

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

A. PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

1. Profil PT.PLN (Persero) Area Gresik

PT. PLN (Persero) APJ Gresik berlokasi di jalan Dr.Wahidin Sudiro Husodo No.143 Gresik. Area pelayanan PT.PLN Gresik mencakup dua Kabupaten, yaitu Gresik dan Bawean. Sistem pengelolaan pelanggan merupakan gabungan antara *integrated* dan *stan alone* dengan mengoperasikan beberapa sistem dan aplikasi antara lain : SIP3, PPOB, PRAQTIS, CMS dan OFFLINE.

Unit yang dibawah Area Gresik ada 5 unit yaitu :

- a. UP Gresik Kota
- b. UJ Gresik Kota
- c. Rayon GIRI
- d. Rayon Benjeng
- e. Rayon Sidayu

2. Visi & Misi PT.PLN (Persero)

a. Visi PT. PLN (Persero) Gresik

- 1) Menjadi pengelola
- 2) Distribusi tenaga listrik yang efisien
- 3) Andal dan Berkualitas
- 4) Dengan pelayanan Ekselen

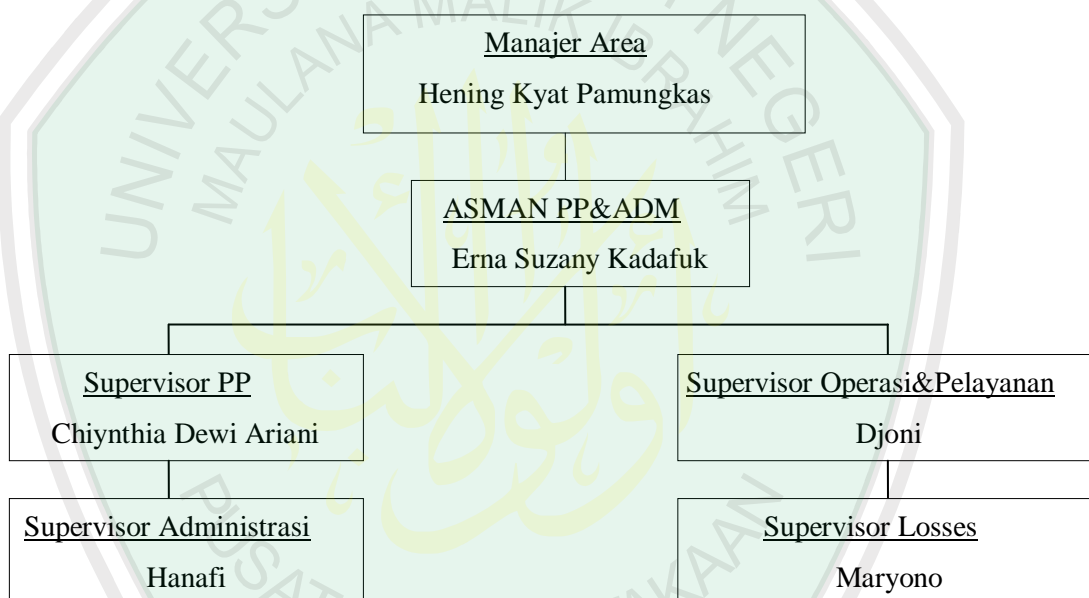
b.Misi PT. PLN (Persero) Gresik

- 1) Memberikan pelayanan Cepat, Tepat, Tuntas, Dinamis, Efisien, dan Transparan.
- 2) Selalu melakukan *Continous, Improvement*, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

c. Moto PT. PLN (Persero) Gresik

Gresik Bercahaya, Berkualitas, Cepat, Handal, Dinamis dan Terpercaya.

3. Struktur Organisasi Instansi / Perusahaan



Sumber : PT.PLN (PERSERO) Area Gresik, 2013

Gambar 4.1
Bagan Susunan Organisasi PT. PLN (Persero) Gresik

Tugas dan wewenang dari para pegawai PT. PLN (Persero) Area Gresik:

- 1) Manajer Area dijabat oleh Hening Kyat Pamungkas

1) Identitas Jabatan:

Sebutan Jabatan	:Manajer Area
Singkatan Sebutan Jabatan	: MAN AREA
Jenjang Jabatan	: Manajemen Dasar

Grade	: Optimazation 1 – 4
Pohon Profesi	: Manajemen Distribusi
Sub Pohon Profesi	: Manajemen Distribusi
Sub Nama Profesi	: Manajemen Distribusi
Jabatan Atasan Langsung	: General Manager
Unit Kerja	: Area

2) Tujuan Utama Jabatan

Mengkoordinasikan pengelolaan pendistribusian dan 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.

b. Supervisor Pelayanan Pelanggan di jabat oleh Chiynthia Dewi Ariani

1) Identitas Jabatan

Sebutan Jabatan	: Supervisor Pelayanan Pelanggan
Singkatan Sebutan Jabatan	: SPV YANLANG
Jenjang Jabatan	: Supervisor Dasar
Grade	: Specific 1 – 4
Pohon Profesi	: Niaga
Sub Pohon Profesi	: Pemasaran dan Pelayanan
Sub Nama Profesi	: Pemasaran dan Pelayanan
Jabatan Atasan Langsung	: Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi

Unit Kerja : Area

1) Tujuan Utama Jabatan

Memastikan kegiatan verifikasi atau rekonsiliasi fungsi I,IV,V dan VI, serta kegiatan peningkatan pelayanan kepada pelanggan melalui strategi pemasaran produk untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pengamanan pendapatan.

c. Supervisor Operasi dan Pelayanan di jabat oleh Djoni

- 1) Perencanaan operasi distribusi.
- 2) Lingkungan dan keselamatan ketenagalistrikan.
- 3) Pelayanan teknik.
- 4) Perencanaan pemeliharaan distribusi.
- 5) Konstruksi.
- 6) Logistik.

d. Supervisor Administrasi

- 1) Mengatur dan mengarahkan kegiatan dibidang anggaran dan keuangan yang meliputi penyusunan rencana anggaran, penetapan anggaran pendapatan dan belanja, pengolaan dana, pengasuransian dan kegiatan perpajakan.
- 2) Membuat laporan berkala sesuai dengan bidangnya.
- 3) Menyusun rencana kegiatan, membagi tugas, membimbing bawahan dan mengevaluasi hasil kerja bawahan.
- 4) Menyusun program-program distribusi serta membuat laporan seksi pemeliharaan distribusi sebagai petanggung jawaban pelaksanaan.

- 5) Mengawasi likuiditas perusahaan, mengatur keluar masuknya dana perusahaan sehingga posisi keuangan selalu terjaga dengan baik.
- 6) Menghitung serta menyusun anggaran untuk biaya operasional.
- 7) Melaksanakan pembukuan kas *imprest* (operasional) *dank as receipt* (pendapatan) serta membuat laporan secara periode kepada Area Gresik.

e. Supervisor Losses

- 1) Pengendalian losses.
- 2) Pengendalian PJU.
- 3) Penerbitan teknik instalasi.
- 4) Administrasi P2TL.
- 5) Pemutusan dan penyambungan.

4. Ruang Lingkup Kegiatan / Usaha dari Instansi / Perusahaan

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Gresik merupakan suatu perusahaan jasa yang inti kegiatan usahanya adalah mencakup Pelayanan, Pendapatan, Efisiensi. PT. PLN (Persero) berusaha untuk melayani pelanggan maupun non pelanggan yang memerlukan tenaga listrik maupun apabila ada keluhan-keluhan seperti alat-alat yang rusak, listrik yang padam, adanya gangguan, kesalahan baca meter, adanya tunggakan yang tak terbayar, dan sebagainya.

Perusahaan ini memiliki bagian atau fungsi khusus yang melayani pelanggan yang disebut dengan bagian pelayanan

pelanggan. Sedangkan bagian teknik bertugas seperti petugas lapangan yang menyelesaikan keluhan dari pelanggan tersebut.

