wilayah.

Dalam melakukan penilaian dan evaluasi kinerja karyawan ini PT. PLN (Persero) Area Malang menggunakan bahan penilaian dengan melihat *soft skill* dan *hard skill* yang dimiliki oleh karyawan. Penilaian *soft skill* mencakup kompetensi yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sedangkan untuk penilaian *hard skill* mencakup sasaran kinerja yang dicapai karyawan dalam kurun waktu tertentu. Terdapat tiga tahapan dalam penilaian dan evaluasi kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang, beberapa tahapan tersebut adalah:

1. Tahap Perencanaan

Dalam Penilaian dan evaluasi kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang terdapat tahap perencanaan, dimana dalam tahap ini pada dua bulan pertama para pegawai mengisi sasaran kinerja dan target kerjanya masing-masing yang harus dilakukan selama enam bulan kedepan, dan dalam tahap ini pula para pegawai sekaligus mengisi sasaran dan targetnya selama satu tahun atau kedepan.

2. Tahap Pemantauan

Tahap pemantaun yaitu tahap yang digunakan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang untuk membenahi semua pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, entah itu ada revisi target, mutasi dan penambahan pekerjaan.

3. Tahap Penilaian

Tahap penilaian yaitu tahap memasukan pencapain atas target yang sudah diisi pada tahap perencanaan, pada tahap ini sistem yang secara otomatis akan menilai kinerja karyawan. Sebagai atasan, dalam tahap ini atasan akan menentukan prioritas pekerjaan dan polarisasi target.

Adapun indikator yang digunakan untuk penilaian dan evaluasi kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Area Malang adalah dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut dibawah ini:

Gambar 4.3
Indikator Penilaian Kinerja Pegawai
PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang

NO	INDIKATOR KINERJA KUNCI	FORMULA	SATUAN	BOBOT
1	2	3	4	5
I	Pelanggan			11
1	Kepuasan Pelanggan	Nilai hasil survey kepuasan pelanggan	%	6
2	Penambahan Jumlah Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah pelanggan periode berjalan} - \text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}}$	plg	5
II	Produk dan Layanan			25
1	SAIDI Distribusi	$\frac{\sum (\text{Lama padam} \times \text{Jumlah Pelanggan Padam})}{\text{Jumlah Pelanggan Dalam Satu Periode}}$	menit/plg	3
2	SAIFI Distribusi	$\frac{\sum (\text{Kali padam} \times \text{Jumlah Pelanggan Padam})}{\text{Jumlah Pelanggan Dalam Satu Periode}}$	kali/plg	3
3	Recovery Time	$\frac{\sum \text{Lama penyelesaian pemulihan gangguan JTM dan GD}}{\text{Jumlah gangguan JTM dan GD}}$	menit	5
4	Kecepatan Pelayanan Pasang Baru	Lama waktu pasang baru tanpa JTM dan JTR	hari	6
5	Kecepatan Pelayanan Perubahan daya	Kecepatan Penambahan Daya sd. Daya 197 kVA	hari	3
6	Mutu Tegangan Pelayanan (TR)	$\frac{\text{Jumlah JTR dengan tegangan ujung diluar standar} \times 100\%}{\text{Jumlah jurusan JTR beroperasi}}$	%	5
III	Proses Bisnis Internal			23
1	Susut Distribusi tanpa I-4	$\frac{\text{kWh siap salur distribusi-PSSD-kWh jual} \times 100\%}{\text{kWh siap salur distribusi}}$	%	8
2	Rasio Pemakaian Material	$\frac{\text{Jumlah pemakaian material}}{\text{Jumlah saldo rata-rata material}}$	kali	4
3	Gangguan Penyulang per 100 kms	$\frac{\sum \text{kali gangguan penyulang} \times 100\%}{\text{Panjang total penyulang beroperasi}}$	kali/ 100 kms	4
4	Rasio Kerusakan Trafo Distribusi	$\frac{\text{Jumlah unit trafo rusak} \times 100\%}{\text{Jumlah total trafo beroperasi}}$	%	4
5	Enterprise Asset Management	Maturity Level Hasil Assessment EAM skala 1-5	%	3
IV	SDM			14
1	Human Capital Readiness	Maturity Level Hasil Assessment HCR skala 1-5	Level	7
2	Organization Capital Readiness	Maturity Level Hasil Assessment OCR skala 1-5	Level	7
V	Keuangan dan Pasar			16
1	OPEX Non-Fuel	$\frac{\text{Total Biaya Har + Adm + Peg}}{\text{kWh Jual}}$	Rp/kWh	5
2	Umur Piutang (PAL + TS + PRR)	$\frac{\text{Rata-rata piutang dari PAL, TAGSUS dan PRR} \times \text{hari periode}}{\text{Pendapatan penjualan tenaga listrik}}$	hari	7
3	Penyerapan Disburse Investasi APLN	Jumlah disburse investasi yang sudah dibayarkan	Juta Rp	4
VI	Kepemimpinan			11
1	Skor Malcolm Baldrige	Skor Hasil Assessment DA Malcolm Baldrige	Skor	6
2	ERM	Hasil Assesmen Risk Maturity Level	Level	5
3	Kepatuhan	Jumlah nilai pengurang dari unsur kepatuhan pelaporan ke Kantor Pusat		max-10
TOTAL BOBOT				100

