

Lampiran

**KUESIONER: PERAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEJIK
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa PT. PJBS di Sidoarjo)**

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara:

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya program studi Magister Manajemen:

Nama : Berlia Setiawan

NIM : 8112412007

Sedang mengadakan penelitian tentang “Peran Sumber Daya Manusia Stratejik Terhadap Kinerja Perusahaan”. Saya mohon kesediaan bapak/ibu/saudara memberikan jawaban yang sujujur-jujurnya terhadap sejumlah pertanyaan ini, guna memberikan kepada perusahaan tentang Peran Sumber Daya Manusia Stratejik di masa mendatang.

Perlu diinformasikan bahwa pihak penyusun **menjamin kerahasiaan informasi pribadi yang** Bapak/Ibu/Saudara(i) **berikan**. Informasi ini hanya ditujukan untuk kepentingan menyusun tugas akhir. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara(i) saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Berlia Setiawan

A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon Bapak/Ibu/Saudara mengisi data berikut:

Berikan tanda silang (X) untuk pilihan jawaban Bapak/Ibu/Saudara:

- | | | | |
|---------------------|---|------------------|---|
| Jabatan | : 1. Direktur SDM | 2. Kepala Satuan | <input checked="" type="checkbox"/> Officer |
| | 3. Manajer | 4. Staf Senior | |
| Jenis Kelamin | : <input checked="" type="checkbox"/> Laki-laki | 2. Perempuan | |
| Pendidikan Terakhir | : 1. SD | 2. SLTP | |
| | 3. SLTA | 4. D1-D3 | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> S1 | 6. S2 | |
| | 7. S3 | | |
| Usia Anda saat ini | : 1. 25-30 th | 2. 30-35 th | 3. 36-40 th |
| | <input checked="" type="checkbox"/> 41-45 th | 5. 46-50 th | 6. >50 th |

B. PERTANYAAN-PERTANYAAN PERAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

1. Bagaimanakah kondisi sumber daya manusia strategis di PT. PJBS ? Jelaskan!
 - a) Apakah strategi SDM yang dimiliki PT. PJBS? Jelaskan!
 - b) Apakah PT. PJBS merencanakan strategi bisnis? Jelaskan!
- a) Sumber daya yang ada di PT. PJBS terdiri dari beberapa status yaitu: tugas karya dari PT.PJB, kedua karyawan tetap, karyawan PKWT (perjanjian kerja waktu tertentu).Strategi dari sumber daya manusia untuk pemenuhan proyek, dilakukan dengan perencanaan sumber daya manusia berdasarkan proyek-proyek yang akan diambil tahun depan. Sistem yang digunakan untuk mempekerjakan sumber daya manusia dengan sistem PKWT untuk posisi kunci, sedangkan untuk *helper* dengan tenaga *outsourcing*.
- b) PT. PJBS mempunyai perencanaan bisnis. PT. PJBS bergerak dibidang pembangkitan listrik dan pendukungnya. Bidang pendukungnya bukan pengoperasian pembangkit, melainkan melakukan *assesment* tingkat *maturity level* bidang pembangkitan.
2. Bagaimana kebijakan SDM mengenai strategi SDM yang dimiliki oleh PT. PJBS ? Jelaskan!
 Kebijakan SDM di PT. PJBS dengan cara transfer knowledge dan pendampingan dari karyawan tugas karya kepada karyawan tetap, melakukan sertifikasi keahlian, program S2 untuk karyawan, memetakan kompetensi inti, peran dan bidang terkait bidang pembangkitan dan bidang kerja masing-masing karyawan, yang dilakukan melalui diklat jika terdapat *gap* kompetensi.
3. Bagaimanakah proses pengembangan sumber daya manusia stratejik yang dilakukan oleh PT. PJBS? Jelaskan!
 - a) Bagaimana PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia stratejik? Jelaskan!
 - b) Apakah PT. PJBS melakukan hal berikut dalam pengembangan SDM stratejik? (pilih semua yang sesuai dengan kondisi PT. PJBS dan mohon jelaskan)

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan PT. PJBS			
No	Pengembangan SDM Stratejik	Dilakukan	Tidak dilakukan
1	Mengadakan seminar yang ditujukan untuk karyawan	√	

2	Memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan/personil	V	
3	Membangun tingkat ketrampilan dalam diri karyawan	V	

- c) Apakah PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia strategik dengan cara berikut: (pilih semua yang sesuai dengan kondisi PT. PJBS dan mohon jelaskan)

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan PT. PJBS			
No	Respon pengembangan SDM Strategik	Dilakukan	Tidak dilakukan
1	Adanya kebijakan kompensasi	V	
2	Adanya kebijakan untuk kepegawaian	V	
3	Diberikannya kesempatan yang sama pada SDM	V	
4	Adanya jadwal kerja yang fleksibel	V	
5	Evaluasi secara berkala	V	

- a) Tahun depan persaingan makin ketat, sehingga proses transfer pengetahuan harus dipercepat. PT. PJBS mencoba memperkecil *gap* khususnya dikompetensi bidang, sehingga karyawan organik mempunyai kemampuan di bidang pembangkitan
- b) Dalam pengembangan SDM, PT. PJBS melakukan seminar untuk karyawan, memberikan pendidikan melalui program diklat (pendidikan dan pelatihan) perusahaan, dan membangun tingkat keterampilan dengan melalui *on job training* serta memberikan pendampingan selama *on job training* oleh karyawan tugas karya.
- c) PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia strategik dengan memberikan kompensasi yang terdiri dari dua besaran pokok, yaitu upah pokok (P1) dan tunjangan jabatan (P2) setiap bulan.
Terkait kebijakan kepegawaian hampir sama dengan perusahaan lain pada umumnya, ada tata tertib, fasilitas kerja, fasilitas kesehatan, acara *gathering* karyawan dan keluarga.

Karyawan diperlakukan sama, sehingga semua mempunyai kesempatan yang sama tergantung kemampuan dan minat masing-masing. Jam kerja yang dianut PT. PJBS ada dua, yaitu jam kerja *non shift* (senin s/d jumat, pukul 7.30 s/d 16.00) dan *shift* (dengan *rolling shift*, beroperasi 24 jam 7 hari seminggu). Evaluasi dilakukan secara berkala dengan penilaian kinerja yang dilakukan dua kali dalam setahun.

4. Apakah PT. PJBS mempunyai hambatan-hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia strategik yang dilakukan?

a) Apa saja hambatan-hambatan tersebut?

b) Bagaimana tindakan PT. PJBS dalam memperbaiki serta menanggulangi hambatan-hambatan yang ada?

A) PT. PJBS menuju ke perusahaan dengan *skill* dan *knowledge* mandiri. Terdapat kendala untuk transfer pengetahuan dari karyawan tugas karya dan para ahli, karena pembangkitan bersifat unik, sehingga pengalaman yang belasan tahun tidak bisa dengan cepat ditransfer, ditambah perkembangan perusahaan yang sangat cepat menuntut karyawan PT. PJBS dalam waktu singkat menguasai *knowledge* dan *skill* yang ada di PT. PJBS. Hal inilah hambatan terbesar di PT. PJBS, artinya waktu yang diberikan untuk penyerapan *knowledge* tidak sebanding dengan perkembangan bisnis PT. PJBS itu sendiri.

B) Tindakan PT. PJBS dalam memperbaiki serta menanggulangi hambatan-hambatan yang ada dengan mempekerjakan orang-orang PT. PJB yang mempunyai *skill* dan *knowledge* yang sudah teruji selama lebih dari 20 tahun dan telah pensiun dengan status pekerja PKWT. Mereka ditempatkan di unit-unit untuk melakukan proses transfer *knowledge*.

5. Bagaimana pihak manajemen melakukan pengembangan karir *framework* karyawan? Jelaskan?

Pihak manajemen melakukan pengembangan karir dengan membuat surat keputusan (SK) terkait karir karyawan. Karir di PT. PJBS dibagi menjadi dua besaran yaitu yang bersifat struktural dan fungsional. Baik karir yang bersifat struktural maupun fungsional, pertumbuhan karir tersebut bergantung pada hasil penilaian kinerja. Jadi jika penilaian kinerja karyawan bagus maka yang bersangkutan akan dengan cepat mengalami peningkatan *grade*. Setelah mencapai kondisi *grade* tertentu karyawan memiliki kesempatan atau peluang untuk promosi di jajaran atau tingkatan yang lebih tinggi, dengan catatan di posisi tersebut ada kesempatan dan karyawan mempunyai

kemampuan. Karir ini tidak secara otomatis, karyawan mengikuti ujian karena manajemen yakin di perusahaan banyak kandidat yang bisa mengisi posisi yang kosong dan perlu untuk segera diisi.