Adapun yang menyebabkan kerugian PT. PLN (Persero) yaitu:

- a. Biaya produksi lebih besar daripada sistem penjualan
- b. Banyaknya pelanggan yang melakukan tunggakan
- c. Seringnya terjadi gangguan hingga menyebabkan listrik padam

5. Ketenagakerjaan

a. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang bekerja di PT. PLN (Persero) APJ Gresik ini adalah 119 orang yang seluruhnya berstatus karyawan tetap

b. Jam Kerja Karyawan

Jam kerja karyawan yang ditetapkan pada perusahaan PT. PLN (Persero) APJ Gresik adalah 8 jam dalam satu hari, dan tidak melebihi 40 jam dalam satu minggu. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut :

Senin–Kamis : 07.30 – 16.00

Istirahat : 12.00 – 13.00

Jum'at : 07.00 – 16.00

6. Lokasi Perusahaan

Lokasi kantor PT. PLN (Persero) Gresik terletak di Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo 143 Gresik. Lokasi produksi juga terletak pada kantor yang sama.



Sumber : PT. PLN (Persero) Area Gresik

Gambar 4.2
Denah Lokasi PT. PLN (Persero) Area Gresik

7. Bagian SDM dan Administrasi

Bertanggung jawab dalam pengembangan dan administrasi Sumber Daya Manusia, pengelolaan kegiatan kesekretariatan dan umum untuk menjamin kelancaran operasional, serta melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemberdayaan lingkungan. Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan di atas, Bagian SDM dan Administrasi mempunyai fungsi :

- a. Mencatat dan melaksanakan inventarisasi fasilitas kantor serta menyusun rencana dan melaksanakan pemeliharannya.
- b. Melaksanakan Administrasi kepegawaian, membuat perhitungan dan melaksanakan pembayaran hak-hak pegawai sesuai ketentuan yang ada.
- c. Menyusun dan memelihara Data Induk Kepegawaian serta melaksanakan monitoring dan evaluasi SDM.
- d. Melaksanakan pembinaan SDM serta menyusun rencana pengembangan SDM.

- e. Merencanakan dan mengelola kegiatan kesekretariatan, umum dan KS.
- f. Mengatur penyelesaian masalah hukum yang terkait dengan masalah kedinasan, baik di lingkungan internal maupun eksternal.
- g. Mengatur dan melaksanakan program kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.
- h. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian SDM dan Administrasi.

8. Kesepakatan Kerja Bersama

Sebagaimana diketahui bahwa Peraturan Perusahaan PT. PLN (Persero) yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 097.K/010/DIR/1999 tanggal 11 Mei 1999, dan telah disahkan oleh Departemen Tenaga Kerja berdasarkan Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor Kep.201/M/BW/PK/1999 merupakan ketentuan bidang kepegawaian yang berlaku saat ini. Sejalan dengan keberadaan SP-PLN dan pengakuan hak sebagai Pekerja untuk berorganisasi, diperlukan suatu hubungan kerja yang harmonis, serasi dan dinamis antara PT. PLN (Persero) dengan pekerja untuk mewujudkan sikap saling menghormati, mempercayai satu sama lain dengan penuh rasa tanggung jawab.

Dalam rangka meningkatkan kemajuan Perseroan dan kesejahteraan Pekerja, memerlukan usaha-usaha pengembangan kemampuan, ketrampilan dan peningkatan produktivitas

Pekerja. Agar usaha tersebut dapat dilaksanakan dengan lancar diperlukan kerjasama yang baik, antara Perseroan, Serikat Pekerja dan Pekerja serta Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang baku dan terpadu yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk Kesepakatan Kerja Bersama.

Kesepakatan Kerja Bersama merupakan ketentuan, syarat-syarat dan kondisi kerja yang dibuat dengan tujuan sebagai berikut :

1. Adanya kepastian hak dan kewajiban PT PLN (Persero), Serikat Pekerja dan Pekerja.
2. Adanya syarat-syarat kerja bagi Pekerja;
3. Terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan dinamis antara PT. PLN (Persero) dengan Pekerja.

BAB VI
PEMBINAAN PEGAWAI
Pasal 23

Umum

1. Pembinaan Pegawai bertujuan untuk :
 - a. menyiapkan Pegawai yang professional.
 - b. memelihara dan mengembangkan motivasi dan ketenangan kerja;
 - c. memelihara dan mengembangkan kemampuan dan produktivitas kerja;

- d. membangun, memelihara dan mengembangkan sikap dan disiplin kerja serta kesetiaan kepada Perseroan;
 - e. memberikan kepastian adanya pengembangan karier Pegawai;
2. Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 ayat (1), pembinaan Pegawai dilakukan melalui :
- a. pendidikan dan pelatihan
 - b. pembinaan karier
 - c. penilaian unjuk kerja Pegawai
 - d. pemberian penghargaan
 - e. penjatuhan sanksi bagi yang melanggar Peraturan Disiplin Pegawai yang disepakati Perseroan dan SP-PLN

Pasal 24
Pendidikan dan Pelatihan

1. Pendidikan dan Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan serta sikap Pegawai agar dapat menjamin pelaksanaan tugas Perseroan dalam memberikan jasa pelayanan kepada masyarakat secara berdayaguna dan berhasilguna;
2. Pendidikan dan Pelatihan dilaksanakan berdasarkan usulan atasan *dan atau Pegawai*, sesuai kebutuhan yang menunjang pengembangan karier Pegawai;

Pasal 25
Pembinaan Karir

1. Pembinaan karir ditujukan untuk memotivasi dan memberikan *kesempatan yang sama* kepada Pegawai untuk mengembangkan kompetensinya dalam mencapai jabatan *dan peringkat* yang lebih tinggi didasarkan pada potensi, prestasi dan kemampuan Pegawai selaras dengan kebutuhan pertumbuhan Perseroan;
2. Pengangkatan Pegawai dalam jabatan dilakukan setelah memenuhi syarat kompetensi secara transparan dan obyektif sesuai ketentuan yang berlaku di Perseroan.

Pasal 26
Penilaian Unjuk Kerja Pegawai

1. Penilaian unjuk kerja Pegawai dimaksudkan untuk memberikan penghargaan bagi Pegawai selama bekerja di Perseroan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun sepadan dengan nilai unjuk kerja yang diperoleh dan dipakai sebagai dasar pemberian kenaikan berkala dan usulan pembinaan dan pengembangan karir Pegawai yang bersangkutan.
2. Penilaian unjuk kerja Pegawai meliputi tahap perencanaan, tahap pemantauan dan tahap penilaian unjuk kerja Pegawai *sesuai dengan prosedur MUK Perseroan yang berlaku*;
3. Kriteria penilaian unjuk kerja Pegawai terdiri atas unsur sasaran individu dan kontribusi individu, yang diberi derajat penilaian sesuai dengan masing-masing unsur yaitu :

- a. Dibawah Ekspektasi (DE) untuk penilaian unjuk kerja dibawah standar;
 - b. Sesuai Ekspektasi (SE) untuk penilaian unjuk kerja memenuhi standar;
 - c. Melampaui Ekspektasi (ME) untuk penilaian unjuk kerja yang melampaui standar;
4. Kesimpulan nilai unjuk kerja masing-masing unsur sebagaimana dimaksud ayat (3) dilakukan pada tahun berjalan digunakan untuk penilaian pelaksanaan pekerjaan pada tahun yang bersangkutan yang diberikan nilai skala sebagai berikut :
- a. penilaian dengan predikat Tidak Memenuhi Ekspektasi (TME) memperoleh nilai skala “a”
 - b. penilaian dengan predikat Sesuai Dengan Ekspektasi (SDE) memperoleh nilai skala “b”
 - c. penilaian dengan predikat Konsisten Sesuai Ekspektasi (KSE) memperoleh nilai skala “c”
 - d. penilaian dengan predikat Melampaui Seluruh Ekspektasi (MSE) memperoleh nilai skala “d”
5. Hasil penilaian unjuk kerja Pegawai, pada tahun berjalan digunakan sebagai dasar kenaikan berkala tahun berikutnya, dalam hal Pegawai yang bersangkutan telah melaksanakan pekerjaan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan pada akhir Desember tahun berjalan;

6. Unjuk kerja Pegawai dalam aktifitasnya sebagai Pengurus SP-PLN, dimasukkan sebagai salah satu komponen penilaian unjuk kerja Pegawai yang bersangkutan.

