

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi

Shinta Devi Apriliana^{1*}, Ertien Rining Nawangsari²

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

*Email: shintashoot11@gmail.com

Abstrak

Sumber daya manusia sangat menentukan proses berhasilnya kinerja suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia, bertujuan untuk lebih memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, sebab berkualitasnya sumber daya manusia dianggap mampu dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai di dalam suatu organisasi. Pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM di PJB diharapkan karyawan mampu melakukan pekerjaannya atau memiliki kapabilitas sesuai kebutuhan kompetensi, hal ini juga berdampak pada penilaian masyarakat sebagai pelanggan. Untuk itulah, PJB berkomitmen meningkatkan kapasitas dan kapabilitas setiap karyawan pada seluruh jenjang organisasi dalam mendukung kinerja Perusahaan saat ini dan di masa depan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Interaktif model menurut Milles & Huberman (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi Pada PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah dilaksanakan dengan maksimal melalui pelatihan dan pengembangan berdasarkan kompetensi teknik dan non yang dimiliki oleh pegawai.

Kata Kunci: Pengembangan sumber daya manusia; pelatihan; kinerja pegawai

Competency-based human resource (HR) training and development

Abstract

Human resources greatly determine the process of successful performance of an organization. Human resource development aims to further facilitate the realization of organizational goals, because the quality of human resources is considered capable of carrying out their duties and functions as employees in an organization. The importance of training and human resource development at PJB is expected that employees are able to do their jobs or have capabilities according to competency needs, this also has an impact on the assessment of the community as customers. For this reason, PJB is committed to increasing the capacity and capability of every employee at all levels of the organization in supporting the current and future performance of the Company. The purpose of this research is to find out, describe and analyze how the Training and Development of Human Resources (HR) at PT. Java-Bali Power Plant Surabaya City. This type of research is descriptive qualitative. The data analysis technique that will be used in this study is the interactive model according to Milles & Huberman (2014). The results showed that Competency-Based Training and Human Resources Development at PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya City had been carried out optimally through training and development based on technical and non-technical competencies possessed by employees.

Keywords: *Human resource development; training; employee performance*

PENDAHULUAN

Pada saat ini masyarakat Indonesia telah memasuki era globalisasi dan modernisasi yang mana dalam era ini segala aspek mengalami kemajuan terutama dalam bidang teknologi dan informasi. Segala tantangan harus dihadapi oleh masyarakat Indonesia terutama menuntut masyarakat menjadi manusia yang berkualitas dengan segala kemampuan dan kompetensi yang dimiliki. Berhubungan dengan kemajuan tersebut maka organisasi harus mampu memanfaatkan dan mengelola sumber daya manusia secara maksimal agar terus sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang ada. Sehingga sumber daya menjadi salah satu kunci dalam persaingan antar organisasi di dalam melakukan suatu pelayanan kepada masyarakat.

Dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas di dalam suatu organisasi dapat menjadi aset penting di dalam perusahaan yang nantinya pada masa yang akan datang dapat menjadi pendukung terhadap kemajuan organisasi. Sehingga keberadaan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tersebut dapat menentukan kualitas manusia sebagai pemegang peran penting di dalam memajukan organisasi yang bersangkutan. Persaingan yang terjadi akan berdampak pada cara kerja suatu organisasi. Hal tersebut disebabkan oleh adanya keinginan pada tiap-tiap organisasi untuk menjadi organisasi yang unggul dalam hal kinerjanya.

Sumber daya manusia sangat menentukan proses berjalannya kinerja suatu organisasi dalam menyelesaikan tugas dan fungsi dari organisasi itu sendiri. Kesuksesan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dari sumber daya yang dimiliki terutama sumber daya manusia. Kesuksesan dalam hal ini dapat diartikan sebagai suatu pencapaian yang diraih oleh organisasi berupa peningkatan kinerja dari tiap pegawainya. Peningkatan kinerja yang terjadi di dalam organisasi merupakan suatu bentuk dari pengembangan sumber daya manusia yang ada. Dengan pengembangan sumber daya manusia, maka tujuan dari organisasi akan lebih mudah untuk diwujudkan. Sebab berkualitasnya sumber daya manusia dianggap mampu dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai di dalam suatu organisasi. Maka dari itu untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan suatu organisasi perlu adanya komitmen pemimpin untuk mewujudkannya di dalam organisasi.

