

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, pemberlakuan AFTA dan WTO di hampir seluruh negara mengakibatkan tantangan dan persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Hal ini ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi yang menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan yang akan terjadi agar tetap *exist* dalam kancah persaingan global. Paradigma persaingan yang dulunya bersifat material atau *Physical asset* telah bergeser menuju persaingan pengembangan pengetahuan (*knowledge based competition*), sehingga menuntut efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia sebagai landasan bagi organisasi agar mampu bersaing dan memiliki keunggulan kompetitif. Pemantapan sumber daya manusia sebagai modal dasar harus diikuti dengan pengembangan dan pembaharuan terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki pekerja. Implikasi yang diharapkan agar setiap anggota organisasi mampu merespon dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi, sehingga setiap anggota organisasi mendukung terjadinya pembaharuan organisasi (*organization renewal*) serta peningkatan kinerja SDM.

Sebuah konsep baru yaitu *HR Scorecard* cukup menarik untuk dikaji, karena lahir dari pergeseran paradigma. Pada umumnya, orang berpikir dari *brand ware* (kekayaan pikiran manusia), ke *techno ware* (menciptakan peralatan untuk mencoba menterjemahkan pikiran), selanjutnya ke *organi ware* (sistem, struktur). *Techno ware*, *organi ware* diciptakan untuk mempermudah pekerjaan. Disisi lain, perkembangan kecerdasan manusia juga bergerak dari *intellectual ware*, ke arah

emotional ware dan akhirnya *spiritual ware*. Dari kedua perkembangan tersebut, disadari atau tidak, telah muncul kecenderungan untuk menghasilkan sesuatu yang *tangible*, lahirlah *HR Scorecard* sebuah bentuk pengukuran kinerja SDM melalui perannya di dalam pencapaian misi, visi dan strategi perusahaan.

Karakteristik manusia sulit diukur. Padahal, SDM adalah asset terpenting yang sangat *powerful* dari sebuah perusahaan. *HR Scorecard* mencoba mengukur SDM dengan mengaitkan antara orang-strategi-kinerja dalam menentukan jenis pelatihan yang tepat untuk menjabarkan misi, visi, strategi, menjadi aksi SDM yang dapat diukur kontribusinya. Keduanya menggambarkan hubungan sebab (*leading/intangible*) dan akibat (*lagging/tangible*) manusia dengan segala potensinya di sisi lain ada kontribusi yang diberikan dalam pencapaian sasaran.

Saat ini di beberapa perusahaan dunia, dan di Indonesia pada khususnya memiliki SDM yang kinerjanya relatif rendah. Penelitian Accenture berjudul Angkatan Kerja Berkinerja Tinggi telah menyurvei 24 eksekutif di 6 negara dengan 15 segmen industri dan 20 profesional di perusahaan berbeda. Hasilnya, banyak yang tidak yakin mereka memiliki kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk berkarya memperbaiki ekonomi. Hanya 20% mengatakan tiga perempat atau lebih karyawan mereka memahami tujuan strategis perusahaan, sedangkan 41% mengatakan kurang dari setengah karyawannya memiliki pemahaman tentang hal itu (Swa, 23 juni 2006). Untuk dapat mencapai bisnis berkinerja tinggi, terdapat tiga hal utama yaitu pertama, menyelaraskan SDM dengan strategi bisnis dan mengukur dampak atas investasi pengelolaan sumber daya manusia. Kedua, lebih efektif dalam penggunaan IT untuk mendukung pengelolaan sumber daya dan pelatihan. Ketiga, mengalihdayakan sebagian besar kreativitas pengelolaan sumber daya dan pelatihan.

Perusahaan yang berkinerja tinggi memastikan karyawannya selalu memiliki keahlian, informasi, kepuasan dan terlibat dalam proses kerja. Riset itu pun menunjukkan adanya keterkaitan statistik yang signifikan antara proses infrastruktur sumber daya dan hasil finansial. Bagi suatu perusahaan atau organisasi memiliki infrastruktur dan sistem yang tepat untuk mendukung proses-proses SDM secara konsisten dan efektif merupakan kapabilitas penting, namun hal ini umumnya hanya sebuah wacana.