Pasal 27

Pemberian Penghargaan

1. Setiap Pegawai yang berprestasi dan atau telah menunjukkan kesetiaan kerja kepada Perseroan diberikan penghargaan, yang terdiri atas :
 - a. *Penghargaan Kesetiaan Kerja 1 (satu) windu, 2 (dua) windu, 3 (tiga) windu dan 4 (empat) windu;*
 - b. Penghargaan atas prestasi luar biasa;
 - c. Penghargaan atas penemuan baru.
2. Penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 ayat (1) huruf a. diberikan dengan ketentuan :
 - 1) *Penghargaan Kesetiaan Kerja 1 (satu) windu diberikan kepada Pegawai yang telah bekerja secara terus menerus di Perseroan selama 8 (delapan) tahun;*
 - 2) Penghargaan Kesetiaan Kerja 2 (dua) windu diberikan kepada Pegawai yang telah bekerja secara terus menerus di Perseroan selama 16 (enam belas);

- 3) Penghargaan Kesetiaan Kerja 3 (tiga) windu diberikan kepada Pegawai yang telah bekerja secara terus menerus di Perseroan selama 24 (dua puluh empat);
 - 4) Penghargaan Kesetiaan Kerja 4 (empat) windu diberikan kepada Pegawai yang telah bekerja secara terus menerus di Perseroan selama 32 (tiga puluh dua)
3. Penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 ayat (1) huruf b dan c, diberikan apabila Pegawai dinyatakan sebagai Pegawai yang telah melakukan prestasi luar biasa atau penemuan baru sesuai penilaian Tim Khusus yang terdiri atas unsur Perseroan dan unsur SP-PLN dan unsur teknis yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
 4. Penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 ayat (2), ditetapkan sebagai berikut :
 - a. diberikan dalam bentuk piagam dan uang yang dibayarkan pada saat jatuh tempo.
 - b. diberikan dalam bentuk uang sebesar :
 - 1) *Penghargaan Kesetiaan Kerja 1 (satu) windu; sebesar 1 (satu) kali penghasilan bulan terakhir,*
 - 2) Penghargaan Kesetiaan Kerja 2 (dua) windu; sebesar 2 (dua) kali penghasilan bulan terakhir;

- 3) Penghargaan Kesetiaan Kerja 3 (tiga) windu; sebesar 3 (tiga) kali penghasilan bulan terakhir;
 - 4) Penghargaan Kesetiaan Kerja 4 (empat) windu; sebesar 4 (empat) kali penghasilan bulan terakhir
5. Bagi Pegawai yang berhak atas penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 ayat (2), apabila pada saat jatuh tempo pemberian penghargaan sedang menjalani hukuman disiplin, pemberian penghargaan ditunda sampai dengan yang bersangkutan selesai menjalani hukuman disiplin atau penghargaan tersebut tidak dapat diberikan dalam hal yang bersangkutan setelah menjalani hukuman disiplin berhenti bekerja atau pensiun.

**BAB VII
DISPLIN PEGAWAI
Pasal 28**

Larangan Pegawai

Setiap Pegawai dilarang :

- a. menyalahgunakan wewenang dan *atau* jabatan;
- b. melakukan perbuatan yang dapat merugikan Perseroan;
- c. melakukan kegiatan usaha yang dapat merugikan Perseroan;
- d. melalaikan tugas kedinasan;
- e. melakukan perbuatan yang dapat mengganggu ketertiban;
- f. melakukan perbuatan yang tidak terpuji;

- g. bekerja untuk negara asing, badan usaha atau Instansi lain diluar Perseroan tanpa izin tertulis dari Perseroan;

Pasal 29
Hukuman Disiplin

- 1) Setiap Pegawai wajib mematuhi ketentuan yang berlaku di lingkungan Perseroan yang ditetapkan dalam Peraturan Disiplin Pegawai yang ditandatangani oleh Perseroan dan SP-PLN;
- 2) Dengan tidak mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana dan peraturan perundang-undangan lainnya, Pegawai yang melakukan pelanggaran ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 ayat (1), dapat dijatuhi hukuman disiplin oleh Pejabat yang berwenang menghukum, sesuai dengan Peraturan Disiplin Pegawai sebagaimana tersebut pada Pasal 29 ayat (1);
- 3) Setiap Pegawai yang melanggar ketentuan Peraturan Disiplin Pegawai tersebut pada Pasal 30 ayat (1), dikenakan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku dalam KKB.

Pasal 30

Dinaikkan menjadi tambahan Pasal dalam Pasal 29 ayat (3).

BAB VIII
TATA TERTIB
Pasal 30

Jam Kerja

- 1) *Jam* kerja di Perseroan ditetapkan dengan memperhatikan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku yaitu 7 (tujuh) jam satu hari

atau 8 (delapan) jam satu hari dan tidak melebihi 40 (empat puluh) jam dalam satu minggu.

- 2) *Jam* istirahat tidak termasuk sebagai jam kerja.
- 3) Untuk pekerjaan yang memerlukan kesinambungan kerja secara bergilir (shift) diatur dan ditetapkan oleh Pemimpin/PLN Unit masing-masing disesuaikan dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 30 ayat (1).
- 4) Waktu dimulai dan berakhirnya jam kerja ditetapkan sesuai dengan kebutuhan Unit PLN masing-masing.

9. Hasil Penelitian

a. Identitas Subjek Penelitian

1) Subjek 1

Nama : Aryanti Kumalasari

Usia : 22 Tahun

Jabatan : Teknik Rayon

2) Subjek 2

Nama : Auliyaurrahman

Usia : 23 Tahun

Jabatan : Junior Engineer

3) Subjek 3

Nama : Rasika Arzy Rakhman

Usia : -

Jabatan : Junior Engineer

4) Subjek 4

Nama : Lukman (nama samaran)

Usia : 33 Tahun

Jabatan : -

5) Subjek 5

Nama : Adi (nama samaran)

Usia : 25 Tahun

Jabatan : Junior Engineer

10. Uraian Data Subjek

a. Subjek 1

Pelaksanaan disiplin kerja di PT. PLN (Persero) Gresik menurut subjek 1, untuk saat ini telah terjadi perbaikan secara berkala dari sebelumnya. Dimana pada awalnya memang pelaksanaan disiplin kerja di perusahaan kurang ditegaskan, sehingga banyak pelanggan yang mengeluhkan kurang baiknya pelayanan dari pihak perusahaan. Dan untuk saat ini, penerapan pendisiplinan karyawan sudah disesuaikan dengan strategi pendisiplinan karyawan dari KKB (Kesepakatan Kerja Bersama). Dan untuk di PT. PLN (persero) Gresik sendiri untuk saat ini dalam menjalankan kegiatan organisasinya selain membuat sebuah pedoman berupa visi dan misi, perusahaan juga membuat sebuah

pedoman berupa kunci sukses. Dimana kunci sukses tersebut berguna untuk memotivasi karyawannya agar lebih terarah. Untuk pembinaan disiplin kerja di PT. PLN (Persero) Gresik, subjek satu menerangkan bahwa pembinaannya mengikuti dari KKB (Kesepakatan Kerja Bersama). KKB itu merupakan sebuah peraturan yang memang sudah ditetapkan untuk seluruh PT. PLN (Persero) di seluruh Indonesia dan wajib dipatuhi oleh seluruh serikat pekerja. Sehingga untuk jadwal pembinaan untuk karyawan PT. PLN (Persero) sudah diatur semua waktunya oleh PT. PLN (Persero) pusat. Dimana dalam pembinaan disiplin tersebut mempunyai tujuan untuk menyiapkan pegawai yang profesional, memelihara dan mengembangkan motivasi dan ketenaga kerjaan, memelihara dan mengembangkan kemampuan produktivitas kerja, membangun, memelihara dan mengembangkan sikap disiplin kerja serta kesetiaan kepada responden, dan memberikan kepastian pengembangan karier pegawai.