Sumber Data: PT. PLN (Persero) Area Malang

Keterangan:

- ↑ KPI Polaritas Positif, yaitu semakin besar realisasi, maka pencapaian semakin baik
- ↓ KPI Polaritas Negatif, yaitu semakin kecil realisasi, maka pencapaian semakin baik

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa banyak sekali indikator-indikator penilaian dan evaluasi kinerja pegawai yang ada di PT. PLN (Persero). Untuk mendukung validitas dari penjelasan penilaian dan evaluasi kinerja pegawai diatas. Berikut adalah paparan dari hasil wawancara peneliti dengan Ibu Umi selaku Admistrasi bagian SDM PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang, yaitu:

“Ada beberapa bentuk penilaian sekaligus evaluasi kinerja karyawan yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang, yaitu penilaian *soft skill* dan *hard skill*. Dimana *soft skill* ini mencakup kompetensi karyawan dan *hard skill* mencakup pencapain sasaran kinerja. Untuk hasil penilaian dan evaluasi kinerja karyawan ini akan berpengaruh pada grade dan IKS (Insentif Kinerja Karyawan) yang akan diterima karyawan.”

(Wawancara peneliti dengan Ibu Umi pada hari Rabu, 06 November 2013, jam 11.00 WIB di ruang bagian SDM PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang).

Dalam penilaian dan evaluasi kinerja ini atasan akan diberikan hak sepenuhnya untuk menilai pencapain target kinerja bawahannya, sebagaimana *Cascading KPI* yang ditentukan dalam tahap perencanaan pengisian target pegawai. Dibawah ini adalah pendukung kejelasan paparan diatas oleh peneliti dari hasil wawancara penulis dengan Ibu Umi selaku Administrasi Bagian Kepegawaian (SDM) PT. PLN (Persero) Area Malang yaitu:

“Penilaian dan evaluasi kinerja karyawan ini akan dilakukan oleh atasan, dengan menggunakan KPI dan beberapa kuisisioner multi sumber melalui sistem online SIMKP Nasional yang bersifat rahasia, yakni antara pegawai yang bersangkutan, atasan, dan atasan langsung. Sebagai atasan langsung ia mempunyai tugas untuk mengevaluasi kinerja beserta pencapaian target yang ada”.

(Wawancara peneliti dengan Ibu Umi pada hari Senin, 18 November 2013, jam 10.30 WIB di ruang bagian SDM PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang).

Adapun faktor-faktor lain selain KPI yang digunakan dalam bahan penialian dan evaluasi kinerja ini adalah tingkat kehadiran atau absensi karyawan yang menunjukkan tingkat keaktifan pegawai. Pengukuran penilaia-penilaian yang dihasilkan melalui SIMKP adalah dapat dilihat seperti berikut dibawah ini:

Tabel 4.4

Kriteria Hasil Penilaian *Soft Skill* PT. PLN (Persero) Area Malang

Rentang Score Kompetensi Individu	Hasil Pengukuran Kompetensi Individu	Simbol
401 – 500	Kompetensi Sangat Istimewa	KOM-1
301 – 400	Kompetensi Istimewa	KOM-2
201 – 300	Kompetensi Rata-rata.	KOM-3
0 – 200	Kompetensi Kurang Ditampilkan	KOM-4

Tabel 4.5
Kriteria Hasil Penilaian *Hard Skill*
PT. PLN (Persero) Area Malang

Rentang Score Kinerja	Hasil Pengukuran Sasaran Kinerja	Simbol
401 – 500	Pencapaian Luar Biasa (<i>Outstanding</i>)	OS
301 – 400	Melampaui Harapan (<i>Exceeds Requirements</i>)	ER
201 – 300	Memenuhi Persyaratan (<i>Meet Requirements</i>)	MR
101 – 200	Perlu Pengembangan (<i>Need Improvement</i>)	NI
0 – 100	Pencapaian Minimum (<i>Marginal</i>)	MG