PT PLN (Persero) adalah perusahaan negara kelistrikan yang sangat vital. Sebagai perusahaan negara PT PLN (Persero) memiliki tugas menyediakan pasokan listrik untuk rakyat Indonesia dari Sabang sampai Merauke. Memasuki era globalisasi, Pemerintah menetapkan UU Nomor 20 Tahun 2002 tentang Ketenagalistrikan sebagai dasar baru bagi sektor ketenagalistrikan untuk maju dan berkembang melalui perubahan yang semula monopolistik dan terintegrasi, kemudian secara bertahap menjadi pasar yang kompetitif. Pemerintah Pusat perannya semakin berkurang dalam pemberian bantuan pendanaan investasi ketenagalistrikan, sedangkan peran Pemerintah Daerah sesuai UU Otonomi Daerah semakin besar. Menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan pasar tenaga listrik yang kompetitif, PT PLN harus menyesuaikan diri agar memperoleh manfaat optimal dalam paradigma baru industri ketenagalistrikan nasional.

Faktor eksternal yang menjadi *driver* perubahan menuju PLN baru adalah perubahan-perubahan lingkungan bisnis antara lain dengan telah diterbitkannya beberapa Undang-Undang, yaitu : UU No. 20 Tahun 2002 tentang Ketenagalistrikan, UU No. 22 Tahun 2000 tentang Otonomi Daerah, UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN

serta UU No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen yang mengatur perlindungan atas hak konsumen untuk memperoleh pelayanan yang lebih baik.

Faktor internal yang menjadi *driver* perubahan menuju PLN baru adalah keinginan mencapai Visi PLN untuk diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani, keinginan untuk meningkatkan kepercayaan, citra, dan nilai tambah bagi semua *stakeholder* serta keinginan untuk menerapkan *Good Corporate Governance*.

Periode 1998 – 2002, PLN berhasil melalui periode *survival* dan sekarang memasuki *recovery* dimana PLN akan menanam investasi kembali yang memerlukan pendanaan cukup besar, sehingga memerlukan pola dan paradigma berbeda sesuai tuntutan yang ada. Pada tahun 2003 telah diselesaikan *Road Map* PLN dengan fokus pengembangan inisiatif strategis dan program, baik untuk kegiatan utama (*core processes*) maupun untuk kegiatan penunjang (*supporting processes*) dalam rangka mencapai efisiensi lebih tinggi, mencapai tingkat pelayanan lebih baik serta menjadi *world class* melalui peningkatan kompetensi sumberdaya manusia. *Road Map* PLN adalah merupakan langkah awal untuk mencapai Visi PLN, ” Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh-kembang, Unggul dan Terpercaya dengan Bertumpu pada Potensi Insani ”.

Berkaitan dengan hal itu maka seyogyanya kinerja SDM di PT PLN (Persero) Jasa dan Produksi (J&P) yang menjadi obyek studi ini, dan PT PLN pada umumnya, harus mendapatkan perhatian utama. PT PLN (Persero) Jasa&Produksi adalah unit bisnis PT PLN (Persero) di bidang produksi, konstruksi dan jasa perbaikan peralatan ketenagalistrikan. Perusahaan ini dalam

menjalankan bisnisnya mengalami beberapa permasalahan baik dari intern perusahaan maupun eksteren, dilihat dari *perspektif strategic, perpektif operations, perpektif customer dan perspektif financial* SDM belum bekerja optimal. Hal tersebut menjadi alasan utama riset ini, karena apabila kinerja SDM maksimal maka kinerja perusahaan pun akan meningkat, dan berimplikasi pada tingginya daya saing serta menambah keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