Dalam penindakan indisipliner karyawan di perusahaan PLN Gresik menurut subjek 1 dapat dikatakan kurangnya suatu penegasan dalam memberikan tindakan pendisiplinan karyawan.

Seperti yang telah dikatakan subjek 1 saat diwawancarai mengatakan sebagai berikut :

“menurutku sih kalau karyawan ada yang tidak hadir tanpa keterangan atau tidak absen pada saat bekerja ya akan mendapatkan peringatan dari supervisor ros, tapi kalau

karyawan tidak sering melakukan pelanggaran ya tidak apa – apa”

Sedangkan untuk pencapaian kinerja karyawan menurut subjek 1 dinilai pada 17 poin. Namun dari 17 poin tersebut, perusahaan lebih menekankan pada poin kepuasan pelanggan. Karena dengan pelanggan mendapatkan pelayanan yang terbaik dari perusahaan, maka kinerja karyawan memang sudah mencapai visi misi perusahaan. Namun dalam pencapaian kinerja, sebuah penghambat pencapaian kinerja pasti akan ditemui disetiap organisasi, dikarenakan memang kondisi karyawan tiap individunya tidak bisa disamakan. Dan untuk penghambat di PT. PLN (Persero) dalam mencapai kinerjanya menurut subjek 1 dikarenakan tidak disiplinnya kepada aturan–aturan, kurangnya kedisiplinan, tanggung jawab dan kesadaran pada diri pegawai.

b. Subjek 2

Pelaksanaan disiplin kerja di PT. PLN (Persero) Gresik, menurut subjek 2 dalam pelaksanaannya masih diperlukan pihak yang bertugas untuk membina dan mengawasi secara berkala agar pelaksanaan kedisiplinan karyawan tetap terkontrol. Dengan adanya pihak yang bertugas mengawasi dan mengontrol kegiatan karyawan dalam aspek kedisiplinan, karyawan akan lebih patuh terhadap kebijakan berupa peraturan–peraturan perusahaan.

Sedangkan untuk pembinaan yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) Gresik untuk karyawannya yang berada dibagian *Junior Engineer* ini yaitu dengan diberikannya sebuah diklat

yang berupa *hard skill* dan *soft skill*. Dalam pembinaan tersebut, karyawan diberikan pengetahuan berupa sikap untuk lebih peduli akan lingkungan pekerjaannya. Dengan diberikan pengetahuan mengenai lingkup pekerjaan, karyawan diharapkan dapat akan lebih peduli dan bertanggung jawab terhadap kegiatan perusahaan. Selain itu, dengan diadakannya diklat, karyawan juga akan dibina berupa mental dan sikap karyawan. Agar karyawan dalam bekerja lebih beradaptasi akan budaya-budaya yang memang sudah ada diperusahaan. Karena memang bekerja dalam sebuah organisasi bersangkutan dengan banyak individu dan dalam setiap individu mempunyai sikap dan sifat yang berbeda – beda dalam berorganisasi, sehingga sering ditemui sebuah ketidak kompakkan dalam sebuah pendapat. Dari situ, dengan diadakannya diklat dengan pemberian pengetahuan dalam menghadapi perbedaan tersebut, perusahaan berharap meskipun berbeda – beda, tetapi tetap dalam satu tujuan. Dan dari perbedaan tersebut, perusahaan juga akan mendapatkan berbagai bantuan berupa ide dan jawaban yang mungkin bermanfaat untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Selain itu, dalam penindakan untuk pegawai yang indisipliner, menurut subjek 2 di perlukan sebuah penindakan yang lebih tegas kembali agar tidak terjadi sebuah hal yang merugikan pihak lain. Dengan diadakannya penindakan yang tegas, menunjukkan bahwa memang sebuah strategi yang di buat

perusahaan untuk mendisiplinkan karyawan tidak sia-sia dan tidak hanya tertulis saja. Karena jika peraturan tersebut hanya berupa teks dan hanya di tegaskan dalam sebuah breaffing, hal itu sama halnya dengan membuang waktu. Oleh sebab itu, sebaiknya tindakan harus sama dengan teori yang telah dibuat. Selain itu, dalam melaksanakan kedisiplinan yang ada diperusahaan, Subjek 2 juga mengatakan :

“ya seminimal mungkin lah mbak untuk menghindari hal – hal yang tidak sesuai budaya perusahaan dan selalu ikut andil dalam menjaga kelangsungannya”

Dengan tidak disiplin dalam bekerja, akan berpengaruh dengan hasil kinerja karyawan. Dan hal-hal yang menghambat kinerja tersebut menurut subjek 2 adalah kurangnya ketrampilan karyawan, rekan kerja dan juga sistem dari perusahaan sendiri. Selain itu juga suatu hal yang tidak membuat nyaman seorang karyawan diperusahaan akan berpengaruh terhadap hasil kinerja karyawan. Dengan diketahui faktor penghambat tersebut, subjek 2 juga berharap agar dapat dihindari dengan menempatkan lingkup pekerjaan yang memang disesuaikan dengan ketrampilan, pembinaan kembali untuk seluruh karyawan dan juga sebuah *reward* untuk karyawan yang memang sudah berjasa seperti memenangkan lomba, menemukan sebuah temuan yang baru yang dapat menguntungkan perusahaan. Karena sebuah reward dari perusahaan itu juga akan berpengaruh terhadap perasaan yang mungkin akan lebih bangga dan bersemangat

untuk bekerja kembali. Karena semua individu itu tidak akan ada yang tidak menyukai sebuah penghargaan. Meski itu penghargaan berbentuk lisan, materi, tropi ataupun lainnya itu merupakan penghargaan tersendiri bagi diri setiap individu.

c. Subjek 3

Pelaksanaan disiplin kerja yang ada di PT. PLN (Persero) Gresik menurut subjek 3 sudah terjadi perbaikan dalam mendisiplinkan karyawannya. Karena sebuah kedisiplinan di perusahaan merupakan alat utama yang akan menentukan apakah sebuah tujuan perusahaan itu dapat tercapai atau tidak. Dan pada perusahaan PT. PLN (Persero) Gresik ini, sebuah kedisiplinan sangat diutamakan. Sedangkan untuk program pembinaan kedisiplinan kerja di perusahaan di adakan sebuah diklat berupa K3, dan seringkali mengadakan sebuah COC. Dari kegiatan tersebut di harapkan agar setelah dilakukan sebuah diklat itu karyawan akan lebih meningkatkan kedisiplinannya kembali dalam bekerja. Dengan diketahui sebuah pembinaan kedisiplinan, maka sebuah penindakan kedisiplinan dalam sebuah perusahaan juga perlu ditegaskan kembali, dan menurut subjek 3 ini pendisiplinan karyawan di perusahaan sudah baik. Sedangkan untuk melaksanakan kedisiplinan kerja sendiri, subjek 3 menjalankan peraturan yang berlaku memang sudah cukup. Karena memang sebuah peraturan itu tidak akan sulit dijalankan jika karyawan mematuhi peraturan yang telah disepakati bersama.

