BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1.Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Berawal di akhir abad ke 19, perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan sendiri. Antara tahun 1942-1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan- perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Proses peralihan kekuasaan kembali terjadi di akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945, saat Jepang menyerah kepada Sekutu. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/Pegawai Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan Pimpinan KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW.

Pada tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas yang dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang sama, 2 (dua) perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik milik negara dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas diresmikan.Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum.

Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status Perusahaan Listrik Negara beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang (database Perusahaan Listrik Negara).

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Padatahun 2012 diakui sebagaiunit distribusi dengan pelayanan kelas dunia dan mengutamakan kepuasan pelanggan serta mengedepankan budaya integritas

Misi

1. Memberikan pelayanan yang transparan kepada pelanggan dengan cepat, tepat tuntasdan berintegritas
2. Selalu melakukan perbaikan pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan

4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

1. Manajer Area dan Pelayanan Jaringan

   Manajer Area mempunyai tujuan utama jabatan yaitu mengkoordinasikan pengelolaan pendistribusian & penjualan tenaga listrik dengan mengkonsolidasikan tertib Administrasi Tata Usaha Langganan, Administrasi Keuangan, Administrasi Perbekalan, serta mengelola Sumber Daya Manusia untuk menjamin tercapainya kinerja yang ditetapkan dan menghasilkan keuntungan serta citra Perusahaan Listrik Negara yang lebih baik. Beberapa tanggung jawab utama manajer area adalah:

   1). Mengkordinasikan program kerja dan anggaran sebagai pedoman kerja untukmencapai kinerja unit

2). Mengoptimalkan PRK Unit sebagai bahan penyusunan RKAP untuk menetapkan arah pencapaian target kinerja.

3). Mengkoordinasikan tugas untuk mencapai efektifitas kerja dalam pengelolaanperencanaan, Distribusi, Niaga dan pelayanan pelanggan, APP serta Sumber Daya Manusia dan Keuangan.

4). Mengoptimalkan Sumber Daya Manusia untuk memenuhi target dan citra perusahaan.

5). Mengoptimalkan implementasi peraturan untuk pemberdayaan sumber daya manusia sesuai dengan kewenangannya.

2. Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi

Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi memiliki tujuan utama jabatan yaitu mengkoordinasikan rencana kegiatan perusahaan tahun berikutnya, mulai dari RUPTL (rencana umum penyediaan tenaga listrik) , RKAP (rencana kerja anggaran perusahaan), LKAO (rencana anggaran operasi), LKAI (pembuatan usulan anggaran investasi) , Prakiraan beban, Master Plan Jaringan Distribusi dan kelayakan Pembangunannya untuk menunjang kegiatan Operasional dalam melaksanakan rencana jangka pendek dan menengah. Beberapa tanggung jawab utama Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi adalah:

1). Menyusun Rencana Umum Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) Rencana Bisnis Perusahaan (RBP)

2). Menyusun Laporan Manajemen & Laporan Hasil Penilaian Tingkat Kinerja (LPTK) Area

3). Menyusun usulan Anggaran Investasi (AI) dan Operasi (AO)

4). Menyusun Biaya Pembangkit sistem Isolated

5). Menyusun Prakiraan Beban untuk jangka Menengah dan Panjang

3. Asisten Manajer Konstruksi

Asisten Manajer Konstruksi mempunyai tujuan utama jabatan yaitu mengkoordinasikan rencana kegiatan konstruksi jaringan distribusi meliputi penyusunan RAB (rencana anggaran biaya), perencanaan dan pengadaan kebutuhan material teknik,penyusunan TOR yang mengacu pada standar konstruksi dan spesifikasi peralatan material teknik serta pelaksanaan dan pengendalian konstruksi jaringan distribusisampai siap operasi untuk pembangunan / rehabilitasi jaringan distribusi. Beberapa tanggung jawab utama Asisten Manajer Konstruksi adalah :

1). Menyiapkan detail rencana pengawasan konstruksi sesuai kontrak sumber dana SKKI/SKKO/APBN/LOAN maupun Pekerjaan Fihak Ketiga (PFK) yangmemerlukan pembangunan jaringan distribusi baru

2). Mengevaluasi kelayakan teknis Pedoman Rencana Kerja (PRK) ProgramPemasaran dan Non Pemasaran

3). Memverifikasi spesifikasi peralatan dan material yang digunakan memenuhi standar/ desain konstruksi, SPERUSAHAAN LISTRIK NEGARA / standar teknik lainnya

4).Melaksanakan koordinasi dengan UPI maupun UP untuk pengadaan MDU/ nonMDU untuk pekerjaan konstruksi jaringan Distribusi

5). Melakukan pengelolaan material barang gudang dan persediaan untuk menjaga kontinuitas penyediaan dan pengamanan material.

4. Asisten Manajer Jaringan

Asisten Manajer Jaringan mempunyai tujuan utama jabatan yaitu Melaksanakan koordinasi, pengendalian dan evaluasi kegiatan Operasi , Efisiensi, Pemeliharaan,Pembangkitan , PDKB TM dan fungsi lain terkait, untuk mencapai keandalan, efisiensi dan tingkat mutu pelayanan. Beberapa tanggung jawab utama Asisten Manajer Jaringan adalah:

1). Menyusun usulan RKAP bidang jaringan, untuk memenuhi jadwal yang ditetapkan Kantor Distribusi.