TABEL 1.1
Realisasi Kinerja
PT PLN (Persero) Jasa & Produksi
Tahun 2006

NO	INDIKATOR	SD TW III	
		TARGET	REALISASI
I	PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL		
1	Time Achievement (%)	91,00	90,80
2	Quality Achievement (%)	96,00	95,39
3	Load Factor Mesin (%)	22,00	21,41
4	Efficiency Drive Program		
5	Keselamatan ketenagalistrikan		
II	PERSPEKTIF PELAYANAN PELANGGAN		
1	Kepuasan pelanggan (CSF) (%)		
III	PERSPEKTIF KEUANGAN		
1	Rasio Operasi (OPR) (%)	128,15	136,32
2	Umur Piutang (COP) (Hari)	20,58	14
3	Return On Asset (ROA) (%)	-5,94	-9
4	Biaya Pegawai / Pendapatan (%)	30,90	29
5	Biaya Administrasi / Pendapatan (%)	8,50	11
IV	PERSPEKTIF PEMBELAJARAN		
1	Pembelajaran SDM (HOP)	2	3
V	PERSPEKTIF ADMINISTRASI		
	LPT (Hari)	45	45
	RKAP (Hari)	120	120
	LM (Hari)	45	45
	LPTK (Hari)	45	45
VI	PERSPEKTIF PENGAWASAN		
	Temuan Auditor Internal dan Eksternal		

Sumber : Data Bidang SDM dan Administrasi PT PLN Jasa & Produksi

Ditengah persaingan dunia bisnis, kalangsungan hidup suatu perusahaan salah satunya tergantung pada kinerja karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan. Karena itu karyawan adalah aset perusahaan terpenting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif dan kurang efisien, apabila para karyawannya tidak berprestasi. Berbagai upaya dilakukan, agar perusahaan tetap berkinerja tinggi. Karyawan kompeten tidak selamanya tetap kompeten. Sikap dan keterampilan kerjanya dapat menurun. Kinerja karyawan di PT PLN J&P seperti terlihat pada Tabel 1.1 masih belum memenuhi target yang telah ditentukan oleh pihak manajemen.

Secara umum karyawan PT PLN J&P masih cukup rendah kinerjanya, khususnya di unit jasa dan produksi Citarum, Bandung. Hal ini terlihat dari sering dan banyaknya pegawai yang terlambat masuk kerja. Tahun 2006 sebesar 21,45%, tidak hadir/mangkir, cepat pulang 15,2%. Kondisi lain yang mencerminkan rendahnya kinerja adalah adanya pegawai yang pada jam kerja sering keluar dari tempat kerja untuk mengobrol, melakukan kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, serta pegawai bekerja dengan rajin apabila ada pimpinannya.

Di tingkat operasional masih terdapat berbagai masalah yang terkait dengan rendahnya kinerja. Kondisi rendahnya kinerja itu misalnya adalah :

- ❖ Menurut perhitungan realisasi pendapatan dan biaya, PLN sampai dengan triwulan III-2006, membukukan rugi Rp. 20.921.241.000,-
- ❖ Produktivitas sumber daya manusia dihitung dari perbandingan pendapatan operasi per pegawai, tahun 2006 ditargetkan Rp. 676.770.465,-. Realisasi produktivitas sumber daya manusia hanya mencapai 36,69% yaitu Rp 165.538.056,-.

- ❖ Karyawan kurang fokus dan kurang semangat membangun iklim kerja yang baik

Daya saing dan produktivitas SDM relatif rendah, disebabkan usia rata-rata karyawan sudah diatas 46 tahun dan komposisi karyawan yang tidak sesuai untuk perusahaan sejenis *manufacturing* dan *workshop*. Komposisi SDM di *frontline*, yaitu praktisi, operator, tukang las, tukang bubut, tukang cor, *draftman*, *estimator*, *surveyor* dengan karyawan administrasi keadaanya terbalik sekitar 70 : 30. Pada usaha sejenis umumnya 20 : 80 (tenaga administrasi lebih sedikit).

Kebutuhan akan tingginya proporsi tenaga kerja yang bekerja sebagai tenaga produksi di PT PLN memberikan indikasi bahwa masih cukup banyak tenaga kerja yang belum dibekali keterampilan dan keahlian memadai. Penyebabnya yaitu umumnya kualifikasi pada jenis pekerjaan ini, lebih mengandalkan “modal fisik” dibandingkan “intelektualnya”. PT PLN yang pada umumnya menyerap tenaga kerja yang cukup banyak berpendidikan SLTP, SMU dan SMK dari pada yang berpendidikan akademi/Perguruan tinggi.