Sebuah penghambat kinerja dalam perusahaan yang ada di PT. PLN (Persero) Gresik menurut subjek 3, dikarenakan masih melekatnya budaya lama yang berasal dari generasi sebelumnya, sehingga untuk untuk karyawan baru yang lebih mudah memang akan lebih sulit untuk memberikan masukan untuk kegiatan perusahaan di rombak dan disesuaikan dengan keadaan saat ini, agar karyawan tidak jenuh. Karena untuk saat ini memang karyawan di PT. PLN (Persero) Gresik masih banyak yang dapat diketahui karyawan yang seharusnya sudah pension tetapi masih aktif dalam kantor. Sehingga untuk generasi muda jika ingin berkembang akan lebih tunduk kepada yang sudah senior. Jadi untuk pendukung peningkatan kinerja karyawan sendiri menurut subjek 3 saat ini diperlukannya contoh dari atasan sendiri yang mencontohkan hal untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seperti yang dikatakan oleh subjek 3 :

“contoh dari atasan sebagai role model, memvisualisasikan hal yang berkenaan dengan kinerja itu bisa jadi menjadi faktor pendukung karyawan dek”

d. Subjek 4

Pelaksanaan kedisiplinan kerja di perusahaan sudah terjadi dengan baik, itu menurut subjek 4. Karena memang penerapan kedisiplinan dalam bekerja dapat dengan mudah mencapai kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sehingga dengan disiplin karyawan tidak akan merasa berat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karena jika seseorang tidak disiplin akan merugikan

diri sendiri dan perusahaan tentunya. Dan untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan, diadakan sebuah *gathering* setiap pagi untuk memberikan motivasi dan sharing mungkin ada masalah yang dihadapi oleh karyawan dapat di fikirkan jalan keluarnya bersama-sama.Selain itu, subjek 4 juga mengatakan untuk pembinaan disiplin kerja juga diadakan sebuah uji kompetensi guna mengetahui keahlian karyawan.Dan untuk penindakan kedisiplinan karyawan memang diperusahaan PT. PLN (Persero) Gresik perlu diberlakukannya sebuah penindakan yang lebih tegas kembali agar karyawan lebih berhati – hati dalam menjalankan pekerjaannya.

Hal yang dapat menghambat kinerja karyawan menurut subjek 4 ini dikarenakan dari hubungan karyawan yang tidak baik diantaranya. Karena jika seseorang mempunyai konflik dengan rekan kerjanya, maka sudah pasti akan menyebabkan karyawan malas untuk bekerja dan tidak betah dalam bekerja, dan menyebabkan kinerjanya menurun. Dan sebaiknya jika dalam bekerja dalam sebuah organisasi, jadikan kantor itu rumah ke dua setelah tempat tinggal kita. Agar kita lebih ikhlas dalam menjalankan pekerjaan. Dan salah satu hal untuk meningkatkan kinerja karyawan menurut subjek 4 adalah dengan disediakannya makanan ringan atau minuman disaat bekerja, dan juga adanya upah subsidi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan itu akan mendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena

memang diperusahaan PT. PLN (Persero) Gresik ini tidak dijatah makan siang untuk karyawan, dan didalam perusahaan terdapat kantin yang memang harganya agak mahal, dan kondisi kantin tersebut juga tidak seberapa besar, sehingga dalam waktu istirahat, karyawan lebih memilih untuk membeli makan siang diluar dan ada juga karyawan yang pulang untuk makan siang dirumah. Sebaiknya jika jam istirahat karyawan tetap berada di lingkup perusahaan, karyawan tidak akan terlambat untuk kembali ke kantor.

e. Subjek 5

Pelaksanaan disiplin kerja menurut subjek 5 sudah baik pelaksanaannya. Untuk meningkatkan kedisiplinannya perusahaan memberikan pembinaan berupa dilaksanakannya sebuah TWMT (*Team Work Management Training*). Diadakan TWMT, bertujuan untuk mengulas kembali sesuatu yang perlu ditekankan untuk karyawan. Sehingga karyawan akan lebih mudah memahami apa tugasnya yang seharusnya diselesaikan oleh karyawan. Untuk tindakan pendisiplinan karyawan diperlukan adanya sebuah penindakan lebih tegas kembali untuk karyawan yang indiscipliner, karena memang seharusnya segala sesuatu yang melanggar sudah pasti ada sanksinya. Bagi subjek 5 dengan datang tepat waktu itu sudah termasuk melaksanakan aspek kedisiplinan.

Suatu hal yang dapat memperlambat peningkatan kinerja karyawan menurut subjek 5, ditimbulkan dari dalam diri

karyawan. Sedangkan untuk hal yang menjadi pendukung peningkatan kinerja karyawan menurut subjek 5 adalah semua yang dapat menentramkan pegawai itu akan dapat meningkatkan semangat dan kinerja seluruh karyawan. Seperti yang dipaparkan oleh subjek 5 mengenai faktor pendukung dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut :

“pendukungnya itu berupa segala sesuatu yang dapat menentramkan pegawai dan keluarga pegawai itu akan dapat meningkatkan kinerja pegawai”

B. PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

1. Proses Pengeterapan Pendisiplinan Karyawan

a. Proses Pendisiplinan Karyawan

Proses pendisiplinan karyawan, data yang diambil oleh peneliti pada tanggal 26 Juli 2013 berdasarkan dokumentasi adalah aturan umum PT.PLN (Persero) yang harus dipatuhi dan ditaati oleh seluruh serikat pekerja diseluruh Indonesia.

Aturan perusahaan yakni :

- 1) Setiap karyawan harus mengisi daftar hadir (absensi online) setiap masuk dan pulang kerja.
- 2) pengisian daftar hadir (absensi online) tidak dapat diwakilkan oleh karyawan lain, kalau dilakukan berarti karyawan tersebut melakukan pelanggaran disiplin.
- 3) Jam kerja mulai pukul 07.30-16.00 WIB

- 4) keterlambatan masuk kerja atau meninggalkan tempat kerja sebab tanpa alasan yang dapat diterima dianggap melanggar perusahaan.
- 5) Jika karyawan dalam keadaan sakit, dinas keluar dan lain sebagainya wajib memberikan surat keterangan dari dokter atau pihak-pihak yang bersangkutan, jika tidak maka ketidakhadirannya dianggap mangkir. Untuk itu akan diperhitungkan dengan prestasi performancenya.
- 6) Dilarang menyalahgunakan kedudukan atau kepentingan pribadi yang tidak ada hubungannya dengan kepentingan perusahaan / kedinasan.
- 7) Setiap karyawan dilarang membawa barang-barang milik perusahaan, alat-alat kantor tanpa seizing perusahaan.
- 8) Dilarang melakukan perbuatan-perbuatan yang dapat merusak nama baik perusahaan.
- 9) Dilarang melakukan tindak asusila di dalam lingkungan perusahaan.
- 10) Dilarang melakukan perbuatan-perbuatan yang dapat mengganggu keamanan dan ketertiban.
- 11) Dilarang minum-minuman keras, membawa, menyimpan, menyalahgunakan obat-obatan terlarang / narkoba dan sejenisnya), mabuk di tempat kerja, melakukan perjudian atau berkelahi dengan sesama karyawan/pimpinan didalam lingkungan perusahaan.

Sebagaimana yang dituturkan oleh subyek peneliti yaitu Aryanti selaku Teknik Rayon PT.PLN (Persero) Gresik (Hasil wawancara, 29 Juli 2013) yang menyatakan bahwa pelaksanaan disiplin kerja ditinjau dari aspek peraturan, menurut saya sudah terjadi perbaikan berkesinambungan dan sudah sesuai dengan aturan-aturan perusahaan. Maka itu, PT.PLN (Persero) Gresik dalam melaksanakan kerjanya, juga membuat sebuah kunci sukses pendisiplinan karyawan sebagaimana berikut :

- 1) Konsistensi peningkatan kinerja
- 2) Komunikasi efektif internal unit
- 3) Perbaikan dan evaluasi continue
- 4) 5S pendukung krusial (*Seiri, Seiton, Seiso, Shikatsu dan Shitsuke*), yang diterjemahkan menjadi Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin. PT. PLN (Persero) telah menerapkan Program Kerja 5S seperti budaya Jepang sebagai penerapan dari falsafah *Kaizen* (Perbaikan berkelanjutan) dalam kehidupan bisnisnya.
- 5) Peduli
- 6) Melayani dengan cepat, handal, dinamis

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara (29 Juli 2013) kepada Ibu Nur Rita Rahayu, selaku Administrasi Pelanggan menyatakan bahwa peraturan yang jelas dan tegas sangat diperlukan untuk mewujudkan Integritas layanan publik.