Tabel 4.6
Kategori dan Kesimpulan Hasil Penilaian *Soft Skill* dan *Hard Skill*
PT. PLN (Persero) Area Malang

Hasil Pengukuran Kompetensi Individu	Hasil Pengukuran Sasaran Kinerja				
	MG	NI	MR	ER	OS
KOM-1				Sangat Potensial	Luar biasa
KOM-2			Potensial	Optimal	Sangat Optimal
KOM-3	Perlu Perhatian	Kandidat Potensial			
KOM-4	Sangat Perlu perhatian	Perlu Penyesuaian			

Sumber Data: PT. PLN (Persero) Area Malang

Jika dilihat dari tabel diatas mengenai kriteria hasil penilaian *soft skill* dan *hard skill* maka akan didapati rentang *score*, dimana dalam hal ini rentang *score* menunjukkan hasil yang didapat atas penilain karyawan, yang diklasifikasikan kedalam kategori penilaian dan simbol-simbol tertentu dalam penilaian kinerja pegawai yang kemudian diantara keduanya akan diakumulasikan dan dipetakan kedalam tabel kesimpulan hasil penilaian kinerja apakah hasilnya sangat potensial, luar biasa, optimal, perlu perhatian atau yang lain-lain sebagaimana dapat dilihat dalam tabel hasil dan kesimpulan penilaian. Hasil akhir atas penilaian tersebut dinamakan talenta.

Dalam pandangan islam untuk melihat hasil atau proses suatu kegiatan pekerjaan, maka dibutuhkan suatu mekanisme penilaian dan evaluasi terhadap pekerjaan tersebut mengenai sejauhana mereka dapat melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa penilaian dan evaluasi mustahil progam-progam perbaikan itu akan berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan makna yang tersirat sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori yang menyatakan bahwa:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانٍَ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِالَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ
يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا
ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ
إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ

Rasullah SAW bersabda: *“Apabila amanat disia-siakan maka tunggulah saat kehancurannya.”* Abu Hurairah bertanya: *“Bagaimana menyia-nyikan amanat wahai Rasullah?”* Rasullah menjawab: *“Apabila suatu urusan diserahkan pada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya.”* (HR. Imam Bukhori)

Dengan demikian, sebuah perusahaan atau lembaga ekonomi umat perlu merumuskan sebuah mekanisme penilaian dan evaluasi yang akurat mengenai kinerja karyawan. Peranan analisis pekerjaan yang berupa standar pekerjaan dalam mencapai sasaran dan target kinerja merupakan salah satu tolak ukur yang digunakan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur untuk menilai kinerja karyawan. Dengan penilaian dan evaluasi yang akurat, diharapkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih unggul, dan yang lebih penting lagi adalah dapat mewujudkan tujuan perusahaan sebagaimana yang telah ditetapkan PT. PLN (Perseo) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Hal ini seperti firman Allah subhanahuata’ala dalam Q.S Al-Taubah (9: 105) sebagaimana berikut:

وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu’min akan melihat pekerjaamu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S Al-Taubah [9]: 105)

Dalam tafsir jalalain dijelaskan bahwa: (وَقُلْ) “Dan katakanlah” kepada mereka atau kepada manusia: (اعْمَلُوا) “Berbuatlah kamu” sesuka hatimu (فَسِيرَىٰ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ) “maka Allah dan RasulNya serta orang-orang yang beriman akan melihat perbuatanmu, dan kamu akan dikembalikan” melalui kebangkitan dari kubur (إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ) “kepada Dzat yang mengetahui perkara yang ghaib dan yang nyata” yaitu Allah (فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ) “lalu Dia akan memberitahu kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.” Dan Dia akan memberimu balasannya.

Dari ayat dan tafsir diatas dapat disimpulkan bahwa Allah dan Rasull beserta orang-orang mukmin lainnya akan melihat dan mengetahui amal-amal perbuatan yang kita perbuat, entah itu perbuatan baik maupun buruk. Dan semua balasan akan menerima balasannya. Jika amal perbuatannya baik maka balasannya juga baik, begitupula jika amal perbuatannya buruk maka balasannya pun juga buruk.

Suatu perusahaan dan penyelia melakukan penilain dan evaluasi dikarenakan karena oleh bebeapa hal diantaranya: (1) Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang. (2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir. Selain itu sebagai pihak penyelia atau manajemen juga akan mengetahui

siapa-siapa saja yang melaksanakan pekerjaan dengan baik, karena hal tersebut nampak dan terlihat pada perilaku dan kompetensi yang ada pada diri karyawan.