Kualitas pendidikan yang masih rendah, diduga menjadi penyebab kinerja karyawan rendah. Dengan pendidikan rendah karyawan tidak mampu melakukan inovasi dan kreasi yang menumbuhkembangkan kinerja organisasi. Kerugian PT PLN beberapa tahun terakhir merupakan akibat dari efisiensi dan produktivitas SDM yang masih belum memenuhi target pihak manajemen.

Pendidikan yang masih rendah jika tidak diimbangi pelatihan intensif menyebabkan perusahaan tidak memiliki SDM yang kinerjanya optimal. Kinerja SDM sangat dipengaruhi oleh berbagai hal baik internal maupun eksternal. *Skill*, *ability* dan motivasi merupakan hal utama dalam peningkatan kinerja.



Dalam ketatnya persaingan bisnis, perusahaan menempuh berbagai langkah agar tetap *survive* serta berkinerja tinggi. Untuk itu dilakukan berbagai langkah strategis sesuai kaidah bisnis yang berlaku. Salah satu andalan pelaku bisnis adalah dengan mengadakan pelatihan bagi karyawan.

Berbagai riset menunjukkan bahwa pelatihan efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Studi Tall dan Hall (1998) menghasilkan kesimpulan bahwa dengan mengkombinasikan berbagai macam faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan, perencanaan matang, dan komitmen terhadap esensi pelatihan, perusahaan dapat mencapai *a greater competitive advantage* yang berkinerja tinggi. Sebagai konsekuensi diadakannya pelatihan yang efektif diharapkan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi akan mempunyai kompetensi yang baik.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan karyawan serta manajer PT PLN program pelatihan SDM yang telah dilaksanakan bekerjasama dengan unit-unit Diklat PLN maupun lembaga-lembaga pendidikan ekstern (Tabel 1.2).

TABEL 1.2
Realisasi Pendidikan Dan Latihan
PT PLN (Persero) Jasa & Produksi

KELOMPOK DIKLAT	JUMLAH JENIS DIKLAT	LAMA DIKLAT (hari)	JUMLAH PESERTA (orang)	HOP (hari x orang)	JUMLAH PEGAWAI	HOP/ PEGAWAI
A. REKRUITMENT	0	0	0	0	305	0
B. PEMBINAAN	38	216	243	896	305	2,94
C. PENGEMBANGAN	47	292	152	587	305	1,92
D. PELEPASAN	5	49	12	103	305	0,33
TOTAL	90	559	408	1.586	305	5,19

Sumber : Data Bidang SDM dan Administrasi PT PLN Jasa & Produksi

Kesadaran untuk membangun kompetensi karyawan secara berkesinambungan telah muncul di Amerika Serikat sejak tahun 1970-an (Mitrani, et. al.:1992, Pikiran Rakyat 31 September 2002), yang kemudian menyebar ke berbagai penjuru dunia, dan memunculkan keyakinan: banyak perusahaan bahwa

setiap penerapan manajemen industrial yang berbasis kompetensi, akhirnya akan menghantarkan terciptanya keunggulan bersaing (*competitive advantage*) secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Para pakar manajemen pun berkeyakinan bahwa komitmen, dukungan, juga kedisiplinan yang disertai kepercayaan terhadap kemampuan diri, akan mendorong lahirnya kinerja perusahaan untuk membangun kompetensi-kompetensi baru secara kontinum (Black & Boals :1994). Betapa pentingnya kompetensi baik untuk individu, organisasi, perusahaan swasta, BUMN dan lembaga pemerintahan, bahkan bagi bangsa ini. Dari kompetensi kinerja dihasilkan, dari kinerja efisiensi dan efektifitas dapat dicapai.

Pihak *owner* seyogyanya memotivasi karyawan perusahaannya untuk selalu meningkatkan kompetensi melalui penyediaan fasilitas memadai, misalnya dengan pelatihan terencana, sistematis dan intensif atau melalui umpan balik dan konseling. Manajer, kepala bagian, *supervisor*, *informal leader* diharapkan pula keterlibatannya untuk membangun semangat kerja untuk perbaikan kompetensi. Keberhasilan seorang pimpinan adalah *resultante* keberhasilan bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan *Human Resources Scorecard* pada PT PLN (Persero) Jasa & Produksi Unit Produksi Citarum ”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang karyawan hendaknya memiliki kinerja yang tinggi. Akan tetapi hal tersebut sulit dicapai bahkan banyak karyawan yang memiliki kinerja yang rendah atau semakin menurun.



Lester (1994:219) mengemukakan bahwa faktor-faktor

mempengaruhi kinerja karyawan terbagi atas 2 kelompok, yaitu:

1. Faktor objektif, yang memfokuskan pada aspek hasil kerja yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur seperti ; kualitas, kuantitas dan kehadiran
2. Faktor subjektif, yang lebih memfokuskan pada penyesuaian diri karyawan seperti : sikap, perilaku dan potensi diri

Faktor objektif yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Faktor subjektif berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai baik sebagai bawaan dari pribadi karyawan itu sendiri maupun sebagai dampak dari pelaksanaan pelatihan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Henry Simamora (1999:442) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut : (a) Kurangnya pengetahuan karyawan tentang dasar pekerjaan yang dijalani, (b) Tidak adanya kreativitas karyawan untuk mengembangkan pekerjaan, (c) Kurang adanya kerjasama antara pegawai yang lain, (d) Kurang adanya tanggung jawab terhadap perusahaan, (e) Kurangnya inisiatif dalam bekerja, (f) Faktor kesehatan yang tidak mendukung, (g) Faktor psikologis, (h) Kurang adanya pengembangan diri karyawan itu sendiri, (i) Lemahnya pendidikan yang dimiliki karyawan

Sejalan dengan pendapat para ahli tersebut di atas bahwa pelatihan dan kompetensi merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga dalam penelitian ini memfokuskan pada pelatihan dan kompetensi sebagai modal untuk menghasilkan kinerja yang maksimal dari seorang karyawan.

Pelatihan merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Pelatihan dengan tujuan mendapatkan pegawai yang cakap, terampil, potensial dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan dalam

melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Pelatihan diberikan bagi seluruh karyawan perusahaan baik karyawan baru sebelum mereka dapat menjalankan tugasnya, maupun karyawan lama karena adanya tuntutan dari tugas sekarang atau untuk dipromosikan pada jabatan lain.

Pelaksanaan pelatihan yang sistematis, terencana dan terarah dirancang oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja, sehingga menghasilkan pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (kompetensi) kerja secara efektif dan efisien. Kinerja merupakan hasil yang diberikan oleh karyawan secara individu maupun kelompok untuk menghasilkan sesuatu peningkatan hasil yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaan baik kualitas maupun kuantitas melalui pelaksanaan pelatihan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk mempertajam pembahasan, maka penelitian ini akan difokuskan pada pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap kompetensi di PT PLN (Persero) Jasa&Produksi?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja pada PT PLN (Persero) Jasa&Produksi ?
3. Bagaimana pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Jasa&Produksi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian adalah untuk menganalisis hal-hal sebagai berikut :

1. Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pada PT PLN (Persero) Jasa&Produksi.

2. Pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja pada PT PLN (Persero) Jasa&Produksi.
3. Pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Jasa&Produksi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki nilai guna baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu dan penelitian dalam bidang manajemen SDM terutama berkenaan dengan pemahaman terhadap konstruksi teoritis variabel kinerja SDM, pelatihan dan kompetensi. Hubungan kausalitas antara program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja SDM.
2. Secara praktis, bagi penulis diharapkan dapat memberikan tambahan pengalaman dan sekaligus sebagai inspirasi pertimbangan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut dalam tugas dan pekerjaan sehari-hari terutama yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia sehingga dapat dicapai kinerja pekerja optimal dimasa yang akan datang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat pula memberikan informasi tambahan kepada pihak-pihak terkait untuk menentukan kebijakan dan program pembinaan yang berkaitan dengan program pembinaan kualitas sumber daya manusia dan pembinaan lingkungan internal organisasi, yang mampu memberikan dukungan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dihadapi.