Untuk memperkuat argumentasi tersebut, sebagaimana diungkapkan bahwa kedisiplinan (Rivai, 2006:444) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut (Siagian, 2006:304), pendisiplinan pegawai merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Rivai, (2009:843), Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik tepat waktu maupun tepat tempat. Apa pun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu dikatakan tepat waktu. Oleh karena pentingnya waktu itulah maka Dia sampai-sampai bersumpah dengan waktu. Allah berfirman dalam surah (Al-Ashr [103] : 1-3).

إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿١﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ
وَالْعَصْرِ ﴿٢﴾

Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasihat menasihati supaya mentaati kebenaran dan nasihat menasihati supaya menetapi kesabaran.

Dari pernyataan diatas, baik dari hasil wawancara maupun berdasarkan teori yang ada bisa dikatakan relevan, karena suatu sikap kedisiplinan kerja sangat diperlukan disebuah perusahaan untuk mencapai produktivitas kinerja perusahaannya. Sehingga perusahaan harus memberikan peraturan yang jelas dan tegas kepada seluruh karyawan agar tidak terdapat keterlambatan dalam menyelesaikan target dari tujuan perusahaan.

Dari jawaban subyek penelitian diatas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan disiplin kerja pada PLN Gresik sangat diperlukan guna memenuhi target yang sudah ditentukan dan tentunya aturan-aturan tersebut sudah dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PLN Gresik.

b. Indikator Kedisiplinan Kerja

Untuk indikator kedisiplinan kerja, dari hasil observasi peneliti secara langsung selama penelitian pada tanggal 1 Juli 2013 hingga 16 Agustus 2013, peneliti menangkap bahwa pelaksanaan pendisiplinan karyawan PT.PLN (Persero) Gresik ditegaskan dalam indikator absensi dan adanya keterlambatan kerja karyawan. Hal tersebut diketahui pada saat karyawan lupa tidak absen, terlambat dan tidak hadir maka mendapatkan teguran dari penyelia secara langsung. Namun dalam pemberian peringatan yang diberikan oleh kurang tegas, sehingga karyawan tidak seberapa mepedulikan hal itu. Dan Untuk mengurangi kuantitas keterlambatan dan juga untuk meningkatkan ketertiban dan kedisiplinan karyawan, PT.PLN

(Persero) Gresik menggunakan mesin absensi berupa *finger print*. Dengan *finger print*, karyawan tidak mudah untuk melakukan manipulasi data kehadirannya. Karena data absensi kehadiran tersebut langsung diterima oleh bagian personalia yang mengelola data kehadiran karyawan sehari-hari. Selain itu, dengan mencatat kehadiran di mesin absensi dapat memudahkan bagian SDM dan manajemen untuk memonitor kedisiplinan kehadiran pegawai. Dengan adanya *finger print* hal lain yang dapat ditingkatkan adalah untuk mendisiplinkan pegawai supaya dapat masuk kantor sesuai dengan jam masuk kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen. Namun di PT. PLN (Persero) Gresik, meski diberikan mesin absensi namun tetap terjadi permasalahan terhadap data-data yang masuk. Contohnya terdapat data pegawai pada mesin absensi yang tertukar dengan pegawai lain, data pada portal SDM tidak langsung merekam kehadiran pegawai secara *real time*, dan sering terjadi eror pada mesin absensi yang digunakan. Dari sebab-sebab itu karyawan PT. PLN (Persero) Gresik menyepelkan diadakannya mesin *finger print*. Dengan itu, sebaiknya bagian manajemen SDM memberikan *punishment* bagi pegawai yang tidak mencatatkan kehadirannya bisa dijalankan untuk memberikan pembelajaran betapa pentingnya mengisi absensi pada mesin absensi tersebut.

Sebagaimana yang dituturkan oleh subyek peneliti yaitu Aryanti Kumalasari selaku Teknik Rayon PT. PLN (Persero) Gresik (hasil wawancara 23 Juli 2013) yang mengatakan bahwa jika

terdapat karyawan yang sering tidak hadir tanpa keterangan yang jelas dan tidak absen pada saat bekerja, maka akan mendapatkan peringatan dari penyelia, namun jika karyawan tidak sering melakukan pelanggaran tidak apa – apa.

Untuk memperkuat argumentasi diatas, sebagaimana diungkapkan indikator faktor–faktor kedisiplinan yang dikemukakan oleh (Moekijat,1976:211) sebagai berikut :

- 1) Absensi (ketidakhadiran kerja)
- 2) Sakit
- 3) Izin
- 4) Alpha
- 5) Cuti
- 6) Adanya Keterlambatan Kerja

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2005:194), indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya :

- 1) Tujuan dan Kemampuan
- 2) Teladan Pemimpin
- 3) Balas Jasa
- 4) Keadilan
- 5) Waskat (Pengawasn Melekat)
- 6) Sanksi Hukuman
- 7) Ketegasan
- 8) Hubungan Kemanusiaan

Dari pernyataan diatas, baik dari hasil wawancara maupun berdasarkan teori yang ada bisa dikatakan relevan. Karena indikator kedisiplinan karyawan disetiap perusahaan sangat dibutuhkan dan perlu diterapkan secara benar dan tegas. Karena dengan diperhatikannya indikator kedisiplinan kerja, akan mempermudah suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dari perusahaan.

Dari jawaban subyek penelitian diatas, dapat diketahui bahwa penerapan disiplin kerja pada PT.PLN (Persero) Gresik diperlukan suatu ketegasan dalam menerapkan kedisiplinan kerja. Dan itu dapat melalui penerapan kedisiplinan kerja dengan menggunakan pedoman indikator kedisiplinan kerja.

c. Kendala–Kendala dalam Pendisiplinan Karyawan

Untuk mengetahui kendala-kendala dalam pendisiplinan karyawan, data yang diambil oleh peneliti ialah dari hasil observasi selama 1 Juli 2013 hingga 16 Agustus 2013 dapat diketahui kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam mendisiplinkan karyawan adalah kurang tegasnya supervisor dalam memberikan peraturan. Dapat diketahui salah satunya pada saat diadakan *sharing* dan berdo'a bersama sebelum memulai aktifitas kerja, karyawan banyak yang terlambat hadir untuk mengikuti *sharing* tersebut. Sehingga sebagian karyawan tidak mengetahui apa saja yang telah direncanakan dan ditetapkan pada saat *sharing* tersebut.

Sebagaimana yang dituturkan oleh subyek peneliti yaitu Auliyaurrahman selaku *Junior Engginer* PT.PLN (Persero) Gresik (Hasil wawancara 27 November 2013) mengatakan bahwa faktor penghambat kedisiplinan kerja karyawan dalam menciptakan kinerja yang baik diataranya kurangnya loyalitas,ikhlas dan cinta pada pekerjaan.

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara (27 november 2013) kepada Rasika Arzy Rakhman selaku *Junior Engginer* PT.PLN (Persero) Gresik mengatakan bahwa factor penghambat dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan dikarenakan masih adanya budaya–budaya lama dari generasi sebelumnya, hubungan antar karyawan yang tidak signifikan dan tidak adanya *supply* makanan dari perusahaan.

Untuk memperkuat argumentasi diatas, sebagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan yang disebabkan dari adanya persaingan dan konflik antar karyawan yang diungkap oleh Hasibuan, (2005:198) sebagai berikut:

1. Tujuan. Tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok karyawan.
2. Ego manusia. Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik.