2). Mengatur dan mengendalikan operasi sistem distribusi tenaga listrik, untuk mencapai standard sistem keandalan dan tingkat mutu pelayanan yangditetapkan.

3).Mengatur kegiatan pemeliharaan jaringan tenaga listrik untuk meningkatkankeandalan sistem distribusi tenaga listrik.

4).Mengatur dan mengevaluasi kegiatan pelaksanaan PDKB TM melalui Surat Perintah Pelaksanaan Pekerjaaan (SP2B) dan Surat Perintah Pengawasan dan Pelaksanaan Pekerjaan (SP3B) termasuk pengujian peralatan PDKB untuk menekan jumlah dan lama padam.

5).Mengawasi, mengkoordinir pelaksanaan pekerjaan Pelayanan Teknik.

5. Asisten Manajer Transaksi Energi Listrik

Asisten Transaksi Energi mempunyai tujuan utama jabatan yaitu mengkoordinasikan kegiatan pembacaan meter , pembuatan rekening , Pengelolaan APP terdiri dari (Pemasangan, pengoperasian, pemeliharaan dan pengendalian) untuk memenuhi standar operasional yang berlaku dan mendapatkan hasil pengukuran yang cepat dan akurat. Beberapa tanggung jawab utama Asisten Manajer Transaksi Energi Listrik adalah:

1). Mengkoordinasikan pelaksanaan manajemen baca meter

2). Mengevaluasi proses billing dan rekapitulasi penjualan

3). Melakukan koordinasi dengan penanggung jawab AP2T (Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat) terkait dengan proses billing.

4). Menyusun usulan biaya operasi dan investasi serta data pendukung RKAP terkait dengan Transaksi Energi Listrik.

5). Memonitoring dan mengendalikan realisasi penggunaan anggaran SKKI/SKKO yang terbit terkait dengan pekerjaan Transaksi Energi Listrik.

6. Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi

Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi mempunyai tujuan utama jabatan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Fungsi I (pengembangan pelayanan pelanggan dan peningkatan pendapatan), IV, V dan VI (Mengevaluasi dan mengendalikan piutang pelanggan) , sertamengendalikan fungsi Administrasi untuk meningkatkan kepuasan pelayanankepada Pelanggan.Beberapa tanggung jawab utama Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi adalah:

1). Mengevaluasi kebutuhan & penyerapan anggaran fungsi Pelayanan dan Administrasi sesuai RKAP

2). Mensupervisi dan memastikan Proses bisnis Pelayanan sesuai ketentuan.

3). Menyusun strategi pengembangan pelayanan pelanggan dan peningkatan pendapatan

4). Memonitor pemeliharaan data arsip Induk langganan / AIL

5). Mengevaluasi Surat Perjanjian Jual Beli Tenaga Listrik (SPJBTL) sesuai ketentuan yang berlaku

7. Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi

Supervisor Pemeliharaan mempunyai tujuan utama jabatan memastikan kegiatan pemeliharaan meter transaksi bahwa sistem pengukuran dan pembatas daya masih berfungsi dengan benar berada dalam julat kelas akurasinya untuk memenuhi standar operasional yang berlaku. Beberapa tanggung jawab utama Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi adalah:

1). Melaksanakan kegiatan operasional, pemeliharaan, menganalisis kinerja peralatan APP serta perlengkapannya.

2). Memastikan hasil pembacaan AMR incoming / outgoing GI serta PCT dan melaksanakan pemeliharaan teknis PCT.

3). Menyiapkan data pendukung RKAP

4). Memonitor pekerjaan pemeliharaan dan tera ulang APP (Spv Pemeliharaan Meter Transaksi) .

5). Memonitor pemeliharaan Meter Elektronik (ME) dan sistem AMR yang dikerjakan pihak ketiga.

8. Supervisor Operasi

Supervisor Operasi mempunyai tujuan utama jabatan Mengatur sistem dan operasi penyaluran tenaga listrik, mengendalikan operasinya, mengkoordinir pemadaman tenaga listrik dan pemulihannya untuk mencapai standard sistem penyaluran listrik, keandalan dan tingkat mutu pelayanan yang ditetapkan. Beberapa tanggung jawab utama Supervisor Operasi adalah:

1). Membuat dan mengusulkan rencana pengembangan jaringan distribusi serta operasi penyaluran tenaga listrik, agar tercapai sistem kelistrikan yang andal dan optimum penggunaan aset jaringannya.

2). Membuat dan mengusulkan SOP operasi/manuver jaringan distribusi serta mengendalikan pelaksanaannya, untuk menjaga kontinuitas penyaluran tenaga listrik.

3). Menggunakan aplikasi data DIJ dan GIS dalam operasi distribusi

4). Mengendalikan sistem komunikasi radio, untuk menjaga kelancaran komunikasi pelayanan gangguan / operasi / manuver jaringan distribusi.

5). Memonitor dan mengkoordinir kinerja operasi proteksi jaringan, untuk menjaga keselamatan ketenaga-listrikan.

9. Supervisor PDKB (Pekerjaan Dalam keadaan Bertegangan)

Supervisor PDKB mempunyai tujuan utama jabatan yaitu memastikan pelaksanaan kegiatan PDKB SUTM melalui Surat Perintah PelaksanaanPekerjaaan (SP2B) dan Surat Perintah Pengawasan dan Pelaksanaan Pekerjaan (SP3B) termasuk pengujian peralatan PDKB untuk menekan jumlah dan lama padam sesuai TMP. Beberapa tanggung jawab utama Supervisor PDKB adalah:

1).Menyiapkan rencana kegiatan PDKB.

2).Memonitor pelaksanaan Surat Perintah Pekerjaan Dalam Keadaan Bertegangan (SP2B) dan Surat Penunjukan Pengawas Pekerjaan Dalam Keadaan Bertegangan (SP3B).

3). Melaksanakan usulan untuk pengembangan kompetensi personal PDKB.

4). Melaporkan kinerja PDKB

5). Melaporkan prioritas pekerjaan pemeliharaan jaringan.

10. Supervisor Pengendalian Susut

Supervisor Pengendalian Susut mempunyai tujuan utama jabatan melaksanakan kegiatan pengendalian efisiensi susut jaringan dan mengolah data pemakaian energi pelanggan untuk menekan susut penjualan dan mengurangi penyadapan akibat PJU ilegal dan papan reklame. Beberapa tanggung jawab utama Supervisor Pengendalian Susut adalah:

1). Melaksanakan koordinasi dengan Pemda/Pemkot terkait dengan PJU.

2). Memonitor pelaksanaan P2TL mandiri

3).Melaksanakan komunikasi dengan POLRI untuk pelaksanaan P2TL di lapangan.

4).Melaksanakan tugas / kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya.

5). Menyusun Sistem Manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan

11. Supervisor Transaksi Energi Listrik

Supervisor Transaksi Energi Listrik mempunyai tujuan utama jabatan Mengkoordinasikan kegiatan pembacaan meter (Fungsi II), pembuatan rekening (Fungsi III), Pemasangan, pengoperasian dan pengendalian Alat Pembatas-Pengukuran (APP-Mekanik), proteksi pelanggan/jaringan distribusi, *Automatic Meter Reading* (AMR), untuk memenuhi standar operasional yang berlaku. Beberapa tanggung jawab utama Supervisor Transaksi Energi Listrik adalah:

1).Melaksanakan pengendalian PK penyambungan/ pembongkaran pelanggan daya mulai 41,5 KVA keatas.

2).Memastikan hasil sampling peneraan kWh baru hasil Metrologi dan tera ulang yang dilakukan pihak ke III.

3). Memastikan kebenaran hasil pemeriksaan seting Meter Elektronik, CT, PT, Relay dan Pengawatan APP.

4). Memastikan dilaksanakannya SOP pemasangan APP.

5). Melaksanakan analisa hasil komisioning test PB/PD atau penggantian meter pelanggan AMR

12. Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi

Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi mempunyai tujuan utama jabatan yaitu Memastikan kegiatan pemeliharaan meter transaksi bahwa sistem pengukuran danpembatas daya masih berfungsi dengan benar berada dalam julat kelas

akurasinya untuk memenuhi standar operasional yang berlaku. Beberapa tanggung jawab utama Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi
adalah:

1). Memonitor pekerjaan pemeliharaan dan tera ulang APP

2).Memonitor pemeliharaan Meter Elektronik (ME) dan sistem AMR yang dikerjakan fihak ketiga.

3).Melaksanakan pengujian alat ukur, pembatas dan kelengkapannya untuk material baru atau bekas andal

4).Memastikan hasil sampling peneraan APP-baru hasil Metrologi dan re-kondisi pihak ke III.

5). Melaksanakan sampling pengukuran tegangan jatuh/flicker/harmonisa dan besaran listrik lainnya di jaringan distribusi dan persil pelanggan.

13. Supervisor Administrasi Umum

Supervisor Administrasi Umum mempunyai tujuan utama jabatan yaitu Memastikan dan memonitor administrasi Sumber Daya Manusia, kegiatan kesekretariatan, proses Akuntansi dan Keuangan untuk menjamin terpenuhinya tertib administrasi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Beberapa tanggung jawab utama Supervisor Administrasi Umum

1). Menyiapkan usulan peserta diklat untuk memenuhi gap kompetensi.

2). Menyiapkan administrasi kesehatan bagi pegawai dan pensiunan.

3). Melaporkan perhitungan PPh ke KPP setempat baik masa maupun tahunan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4). Menyiapkan usulan mutasi pegawai, penghargaan, permohonan berhenti bekerjadan purna tugas.

5). Memonitor dan memproses tagihan restitusi dari pihak ke tiga

14. Supervisor Pelayanan Pelanggan

Supervisor Pelayanan Pelanggan mempunyai tujuan utama jabatan yaitu Memastikan kegiatan verifikasi/rekonsiliasi Fungsi I, IV, V dan VI, serta kegiatanpeningkatan pelayanan kepada pelanggan melalui strategi pemasaran produk untukmeningkatkan kepuasan pelanggan dan pengamanan pendapatan. Beberapa tanggung jawab utama Supervisor Pelayanan Pelanggan adalah :

1). Melaksanakan supervisi sesuai proses bisnis fungsi Pelayanan Pelanggan

2). Memonitor implementasi pengembangan sistem pelayanan pelanggan

3). Menyiapkan usulan peningkatan sarana & prasarana Pelayanan Pelanggan.

4). Melaksanakan program pelayanan pelanggan

5). Melaksanakan kunjungan pelanggan potensial.

2.1. Pembahasan Hasil Penelitian

2.1.1. Model Pengembangan Karier di Perusahaan

2.1.1.1.Program Perencanaan Karier

PT. Perusahaan Listrik Negara merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak dibidang kelistrikan. Ditemukan beberapa aktivitas bisnisnya yang menerapkan manajemen sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi,lebih jelasnya menurut Mistri, staf ahli bidang kinerja menuturkan;

> *"Perusahaan Listrik Negara menerapkan manajemen sumberdaya kompetensi, dimana setiap karyawan harus mempunyai kompetensi (keahlian) untuk setiap aktivitas bisnis yang dijalani"(wawancara Mistri, 10-6-2013)*

Dari penjelasan tersebut , mempunyai penjelasan bahwa Perusahaan Listrik Negara menargetkan karyawannya agar memiliki kompetensi untuk bersaing. Dimana dengan kompetensi dimiliki , perusahaan berharap agar tujuan yang ingin dicapai dapat terealisasi. Lebih lanjutnya beliau menuturkan :

" *Kalau kinerja karyawan dapat menjadi baik, maka kinerja perusahaan juga baik"(wawancara Mistri, 10-6-2013)*

Dengan memiliki berbagai kompetensi yang ditargetkan perusahaan , PT. Perusahaan Listrik Negara berusaha mencapai kinerja perusahaan yang baik, terutama dengan pengembangan sumberdaya manusianya. Terutama pada karier, Perusahaan Listrik Negara memberikan peluang karier pada karyawannya.

" *Perusahaan memberikan peluang karier kepada siapapun karyawannya, meskipun bukan pada jabatan yang sesuai keahliannya "(wawancara Mistri, 10-6-2013).*

Dengan penjelasan diatas, diharapkan para karyawan mempunyai kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan meskipun berbeda keahliannya.Perencanaan karier merupakan proses dimana seseorang menyeleksi tujuan karier dan arus karier untuk mencapai tujuan tersebut (Meldona, 2009:269). Dimana dengan adanya hal tersebut dapat menjadikan kedua

pihaksaling bekerja sama dalammencapai tujuannya meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa PT. Perusahaan Listrik Negara menggunakan perencanaan karier sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga organisasi. Pada PT. Perusahaan Listrik Negara sendiri, mereka menggunakan sumber daya manusia yang berkompeten untuk menempati setiap jabatan dalam perusahaan, berikut penjelasan tambahan dari beliau :

" kalau karyawan ingin melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi , harus memenuhi kompetensi yang ditargetkan oleh perusahaan, dengan adanya kompetensi yang diacu tersebut, karyawan dapat meningkatan usahanya untuk mencapai kompetensi itu, mereka bebas memilih jabatan mana tanpa memandang keahlian yang mereka punya".
(wawancara Mistri, 10-6-2013).

Seperti dijelaskan Mistri diatas bahwa karyawan harus memiliki kemampuan atau kompetensi yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk naik ke jenjang karier yang lebih tinggi. Dengan demikian karyawan diharapkan mampu memberikan konstribusi positif bagi perusahaan. Dibawah ini dijelaskan apa saja yang meliputi kompetensi yang harus dimiliki karyawan ketika mereka ingin melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi . Mereka dapat bebas memlih keahlian tanpa tergantung dari lulusan apapun. Misalnya untuk berpindah ke jenjang manajer rayon, karyawan harus memiliki kompetensi sebagai berikut:

<u>Kompetensi Utama :</u>

1 CSO : *Customer Service Orientation*

2 ACH : *Achievement Orientation*

3 CLE : *Continuous Learning*

<u>Kompetensi Peran :</u>

1 ANT : *Analytical Thinking*

2 DEV : *Developing Others*

3 TWK : *Teamwork*

4 LDS : *Leadership*

5 CFO : *Concern For Order*

Kompetensi Bidang :

1 DNG : *Distribution Management*

2 PMG : *Performance Management*

3 FMG : *Financial Management*

4 CUS : *Customer Service*

5 DPO : *Diesel Power Plant Operation*

Sumber : (Database Perusahaan Listrik Negara)

Lebih lanjut dalam penggambaran diatas beliau menambahkan bahwa kompetensi itu dapat diacapai dengan diklat atau training untuk memenuhi kompetensi yang diinginkan perusahaan, seperti yang tertulis diatas. Disamping itu, menurut staf ahli kinerja ini dijelaskan bahwa dengan perencanaan karier tersebut karyawan dapat memiliki kemauan untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi ketika target yang harus dicapai oleh perusahaan itu sudah ditentukan. Selain itu dapat memaksimalkan karyawan yang potensial tidak tergantung dengan umur, tetapi mampu mempunyai kompetensi yang diajukan oleh Perusahaan Listrik Negara. Disamping itu, menurut Mukhrodoh, stafSumber Daya Manusia menjelaskan :

"perencanaan karier penting untuk ditujukan kepada karyawan yang potensial dan umurnya cukup produktif dalam mengelola sebuah pekerjaan".

Dengan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan karier menjadi efektif bila direncanakan oleh individu dan diarahkan oleh perusahaan setelah memenuhi alur karier yaitu melalui diklat pemenuhan kompetensi. Hal ini juga sesuai dengan apa yang dijelaskan pada faktor yang mempengaruhi prencanaan karier termasuk tahap kehidupan dan dasar karier yang meliputi kemampuan fungsional-teknis, dan kreatifitas (Meldona,2009:274-275).Perencanaan karier tersebut dapat membangkitkan kemauan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan melakukan mencari mentor dan meningkatkan ketrampilan pribadi mereka (Rachmawati, 2007:140-141).Perencanaan karier tersebut bermanfaat bagi perusahaan yang meliputi

melurusakan strategi internal penempatan staf, mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, membantu pekerja memiliki keragaman tertentu, memajukan pertumbuhan personal, membuka jalan karyawan potensial serta membantu rencana kegiatan (Mangkuprawira, 2011:189-190).

Terbukti dengan perencanaan karier tersebut perusahaan dapat memetakan penempatan staf, mempromosikan karyawan yang potensial dengan memiliki keragaman tertentu setelah mengikuti pelatihan. Terutama lagi dengan perencanaan karier tersebut dapat membantu rencana ke depan perusahaan . Hal ini dalam Islam dijelaskan sebagai tolong menolong antara kedua belah pihak yang membutuhkan terutama bagi kemajuan individu dan organisasi pada umumnya. Di dalam surat Al maidah ayat 2 Allah berfirman :

... وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ ٢

Artinya : "Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya".

2.1.1.1. Program Pengembangan Karier

Pengembangan karier sendiri meliputi kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karier.Kegiatan-kegiatan ini mungkin disponsori oleh departemen Sumber Daya Manusia atau manajer atau dilakukan tanpa ketergantungan pada departemen Sumber Daya Manusia.Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan (Rivai, 2004:290-291).

Dengan pengembangan karier ini diharapkan adanya penyesuaian tujuan antara indvidu dengan perusahaan seperti dikatakan diatas, sama halnya dengan perencanaan karier. Lebih jelasnya menurut Mukhrodoh, staf Sumber Daya Manusia menuturkan:

> *“ Pengembangan karier itu penting, terutama untuk mencari karyawan yang potensial yang berlatarbelakang pendidikan yang baik . Terutama bagi karyawan yang muda”(wawancara mukhrodoh,16-5-2013).*

Dari wawancara tersebut terdapat penjelasan bahwasanya pengembangan karier sendiribegitu penting bagi perusahaan, terkait mengelola karyawan di dalamnya. Dengan pengembangan karier dapat menjadikan kinerja perusahaan lebih baik dikarenakan mendapatkan karyawan yang potensial.Terkait dengan pelaksanaanya, Mistristaf ahli Kinerja menjelaskan:

> *“ Pengembangan karier di Perusahaan Listrik Negara didahului dengan mengikuti beberapa cara seperti diklat atau training, pengembangan karier disesuaikan dengan perencanaannya dan kebutuhan perusahaan, kami memetakan penempatan karyawan di perusahaan. Adanya penilaian kinerja sebagai dasar penilaian individu untuk mencapai target yang sudah direncanakan dan dinginkan oleh perusahaan. Kemudian adanya pembimbingan dengan mentor ataupun diskusi dengan forum terkait permasalahan dalam karier dan bagaimana cara menyelesaikannya, ataupun kita dapat membuat semacam seminar atau lokakarya jika memang kebutuhan mendesak ”(wawancara Mistri,10-6-2013).*

Dari penjelasan diatas, terdapat beberapa cara untuk mengembangkan karier karyawan diantaranya melalui penilaian kinerja , diklat atau traning, diskusi serta workshop. Hal ini sesuai seperti dikatakan Mondy dan Noe yang mengemukakan beberapa metode pengembangan karier , diantaranya :

1. Diskusi atas-bawahan, diperusahaan tersebut diadakan beberapa bulan sekali untuk mengevaluasi masalah yang dialami saat bekerja.
2. Bahan-bahan dari perusahaan, setiap karyawan diwajibkan mengikuti training yang disediakan oleh pusdiklat Perusahaan Listrik Negara dengan materi-materi

yang ada. Apalagi bagi karyawan yang menginginkan pengembangan karier, mereka mesti mengambil materi yang diperlukan untuk pengembangan.

3. Sistem penilaian kinerja, sistem penilaian kinerja dilakukan beberapa semester, seperti yang dikatakan oleh Umi Maisaroh, stafSumber Daya Manusia:

   " penilaian kinerja dilakukan selama setahun dua kali, untuk melihat kinerja yang sudah direncanakan dan yang terealisasi"(wawancara Umi, 12-6-2013).

   Hal ini dilaksanakan untuk mengevaluasi karyawan seperti yang dikatakan oleh Mistri,staf ahli kinerja dengan melihat perolehan kinerja yang menjadi acuan untuk mengembangkan karier selain kompetensi yang didapat dari diklat atau training.

4. Workshop atau seminar yang dilakukan perusahaan apabila ada keperluan yang mendadak terkait peningkatan kinerja dan pengembangan karier
   (indraputrabintan.wordpress.com).

   Kemudian dalam fase pengembangan karier terdapat beberapa langkah yang meliputi:

   1). menyepadankan antara kebutuhan individual dan perusahaan.

   2). menciptakan kondisi yang menyenangkan.

   3). inventarisasi kesempatan pekerjaan.

   4). menentukan karyawan yang potensial (Nawawi,2005:278-281).

   Dimana dalam perusahaan dapat ditemukan beberapa hal terkait di atas

   1). Penyepadanan kebutuhan individu dan perusahaan seperti halnya diterangkan dalam proses perencanaan karier diatas.

   2). Untuk kategori ini terdapat tiga hal diantaranya dukungan manajemen dalam sistem pengembangan karier, perusahaan ini sangat mendukung sistem pengembangan karier, terlihat seperti dalam pengamatan dilapangan ditemukan bahwa adanya tingkat penjenjangan dilakukan setelah adanya

pelatihan yang diberikan perusahaan. Setelah itu tentang kebijakan Sumber Daya Manusia, terkait transfer atau promosi karyawan. Dalam perusahaan ini kebijakan ini bisa dilakukan setelah satu semester penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan seperti yang dikatakan oleh Mistri, staf ahli bidang kinerja. Selanjutnya terkait tentang perumusan tujuan yang harus dipahami oleh seluruh karyawan dalam hal ini perusahaan memberikan selalu memberikan semacam pengarahan sebagai cara untuk selalu terus berjalan dalam tujuan terkait dengan kegiatan bisnis yang dilakukan. Di perusahaan tersebut diberlakukan semacam*briefing* sebagai cara untuk penyampaian tujuan yang harus dilakukan bersama-sama seperti yang ada dalam pengamatan peneliti. Terakhir terkait dengan pengumuman program pengembangan karier hendaknya disampaikan secara transparan oleh perusahaan. Perusahaan sangat transparan terkait program pengembangan karier, disamping harus didahului dengan program pengembangan kompetensi juga terdapat job posting yang dilakukan secara online oleh manajemen yang telah dijelaskan oleh Mistri , staf ahli kinerja. Perusahaan juga mengirimkan email kepada semua karyawan terkait adanya jabatan yang kosong, khususnya jabatan tinggi / struktural di luar jawa pada kebanyakan kasus yang ditemui, seperti yang dijelaskan oleh Mukhrodoh staf Sumber Daya Manusia.

3). Inventarisasi kesempatan pekerjaan , yang terdiri dari kompetensi pekerjaan, kemajuan pekerjaan dan pelatihan. Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dikatakan pada penjelasan awal bahwasanya menganut Manajemen Sumber Daya Manusia berkompetensi, dimana setiap karyawan harus mempunyai kompetensi pada jabatannya. Selanjutnya

tentang kemajuan pekerjaan yang setiap semesternya di nilai oleh perusahaan pada penilaian pekerjaan seperti yang dijelaskan Umi Maisaroh,staf Sumber Daya Manusia , dengan melihat kemajuan pekerjaan ini akan menjadi acuan untuk pengembangan karier karyawan. Yang terakhir terakait dengan kebutuhan pelatihan yang sudah sangat jelas diterangkan oleh peneliti sebelumnya bahwansanya pengembangan karier harus didahului dengan pengembangan potensi melalui pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat ditambahkan mengenai beberapa peran perusahaan terkait pengembangan karier yang terdiri dari pendidikan karier, informasi perencanaan karier dan bimbingan karier (Nawawi, 2005:276-278). Pendidikan karier yang dilaksanakan melalui diklat atau *training,* informasi perencanaan karier secara online serta bimbingan karier melalui atasan atau mentor lain yang lebih mengetahui tentang suatu jabatan seperti yang dituturkan Mistri, staf ahli kinerja. Sedangkan pada jalur pengembangan karier pada karayan setelah dilakukan pengamatan terdapat beberapa jalur, diantaranya *vertical, relocation dan lateral*.*Vertical,* yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggungjawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.*Relocation,* yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peingkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.*Lateral*, yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocokdengan ketrampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar (Moeheriono ,2009:242). Jalur pengembangan karier seperti yang dijelaskan diatas dapat ditemukan dalam pengamatan peneliti seperti perpindahan jabatan dari kantor Area menuju rayon ataupun promosi jabatan

tanpa perpindahan lokasi kerja serta perpindahan jabatan dari jabatan sebagai staf Sekretariat ke jabatan staf Sumber Daya Manusia, seperti dituturkan oleh Mukhrodoh, staf Sumber Daya Manusia. Terkait beberapa studi kasus yang ada dalam perusahaan, ketika seorang supervisor sudah dimutasi oleh perusahaan , Mukhrodoh, staf Sumber Daya Manusia menjelaskan:

" *ketika salah satu supervisor departemen Sumber Daya Manusia ataupun beberapa departemen lain yang bermutasi, kegiatan tetap berjalan. Akan tetapi, supervisor digantikan oleh pegawai harian yang diberi waktu 2 minggu. Mereka diusulkan oleh perusahaan sendiri ke Area Distribusi terkait dengan jabatan yang kosong tersebut. Apabila dalam beberapa waktu tersebut kinerja mereka baik, maka dapat diperpanjang jangka waktu bekerja tersebut. Bisa jadi mereka tidak hanya menduduki jabatan sementara tetapi juga jabatan permanen. Persetujuan dari Distribusi tersebut tentang pegawai harian , mereka dapat diambil dari Area Malang sendiri atau luar Malang. Semuanya itu wewenang distribusi , kami cuma menerima (wawancara Mukhrodoh 8-7-2013)* .

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan , ketika pengembangan karier diberikan kepada karyawan, mereka perlu mempunyai kinerja yang baik sehingga apabila mereka mencapai kinerja yang bagus, mereka dapat ditempatkan secara permanen. Terlebih bagi manajer rayon, mereka perlu penelaahan staf sebagai rancangan kinerja mereka ke depan. Mereka ditempatkan secara permanen , tetapi dibutuhkan penelaahan staf yang baik dan realisasi kinerja yang bagus pula.Model pengembangan karier dalam perusahaan ini dapat dikategorikan model berbasis organisasi. Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karier seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karier yang pasti (heheoye.wordpress.com). Dimana karyawan oleh organisasi sendiri dilakukan semacam pembelajaran , sebelum mereka menduduki jabatan sementara dalam perusahaan.

Islam sendiri memberikan penjelasan terkait pengembangan karier , diantaranya seperti disebutkan sebelumnya yaitu adanya keterkaitan hubungan yang harus dibina dengan baik antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Islam sendiri juga menyatakan bahwa dalam suatu pekerjaan haruslah diisi oleh orang yang berkompeten,

seperti halnya dalam PT. Perusahaan Listrik Negara yang melakukan pengembangan karier terhadap karyawan yang sudah memiliki kompetensi cukup untuk memangku jabatan yang ada dalam perusahaan. Allah berfirman dalam Surat Yusuf: 55

قَالَ ٱجۡعَلۡنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلۡأَرۡضِۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٞ ٥٥

Artinya : Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan"..

4.2.2. Peningkatan kinerja

Menurut Dale S. Beach, kinerja atau prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi , sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing- masing dalm rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Umar,2010:209). Kinerja sendiri dapat diukur lewat penilaian kinerja dimana dengan peniliaian kinerja itu selain mengevaluasi hasil karyawan juga bisa digunakan sebagai pengembangan yang termasuk perencanaan dan pengembangan karier (Sani, 2010:66). Aspek yang dapat diukur diantaranya:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan kontekstual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual

tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan hubungan personal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain (Rivai, 2004: 324).

Di PT. Perusahaan Listrik Negara penilaian kinerja menggunakan SIMKP (Sistem Manajemen Kinerja Pegawai), lebih jelasnya Umi Maisaroh, stafSumber Daya Manusia menambahkan :

" *penilaian kinerja Perusahaan Listrik Negara menggunakan SIMKP(sistem manajemen kinerja pegawai) dengan pengukuran kinerja selama setahun per semester. Penilaian kinerja ini dilihat persemesternya atau satu tahun dua kali, untuk tahapannya dimulai perencanaan , pemantauan dan pengukuran kinerja karyawan, penilaian kinerja ini dilakukan dengan online"*

Telah diketahui bahwasanya perusahaan memiliki 3 tahapan dalam upaya menilai kinerja karyawan. Dengan penilaian kinerja tersebut setiap karyawan diharapkan memenuhi targetnya. Dari penilaian tersebut didapatkan dua aspek yang dijadikan acuan diantaranya pencapaian sasaran kontrak kinerja karyawan yang direncankan serta pencapaian kompetensi yang didapat sehingga dijumlahkan menjadi pencapaian kriteria talenta pada karyawan (Database Perusahaan Listrik Negara).

Sebagai acuan perencanaan dan pengembangan karier sendiri, Mistri staf ahli kinerja menambahkan :

" karyawan yang memiliki penilaian yang baik, maka dapat dikembangkan sesuai assesment (persetujuan) dari pihak yang bersangkutan, kalaupun ada pihak yang merekomendasikan salah, maka yang bersangkutan mendapat sangsi"

Penjelasan ini memberikan tambahan bahwasanya perusahaan benar-benar memilih karyawan yang kompeten untuk mengisi jabatan yang lebih baik. Dimana mereka harus memiliki realisasi dari sasaran kinerja yang tercapai serta pencapaian kompetensi pada beberapa jabatan yang ditentukan oleh perusahaan. Apalagi untuk pengembangan karier

karyawan dibutuhkan pencapaian kompetensi yang cukup, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, Umi Maisaroh stafSumber Daya Manusia juga menambahkan:

"Kalau atasan yang mempunyai bawahan, mereka punya nilai untuk individu sendiri juga nilai bagi karyawannya saat bekerja. Dimana tugas itu disampaikan secara Top Down kepada karyawan untuk mengerjakan tugas yang harus diselesaikan"

Dari penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya jika ada karyawan yang dikembangkan kariernya, semisal manajer rayon maka ia harus mempunyai target kinerja yang lebih tidak hanya untuk dia sendiri tetapi juga kinerja keseluruhan dari bawahannya dalam mencapai target yang sudah ditetapkan dari atasan yang lebih berwenang. Namun, dalam pengembangan karier tersebut, karyawan tidak ditempatakan secara permanen.

Untuk lebih jelasnya, dari penjelasan beberapa informan terkait pengembangan karier mereka di perusahaan dapat menjadi indikasi terkait peningkatan kinerja. Mistri, staf ahli kinerja yang sebelumnya berada di supervisor Sumber Daya Manusia Area Malang yang beberapa tahun sudah di departemen Sumber Daya Manusia. Dengan pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan , beliau duduk di jabatan sekarang karena sudah banyak pengalaman dan memiliki kinerja yang baik. Mukhrodoh yang mempunyai masa kerja 22 tahun juga mempunyai banyak pengalaman sebelumnya di sekretariat kemudian di pindah ke staf Sumber Daya Manusia hingga sekarang berumur 47 tahun. Selama 10 tahun terakhir beliau di staf Sumber Daya Manusia mengikuti program pelatihan di perusahaan. Akan tetapi , sampai sekarang tidak ada pengembangan karier lagi, sehingga sampai sekarang masih pada jabatan Sumber Daya Manusia.

Umi Maisaroh, staf muda ini sudah menjalani masa jabatan 4 tahun hingga berumur 23 tahun. Lulusan Diploma 1 Administrasi inisemula di tempatkan pada *Junior officer*4 tahun silam,dikarenakan grade yang dimiliki masih belum tinggi. Akan tetapi pada 2013 ini naik jenjang yang lebih tinggi sebagai staf Sumber Daya Manusia. Joko Suharsono,

merupakan salah satu informan yang paling berpengalaman di bidang pelayanan pelanggan. Beliau sudah 5 kali berpindah jabatan dimulai dari Surabaya, Kediri, Ngantang, Kepanjen dan Kota Malang. Beliau mampu mencapai kinerja yang baik disetiap jabatan yang dimilikinya . Lulusan Sekolah Tinggi Menengah ini sudah dua kali menjabat di Malang . Pertama kali sebagai staf bagian perencanaan dan pengembangan dan sekarang menjadi staf ahli kinerja dan tingkat mutu pelanggan.

Dari beberapa penjelasan informan diketahui bahwa setiap karyawan mampu berpindah ke jenjang karier yang lebih sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan. Di samping itu karier yang mereka miliki semakin banyak, maka dapat menjadi pengalaman bagi mereka untuk berkonstribusi positif pada perusahaan. Dengan adanya pengembangan karier tersebut, karyawan memiliki peningkatan kemampuan kompetensi serta peningkatan kinerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Ketika perusahaan merencanakan karier mereka.

Tabel 4.1.
Profil Informan

no	Nama	Pendidikan terakhir	Masa jabatan	Karier
1	Mistri	SMA	22 Tahun	Staf Sumber Daya Manusia, Supervisor Sumber Daya Manusia, (2009) Staf Ahli kinerja (2010-sekarang)
2	Mukhrodoh	SMA	22 Tahun	Staf Sekretariat umum (1991-2003), Staf Sumber Daya Manusia (2003-sekarang)
3	Umi Maisaroh	D1 Adminitrasi	4 Tahun	*Junior Officer* (2010-2012), Staf Sumber Daya Manusia (2012-sekarang)
4	Joko Suharsono	STM Listrik	24 Tahun	Instalatir Surabaya, staf pemasaran dan penyambungan Malang, staf pelayanan Kediri(1998-2011),Manajer Rayon Ngantang (2011-2012) Manajer Rayon Kepanjen (2012-2013) , Staf Ahli kinerja dan tingkat mutu pelanggan, Malang (jan 2013-sekarang)

Islam juga menjelaskan terkait perencanaan dan pengembangan karier ini di dalam surat Al maidah ayat 2 yang berbunyi:

... وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ ٢

Artinya : "Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya".

Islam sendiri mengendaki adanya tolong menolong dalam hal kebaikan. Terutama pada perencanaan dan pengembangan karier ini, adanya kedua belah pihak yang diharapkan saling mendukung satu sama lain yaitu pihak manajemen dan karyawan agar memenuhi tujuan organisasi yang baik. Alqur`an juga menambahkan hendaknya seorang pegawai itu ditempatkan sesuai keahlian atau kompetensi yang dimiliki karyawan. Agar kebutuhan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan potensi yang dimiliki karyawan. Di dalam surat Yusuf:55 Allah Berfirman:

قَالَ ٱجۡعَلۡنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلۡأَرۡضِۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٞ ٥٥

Artinya : Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan"..

Demikian penjelasan dari segi konvensional maupun Islam , dimana perencanaan dan pengembangan karier perlu memiliki hubungan komunikasi yang baik antara kedua pihak (karyawan dan pengusaha). Dengan adanya hubungan yang baik itu diharapkan pada kesatuan tujuan bersama yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Selain itu, dengan pengembangan karier dapat memilih karyawan yang potensial yang dapat memberikan konstribusi positif bagi perusahaan. Dari perencanaan karier yang dibuat perusahaan hingga pengembangan karier, karyawan perlu memiliki kinerja dan kompetensi yang memenuhi

kriteria perusahaan. Ketika mereka ditempatkan secara sementara mereka perlu memiliki kinerja yang bagus sehingga dapat ditempatkan permanen di jabatan yang baru.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
PUSAT PERPUSTAKAAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
PUSAT PERPUSTAKAAN