6. Bagaimana sikap perusahaan dalam mengenalkan budaya kerja produktif dengan potensi pengembangan SDM kepada para karyawannya? Jelaskan!

Seperti dikatakan di sistem penilaian kinerja yang berdasarkan kompetensi individu berbasis *softskill* dan sasaran kinerja perorangan (SKP). Sasaran kinerja perorangan merupakan *cascade* dari kontrak kinerja manajemen. Secara besarnya perusahaan mempunyai *key performance indicator* (KPI) yang harus dicapai. KPI ini akan diturunkan atau *cascaded* kepada manajemen atas, yaitu direksi, kemudian diturunkan ke manajer, asisten manajer, dan staf, sehingga seluruh karyawan mempunyai SKP yang akan digunakan dalam penentuan penilaian kinerja. Jadi jika berhubungan dengan budaya produktif manajemen sudah melakukan hal tersebut.

7. Adakah sosialisasi mengenai motivasi kerja yang dilakukan oleh PT. PJBS?, Jelaskan!

Perusahaan mempunyai nilai-nilai perusahaan yang selalu didengung-dengungkan setiap senam pagi pada hari jumat, pada acara *coffee morning* yang dipimpin direksi yang dilaksanakan setiap 3 bulan, atau pada saat acara *employee/family gathering*. Mendengungkan nilai SIAP, *Service Oreinted*, *Integrity*, *Active Learning*, *Professional*, nilai inilah yang digunakan untuk memotivasi seluruh karyawan PT. PJBS.

8. Apakah setiap hasil kerja yang dilakukan karyawan mendapat pengakuan atau penilaian dari perusahaan?

Setiap hasil kerja yang dilakukan karyawan mendapat pengakuan atau penilaian dari perusahaan, seperti disampaikan sebelumnya bahwa penilaian kinerja karyawan berkaitan dengan peningkatan *grade* karyawan. Peningkatan *grade* karyawan berhubungan dengan sistem karir. Jadi hal ini pasti akan diakui secara otomatis, jika karyawan nilainya selalu rendah dia akan mempunyai peluang untuk promosi jauh lebih rendah daripada karyawan lain yang nilainya bagus.

9. Bagaimana komunikasi antar pegawai dalam perusahaan? Jelaskan!

Ada beberapa cara untuk melakukan komunikasi di perusahaan, yang pertama melalui media email, telepon, *sharing knowledge* setiap satu minggu sekali dari karyawan, untuk karyawan, oleh karyawan, melalui media rapat level direksi yang disepakati, dikomunikasikan ke level manajer, masing-masing sub direktorat (subdit) melakukan komunikasi dengan staf, hal tersebut merupakan komunikasi dari atas ke bawah, kalau

dari bawah ke atas bisa melalui media facebook. Karyawan juga memungkinkan mengirim email kepada atasan atau direksi terkait.

Setiap perusahaan mempunyai hambatan dalam komunikasi, namun di PT. PJBS komunikasi semakin lama semakin baik. Tapi manajemen melihat komunikasi di PT. PJBS semakin hari semakin baik, artinya semakin lama komunikasi karyawan di perusahaan menjadi semakin baik. Hal tersebut dikarenakan jika ada permasalahan komunikasi antar karyawan akan dilakukan analisa, evaluasi kemudian perusahaan melakukan perbaikan.

10. Apakah pernah terjadi masalah atau sengketa baik dalam diri perusahaan maupun antar karyawan? Bagaimana PT. PJBS menyelesaikan sengketa yang terjadi tersebut? Jika sengketa yang sampai ke ranah industrial belum pernah terjadi, tetapi sengketa karena ketidakcocokan antar karyawan pasti ada, tetapi lingkupnya sektoral dan dapat diselesaikan secara internal. Perselisihan antar karyawan dan perusahaan belum pernah terjadi hingga saat ini. Kalau ada karyawan yang tidak puas dengan perusahaan pasti ada tetapi skalanya masih skala normal.

11. Bagaimana cara perusahaan dalam menentukan pekerjaan-pekerjaan yang ada dan berpotensi memiliki dampak terhadap strategi peningkatan kualitas perusahaan? Jelaskan!

Mengenai pekerjaan, di PT. PJBS sedang ada program yang masih berjalan yakni revitalisasi organisasi. Dari revitalisasi organisasi ini perusahaan mencoba mendefinisikan lebih detail atau lebih sesuai perkembangan bisnis yang ada dengan struktur organisasi yang baru. Dari struktur organisasi yang baru ini perusahaan menentukan IRMA, kemudian menentukan *jobdesc* dari masing-masing jabatan. Hal tersebut akan menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan dalam melakukan tugas keseharian. IRMA adalah kepanjangan dari *Interrelationship Management Accountability*. Jadi IRMA adalah suatu pekerjaan dapat menjadi tanggung jawab satu jabatan, tetapi jika memerlukan informasi konsultasi, masukan dari jabatan yang lain atau satu pekerjaan, hal itu bersifat *join responsibility*, sehingga dikerjakan oleh dua jabatan yang berbeda.

12. Sejauh mana sikap PT. PJBS dalam memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu? Jelaskan!

Untuk pekerjaan yang memerlukan profil kompetensi tertentu, dan PT. PJBS belum mempunyai sumber daya yang memenuhi profil kompetensi tersebut, maka perusahaan

mencari dari luar PT. PJBS. Selama ini PT. PJBS meminta bantuan dari induk perusahaan PT. PJB dengan status tugas karya, atau PT. PJBS bekerjasama dengan pihak ketiga yang sudah teruji dan sudah pernah bekerjasama, atau melakukan *outsourcing*.

13. Bagaimana PT. PJBS melakukan penilaian kapabilitas yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan *strategic job families*? Jelaskan!

Untuk melakukan *strategic job families*, seperti dijabarkan sebelumnya *strategic job families* diturunkan dari revitalisasi organisasi, kemudian diturunkan IRMA dan diturunkan *jobdesc*. Jadi struktur fungsi atau *strategic job families* sudah diturunkan ke *jobdesc* masing-masing jabatan yang diturunkan dari atas ke bawah dari proses bisnis perusahaan.

14. Bagaimana kemampuan PT. PJBS dalam mengorganisasi karyawannya sebagai langkah untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi?

Setiap tahun PT. PJBS membuat KPI perusahaan atau kontrak kinerja korporat yang kemudian diturunkan menjadi SKP setiap karyawan. Dari *cascading* dan kontrak kinerja perusahaan dapat mengetahui program atau rencana kerja yang dibutuhkan setiap tahun untuk memenuhi kontrak kinerja. Pemenuhan kontrak kinerja tersebut disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Sehingga setiap karyawan mengetahui target atau sasaran perusahaan secara global dan masing-masing departemen serta masing-masing individu. Perubahan-perubahan yang secara strategis terjadi di perusahaan diuraikan ke dalam rencana jangka panjang perusahaan (RJPP). Jika ternyata tahun depan ada strategi yang berubah sesuai kondisi pasar, maka RJPP tersebut juga akan direvisi.

15. Bagaimana peran sumber daya manusia strategik PT. PJBS terhadap kinerja perusahaan?

Seperti penjelasan sebelumnya, karyawan bekerja berdasarkan *job desc* yang diturunkan dari proses bisnis. Proses bisnis ini yang mewarnai bisnis perusahaan. Kemudian kontrak kinerja korporat diberikan kepada direksi. Kontrak kinerja ini diturunkan mulai dari direksi hingga ke karyawan, sehingga yang dilakukan karyawan *inline* dengan yang ditargetkan oleh komisaris dan perusahaan.

SDM strategik mempunyai peranan dalam pencapaian kinerja perusahaan. Selama ini manajemen melihat *performance* perusahaan dalam 3 tahun terakhir meningkat drastis dan bisa terpenuhi diatas 100%. Ada peningkatan beberapa program di perusahaan

yang signifikan seperti *Human Capital Readiness*, dan *Organization Capital Readiness*, jadi perusahaan berkembang setiap tahun dan hal tersebut sejalan dengan proses strategik SDM di perusahaan yang salah satu pilar nilai-nilainya adalah *active learning*.

TERIMA KASIH

Lampiran

**KUESIONER: PERAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEJIK
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa PT. PJBS di Sidoarjo)**

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara:

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya program studi Magister Manajemen:

Nama : Berlia Setiawan

NIM : 8112412007

Sedang mengadakan penelitian tentang “Peran Sumber Daya Manusia Stratejik Terhadap Kinerja Perusahaan”. Saya mohon kesediaan bapak/ibu/saudara memberikan jawaban yang jujur-jujurnya terhadap sejumlah pertanyaan ini, guna memberikan kepada perusahaan tentang Peran Sumber Daya Manusia Stratejik di masa mendatang.

Perlu diinformasikan bahwa pihak penyusun **menjamin kerahasiaan informasi pribadi yang** Bapak/Ibu/Saudara(i) **berikan**. Informasi ini hanya ditujukan untuk kepentingan menyusun tugas akhir. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara(i) saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Berlia Setiawan

A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon Bapak/Ibu/Saudara mengisi data berikut:

Berikan tanda silang (X) untuk pilihan jawaban Bapak/Ibu/Saudara:

- | | | | |
|---------------------|---|---|--|
| Jabatan | : 1. Direktur SDM | <input checked="" type="checkbox"/> Kepala Satuan | 5. Officer |
| | 3. Manajer | 4. Staf Senior | |
| Jenis Kelamin | : <input checked="" type="checkbox"/> Laki-laki | 2. Perempuan | |
| Pendidikan Terakhir | : 1. SD | 2. SLTP | |
| | 3. SLTA | 4. D1-D3 | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> S1 | 6. S2 | |
| | 7. S3 | | |
| Usia Anda saat ini | : 1. 25-30 th | 2. 30-35 th | 3. 36-40 th |
| | 4. 41-45 th | 5. 46-50 th | <input checked="" type="checkbox"/> >50 th |

B. PERTANYAAN-PERTANYAAN PERAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

1. Bagaimanakah kondisi sumber daya manusia strategis di PT. PJBS ? Jelaskan!
 - a) Apakah strategi SDM yang dimiliki PT. PJBS? Jelaskan!
 - b) Apakah PT. PJBS merencanakan strategi bisnis? Jelaskan!

a) Kondisi sumber daya manusia strategis PT. PJBS dilakukan dengan memetakan sumber daya manusia. Salah satu strateginya dengan mengelola risiko remunerasi karyawan. PT. PJBS berbasis layanan jasa sehingga mempunyai tenaga kerja yang padat karya. Banyak karyawan yang diterima bekerja di perusahaan secara bersamaan, dengan demikian pada saat awal bekerja remunerasinya masih sesuai, namun pada saat lima tahun kemudian, remunerasi yang diperlukan akan meningkat. Hal ini memerlukan kajian tersendiri. Salah satu strateginya adalah dengan melakukan mutasi karyawan ke unit lain sesuai *grade* karyawan dan kebutuhan unit tersebut. Hal ini dilakukan untuk menjaga struktur biaya yang sudah direncanakan. PT. PJBS belum memiliki strategi SDM, semestinya perusahaan melihat PT. PJB untuk *benchmark* strategi SDM.

b) Secara detail belum dilakukan oleh PT. PJBS. PT. PJBS sebagai pengelola aset pembangkit seharusnya merencanakan pengelolaan aset sesuai umur kontrak. Perusahaan seharusnya membuat *road map* dan membuat rencana jangka panjang dan melakukan evaluasi rencana jangka panjang tersebut. PT. PJBS seharusnya mempunyai portofolio proyek atau cetak biru setiap proyek. Sehingga perusahaan dapat mengevaluasi proyek-proyek yang sedang berjalan, untuk mengetahui apakah proyek tersebut masih menguntungkan dengan menghitung inflasi setiap tahun. Selain itu untuk memproyeksikan masa depan perusahaan.
2. Bagaimana kebijakan SDM mengenai strategi SDM yang dimiliki oleh PT. PJBS ? Jelaskan!

Kebijakan strategi perusahaan yaitu dengan menerima target dari pemegang saham berupa pengukuran *maturity level* di bidang SDM maupun di organisasinya. Yaitu *Human Capital Readiness* dan *Organization Capital Readiness*.
3. Bagaimanakah proses pengembangan sumber daya manusia stratejik yang dilakukan oleh PT. PJBS? Jelaskan!
 - a) Bagaimana PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia stratejik? Jelaskan!

- b) Apakah PT. PJBS melakukan hal berikut dalam pengembangan SDM strategik? (pilih semua yang sesuai dengan kondisi PT. PJBS dan mohon jelaskan)

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan PT. PJBS			
No	Pengembangan SDM Strategik	Dilakukan	Tidak dilakukan
1	Mengadakan seminar yang ditujukan untuk karyawan	√	
2	Memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan/personil	√	
3	Membangun tingkat ketrampilan dalam diri karyawan	√	

- c) Apakah PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia strategik dengan cara berikut: (pilih semua yang sesuai dengan kondisi PT. PJBS dan mohon jelaskan)

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan PT. PJBS			
No	Respon pengembangan SDM Strategik	Dilakukan	Tidak dilakukan
1	Adanya kebijakan kompensasi	√	
2	Adanya kebijakan untuk kepegawaian		√
3	Diberikannya kesempatan yang sama pada SDM		√
4	Adanya jadwal kerja yang fleksibel	√	
5	Evaluasi secara berkala		√

Proses pengembangan sumber daya manusia strategik yang dilakukan oleh PT. PJBS berupa pelatihan baik di dalam negeri maupun di luar negeri, kemudian pengalaman-pengalaman di proyek-proyek yang menantang merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kompetensi SDM sehingga meningkatkan daya jual PT. PJBS. Akan ada proyek PLTU 1000MW yang belum pernah ada. Namun pengelolaan basis data belum dilakukan, semestinya dilakukan untuk memetakan kemampuan SDM yang dimiliki untuk meningkatkan daya jual PT. PJBS.

- a) Respon perusahaan adalah dengan memenuhi gap antara kemampuan saat ini dengan kemampuan yang diharapkan, caranya dengan bekerjasama dengan provider yang mempunyai kemampuan di bidang tersebut atau provider yang bergerak di bidang pembangkit seperti IATKI dan HAKIT.
- b) Setiap tahun perusahaan membuat *training need analysis* (TNA) untuk mengetahui gap kebutuhan pelatihan karyawan dan harus dilakukan pencapaiannya diukur melalui HCR.
- c) Kebijakan kompensasi sudah cukup adil, sudah ada model remunerasi P1, P2 dan P3. P1 berdasarkan senioritas, P2, berdasarkan peran bidang karyawan, dan P3 adalah *reward*. Namun kebijakan tersebut langsung kepada individu karyawan, sedangkan kinerja unit-unit O&M belum ada sehingga reward untuk kinerja unit belum ada.

Jadwal kerja PT. PJBS adalah jadwal kerja normal untuk di kantor yaitu 8 jam, tetapi untuk di unit, terutama pekerjaan proyek disesuaikan dengan target penyelesaian pekerjaan tersebut.

4. Apakah PT. PJBS mempunyai hambatan-hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia stratejik yang dilakukan?
 - a) Apa saja hambatan-hambatan tersebut?
 - b) Bagaimana tindakan PT. PJBS dalam memperbaiki serta menanggulangi hambatan-hambatan yang ada?
 - A) Untuk unit-unit baru tidak ada hambatan. Karyawan di unit yang sudah lama bergabung, mereka memiliki hak untuk mengikuti pelatihan untuk pengembangan karir setiap tahun, namun karena mungkin adanya keterbatasan dana belum bisa dilakukan semuanya. Hal ini dikarenakan jika semua karyawan PT. PJBS yang berjumlah sekitar 1.800 orang diikutkan pelatihan maka akan mempengaruhi harga pokok penjualan menjadi tidak kompetitif lagi.
 - B) Untuk memperbaiki hambatan tersebut, mengenai masalah dana dapat disiasati dengan cara karyawan yang sudah mendapatkan pelatihan, mereka melakukan *sharing* kepada rekan-rekan di unit, atau meningkatkan *sharing knowledge* dan diskusi kelompok. Cara lainnya dengan meningkatkan karya inovasi dari karyawan.
5. Bagaimana pihak manajemen melakukan pengembangan karir *framework* karyawan? Jelaskan?

Setiap karyawan mempunyai kontrak kinerja individu yang merupakan turunan kontrak kinerja manajemen. Jika pencapaian kontrak kinerja mereka melebihi target, maka karir mereka akan naik. Kerangka pengembangan karir melalui *talent pool*, dengan menyaring karyawan yang dapat masuk ke dalam *talent pool* dan memberikan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi bagi karyawan.

6. Bagaimana sikap perusahaan dalam mengenalkan budaya kerja produktif dengan potensi pengembangan SDM kepada para karyawannya? Jelaskan!

Sikap perusahaan dalam mengenalkan budaya kerja produktif dengan potensi pengembangan SDM kepada para karyawannya dengan melakukan *sharing knowledge* dan *peer group discussion*, dengan berbagi pengalaman para ahli di bidang pembangkitan listrik.

7. Adakah sosialisasi mengenai motivasi kerja yang dilakukan oleh PT. PJBS?, Jelaskan! Motivasi kerja disosialisasikan melalui sasaran kinerja individu (SKP), jika target SKP dapat dipenuhi karyawan maka mereka akan mendapatkan *reward*, namun jika tidak mencapai target akan mendapatkan *punishment*.

8. Apakah setiap hasil kerja yang dilakukan karyawan mendapat pengakuan atau penilaian dari perusahaan?

Setiap hasil kerja yang dilakukan karyawan mendapat pengakuan atau penilaian dari perusahaan seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya.

9. Bagaimana komunikasi antar pegawai dalam perusahaan? Jelaskan!

Banyak media yang digunakan untuk komunikasi, seperti media email, acara *coffee morning*, senam pagi yang biasanya digunakan sebagai media komunikasi antar karyawan dan perusahaan. Antar pegawai menggunakan media email, facebook, forum *peer group discussion*, *sharing knowledge*, sebagai media komunikasi.

10. Apakah pernah terjadi masalah atau sengketa baik dalam diri perusahaan maupun antar karyawan? Bagaimana PT. PJBS menyelesaikan sengketa yang terjadi tersebut? Belum pernah terjadi sengketa baik dalam diri perusahaan maupun antar karyawan. Namun terdapat komplain dari karyawan agar hasil kerja diakui, hal ini merupakan usulan agar kinerja karyawan yang baik agar mendapat *reward*, tetapi permasalahannya unit-unit yang ada sekarang belum mempunyai kontrak kinerja unit. Sehingga sampai saat ini hanya diakui kinerja individu, sedangkan kinerja unit belum diakui.

11. Bagaimana cara perusahaan dalam menentukan pekerjaan-pekerjaan yang ada dan berpotensi memiliki dampak terhadap strategi peningkatan kualitas perusahaan? Jelaskan!

Cara perusahaan dalam menentukan pekerjaan-pekerjaan yang ada dan berpotensi memiliki dampak terhadap strategi peningkatan kualitas perusahaan dengan menentukan sasaran strategis dalam RKAP, RJPP, dan memilah pekerjaan-pekerjaan yang berpotensi dapat dan mampu dikerjakan oleh PT. PJBS dengan cara membuat kajian operasi, kajian finansial, dan kajian risiko. Selain itu dengan melakukan sertifikasi keahlian yang dilakukan oleh HAKIT dan IATKI.

12. Sejauh mana sikap PT. PJBS dalam memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu? Jelaskan!

Untuk pekerjaan yang memerlukan profil kompetensi tertentu dengan cara memberikan pelatihan di luar negeri, dengan menngikutkan karyawan dalam proyek-proyek yang bermacam-macam jenis seperti PLTG, PLTU dan sebagainya.

13. Bagaimana PT. PJBS melakukan penilaian kapabilitas yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan *strategic job families*? Jelaskan!

Kapabilitas dan *job desc* dibangun dari proses bisnis dengan melakukan review proses bisnis, kemudian diturunkan menjadi *job desc* menggunakan metode yang digunakan oleh LETMI ITB dengan menggunakan IRMA. PT. PJBS belum pernah melakukan wawancara dengan karyawan terkait kompetensinya saat ini.

14. Bagaimana kemampuan PT. PJBS dalam mengorganisasi karyawannya sebagai langkah untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi?

PT. PJBS menggandeng LETMI ITB untuk menyusun proses bisnis yang sesuai untuk PT. PJBS, kemudian hasilnya disosialisasikan kepada seluruh karyawan dengan menetapkan SK, kemudian job desc dan tugas-tugas yang sesuai proses bisnis sudah dibuat.

15. Bagaimana peran sumber daya manusia stratejik PT. PJBS terhadap kinerja perusahaan?

Dalam kurun waktu tahun 2011 dan 2012, masih sangat sederhana, dan belum semua bagian terlibat, saat itu yang terlibat hanya SDM dan keuangan. Hasil kinerja tahun 2011 dan 2012 cukup bagus yaitu pencapaiannya diatas 120%. Tahun 2013 mendapat tantangan yakni KPI menjadi 13 KPI, dan pencapaiannya secara keseluruhan

diperkirakan turun. PT. PJBS perlu membangun kepedulian dari para karyawan untuk mengelola kontrak kinerja dengan antusias. Salah satu contohnya dengan melakukan analisis jika pencapaian kontrak kinerja berwarna merah tanpa harus diberitahu.

SDM stratejik memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan, namun pendokumentasiannya belum baik, semestinya saat melakukan penilaian sesuatu harus ada dokumennya, contohnya saat mengukur kepuasan pelanggan, ternyata tidak ada dokumennya.

TERIMA KASIH

Lampiran

**KUESIONER: PERAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEJIK
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa PT. PJBS di Sidoarjo)**

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara:

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya program studi Magister Manajemen:

Nama : Berlia Setiawan

NIM : 8112412007

Sedang mengadakan penelitian tentang “Peran Sumber Daya Manusia Stratejik Terhadap Kinerja Perusahaan”. Saya mohon kesediaan bapak/ibu/saudara memberikan jawaban yang jujur-jujurnya terhadap sejumlah pertanyaan ini, guna memberikan kepada perusahaan tentang Peran Sumber Daya Manusia Stratejik di masa mendatang.

Perlu diinformasikan bahwa pihak penyusun **menjamin kerahasiaan informasi pribadi yang** Bapak/Ibu/Saudara(i) **berikan**. Informasi ini hanya ditujukan untuk kepentingan menyusun tugas akhir. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara(i) saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Berlia Setiawan

A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon Bapak/Ibu/Saudara mengisi data berikut:

Berikan tanda silang (X) untuk pilihan jawaban Bapak/Ibu/Saudara:

- | | | | |
|---------------------|--|---|-------------|
| Jabatan | : 1. Direktur SDM | 2. Kepala Satuan | 5. Officer |
| | 3. Manajer | <input checked="" type="checkbox"/> Staf Senior | |
| Jenis Kelamin | : 1. Laki-laki | <input checked="" type="checkbox"/> Perempuan | |
| Pendidikan Terakhir | : 1. SD | 2. SLTP | |
| | 3. SLTA | 4. D1-D3 | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> S1 | 6. S2 | |
| | 7. S3 | | |
| Usia Anda saat ini | : <input checked="" type="checkbox"/> 25-30 th | 2. 30-35 th | 3. 36-40 th |
| | 4. 41-45 th | 5. 46-50 th | 6. >50 th |

B. PERTANYAAN-PERTANYAAN PERAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

1. Bagaimanakah kondisi sumber daya manusia strategis di PT. PJBS ? Jelaskan!
 - a) Apakah strategi SDM yang dimiliki PT. PJBS? Jelaskan!
 - b) Apakah PT. PJBS merencanakan strategi bisnis? Jelaskan!
 - a) Di PT. PJBS kondisi sumber daya manusia terdiri dari beberapa kalangan, misalkan karyawan organik, sumber daya dari induk perusahaan yang disebut tugas karya, sumber daya dari luar perusahaan baik yang melalui pihak ketiga maupun yang langsung PKWT dengan PT. PJBS. Strategi SDM yang dimiliki PT. PJBS terdapat beberapa strategi, cara merencanakannya dengan cara menghubungkan dengan strategi perusahaan, apa strategi perusahaan saat ini, maka strategi SDM harus bisa menyesuaikan. Untuk tahun 2013 dan 2014 arah pengembangan SDM PT. PJBS fokus pada perencanaan organisasi yang sudah *inline* dengan proses bisnis.
 - b) Perusahaan sudah melaksanakan proses bisnis dengan pedampingan pihak eksternal. Kemudian perusahaan merencanakan kapasitas dan kapabilitas organisasi, karena ada perubahan bisnis dari *O&M labor supply* menjadi *full O&M*, sehingga ada perubahan fokus dari fokus pada kuantitas menjadi fokus pada kualitas. Karena masih menggunakan sumber daya dari luar, terutama untuk level *engineer* ke atas, maka kaderisasi merupakan hal penting, karena membentuk di kompetensi bidang pembangkit tidak semudah perusahaan-perusahaan lain, dibutuhkan beberapa langkah dan waktu yang cukup lama, sehingga strategi selanjutnya adalah membentuk kader dan memetakan bakat-bakat yang dapat dipercepat pengembangannya untuk menjadi *engineer* atau setara *engineer*.
2. Bagaimana kebijakan SDM mengenai strategi SDM yang dimiliki oleh PT. PJBS ? Jelaskan!

Beberapa kebijakan yang ada sebelumnya ini masih bersifat seadanya, namun sekarang sudah tidak bisa karena arah pengembangan SDM menjadi mitra bisnis perusahaan, sehingga kebijakan SDM harus *inline* dengan strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan. Seperti contohnya sistem karir, sistem remunerasi, apapun sistem atau kebijakan SDM akan *inline* dengan strategi SDM dan strategi perusahaan. Contoh, saat ada isu biaya SDM, maka SDM harus mengevaluasi sistem penggajian, desain karir karyawan karena isu kompetensi juga muncul.
3. Bagaimanakah proses pengembangan sumber daya manusia stratejik yang dilakukan oleh PT. PJBS? Jelaskan!

- a) Bagaimana PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia strategik? Jelaskan!
- b) Apakah PT. PJBS melakukan hal berikut dalam pengembangan SDM strategik? (pilih semua yang sesuai dengan kondisi PT. PJBS dan mohon jelaskan)

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan PT. PJBS			
No	Pengembangan SDM Strategik	Dilakukan	Tidak dilakukan
1	Mengadakan seminar yang ditujukan untuk karyawan	√	
2	Memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan/personil	√	
3	Membangun tingkat ketrampilan dalam diri karyawan	√	

- c) Apakah PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia strategik dengan cara berikut: (pilih semua yang sesuai dengan kondisi PT. PJBS dan mohon jelaskan)

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan PT. PJBS			
No	Respon pengembangan SDM Strategik	Dilakukan	Tidak dilakukan
1	Adanya kebijakan kompensasi	√	
2	Adanya kebijakan untuk kepegawaian	√	
3	Diberikannya kesempatan yang sama pada SDM	√	
4	Adanya jadwal kerja yang fleksibel	√	
5	Evaluasi secara berkala	√	

Dengan adanya perubahan paradigma dari bisnis O&M labour supply menjadi full O&M sehingga ada perubahan fokus dari jumlah SDM menjadi kualitas SDM yang lebih dipentingkan. Untuk saat ini masih berbasis pada jumlah SDM sesuai yang tertuang dalam kontrak kerja. Tetapi saat ini PT. PJBS sudah membangun *training development center* (TDC) sendiri untuk membentuk karyawan sesuai kebutuhan dan fokus perusahaan, misalkan

O&M harus berbasis tata kelola, maka semua kompetensi harus sesuai dengan yang dibutuhkan dalam tata kelola tersebut. Permasalahannya, masih ada beberapa kompetensi yang belum dapat ditangani sendiri oleh perusahaan, sehingga masih menggunakan jasa dari luar, bisa dari PT. PLN maupun dari PT. PJB. Contohnya untuk sertifikasi bidang tertentu PT. PJB tidak bisa mengeluarkan sertifikasi karena bukan lembaga sertifikasi, sehingga masih bergantung pada pihak ketiga seperti HAKIT, IATKI, dan Udiklat PLN, sehingga saat ini PT. PJB hanya bisa melakukan pelatihan biasa.

- a) Direktorat SDM mengikuti arah pengembangan perusahaan, sehingga Direktorat SDM membangun infrastruktur untuk mendukung hal tersebut, seperti TDC, membuat kurikulum, bekerja sama dengan ITS, pengadaan alat-alat simulator untuk mempermudah Direktorat SDM mengembangkan kompetensi SDM menjadi lebih baik.
- b) Sudah diadakan beberapa pelatihan namun karena belum ada direktori kompetensi bidang, maka masih meraba-raba kebutuhan kompetensi tiap jabatan dengan menanyakan kepada atasan karyawan. Semua pelatihan, seminar berdasarkan *training need analysis* yang sudah ada di Diklat dan berdasarkan permintaan dari atasan karyawan.
- c) PT. PJB merespon pengembangan sumber daya manusia strategik di SKP, jadi karyawan yang mengembangkan diri bisa dengan melakukan karya inovasi, menjadi pemateri, menjadi tim, atau secara karir menjadi Pjs (pejabat sementara) diberikan nilai pada SKP berupa poin yang berdampak pada karir yang bersangkutan. Semakin tinggi kompetensi karyawan yang dilambangkan dengan *grade* maka nilai kompensasi yang diberikan semakin tinggi.

Jadwal kerja di PT. PJB sudah ada. Evaluasi secara berkala masih sebatas evaluasi pada pelaksanaan suatu pengembangan belum atas evaluasi karyawan secara keseluruhan yang seharusnya ada asesmen setahun sekali untuk mengetahui kemajuan karyawan. Evaluasi bagi karyawan yang sudah melaksanakan pelatihan sudah dilakukan.

4. Apakah PT. PJB mempunyai hambatan-hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia strategik yang dilakukan?
 - a) Apa saja hambatan-hambatan tersebut?

b) Bagaimana tindakan PT. PJBS dalam memperbaiki serta menanggulangi hambatan-hambatan yang ada?

A) Hambatan dalam pengembangan SDM stratejik yang pertama adalah kekurangan mentor karena sumber daya manusia yang terbatas untuk level tertentu khususnya untuk level kompetensi atas. Dengan kondisi saat ini *mentoring* belum dapat dilakukan secara sempurna. Hambatan kedua adalah keterbatasan infrastruktur seperti belum mempunyai simulator sendiri dan belum adanya kurikulum. Dengan infrastruktur yang belum memadai mengakibatkan program yang sudah direncanakan tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna. Ketiga, karena pekerjaan PT. PJBS berdasarkan kontrak, sehingga ada pembatasan pendanaan yang mengacu pada kontrak, hal ini menghambat pengembangan. Keempat adanya masalah integrasi PT. PJBS dengan PT. PJB, yaitu kebijakan pengembangan ada di ranah PT. PJB padahal mereka karyawan PT. PJBS. Apabila ada beberapa hal yang tidak jalan di PT. PJB, maka karyawan PT. PJBS yang menjadi salah satu korbannya karena pengembangan kompeteninya terhambat. Tetapi secara kontraktual PT. PJBS tidak bisa melakukan apapun.

B) Untuk mengatasi hambatan karena mentor, PT. PJBS menurunkan *grade*, dan mulai melakukan kaderisasi, karyawan diminta menjadi mentor untuk karyawan yang baru. Jika sebelumnya *mentoring* ODP dilakukan oleh manajer, saat ini sudah dilakukan oleh staf-staf senior. Untuk level atas, perusahaan mencari purna karya untuk pendampingan baik di unit maupun di kantor pusat. Mengenai infrastruktur, perusahaan sudah mulai membangun bekerjasama dengan *provider*/pihak ketiga untuk pengadaan infrastruktur. Untuk masalah dengan PT. PJB dilakukan koordinasi dan memonitor pelaksanaan pengembangan yang dilakukan oleh PT. PJB. Karena birokrasi PT. PJB lebih rumit, maka akan dibantu oleh PT. PJBS untuk pelaksanaannya, namun pendanaan tetap dari PT. PJB.

5. Bagaimana pihak manajemen melakukan pengembangan karir *framework* karyawan? Jelaskan?

Di PT. PJBS sudah ada sistem pengembangan karir. Saat ini karir seseorang dapat berkembang sebagian besar dari kinerja yang bersangkutan. Semakin bagus kinerjanya, semakin cepat pula karirnya berkembang.

6. Bagaimana sikap perusahaan dalam mengenalkan budaya kerja produktif dengan potensi pengembangan SDM kepada para karyawannya? Jelaskan!

Saat ini budaya kerja produktif baru dimulai dari segi disiplin karyawan. Sudah ada surat keputusan (SK) disiplin karyawan dan absensi karyawan. Budaya kerja produktif dimulai dari jam kerja yang sudah diatur, penerapan budaya malu dan sebagainya dengan cara memperlihatkan daftar kehadiran karyawan. Dan dari segi disiplin sendiri sudah ada sanksi-sanksi agar karyawan lebih produktif. Dari segi kinerja untuk produktifitas dengan memberikan insentif penilaian kinerja dan mempunyai dampak pada karir karyawan tersebut.

7. Adakah sosialisasi mengenai motivasi kerja yang dilakukan oleh PT. PJBS?, Jelaskan!
Sosialisasi motivasi belum ada, tetapi dilakuakn pelatihan. Perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan mengenai motivasi, namun lebih ke pelatihan bukan sosialisasi. Seperti yang dilakukan beberapa waktu lalu dengan Bapak Wiwoho, hal tersebut lebih mengarah ke pelatihan motivasi karyawan.
8. Apakah setiap hasil kerja yang dilakukan karyawan mendapat pengakuan atau penilaian dari perusahaan?
Setiap hasil kerja yang dilakukan karyawan mendapat pengakuan atau penilaian dari perusahaan, dan sudah dibuatkan SK penilaian kinerja.
9. Bagaimana komunikasi antar pegawai dalam perusahaan? Jelaskan!
Jalur komunikasi secara hitam diatas putih atau dilembagakan seperti SOP belum ada. Komunikasi yang dilakukan oleh karyawan bersifat informal melalui telepon, email atau fasilitas media komunikasi yang sudah disediakan oleh subdit teknologi informasi. Tetapi komunikasi yang bersifat formal melalui media OA, rapat koordinasi yang dilakukan setiap minggu atau setiap bulan baik antar subdit maupun dalam subdit itu sendiri. Untuk komunikasi keluar perusahaan melalui rapat koordinasi yang biasa dilakukan oleh tiap subdit atau direktorat sesuai kebutuhan.
10. Apakah pernah terjadi masalah atau sengketa baik dalam diri perusahaan maupun antar karyawan? Bagaimana PT. PJBS menyelesaikan sengketa yang terjadi tersebut?
Sengketa antar karyawan yang masuk ke dalam ranah perusahaan belum pernah terjadi. Sengketa antar karyawan dengan perusahaan sampai saat ini masih dapat termitigasi. Saat ini sudah ada serikat pekerja (SP), sehingga jika ada masalah dikomunikasikan melalui SP. Hingga saat ini belum pernah ada konflik apapun antara manajemen dengan serikat pekerja. Untuk konflik antar karyawan yang berdampak pada perusahaan tidak ada karena belum ada pengaduan apapun secara tertulis mengenai hal itu. Mentoring dan konseling dilakukan di perusahaan untuk memitigasi konflik yang mungkin terjadi, seperti ketika pelanggan mulai mengeluh karena

pelayanan dari karyawan maka karyawan tersebut akan dipanggil untuk diberikan pembinaan. Sampai saat ini, hal tersebut yang dilakukan perusahaan.

11. Bagaimana cara perusahaan dalam menentukan pekerjaan-pekerjaan yang ada dan berpotensi memiliki dampak terhadap strategi peningkatan kualitas perusahaan? Jelaskan!

Dampak-dampak strategis seperti pengelolaan *outsourcing*, dari awal perusahaan menentukan pekerjaan yang merupakan *core business* dan pekerjaan yang bukan *core business*. *Core business* inilah yang harus dimantapkan pengelolaannya. Manajemen sudah mulai melakukan pemetaan bisnis yang ada di PT. PJBS dengan menentukan bisnis utama dan bisnis penunjang. Kemudian manajemen memilah risiko yang terjadi di proses bisnis utama dan mengelola risiko tersebut karena dampaknya pada proses bisnis perusahaan secara keseluruhan. Manajemen sudah melakukan revitalisasi organisasi, memilah antara bisnis utama dan bukan bisnis utama dan pengelompokannya dalam fungsi-fungsi tersendiri.

12. Sejauh mana sikap PT. PJBS dalam memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu? Jelaskan!

Karena organisasi sesuai proses bisnis masih diatur, maka proses bisnis saat ini masih mengambang. Profil kompetensi masih belum terlihat yang mengacu pada tugas masing-masing secara ideal, tetapi masih berdasarkan pada pandangan manajer masing-masing. Seharusnya profil tersebut bukan dari manajer, tetapi berasal dari kajian. Kajian tersebut masih belum dilakukan, saat ini masih berdasarkan pada kebutuhan dari pengguna atau manajer masing-masing karena deskripsi pekerjaan masih belum ada.

13. Bagaimana PT. PJBS melakukan penilaian kapabilitas yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan *strategic job families*? Jelaskan!

Penilaian kapabilitas secara rutin melalui *assesment* untuk menilai kemampuan karyawan belum dilakukan, saat ini yang dilakukan adalah penilaian kinerja tiap semester. Namun hal tersebut belum dapat memperlihatkan kompetensi menyeluruh dari tiap karyawan. Hal tersebut karena pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan masih berdasarkan pada realisasi yang ada, bukan berdasarkan target yang ditentukan sebelumnya. Contoh, pekerjaan yang seharusnya dilakukan seorang karyawan berjumlah 10 jenis pekerjaan, namun yang dikerjakan hanya 6 pekerjaan, sehingga

yang dinilai hanya 6 pekerjaan tersebut, akibatnya penilaian tersebut belum dapat memperlihatkan kompetensi yang seharusnya dimiliki karyawan tersebut.

14. Bagaimana kemampuan PT. PJBS dalam mengorganisasi karyawannya sebagai langkah untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi?

Saat ini PT. PJBS lebih dinamis dibandingkan dengan induk perusahaan. Di PT. PJBS karyawan saat awal masuk ke PT. PJBS sudah diberitahukan bahwa kondisi perusahaan dinamis dan kemungkinan mutasi sangat besar. Jika di PT. PJB seorang karyawan sudah ditempatkan di suatu unit, maka kemungkinan besar sampai pensiun akan ada di unit tersebut. Sementara di PT. PJBS karena berbasis proyek, maka karyawan harus siap untuk mutasi sesuai dengan kebutuhan unit, sehingga mobilisasi karyawan di PT. PJBS dibuat fleksibel agar dapat mengikuti dan mendukung proses bisnis perusahaan. Kedua, dari segi sistem dan lain sebagainya dibuat lebih fleksibel karena perusahaan berbasis proyek, tidak semua sistem dapat ditempatkan di proyek tersebut. Akhirnya akan ada kebijakan-kebijakan agar proses bisnis tetap berjalan dan sistem tetap berlaku. Ada alasan-alasan untuk menentukan kebijakan di unit-unit tertentu untuk mendukung proses bisnis di sana.

15. Bagaimana peran sumber daya manusia strategik PT. PJBS terhadap kinerja perusahaan?

Kinerja perusahaan mengacu pada kontrak manajemen, sudah pasti SDM strategik berperan terhadap kinerja perusahaan karena terdapat KPI yang berasal dari SDM. PT. PJBS bukan perusahaan manufaktur, tetapi perusahaan jasa dengan produk kompetensi SDM. Sehingga SDM sangat berperan terhadap roda bisnis perusahaan. Kinerja-kinerja yang diminta oleh *stakeholder* sudah pasti akan ada seperti HCR, OCR, dan *maturity level* proses bisnis. SDM PT. PJBS mengambil peran dalam hal tersebut agar kinerja perusahaan di mata *stakeholder* baik.

SDM strategik memiliki peran positif terhadap kinerja perusahaan, hal ini dikarenakan adanya aspek-aspek penilaian yang langsung mengarah kepada pengelolaan SDM, sehingga ketika pengelolaan SDM buruk, seperti HCR maka akan berimbas langsung ke nilai HCR. Tetapi ada penilaian yang tidak langsung seperti penilaian *maturity level* proses bisnis dampaknya tidak langsung.

TERIMA KASIH

Lampiran

**KUESIONER: PERAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEJIK
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa PT. PJBS di Sidoarjo)**

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara:

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya program studi Magister Manajemen:

Nama : Berlia Setiawan

NIM : 8112412007

Sedang mengadakan penelitian tentang “Peran Sumber Daya Manusia Stratejik Terhadap Kinerja Perusahaan”. Saya mohon kesediaan bapak/ibu/saudara memberikan jawaban yang jujur-jujurnya terhadap sejumlah pertanyaan ini, guna memberikan kepada perusahaan tentang Peran Sumber Daya Manusia Stratejik di masa mendatang.

Perlu diinformasikan bahwa pihak penyusun **menjamin kerahasiaan informasi pribadi yang** Bapak/Ibu/Saudara(i) **berikan**. Informasi ini hanya ditujukan untuk kepentingan menyusun tugas akhir. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara(i) saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Berlia Setiawan

A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon Bapak/Ibu/Saudara mengisi data berikut:

Berikan tanda silang (X) untuk pilihan jawaban Bapak/Ibu/Saudara:

- | | | | |
|---------------------|--------------------|-----------------------------|-------------|
| Jabatan | : 1. Direktur SDM | 2. Kepala Satuan | 5. Officer |
| | 3. Manajer | X 4. Staf Senior | |
| Jenis Kelamin | : 1. Laki-laki | X 2. Perempuan | |
| Pendidikan Terakhir | : 1. SD | 2. SLTP | |
| | 3. SLTA | 4. D1-D3 | |
| | X 5. S1 | 6. S2 | |
| | 7. S3 | | |
| Usia Anda saat ini | : 1. 25-30 th | X 2. 30-35 th | 3. 36-40 th |
| | 4. 41-45 th | 5. 46-50 th | 6. >50 th |

B. PERTANYAAN-PERTANYAAN PERAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

1. Bagaimanakah kondisi sumber daya manusia strategis di PT. PJBS ? Jelaskan!
 - a) Apakah strategi SDM yang dimiliki PT. PJBS? Jelaskan!
 - b) Apakah PT. PJBS merencanakan strategi bisnis? Jelaskan!
- a) Sumber daya manusia di PT. PJBS saat ini dalam tataran yang produktif, usia rata-rata karyawan antara 20 tahun sampai dengan 35 tahun. Karyawan dengan jumlah sekitar 2000 karyawan, hampir 80% berada di usia produktif dengan gender laki-laki. Hal tersebut sesuai dengan bisnis utama perusahaan yaitu *operation and maintenance* (O&M). Aset terbesar PT. PJBS adalah sumber daya manusia, jadi penentuan kebijakan stratejik perusahaan lebih mengarah kepada SDM.

Strategi bisnis PT. PJBS adalah meningkatkan kompetensi dan kemampuan SDM guna menunjang kinerja korporat. Kalau bisnis utama korporat adalah O&M, maka strategi SDM dibuat untuk peningkatan kompetensi.
- b) PT. PJBS merencanakan strategi bisnisnya. Perencanaan strategi SDM mulai dari cara pengembangan SDM, baik itu kompetensinya maupun pengelolaan jenjang karir sudah dipikirkan perusahaan. Contoh, pengembangan SDM diperdalam di bagian pendidikan dan pelatihan (diklat), dengan menentukan jeins pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi SDM. Untuk jenjang karir, perusahaan berusaha memenuhi permintaan pasar terhadap bisnis O&M, sehingga SDM yang dimiliki PT. PJBS mempunyai kemampuan dan karir yang cukup bagus.
2. Bagaimana kebijakan SDM mengenai strategi SDM yang dimiliki oleh PT. PJBS ? Jelaskan!

PT. PJBS mempunyai beberapa kebijakan SDM, di antaranya yaitu program beasiswa S2, percepatan karir, program OJT yang merupakan program untuk mempersiapkan SDM PT. PJBS agar siap diterjunkan ke bidang pembangkitan, terdapat modul 1 sampai modul 2.
3. Bagaimanakah proses pengembangan sumber daya manusia stratejik yang dilakukan oleh PT. PJBS? Jelaskan!
 - a) Bagaimana PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia stratejik? Jelaskan!
 - b) Apakah PT. PJBS melakukan hal berikut dalam pengembangan SDM stratejik? (pilih semua yang sesuai dengan kondisi PT. PJBS dan mohon jelaskan)

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan PT. PJBS			
No	Pengembangan SDM Stratejik	Dilakukan	Tidak dilakukan
1	Mengadakan seminar yang ditujukan untuk karyawan	√	
2	Memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan/personil	√	
3	Membangun tingkat ketrampilan dalam diri karyawan	√	

- c) Apakah PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia stratejik dengan cara berikut: (pilih semua yang sesuai dengan kondisi PT. PJBS dan mohon jelaskan)

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan PT. PJBS			
No	Respon pengembangan SDM Stratejik	Dilakukan	Tidak dilakukan
1	Adanya kebijakan kompensasi	√	
2	Adanya kebijakan untuk kepegawaian	√	
3	Diberikannya kesempatan yang sama pada SDM	√	
4	Adanya jadwal kerja yang fleksibel	√	
5	Evaluasi secara berkala	√	

Proses pengembangan SDM yang berkaitan dengan pelatihan dikembangkan oleh Subdit Diklat dan KM, sehingga terdapat *training development center* (TDC). Hal tersebut merupakan salah satu upaya untuk pengembangan SDM. Untuk pengelolaan SDM dibangun sistem karir dengan melalui cara penilaian, dan percepatan karir.

- a) Respon PT. PJBS terhadap pengembangan SDM stratejik dengan membuat kebijakan stratejik bisnis yang mengembangkan dan mengelola SDM, maka dibuat aturan-aturan yang mendukung stratejik bisnis tersebut.
- b) Pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan di TDC atau dengan menggandeng *provider* dari luar, dan diselenggarakan di luar. *Soft skill*, seperti *leadership*, *personal power* sudah pernah diselenggarakan oleh perusahaan.

- c) PT. PJBS merespon pengembangan sumber daya manusia strategik salah satunya dengan memberikan kebijakan kompensasi, seperti karyawan yang sedang menjalani program beasiswa S2 tetap diberikan kompensasi dengan pemikiran agar mereka tetap berkonsentrasi melakukan pendidikan dan melakukan riset namun tidak terpengaruh di penggajiannya. Kemudian kebijakan kebebasan untuk masuk bekerja atau tidak ketika melakukan pendidikan S2. Kebijakan kepegawaian berupa penilaian bagi yang menjalankan program S2, dan tetap mendapatkan tunjangan dan lain sebagainya. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan, contohnya pada saat ada lowongan program beasiswa, semua karyawan baik yang diterima dengan ijazah D3, tetapi memiliki ijazah S1 dapat mendaftar program S2 tersebut. Karyawan diberikan hak yang sama, selama karyawan tersebut memenuhi syarat.

Perusahaan memiliki jadwal jam kerja sesuai aturan yang dimulai pukul 07:30 hingga pukul 16:00, namun untuk tenaga kerja yang bergantung pada jadwal operasi pembangkit, maka karyawan mengikuti jadwal operasi pembangkit. Jika jam kerja adalah *shift*, maka karyawan masuk jam kerja *shift*, namun jumlah jam kerja tetap 8 jam kerja per hari. Jadi aturan undang-undang no. 13 tentang ketenaga kerjaan tentang jam kerja tetap dipatuhi perusahaan.

Evaluasi secara berkala yang dilakukan di Subdit Personalia dimulai dari *grade*, kemudian penilaian. Jadi karyawan yang sudah memenuhi *grade* untuk menduduki jabatan fungsional maupun struktural dilakukan *fit and proper test*. Subdit Personalia memberikan daftar nama karyawan kepada Subdit Perencanaan dan Pengembangan untuk dikembangkan

4. Apakah PT. PJBS mempunyai hambatan-hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia strategik yang dilakukan?

- a) Apa saja hambatan-hambatan tersebut?
- b) Bagaimana tindakan PT. PJBS dalam memperbaiki serta menanggulangi hambatan-hambatan yang ada?

A) Hambatan dalam pengembangan SDM strategik antara lain karena banyak karyawan yang tersebar di seluruh unit, adanya hambatan di sisi pengguna. Contoh hambatan di sisi pengguna, pada saat seorang karyawan sudah selayaknya menduduki jabatan *supervisor*, tetapi di unit UBJOM yang status

kontraknya *labor supply* dengan jabatan operator, maka karyawan tersebut akan ditahan karena merupakan orang kepercayaan unit tersebut. Hambatan dalam pelaksanaan waktu pelatihan juga mendapatkan keluhan. Karyawan berhalangan hadir karena rutinitas pekerjaan, dengan demikian tujuan pelatihan tidak dapat tercapai secara optimal.

B) Untuk mengatasi hambatan tersebut harus dibuat TNA tiap karyawan. Jadi harus dijadwalkan pelatihan bagi setiap karyawan. Artinya, setiap karyawan harus tahu bahwa karyawan tidak hanya bekerja saja tetapi juga harus mengembangkan potensi diri masing-masing. Untuk itu manajemen mulai menyadarkan karyawan melalui TNA dan arti pentingnya pelatihan oleh Subdit Diklat.

Untuk hambatan karyawan yang tersebar dan ditahan oleh pengguna cara mengatasinya dengan perencanaan pelatihan yang jelas.

5. Bagaimana pihak manajemen melakukan pengembangan karir *framework* karyawan? Jelaskan?

Kembali ke hal sebelumnya, melalui program beasiswa S2, pengembangan kompetensi, untuk pengembangan karir *framework* karyawan.

6. Bagaimana sikap perusahaan dalam mengenalkan budaya kerja produktif dengan potensi pengembangan SDM kepada para karyawannya? Jelaskan!

Pengenalan budaya kerja sudah dilakukan, mengenai efektifitas sebenarnya secara pembinaan dari atasan sudah dilakukan. Karyawan diminta untuk bekerja secara produktif, efektif, tepat sasaran. Kemudian untuk budaya kerja dapat dilakukan melalui internalisasi budaya dan tata nilai untuk membangun budaya di masing-masing individu. Dalam setiap penilaian kinerja juga dilakukan pengukuran budaya kerja mulai dari *integrity, service oriented, active learning, professional*.

7. Adakah sosialisasi mengenai motivasi kerja yang dilakukan oleh PT. PJBS?, Jelaskan! Ada sosialisasi motivasi kerja di PT. PJBS. Hal tersebut pernah diselenggarakan oleh Subdit Diklat dan KM. Biasanya untuk karyawan sudah ada motivasi kerja. Setiap materi pembekalan umum terdapat motivasi kerja sejak di Rampal, diklat wawasan kebangsaan, pengenalan perusahaan.

8. Apakah setiap hasil kerja yang dilakukan karyawan mendapat pengakuan atau penilaian dari perusahaan?

Hasil kerja sama dengan yang ada di WES. Ada beberapa responden yang menjawab bahwa hasil kerja tidak selalu mendapat pengakuan dan penilaian dari perusahaan. Memang secara nyata tidak diakui, tetapi di PT. PJBS setiap karyawan bisa

melakukan inovasi, melakukan *improvement* dengan bebas, artinya batasan untuk melakukan hal tersebut tidak ketat, namun untuk pengakuan dan penilaian tidak dilakukan secara formal. Hanya saja, biasanya karyawan yang bekerja dengan bagus akan selalu dipakai perusahaan, hal tersebut merupakan pengakuan secara tidak formal. Untuk *reward* memang hanya ada di IPK (penilaian kerja).

9. Bagaimana komunikasi antar pegawai dalam perusahaan? Jelaskan!

Komunikasi sudah berjalan dengan baik, namun harus diperbaiki lagi agar *inline* dengan subdit yang lain.

10. Apakah pernah terjadi masalah atau sengketa baik dalam diri perusahaan maupun antar karyawan? Bagaimana PT. PJBS menyelesaikan sengketa yang terjadi tersebut?

Tidak pernah terjadi sengketa dalam diri perusahaan, tetapi selisih paham pernah terjadi namun sejauh ini dapat diselesaikan di level antar karyawan atau melibatkan atasan sebagai konselor dan mentor, jadi terdapat unsur CMC. Atasan wajib membina karyawan ketika ada permasalahan di lingkungannya. Jika selisih paham tidak dapat diselesaikan dan dapat menimbulkan permasalahan ke arah disiplin karyawan, manajemen mempunyai perangkat baru mengenai disiplin karyawan. Sebelum masuk dalam ranah disiplin karyawan, atasan harus melakukan mediasi terlebih dahulu dan tidak bisa langsung lepas tangan.

11. Bagaimana cara perusahaan dalam menentukan pekerjaan-pekerjaan yang ada dan berpotensi memiliki dampak terhadap strategi peningkatan kualitas perusahaan? Jelaskan!

Cara perusahaan dalam menentukan pekerjaan yang strategik pernah dilakukan pembahasan khusus. Perlu diketahui terlebih dahulu deskripsi pekerjaan tiap direktorat. Kemudian dilakukan pengkategorian pekerjaan utama dan pekerjaan penunjang. Dari kedua tahap tersebut akan diketahui pekerjaan yang benar-benar pekerjaan utama dan penunjang.

12. Sejauh mana sikap PT. PJBS dalam memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu? Jelaskan!

Biasanya pelanggan meminta PT. PJBS dapat melakukan pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus, perusahaan menangkap kemauan pasar dengan cara yang pertama mempekerjakan tenaga purna yang mempunyai keahlian tersebut untuk melakukan kaderisasi kepada karyawan PT. PJBS yang baru dengan usia relatif masih muda. Yang kedua dengan menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi

yang dibutuhkan pasar. Misalkan kemarin diselenggarakan pelatihan tentang vibrasi, turbin atau generator. Memang hal tersebut tidak secara langsung menjadikan karyawan benar-benar kompeten dan harus sering dilakukan COP (Community of Practise). Setelah karyawan melakukan pelatihan, maka yang bersangkutan berkewajiban melakukan *sharing knowlegde* ke karyawan yang lain agar mendapatkan ilmu yang sama.

13. Bagaimana PT. PJBS melakukan penilaian kapabilitas yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan *strategic job families*? Jelaskan!

Dengan mengetahui pekerjaan-pekerjaan yang stratejik, dalam arti yang mendukung bisnis utama. Setiap deskripsi pekerjaan harus dipangku oleh seorang pemangku jabatan. Jabatan tersebut memiliki persyaratan, misal pendidikan minimal, kompetensi yang harus dimiliki, dan masa kerja minimal. Kemudian dilakukan pemilihan setelah dilakukan penilaian. Metode pemilihan dilakukan melalui *fit and proper test*, dengan persyaratan *grade*, pengalaman kerja dan kompetensi yang dimiliki karyawan.

14. Bagaimana kemampuan PT. PJBS dalam mengorganisasi karyawannya sebagai langkah untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi?

PT. PJBS menjual yang diminta pelanggan, dan permintaan pasar dinamis sehingga PT. PJBS harus mengikuti tren pasar, misalkan tren pasar sedang banyak pekerjaan O&M, jadi PT. PJBS harus mempunyai SDM yang dapat mengoperasikan dan melakukan pemeliharaan pembangkit. PT. PJBS harusnya menciptakan kebijakan stratejik di pengelolaan SDM yang dapat menyesuaikan permintaan pasar. Contoh, pembuatan TNA disesuaikan dengan permintaan pasar, jadi pelatihan selalu diperbaharui. Organisasi karyawan sudah disempurnakan melalui revitalisasi organisasi, hal ini merupakan kebijakan PT. PJBS. Proses perubahan sudah disampaikan kepada karyawan bahwa PT. PJBS perusahaan yang dinamis, dan salah satunya disampaikan dalam budaya perusahaan.

15. Bagaimana peran sumber daya manusia stratejik PT. PJBS terhadap kinerja perusahaan?

SDM turut serta dalam pencapaian kinerja perusahaan. Dua di antara kinerja perusahaan yang diukur adalah HCR dan OCR yang merupakan ranah SDM. HCR dan OCR lebih ke arah pendidikan dan pelatihan serta perencanaan. Untuk SDM yang diukur adalah *engagement* karyawan.

SDM stratejik perusahaan memiliki peran dari kinerja perusahaan dua diantaranya adalah HCR dan OCR. Dari HCR dan OCR muncul bahwa kompetensi karyawan harus dikembangkan, begitu juga keterikatan karyawan. Dalam pencapaian kinerja perusahaan SDM stratejik memiliki peranan yang positif. Hal ini dapat dilihat dari skor pencapaiannya yang dapat dilihat di kinerja. Bulan Januari sudah dilakukan pengukuran HCR dan OCR untuk tahun 2013.

TERIMA KASIH