3. Kebutuhan. Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik.
4. Perbedaan Pendapat. Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat.
5. Salah Paham. Salah paham sering terjadi di antara orang-orang yang bekerja sama.
6. Perasaan Dirugikan. Perasaan dirugikan karena perbuatan orang lain akan menimbulkan persaingan atau konflik.
7. Perasaan sensitif. Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik.

Dari pernyataan diatas, baik dari hasil wawancara maupun berdasarkan teori yang ada bisa dikatakan relevan, karena suatu persaingan dan konflik dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan terdapat dari lingkungan perusahaan sendiri, sehingga karyawan kurang nyaman di dalam perusahaan. Oleh karena itu, sebaiknya pimpinan lebih mengerti bagaimana keadaan yang terjadi pada bawahannya.

Dari jawaban subyek penelitian diatas dapat diketahui, bahwa faktor penghambat atau kendala-kendala dalam kedisiplinan karyawan di PT. PLN (Persero) Gresik perlu diperhatikan kembali, dan perlu diakan perombakan agar kesejahteraan karyawan juga

dapat terpenuhi, dan karyawan akan lebih mencintai pekerjaannya. Dengan itu karyawan akan disiplin dengan sendirinya dalam bekerja.

d. Pembinaan Pendisiplinan Karyawan

Data hasil wawancara dan pengamatan langsung pada objek studi dapat diketahui, dalam melaksanakan sebuah pembinaan pendisiplinan karyawan di PT. PLN (Persero) Gresik disesuaikan dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB). Sebagaimana dikatakan oleh Ibu Aryanti (20-07-2013), bahwa program pembinaan pegawai bertujuan untuk :

- 1) Menyiapkan pegawai yang professional
- 2) Memelihara dan mengembangkan motivasi dan tenaga kerja
- 3) Memelihara dan mengembangkan kemampuan produktivitas kerja
- 4) Membangun, memelihara dan mengembangkan sikap dan disiplin kerja serta kesetiaan kepada responden
- 5) Memberikan kepastian adanya pengembangan karier pegawai

Dengan adanya tujuan dari pembinaan untuk karyawan tersebut, pembinaan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) yaitu melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan karier, penilaian untuk kerja pegawai, pemberian penghargaan dan penjatuhan sanksi bagi yang melanggar peraturan disiplin pegawai yang disepakati perseroan dan SP-PLN.

Lebih lanjut menjelaskan bahwa dengan adanya program pembinaan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam

mencapai sasaran. Prosedur pembinaan yang ada di PT. PLN (Persero) Gresik ini sejalan dengan pendapat (Siswanto,1987:279-280) sebagaimana yang dikemukakan sebelumnya dikajian teori, dijelaskan bahwa tujuan utama dari pembinaan adalah demi kontinuitas perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok. Karena proses pembinaan tersebut mempunyai arti penting, baik bagi individu dan organisasi. Bagi karyawan, proses pembinaan ini karyawan dapat memenuhi segala peraturan dan kebijakan yang telah disepakati dalam KKB, karyawan dapat dengan mudah menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal, dapat berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku diperusahaan sebaik-baiknya, serta proses pembinaan ini merupakan sebuah penyesuaian diri dalam aspek psikis dan jasmani, psikologis, peranan (berhubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukannya).

Sedangkan manfaat untuk organisasi adalah melalui proses pembinaan, organisasi mempunyai patokan apakah karyawan tersebut relative cukup tepat atau tidak untuk ditempatkan pada unit kerja tersebut.

e. Strategi Pendisiplinan Karyawan

Untuk proses pembentukan strategi pendisiplinan karyawan, data yang diambil oleh peneliti pada tanggal 27 November 2013 berdasarkan dokumentasi adalah aturan umum PT. PLN (Persero) yang digunakan diseluruh Indonesia. Sebagai berikut :

1) Larangan Pegawai :

- a) Menyalahgunakan wewenang atau jabatan
- b) Melakukan perbuatan yang merugikan perseroan
- c) Melakukan kegiatan usaha yang merugikan perseroan
- d) Melalaikan tugas kedinasan
- e) Melakukan perbuatan yang mengganggu ketertiban
- f) Melakukan perbuatan yang tidak terpuji
- g) Bekerja untuk Negara asing, badan usaha atau instansi lain diluar perseroan tanpa izin tertulis dari perseroan

2) Hukuman Disiplin :

- a) Pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin, maka akan dijatuhi hukuman disiplin oleh pejabat yang berwenang menghukum sesuai dengan peraturan disiplin.
- b) Akan dikenakan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di KKB (Kesepakatan Kerja Bersama)

Sebagaimana yang dituturkan oleh Rasika Arzy Rakhman selaku Junior Engginer PT. PLN (Persero) Gresik (Hasil wawancara 27 November 2013) mengenai program yang direncanakan oleh perusahaan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan yaitu melalui pelatihan diklat K3, sering mengadakan COC atau *coffe break* untuk kembali mengingatkan kedisiplinan. Sedangkan untuk aspek penindakan dalam pelanggaran disiplin kerja sudah terlaksana dengan baik sesuai peraturan.

Sedangkan pada hasil wawancara (27 November 2013) kepada Auliyaurrahman selaku *Junior Engginer* PT. PLN (Persero) Gresik (Hasil wawancara 27 November 2013) menyatakan bahwasannya program yang direncanakan oleh perusahaan untuk mendisiplinkan karyawannya melalui diklat *hard skill* (berhubungan dengan area pekerjaan) dan *soft skill* (mental dan tata laku). Sedangkan untuk aspek penindakan dalam pelanggaran, perlu tindakan tegas untuk menghindari efek yang ditimbulkan.

Untuk memperkuat argumentasi diatas, sebagaimana diungkapkan (Rivai, 2006:444) mengatakan terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

الرَّازِيَةُ وَالرَّازِي فَاجْلِدُوا كُلَّ وَاحِدٍ مِّنْهُمَا مِائَةَ جَلْدَةٍ وَلَا تَأْخُذْكُمْ بِهِمَا رَأْفَةٌ فِي دِينِ اللَّهِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَلَيَشْهَدَ عَذَابُهُمَا طَائِفَةٌ مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٢٤﴾

Perempuan yang berzina dan laki-laki yang berzina maka deralah tiap-tiap seorang dari keduanya seratus kali dera dan janganlah belas kasihan kepada keduanya mencegah kamu untuk (menjalankan) agama Allah. Jika kamu beriman kepada Allah dan hari akhirat dan hendaklah (pelaksanaan) hukuman mereka disaksikan oleh sekumpulan dari orang-orang beriman” (Surah Al-Nur 24 : 2)

- 2) Disiplin Korektif (*Corective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Right Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan untuk penindakan bagi pegawai yang indisipliner, menurut Rivai, (2006:446) mengatakan Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner: aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan – pendekatan aturan tungku panas dan tindakan disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan para karyawan untuk memecahkan masalah– masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi

Dari pernyataan diatas, baik dari hasil wawancara maupun berdasarkan teori yang ada bisa dikatakan relevan, karena suatu perencanaan/strategi pendisiplinan karyawan di suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai sebuah tujuan dari perusahaan. Dengan perencanaan diawal, perusahaan akan dapat meramalkan bagaimana keadaan perusahaan kedepannya.

Dari jawaban subyek penelitian diatas, dapat diketahui, bahwa suatu strategi kedisiplinan kerja dalam perusahaan sangat dibutuhkan di PT. PLN (Persero) Gresik guna mengurangi suatu kegagalan dalam perusahaan.