4.2.3 Efektifitas sistem penilaian dan evaluasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dalam menilai kinerja karyawan.

Setelah mengetahui pelaksanaan *job analysis* dan sistem penilaian dan evaluasi yang dilakukan PT. PLN (Persero) Area Malang, penulis akan masuk pada paparan dan pembahasan inti dari penelitian ini, yaitu mengenai bagaimana peranan analisis pekerjaan (*job analysis*) dalam upaya mengefektifkan penilaian dan evaluasi karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.

Mondy (2008:259) menjelaskan bahwa terdapat beberapa aspek dalam menentukan kinerja seseorang, kriteria yang paling umum adalah sifat, perilaku, pencapaian tujuan dan potensi perbaikan. Sedangkan Panggabean (2004:66) mengemukakan bahwasanya penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meninjau ulang dan mengevaluasi prestasi kerja secara periodik.

Untuk mengetahui efektifitas sistem penilaian dan evaluasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dalam menilai kinerja karyawan. Peneliti mengambil dua sampel dari hasil penilaian penetapan kriteria talenta kinerja karyawan, yakni Bpk. Lilik Budhi Hartanto yang menjabat sebagai

Manajer PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timr Rayon Ngantang dan Bpk. Sutaji yang menjabat sebagai Supervisor Administrasi pada Rayon Ngantang.

Berikut adalah hasil penilaian penetapan kriteria talenta Bpk. Lilik dan Bpk. Sutaji yang dapat kita lihat sebagaimana berikut dibawah ini:

Tabel 4.7
Penetapan Kriteria Talenta Bpk. Lilik

Nama : LILIK BUDHI HARTANTO
 Nomor Induk : 87111848Z
 Jabatan : ASSISTANT ANALYST KINERJA pada AREA MALANG PT (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TIMUR
 Grade : *Specific 4*
 Skala Grade : SPE04-03
 Skala Gaji Dasar sebagai PhDP : SPE04-03
 Kriteria Talenta :

No	Tanggal-Mulai-Penilaian	Tanggal-Akhir-Penilaian	Kriteria-Talenta
1	01 Januari 2013	30 Juni 2013	Potensial
2	01 Juli 2012	31 Desember 2012	Optimal
3	01 Januari 2012	30 Juni 2012	Sangat Potensial
4	01 Juli 2011	31 Desember 2011	Potensial

Tabel 4.8
Penetapan Kriteria Talenta Bpk. Sutaji

Nama : SUTAJI
 Nomor Induk : 5983322J
 Jabatan : SUPERVISOR ADMINISTRASI pada RAYON NGANTANG MALANG PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TIMUR
 Grade : *Specific 4*
 Skala Grade : SPE04-18
 Skala Gaji Dasar sebagai PhDP : SPE04-26
 Kriteria Talenta :

No	Tanggal-Mulai-Penilaian	Tanggal-Akhir-Penilaian	Kriteria-Talenta
1	01 Januari 2013	30 Juni 2013	Optimal
2	01 Juli 2012	31 Desember 2012	Optimal
3	01 Januari 2012	30 Juni 2012	Optimal
4	01 Juli 2011	31 Desember 2011	Potensial
5	01 Januari 2011	30 Juni 2011	Potensial
6	01 Juli 2010	31 Desember 2010 ✓	Potensial

Sumber:

Keputusan General Manager PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Timur
 Mengenai Penetapan Kriteria Talenta

Dari hasil penetapan kriteria talenta tersebut diatas yakni dari talenta Bpk. Lilik dan Bpk. Sutaji menunjukkan perubahan kinerja setiap semesternya. Hal ini dapat dilihat pada talent Bpk. Lilik pada tahun 2011 hingga tahun 2013, yang mulanya potensial menjadi sangat potensial, optimal dan potensial. Potensial berarti nilai *soft skill* berada direntang *score* antara 201-300 dan 301-400, dan *hard skill* 201-300. Sedangkan untuk sangat potensial nilai *soft skill* berada direntang *score* 401-500 dan *hard skill* 301-400. Dan dari pada itu untuk talent optimal nilai *soft skill* mencapai rentang antara 201-300 dan 301-400 dan *hard skill* yaitu 301-400.

Sedangkan untuk Bpk. Sutaji talent yang didapat selama tahun 2010 hingga 2013 adalah potensial dan optimal selama tiga semester berturut-turut, dan hal ini berpotensi untuk kenaikan *grade*. Potensial berarti nilai *soft skill* berada direntang *score* antara 201-300 dan 301-400, dan untuk *hard skill* terdapat pada rentang *score* 201-300. Sedangkan pada talent optimal *soft skill* mencapai *score* 201-300 dan 301-400 dan *hard skill* 301-400.

Dari hasil analisa penetapan kriteria talenta Bpk. Lilik dan Bpk. Sutaji tersebut maka dapat diidentefikasi bahwa sistem penilaian dan evaluasi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dalam menilai kinerja karyawan adalah efektif. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kenaikan kinerja pada tiap semerternya.

Untuk mengefektifkan penilaian dan evaluasi kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang ini, sebagaimana bisa dilihat dari penetapan talent Bpk. Lilik dan Bpk. Sutaji diatas, maka pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang memberlakukan adanya standar kerja kepada setiap masing-masing pegawai. Sebagaimana yang harus dipenuhi oleh masing-masing pegawai. Salah satu diantaranya yaitu dapat berupa sasaran dan target pencapaian kinerja karyawan. Pencapaian tersebut merupakan elemen dasar yang tertuang dalam *job analysis* pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang harus dilaksanakan pegawai untuk menentukan tingkat kerjanya dalam kurun waktu tertentu. Dalam hal ini apabila seorang pegawai ingin mendapatkan *grade* yang lebih tinggi maka ia harus memenuhi sasaran kinerja diatas target yang telah ditetapkan oleh manajemen. Hasil akhir dari kegiatan penilaian sekaligus evaluasi kinerja ini akan digunakan untuk merekomendasikan berapa jumlah IKS (insentif kinerja semesteran) yang akan diterima oleh pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dan jika naik secara berturut-turut maka bisa digunakan untuk kejenjang/jabatan yang lebih tinggi.

Adapun dibawa ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak Lilik selaku Manajer PT. PLN (Persero) Rayon Ngantang Area Malang Distribusi Jawa Timur guna mendukung dari kejelasan penjelasan diatas, yaitu:

“Sasaran kinerja dan target kinerja pegawai dalam PT. PLN (Persero) menjadi hal penting bagi manajemen, karena hal ini berkaitan dengan hasil kerja individu dengan kinerja organisasi dan jika hasilnya baik maka dapat digunakan sebagai kenaikan *grade* ataupun kenaikan kejenjang yang lebih tinggi”.

(Wawancara Peneliti dengan Bapak Lilik pada hari senin, 27 November 2013, jam 12.30 di ruang Manajer PT. PLN (Persero) Rayon Ngantang Distribusi Jawa Timur Area Malang).

Dari penilaian dan penetapan kriteria talenta maka dapat diketahui bahwa *job analysis* yang berupa standar kinerja, yang berisi mengenai sasaran dan target pekerjaan terbukti berperan dalam upaya mengefektifkan penilaian dan evaluasi kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Malang, hal tersebut dapat dilihat dalam proses penilaian dan evaluasi kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang yang mana dalam proses penilaian dan evaluasi kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang menggunakan target dan pencapaian sasaran kinerja berupa *soft skill* dan *hard skill* sebagai tolak ukur untuk mengukur kinerja individu dan kinerja organisasi.

Dalam pandangan islam kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, sebagaimana firman Allah dalam Q.S Al-Isra (17:84) berikut dibawah ini.

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

*Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaanya masing-masing.”
Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalan-Nya.*

Dalam tafsir jalalain menjelaskan bahwa: (قُلْ كُنْ) “Katakanlah: ‘Setiap orang” dari kami dan kamu (يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ) “berbuat menurut keadanya masing-masing”, yakni menurut caranya masing-masing. (فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَن هُوَ أَهْدَىٰ) “Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”, yakni jalurnya, lalu Dia memberinya pahala.

Dari ayat dan tafsir diatas dapat diambil kesimpulan bahwa setiap orang dipersilahkan untuk melakukan perbuatan yang diinginkan sesuai dengan kehendak masing-masing, dan kita diposisi penyelia maka harus mempersilahkan karyawan-karyawan kita untuk melaksanakan tugas sesuai dengan keinginan dan kemampuannya masing-masing.

Dalam mendukung hal demikian maka salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat penilaian kinerja, dan sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja berupa kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas secara berkala

Pada PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Timur penilaian kinerja merupakan konsep yang sangat penting dalam sistem manajemen kinerja. Karena hal ini berkaitan dengan nilai kinerja individu (NKI) dan nilai kinerja organisasi (NKO). Jika sistem penilaian dan evaluasi ini dilakukan dengan efektif, maka perusahaan dan karyawan akan diuntungkan dengan hal yang sama. Sebagaimana seperti harapan yang telah diharapkan oleh perusahaan.