PT Pembangkitan Jawa-Bali merupakan anak perusahaan PLN yang memiliki bidang kerja yang berkaitan dengan pengelolaan dan distribusi listrik di pulau Jawa sampai Pulau Bali. Dengan bidang yang ada terkait dengan pengelolaan dan distribusi listrik di pulau Jawa-Bali membuat PJB menjadi salah satu perusahaan BUMN yang memberikan pelayanan terkait dengan pemenuhan listrik masyarakat terutama yang berada di pulau Jawa dan Pulau Bali. Sehingga berdasarkan penjelasan di atas tidak dapat dipungkiri lagi bahwa PJB harus memiliki kinerja yang sangat optimal terutama dalam hal pelayanan pemenuhan listrik, sebab listrik merupakan salah satu kebutuhan vital yang dibutuhkan oleh masyarakat. Karyawan menjadi salah satu pihak yang sangat berpengaruh dalam terwujudnya kinerja optimal. PJB mengimplementasikan berbagai sistem manajemen best practice, yang antara lain: Manajemen Asset Pas 55, Manajemen SDM berbasis Kompetensi, Manajemen Risiko, Manajemen Mutu ISO 9000, Manajemen Lingkungan ISO 14000 dan K3 OHSAS 18000, Manajemen GCG, Manajemen Teknologi Informasi, Knowledge Management, Manajemen Bsl drige, Manajemen House Keeping 5S, Manajemen Pengamanan, dan Sistem Manajemen Terpadu (PJB Integrated Management System). Mendapatkan standart rating dunia. Virtual reality sebagai bukti inovasi di dalam melakukan pekerjaan yang mengikuti perkembangan zaman. PJB menyadari sepenuhnya bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting dalam peningkatan kinerja Perusahaan sehingga harus dikelola dan dikembangkan terus menerus. Dengan pendekatan Human Capital, PJB senantiasa meningkatkan kapasitas dan kapabilitas setiap karyawan dalam mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan. PJB memberikan kesempatan yang sama bagi pengembangan kompetensi seluruh karyawan tanpa memandang gender, suku, agama dan ras (SARA) maupun level jabatan. Untuk itulah, PJB berkomitmen meningkatkan kapasitas dan kapabilitas setiap karyawan pada seluruh jenjang organisasi dalam mendukung kinerja Perusahaan saat ini dan di masa depan. Kualitas SDM yang unggul dan berintegritas menjadi kunci dalam bersaing dalam era revolusi industri 4.0. Pengembangan karir maupun evaluasi kinerja karyawan juga dilakukan secara fair dan transparan berdasarkan Pedoman yang ditetapkan, diantaranya melalui performance dan assessment karyawan.

Pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM di PJB juga akan berdampak pada penilaian masyarakat sebagai pelanggan yang diberikan pelayanan berupa produk distribusi listrik. Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan untuk memastikan karyawan mampu melakukan pekerjaannya atau memiliki kapabilitas sesuai kebutuhan kompetensi jabatan yang diembannya sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Jenis pengembangan kompetensi karyawan yang diselenggarakan oleh PJB Academy terdiri dari pengembangan kompetensi mulai dari jenjang Pelaksana, Supervisor, Manajemen Dasar sampai dengan Manajemen Atas. Tuntutan kompetensi untuk menaiki tangga karier dan pekerjaan atau kelompok pekerjaan mendefinisikan makna pengembangan. Para karyawan yang dinilai kurang dalam kompetensi tertentu dapat diarahkan kepada kegiatan pengembangan khusus yang dirancang untuk mengajar mereka, kompetensi yang hilang supaya kinerja mereka meningkat atau mempersiapkan mereka untuk maju mengemban tugas di masa yang akan datang. Sebuah proses pemerolehan kompetensi telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi pengakuan, pemahaman, penilaian, praktik/umpan balik, dan aplikasi kerja. Oleh karena itu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sangat penting dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi sebagai bentuk peningkatan skill atau kemampuan dari setiap pegawainya. Sebab sumber daya manusia (SDM) merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan serta target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Tinjauan pustaka

Pengembangan sumber daya manusia

Menurut (Sunarmintyastuti & Hugo Aries Suprpto, 2019:105) sumberdaya manusia merupakan suatu kemampuan yang ada pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. Sumberdaya manusia merupakan salah satu komponen utama dari semua aktivitas yang dilakukannya. Meskipun dalam proses pelaksanaan aktivitasnya banyak berbagai alternatif atau bantuan baik dari segi penggunaan peralatan yang canggih, akan tetapi hal tersebut tidak akan berarti tanpa adanya peran aktif dari sumber daya manusia itu sendiri. Sedangkan menurut Hasibuan (2003: 244) Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Menurut (Krismiyati, 2017:44) Pengembangan sumber daya manusia merupakan seperangkat aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang dengan sadar dirancang guna memberikan fasilitas kepada para pegawai didalam suatu perusahaan dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang. Sedangkan menurut (Tarigan & Nasution, 2014:147) Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses persiapan individu untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih tinggi yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya di dalam perusahaan yang dilakukan melalui peningkatan kemampuan Intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Jadi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas yang dilakukan secara sadar guna mendorong para karyawan atau pegawai memiliki kecakapan atau kemampuan yang lebih sehingga dapat memenuhi tuntutan pekerjaan di masa yang akan datang. Dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi menurut Mc Clelland (1973) dikutip oleh (Zainal et al., 2015:230) menyatakan bahwa terdapat enam indikator kompetensi di dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi antara lain : 1). Keterampilan : keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik, 2). Pengetahuan : informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu.3). Peran Sosial : citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (*the outhers self*), 4). Citra diri : persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*), 5). Sifat (*Trait*) : karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. 6). Motif : pemikiran atau niat dasar yang konstan pada tingkah laku seseorang.

Pelatihan sumber daya manusia (SDM)

Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan pegawai atau karyawan yang telah menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut

Mathis and Jackson (2003) dikutip oleh (Zainal et al., 2015:171) terdapat empat tahapan atau proses pelatihan guna mewujudkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas antara lain : 1). *Assessment*: Metode yang paling umum digunakan dalam penilaian kompetensi SDM. Penerapannya dilakukan untuk mengidentifikasi dan menjangkau karyawan, yang dinilai mempunyai potensi dari sisi manajerial untuk menduduki posisi tertentu dikemudian hari. 2). *Design* : langkah-langkah penting yang harus diambil untuk memastikan manajemen akan memiliki produk pelatihan yang dirancang secara profesional yang bisa memenuhi kebutuhan organisasi, 3). *Delivery* : Dilakukan untuk memberikan kemampuan penugasan materi kepada para trainer agar para trainer bisa memberikan pelatihan terhadap suatu obyek. Tujuannya yaitu agar peserta pelatihan mampu melatih, 4) *Evaluation* : Suatu proses untuk menentukan kemajuan suatu program pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Kinerja pegawai

Menurut Osborn (1991) yang dikutip oleh (Rahayu, 2017:3) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Jadi kinerja merupakan suatu hasil kerja yang berupa tugas yang dibebankan perusahaan kepada pegawainya yang dipengaruhi atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Kinerja karyawan yang dilakukan di dalam suatu perusahaan baik dalam bentuk program kerja ataupun hal yang lain akan menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan atau pegawai terdapat beberapa indikator-indikator yang digunakan dalam variabel kinerja menurut (Mathis dan Jackson, 2006) dikutip oleh (Gardjito, 2014:4) antara lain: a. Kualitas Kerja Standart dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (Standart kerja norma) dengan kemampuan pegawai yang sebenarnya. b. Kuantitas Kerja Standart ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja pegawai. c. Ketepatan Waktu Ketepatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan dari perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2001:82) dikutip oleh (Afni can, 2016:7) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, antara lain: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

METODE

Jenis penelitian dalam penelitian ini yaitu kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian ini bermaksud memberikan gambaran secara mendalam terkait dengan objek penelitian yaitu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu Observasi, Wawancara, Dokumentasi, dan Studi Pustaka. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan menurut Miles dan Huberman yaitu *Data collection* (Pengumpulan Data), *Data Condensation* (Kondensasi Data), *Data Display* (Penyajian Data), *Conclusion Drawing/Verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan sebagai bentuk optimalisasi kompetensi pegawai. Berbagai macam bentuk pengembangan SDM dilakukan untuk menciptakan SDM yang mampu berdaya saing tinggi dengan kompetensi yang unggul. Hal tersebut juga dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali sebagai anak perusahaan dari PT PLN PERSERO, yang mana hal tersebut merupakan hal yang harus dicapai PT Pembangkitan Jawa-Bali sebagai anak perusahaan dengan menunjukkan kinerja yang optimal melalui SDM yang unggul dan berkualitas yang merupakan aset terpenting di dalam sebuah organisasi.

Guna mengetahui bagaimana mewujudkan SDM yang optimal melalui pengembangan SDM yang dilakukan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya maka dilakukan analisis dengan menggunakan teori pengembangan SDM menurut Mc Clelland (1973) dalam Zainal et al., (2015) bahwa terdapat 6 indikator yaitu keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, trait, dan motif. Kemudian Pelatihan

menurut Mathis dan Jacson (2003) dalam Zainal et al. (2015) bahwa pelatihan terdapat 4 tahapan yaitu *assessment*, *desaign*, *delivery* dan *evaluation*. Yang masing-masing yang akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.

Indikator pertama, Keterampilan pegawai di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah ditempatkan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki baik dalam bidang teknik ataupun non teknik di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Hal ini dapat dilihat bahwa dalam penempatan pegawai ditentukan sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya. Saat proses rekrutmen pegawai juga ditentukan kualifikasi-kualifikasi tertentu yang harus dipenuhi oleh para pelamar dimana kualifikasi tersebut disesuaikan dengan jobdesk yang akan ditempati dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. selain itu kualifikasi juga ditetapkan oleh kebutuhan kompetensi jabatan yakni seluruh pegawai baik bidang teknik maupun non teknik harus memiliki kompetensi utama yaitu memiliki orientasi pada pencapaian (*Achievement Orientation*), mampu membangun kepercayaan (*Building Trust*), mampu mengikuti pembelajaran berkesinambungan (*Continous Learning*), dan fokus pada pelanggan (*Customer fokus*). Penempatan Pegawai diletakkan sesuai dengan keterampilan yang dalam hal ini dilihat berdasarkan kualifikasi pendidikan yang dimiliki baik dalam bidang teknik maupun non teknik di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya.

Indikator Kedua pengetahuan pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah memiliki informasi/pengetahuan dasar sesuai bidang pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat bahwa pengetahuan dasar yang harus dimiliki oleh pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya yaitu harus memiliki pengetahuan terkait dengan kelistrikan, sebab PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembangkitan. Selain itu Pengetahuan yang harus dimiliki mencakup bidang teknik dan non teknik. Pengetahuan dibidang non teknik berkaitan dengan pengolahan data internal PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya yang berhubungan dengan pengolahan data dengan *microsoft excel*.

Indikator Ketiga, peran sosial telah dimiliki oleh pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali. Peran sosial dalam hal ini dapat dilihat melalui hubungan pegawai dengan pegawai lain di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Hubungan tersebut melalui diskusi baik antara atasan dan bawahan maupun antara senior dengan junior. Hal ini selalu dilakukan sebagai wujud menjaga keharmonisan di dalam melakukan pekerjaan. Sehingga pekerjaan yang bersifat timwork akan lebih mudah dikerjakan. Selain itu hubungan sosial yang dilakukan di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya berpedoman pada budaya organisasi perusahaan yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

Indikator Keempat, citra diri pada pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah dimiliki oleh para pegawai. Hal ini dapat dilihat bahwa kinerja para pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya selalu dilakukan dengan maksimal. Salah satu upaya dalam mempertahankan kinerja tersebut yaitu melalui peningkatan karir yang mana setiap pegawai memiliki hak yang sama untuk melakukan peningkatan karir sesuai dengan kemampuan pegawai dan kinerjanya. Adapun kompetensi peran pegawai yang harus ada pada diri pegawai yang ditetapkan oleh PT Pembangkitan Jawa Bali Kota Surabaya yakni pegawai harus memiliki peran primer sebagai perencana dan pengorganisasi, mampu menganalisis dan mengambil keputusan. Dari segi peran sekunder pegawai harus mampu membangun kemitraan, memfasilitasi perubahan, dan memiliki kepekaan bisnis. Hal tersebut merupakan syarat yang harus dimiliki agar citra diri pegawai yang diharapkan bisa melakukan pencapaian kinerja secara maksimal dapat dicapai. Akan tetapi tidak semua pegawai memiliki citra diri yang sama hal tersebut kembali lagi pada kemampuan dari masing-masing pegawai.

Indikator kelima, *trait* (sifat) telah dimiliki oleh para pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Hal ini dapat dilihat bahwa ketika terdapat permasalahan, para pegawai menyelesaikan secara bersama karena hubungan antar pegawai sangat harmonis. Kemudian terdapat aturan khusus yang mengatur tingkah laku pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Mana yang boleh dilakukan dan mana yang dilarang untuk dilakukan. Sehingga sifat dan perilaku para pegawai lebih teratur dalam melaksanakan pekerjaannya.

Indikator keenam, motif telah dimiliki oleh para pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Motif dalam hal ini yaitu untuk mencapai visi misi perusahaan dengan membuat program

program pendukung guna mencapai tujuan perusahaan terutama dalam pengembangan sumberdaya manusia. Mengingat sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam kelancaran mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan Surat Keputusan yang diterbitkan oleh direktur PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya Nomor 09.P/019/DIR/2020, memberikan tahap pertama yaitu penetapan dan pengembangan organisasi itu diawali dari visi misi PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Berdasarkan visi misi tersebut, PJB membuat rencana jangka panjang yang akan diterapkan ke struktur organisasi dan tugas pokok dan fungsi masing-masing divisi. Sehingga hal tersebut yang menjadi motif untuk mencapai visi misi perusahaan kedepannya.

Pelatihan sumber daya manusia

Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan pegawai atau karyawan yang telah menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Mathis and Jackson (2003) dikutip oleh (Zainal et al., 2015:171) terdapat empat tahapan atau proses pelatihan guna mewujudkan sumber daya manusia (SDM) yaitu *assessment*, *desaign*, *delivery* dan *evaluation*.

Tahap Pertama, *assessment*, dalam hal ini assessment telah dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya kepada para pegawainya. Assesment dalam hal ini berkaitan dengan kompetensi pegawai saat awal memasuki pekerjaan melalui OJT (*On Job Training*) yang dijadikan sebagai acuan untuk melihat peningkatan kompetensi pegawai di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Para pegawai baru akan melakukan masa training selama 6 bulan sebelum ditetapkan sebagai pegawai. Kemudian sistem rekrutmen dilakukan secara internal dan eksternal. Internal yang dimaksud yaitu pegawai bersumber dari internal perusahaan yang nantinya akan ditarik ke induk perusahaan. Sedangkan eksternal dalam hal ini yang dimaksud yaitu berasal dari pasar tenaga kerja, institusi pendidikan atau dari sumber-sumber yang lain.

Tahap Kedua *design* pelatihan yang ada di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya berdasarkan DNA (*Developmental Need Analysis*) dan TNA (*Training Need Analysis*). Konsep learning atau pembelajaran tersebut meliputi: 1) Diklat profesi sesuai dengan profesinya masing-masing atau diklat kepakaran sesuai bidang; 2) Diklat penjenjangan adalah diklat sesuai dengan jenjang karir seperti *supervisor education*, *level managerial*, *ee executive education*; 3) Diklat penunjang adalah diklat yang sifatnya untuk mendukung karir yang akan dibutuhkan orang untuk maju ke jenjang berikutnya; 4) Diklat strategi korporat adalah diklat yang berhubungan dengan kebutuhan strategic korporasi; 5) Diklat pembekalan masa purnabakti/ orang yang mau pensiun. Design pelatihan yang ada di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya berdasarkan DNA (*Developmental Need Analysis*) dan TNA (*Training Need Analysis*). Salah satu konsep learning dilakuka melalui diklat sesuai dengan profesi/jabatan. Contoh dari diklat tersebut yaitu program diklat kompetensi direksi. Materi diklat Kompetensi direksi meliputi *digital mindset shifting*, sertifikasi CGRP- *Corporate Law*, *Sertified Risk Governance Profesional*, dan *Directorship Program and High Performance Board*.

Tahap ketiga *delivery* telah dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya kepada para pegawainya. Hal ini dapat dilihat bahwa ketika proses masa training karyawan tersebut harus membuat suatu karya tulis atau job assignment yang nanti akan di presentasikan, ketika apabila dinyatakan lulus karyawan tersebut diangkat sebagai karyawan tetap di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya berdasarkan bidang dan kemampuannya.

Tahap keempat *evaluation* telah dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Hal ini dapat dilihat bahwa dalam evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut melalui 4 tahapan yaitu *reaction* pelatihan, pengukuran pengetahuan, *behaviour evaluation*, dan evaluasi secara *general*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait pelatihan dan pengembangan SDM berbasis kompetensi pada PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

Pengembangan SDM telah dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya, mempunyai 6 indikator yaitu:

Keterampilan, Penempatan Pegawai diletakkan sesuai dengan keterampilan yang dalam hal ini dilihat berdasarkan kualifikasi pendidikan yang dimiliki baik dalam bidang teknik maupun non teknik di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya;

Pengetahuan, Penempatan pegawai sesuai dengan pengetahuan dasar yang dimiliki pegawai serta dilakukan program sertifikasi bagi pegawai dalam meningkatkan pengetahuan yang ada pada pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya bidang teknik dan non teknik;

Peran Sosial di PT Pembangkitan Jawa Bali dilakukan dengan berpedoman pada budaya perusahaan yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) dan telah dilakukan oleh pegawai sehingga hubungan antar pegawai baik atasan dan bawahan maupun senior dan junior terjalin dengan harmonis;

Citra diri dalam hal ini merupakan sikap pegawai dalam mencapai kinerja yang maksimal dilakukan melalui peningkatan karir di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya sesuai dengan kemampuan pegawai dan kinerja masing-masing;

Trait (sifat) telah dilakukan oleh pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya dalam mengatasi permasalahan. Perusahaan memberikan fasilitas kepada pegawai dalam menyelesaikan permasalahan melalui program *internship* RSH (*Reserve Shutdown*). Dan motif telah dimiliki oleh para pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya; dan

Motif yang dimiliki pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya dilakukan untuk mencapai visi misi perusahaan dengan membuat program program pendukung guna mencapai tujuan perusahaan terutama dalam pengembangan sumberdaya manusia.

Berkaitan dengan Pelatihan juga telah dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya.

Assesment telah dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya dengan kompetensi pegawai saat awal memasuki pekerjaan, *OJT* (*On Job Training*) juga dilakukan yang dijadikan sebagai acuan untuk melihat peningkatan kompetensi pegawai di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya melalui pelatihan;

Design pelatihan yang ada di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya berdasarkan DNA (*Developmental Need Analysis*) dan TNA (*Training Need Analysis*) dengan beberapa konsep *learning* diklat sesuai jabatan, diklat penunjang, diklat penjenjangan, diklat strategi korporat, dan diklat pembekalan;

Delivery dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya melalui pembuatan suatu karya tulis atau *job assignment* yang nanti akan di presentasikan, ketika apabila dinyatakan lulus karyawan tersebut diangkat sebagai karyawan tetap di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya berdasarkan bidang dan kemampuannya; dan

Evaluation dilakukan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya dengan empat tahap yaitu reaction pelatihan, pengukuran pengetahuan, behaviour evaluation, dan evaluasi secara general.

Dengan demikian Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi pada PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah dilaksanakan dengan baik dan optimal sesuai dengan setiap kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afni can, Y. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 4(1), 1–26.
- Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., P. (2019). *Buku Materi Pembelajaran Manajemen Pelatihan dan Pengembangan* (M. Indri Jatmoko, S.Si (Teol.), Ed.). Jakarta: UKI Press.
- Gardjito, A. (2014). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 13(1), 83778.
<https://www.ptpjb.com/>. (2020)
- Juwita, R. (2019). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 2(1), 1–11.
- Krisdiantoro, B. N. (2017). JIMMU – Volume II- Nomor 2 – Agustus 2017 M ag is t er M an ajemen Pascasarjana Universitas Islam Malang ISSN: 2541-6030. JIMMU Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Islam Malang, II(2), 85–97.
- Krismiyati, K. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. *Jurnal Office*, 3(1), 43.
<https://doi.org/10.26858/jo.v3i1.3459>
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 28–35.
<https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teddy Chandra, Ed.). Sidoarjo: ZIFATAMA PUBLISHER.
- Milles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Singapore: SAGE.
- Prihantoro, A. (2012). PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MOTIVASI, DISIPLIN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMITMEN (Studi Kasus Madrasah di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). *VALUE ADDED*, 8(2), 78–98.
- Rahayu, K. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6(1), 177–182.
- Roosje Kalangi. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 2(1), 1–18.
- Rotua Situmorang, S. N., & Sarjono, H. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Kecamatan Kebon Jeruk, Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi Universitas Esa Unggul*, 4(1), 17910.
- Shidiq, U., & Choiri, M. (2019). Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). Retrieved from [http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/METODE PENELITIAN KUALITATIF DI BIDANG PENDIDIKAN.pdf](http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/METODE%20PENELITIAN%20KUALITATIF%20DI%20BIDANG%20PENDIDIKAN.pdf)
- Sugiyono. (2020). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarmintyastuti, L., & Hugo Aries Suprpto. (2019). Pengembangan SDM Melalui Minat dan Motivasi Santriwati pada Yayasan Taufidzul Qur'an Ar-Rahmani di Ciputat Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* <https://Jurnal.Unibrah.Ac.Id/Index.Php/JIWP>, 6(2), 317–322. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3737989>

- Sunarto, A. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 397–407. Retrieved from <http://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/504>
- Tarigan, C. G., & Nasution, M. A. (2014). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . PLN Cabang Binjai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 146–153.
- Yuliyati, E. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Total Quality Management Di Smk Muhammadiyah Prambanan. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 24–35. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.967>
- Zainal, P. D. V. R., Ramly, P. D. H. M., Mutis, P. D. T., & Arafah, D. W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (3rd ed.; K. Putra, Ed.). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.