2. Hasil Kinerja Karyawan

a. Kinerja Karyawan

Untuk kinerja karyawan, dari observasi peneliti secara langsung selama penelitian pada tanggal 1 Juli 2013 hingga 16 Agustus 2013, peneliti menangkap bahwa kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Gresik perlu ditingkatkan kembali. Karena salah satu hasil kinerja karyawan dinilai dari kepuasan pelanggan. Dan pada data hasil survey kepuasan pelanggan pada tahun 2013, di dapatkan bahwa pelayanan yang diterima oleh pelanggan lebih besar harapannya dibandingkan dengan kenyataan yang diterima oleh pelanggan selama dilapangan.

Sebagaimana yang dituturkan oleh subyek peneliti yaitu Aryanti Kumalasari selaku teknik rayon PT. PLN (Persero) (Hasil wawancara 20 Juli 2013) mengatakan bahwa :

“Pencapaian kinerja karyawan dinilai pada 17 poin gak salah. Diantaranya kepuasan pelanggan, hari pelanggan nyala, gangguan, gangguan trafo. Lupa saya Ros, pokoknya itu diantaranya paling penting pada kepuasan pelanggan. Kalau itu belum kecapai, berarti kinerja karyawannya perlu diperbaiki kembali karena belum tercapai”

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara (27 November 2013) kepada karyawan berusia 23 Tahun bagian *Junior Engginer*, mengatakan bahwa

“kinerja karyawan dikatakan tercapai ketika dapat menyelesaikan target waktu, kinerja yang maksimal dan loyalitas tanpa batas”

Untuk memperkuat argumentasi diatas, sebagaimana persyaratan penilaian kinerja karyawan terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja yang diungkapkan oleh (Moeheriono, 2010 : 71) sebagai berikut :

- 1) Input (Potensi) : Perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan sudah mengetahui dengan pasti aspek-aspek apa saja yang akan dinilai.
- 2) Proses (Pelaksanaan) : Dalam fase pelaksanaan ini, proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok harus dilakukan sesering mungkin supaya dapat menjamin seluruh aspek dari system penilaian kinerja secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik. Proses tersebut dapat dilakukan melalui tahapan Memberikan briefing (penjelasan singkat) agar pelaksanaan sukses dan Memberikan pelatihan, agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif.
- 3) Output (Hasil) : Perlunya ada kejelasan hasil penilaian dari atasan, seperti manfaat, dampak, dan risiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui pula apakah hasil penilaian tersebut berhasil meningkatkan kualitas kerja , motivasi kerja, dan kepuasan kerja

karyawan, yang akhirnya nanti akan direfleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan.

Sedangkan menurut Kusnadi, (2003:272), Untuk menetapkan standar pengukurannya mungkin sekali diperlukan langkah ekstra. Analisis dan penilaian kinerja tanpa melalui standar kinerja akan sama saja dengan membual. Sebab jika analisis dan penilaian kinerja tanpa standar pengukuran maka berarti kita tidak mempunyai pijakan atau sandaran yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Standar merupakan ketentuan dari Allah SWT yang tersebar dalam ayat-ayat kauniyah (ayat-ayat yang melekat kepada alam) yang harus dicari dan ditemukan oleh umat manusia. Segala sesuatu yang ada di dunia ini telah mempunyai standar masing-masing (Kusnadi, 2003:271).

وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ

Dan kami telah menghamparkan bumi dan menjadikan padanya gunung-gunung dan kami tumbuhkan padanya segala sesuatu menurut ukuran (QS.Al Hijr 19)

Dengan adanya standar (ukuran kuantitatif minimal yang sempurna) maka segala sesuatu akan memberikan kemudahan, baik didalam mengevaluasi, menganalisis, maupun mengintepretasikan. Standar (ukuran) yang telah ditetapkan oleh Allah SWT atas segala ciptaannya bersifat baku dan tidak akan pernah berubah.

Dari hasil pernyataan diatas, baik dari hasil wawancara maupun berdasarkan teori yang ada bisa dikatakan relevan, karena suatu pencapaian kinerja karyawan dapat dinilai melalui tercapai atau tidaknya suatu tujuan sebuah perusahaan. Jika tujuan perusahaan belum dapat dicapai, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan belum memenuhi standar tujuan dari perusahaan. Sedangkan jika tujuan perusahaan sudah terwujud, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan sudah sesuai dengan standart tujuan perusahaan.

Dari jawaban subyek penelitian diatas dapat diketahui, bahwa kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Gresik perlu dilakukan sebuah pendisiplinan karyawan kembali, agar kinerja karyawan yang dihasilkan sesuai dengan harapan dari sebuah organisasi ataupun perusahaan.

b. Hasil Kinerja Karyawan

Hasil kinerja karyawan, data yang diambil oleh peneliti pada tanggal 4 Juli 2013 berdasarkan dokumen survey kepuasan pelanggan PT. PLN (Persero) Area Gresik yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan di tahun 2013 tidak maksimal. Hal ini dapat diketahui bahwa harapan pelanggan lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan kenyataan yang diterima oleh pelanggan.

Sebagaimana yang dituturkan oleh subyek peneliti yaitu Auliyaurahman selaku *Junior Engginer* (Hasil wawancara 7 November 2013) yang menyatakan bahwa:

“faktor penghambat kinerja karyawan diantaranya terdapat pada ketrampilan karyawan, rekan kerja dan sistem dari perusahaan. Sedangkan pada faktor pendukung upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan terdapat pada pembinaan dari perusahaan dan reward dari perusahaan”

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara (7 November 2013)

kepada Rasika Arzy Rakhman selaku *Junior Engginer* menyatakan :

“faktor penghambat kinerja karyawan itu dari masih adanya budaya-budaya lama dari generasi sebelumnya. Sedangkan kalau faktor pendukungnya itu contoh dari atasan sebagai role model dan memvisualisasikan hal yang berkenaan dengan kinerja”

Untuk memperkuat argumentasi tersebut, sebagaimana diungkapkan oleh (Kusnaldi,2003 : 268) yang menyatakan terdapat bukti empirik yang menunjukkan bahwa antara kinerja yang baik (kualitas kinerja) berkorelasi positif dengan hasil yang diperoleh. Karena kinerja yang baik berkorelasi positif dengan hasil maka manusia dituntut untuk senantiasa memperbaiki kinerjanya. Tidak ada hasil yang baik tanpa melalui perbaikan kinerjanya. Tidak ada hasil yang baik tanpa melalui perbaikan kinerja. Allah SWT di dalam Al-Qur'an juga menegaskan bahwa kualitas kinerja berkorelasi positif dengan hasil. Dibawah ini ayat yang menegaskan hubungan antara kinerja yang baik dengan hasil yang didapat.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh sesuatu selain apa yang telah diusahakannya.”(An Najm 39)

Dari ayat diatas sangatlah jelas bahwa tanpa melalui kinerja maka manusia tidak akan memperoleh hasil apapun. Kinerja merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil. Semakin baik kinerja seseorang akan

semakin baik pula hasil yang akan diperolehnya. Ini merupakan ketentuan Allah SWT yang berlaku atas hambanya. Dalam ayat yang lain Allah SWT memerintahkan hambanya untuk berlomba-lomba di dalam melakukan kinerja yang baik.

Selain itu, Kusnadi, (2003:268) berpendapat bahwa Kinerja yang baik sebaiknya memiliki karakteristik untuk selalu Rasional, konsisten, tepat, efisien, tertantang, terarah, disiplin, sistematis, dapat dicapai, disepakati, terkait dengan waktu, dan berorientasi kepada kerjasama.

Dari pernyataan diatas, baik dari hasil wawancara maupun berdasarkan teori yang ada bisa dikatakan relevan, karena suatu disiplin yang baik akan memberikan hasil yang baik juga. Dan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan baik buruknya dipengaruhi dari faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan. Oleh karena itu, seorang penyelia harus pandai menilai bagaimana keadaan setiap karyawannya.

Dari jawaban subyek penelitian diatas, dapat diketahui bahwa hasil kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Gresik, perlu ditingkatkan kembali dengan cara mempertegas kembali peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan.