

## Peningkatan Kemampuan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Berfokus pada Kompetensi

Abdul Latif<sup>1</sup> Pompong B. Setiadi<sup>2</sup>

Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen, STIE Mahardika Surabaya, Kota Surabaya,  
Provinsi Jawa Timur, Indonesia<sup>1,2</sup>

Email: [latifa7019@yahoo.co.id](mailto:latifa7019@yahoo.co.id)<sup>1</sup> [pompong.pascasarjana@gmail.com](mailto:pompong.pascasarjana@gmail.com)<sup>2</sup>

### Abstrak

Sumber daya manusia memainkan peran krusial dalam menentukan kesuksesan kinerja suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi, karena kualitas sumber daya manusia dianggap memadai untuk menjalankan tugas dan peran mereka sebagai anggota organisasi. Pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) adalah agar karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi, yang pada gilirannya memengaruhi penilaian masyarakat sebagai pelanggan. PJB berkomitmen untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan setiap karyawan di semua tingkatan organisasi guna mendukung kinerja perusahaan saat ini dan di masa depan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis implementasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan teknik analisis data menggunakan model interaktif menurut Milles & Huberman (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi di PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah dilaksanakan secara optimal melalui pelatihan dan pengembangan berdasarkan kompetensi teknis dan non-teknis yang dimiliki oleh para pegawai.

**Kata Kunci:** Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Kinerja Pegawai



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### PENDAHULUAN

Masyarakat Indonesia kini telah memasuki era globalisasi dan modernisasi, di mana semua sektor mengalami perkembangan signifikan, terutama dalam bidang teknologi dan informasi. Tantangan yang dihadapi oleh masyarakat Indonesia menekankan kebutuhan untuk menjadi individu yang berkualitas dengan kemampuan dan kompetensi yang handal. Sejalan dengan kemajuan tersebut, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengoptimalkan dan mengelola sumber daya manusia dengan efektif, agar tetap relevan dengan dinamika perkembangan yang terjadi. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia menjadi sangat vital dalam persaingan antar organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kehadiran sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas di dalam suatu organisasi dapat menjadi aset vital bagi perusahaan, yang nantinya akan mendukung kemajuan organisasi di masa mendatang. Kualitas SDM ini menjadi penentu utama dalam memajukan organisasi yang bersangkutan, dan persaingan antar organisasi akan memengaruhi cara kerja suatu entitas. Faktor ini dipicu oleh keinginan setiap organisasi untuk menjadi unggul dalam kinerjanya. Sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam menentukan proses kinerja suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasional. Kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia, dan pencapaian sukses dapat diukur dari peningkatan kinerja individu di dalam organisasi. Peningkatan kinerja ini merupakan hasil dari pengembangan sumber daya manusia yang ada. Dengan mengembangkan sumber daya manusia, tujuan organisasi dapat lebih mudah tercapai karena kualitas SDM dianggap memadai untuk menjalankan tugas dan fungsi sebagai anggota organisasi. Oleh

karena itu, untuk mencapai tujuan yang diinginkan, komitmen pemimpin dalam organisasi sangat diperlukan. PT Pembangkitan Jawa-Bali adalah bagian dari PLN dan fokus pada pengelolaan dan distribusi listrik di pulau Jawa hingga Pulau Bali. Karena tugasnya yang berkaitan dengan listrik di daerah tersebut, PJB menjadi salah satu perusahaan milik negara yang memberikan layanan listrik kepada masyarakat, terutama di pulau Jawa dan Bali. Oleh karena itu, PJB harus berkinerja optimal terutama dalam memberikan layanan listrik, karena listrik adalah kebutuhan penting bagi masyarakat. Peran karyawan sangat penting dalam mencapai kinerja optimal ini. PJB menerapkan berbagai sistem manajemen terbaik, seperti 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 Bsltridge, Manajemen House Keeping 5S, Manajemen Pengamanan, dan Sistem Manajemen Terpadu (PJB *Integrated Management System*). Ini membantu PJB mencapai standar rating dunia.

Virtual reality adalah bukti dari inovasi dalam melakukan pekerjaan yang mengikuti perkembangan zaman. PJB sepenuhnya menyadari bahwa sumber daya manusia adalah aset penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dan oleh karena itu perlu dikelola dan dikembangkan secara terus-menerus. Dengan pendekatan Human Capital, PJB terus meningkatkan kapasitas dan kemampuan setiap karyawan untuk mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan. PJB memberikan peluang yang sama untuk pengembangan kompetensi kepada semua karyawan tanpa memandang gender, suku, agama, ras, atau level jabatan. Oleh karena itu, PJB berkomitmen untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan setiap karyawan di semua tingkatan organisasi, baik untuk mendukung kinerja perusahaan saat ini maupun di masa depan. Kualitas sumber daya manusia yang unggul dan berintegritas menjadi kunci dalam bersaing di era revolusi industri 4.0. Pengembangan karier dan evaluasi kinerja karyawan juga dilakukan secara adil dan transparan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan, termasuk melalui penilaian kinerja dan penilaian karyawan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PJB sangat penting karena akan memengaruhi bagaimana masyarakat menilai layanan produk distribusi listrik yang diberikan oleh perusahaan ini. Pendidikan dan pelatihan diadakan untuk memastikan bahwa setiap karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Ini bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman. PJB *Academy* menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan, mulai dari tingkat Pelaksana, *Supervisor*, Manajemen Dasar, hingga Manajemen Atas. Karyawan perlu mengembangkan kompetensi mereka untuk naik pangkat atau mendapatkan pekerjaan baru. PJB memberikan pelatihan khusus kepada karyawan yang dinilai kurang kompeten dalam beberapa area, untuk meningkatkan kinerja mereka atau mempersiapkan mereka untuk tugas yang lebih tinggi di masa depan. Proses pemerolehan kompetensi, yang melibatkan pengakuan, pemahaman, penilaian, praktik/umpan balik, dan aplikasi kerja, telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat keahlian karyawan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi setiap perusahaan atau organisasi sebagai upaya meningkatkan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan. Karena sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia**

Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, Mc Clelland (1973) yang dikutip oleh Zainal et al. (2015:230) mengidentifikasi enam indikator kompetensi. Indikator tersebut melibatkan: 1) Keterampilan, yang merupakan keahlian atau

kemampuan dalam melakukan suatu tugas dengan baik; 2) Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam suatu bidang tertentu; 3) Peran Sosial, mencakup citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (the outer self); 4) Citra Diri, adalah persepsi individu tentang dirinya sendiri (the inner self); 5) Sifat (Trait), yang mencakup karakteristik yang relatif konstan pada perilaku seseorang; dan 6) Motif, merujuk pada pemikiran atau niat dasar yang konsisten pada perilaku seseorang.

### **Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan SDM**

Pelatihan adalah cara untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berfokus pada meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai atau karyawan yang telah menempati posisi atau pekerjaan tertentu di perusahaan atau organisasi. Mathis dan Jackson (2003), sebagaimana dikutip oleh Zainal et al. (2015:171), menunjukkan bahwa terdapat empat tahap atau proses dalam pelatihan untuk menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, yakni: 1) *Assessment*, yang merupakan metode umum dalam menilai kompetensi SDM. Langkah ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengumpulkan karyawan yang dinilai memiliki potensi manajerial untuk menduduki posisi tertentu di masa depan. 2) *Design*, yang melibatkan langkah-langkah penting untuk memastikan bahwa manajemen memiliki produk pelatihan yang dirancang secara profesional sesuai dengan kebutuhan organisasi. 3) *Delivery*, yang dilakukan untuk memberikan kemampuan penugasan materi kepada para pelatih agar mereka dapat memberikan pelatihan terhadap suatu obyek. Tujuannya adalah agar peserta pelatihan mampu melatih. 4) *Evaluation*, suatu proses untuk menilai kemajuan suatu program pelatihan dengan membandingkannya dengan tujuan yang ingin dicapai.

### **Performa Karyawan**

Untuk menilai tingkat kinerja karyawan atau pegawai, terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam variabel kinerja, sebagaimana diuraikan oleh (Malthis dan Jackson, 2006) sebagaimana dikutip oleh (Gardjito, 2014:4). Beberapa indikator tersebut mencakup: a. Kualitas Kerja Standar, yang dievaluasi dengan membandingkan volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan pegawai yang sebenarnya. b. Kuantitas Kerja Standar, yang menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan dengan volume kerja pegawai. c. Ketepatan Waktu, yang mencakup penggunaan waktu kerja yang sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2001:82) yang dikutip oleh (Afni can, 2016:7), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja melibatkan kemampuan individu, motivasi, dukungan yang diterima, sifat pekerjaan yang dijalankan, dan hubungan individu dengan organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan metode deskriptif. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran yang mendalam terkait dengan objek penelitian, yakni pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Metode pengumpulan data yang diterapkan melibatkan observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan sesuai dengan pendekatan Miles dan Huberman, termasuk pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Optimasi kompetensi pegawai menjadi esensial melalui implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi. PT Pembangkitan Jawa-Bali, sebagai anak

perusahaan PT PLN PERSERO, menganggapnya sebagai prasyarat utama untuk mencapai kinerja optimal. Berbagai program pengembangan SDM dijalankan untuk menciptakan pegawai yang memiliki daya saing tinggi dan kompetensi unggul. Fokus ini menjadi suatu keharusan bagi PT Pembangkitan Jawa-Bali untuk menunjukkan kinerja yang optimal, di mana SDM yang unggul dan berkualitas dianggap sebagai aset paling krusial dalam struktur organisasi mereka. Untuk memahami bagaimana mencapai Sumber Daya Manusia (SDM) yang optimal melalui pengembangan SDM di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya, dilakukan analisis dengan merujuk pada teori pengembangan SDM Mc Clelland (1973) sebagaimana dijelaskan oleh Zainal et al., (2015). Menurut teori ini, terdapat enam indikator yang perlu dipertimbangkan, yaitu keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, sifat, dan motif. Selanjutnya, terkait dengan pelatihan, Mathis dan Jackson (2003) dalam Zainal et al. (2015) menyatakan bahwa terdapat empat tahapan dalam proses pelatihan, yakni assessment, desain, penyampaian, dan evaluasi. Setiap tahapan ini akan diuraikan lebih lanjut dalam konteks penelitian ini.

1. Pertama, menunjukkan bahwa penempatan pegawai di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya dilakukan berdasarkan keterampilan yang mereka miliki, baik dalam bidang teknik maupun non-teknik. Proses rekrutmen juga mempertimbangkan kualifikasi yang sesuai dengan tugas pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Kualifikasi ini, yang juga dipengaruhi oleh kebutuhan kompetensi jabatan, mencakup orientasi pada pencapaian, kemampuan membangun kepercayaan, kemampuan pembelajaran berkesinambungan, dan fokus pada pelanggan. Penempatan pegawai disesuaikan dengan keterampilan, dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan di bidang teknik maupun non-teknik di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya.
2. Kedua, menunjukkan bahwa pengetahuan pegawai di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah mencakup informasi atau pengetahuan dasar yang relevan dengan bidang pekerjaan masing-masing. Pegawai diharapkan memiliki pengetahuan dasar terkait kelistrikan, mengingat PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya beroperasi dalam sektor pembangkitan listrik. Selain itu, pengetahuan yang dimiliki mencakup aspek teknik dan non-teknik, termasuk pengolahan data internal perusahaan dengan memakai *Microsoft Excel*.
3. Secara garis besar, indikator ketiga menunjukkan bahwa pegawai di PT Pembangkitan Jawa-Bali telah memahami dan melaksanakan peran sosial dengan baik. Peran sosial ini tercermin dalam hubungan yang terjalin antarpegawai di perusahaan. Interaksi tersebut melibatkan diskusi antara atasan dan bawahan, serta antara senior dan junior, sebagai upaya untuk menjaga keharmonisan di lingkungan kerja. Praktik ini memperkuat kerja tim dan memudahkan pelaksanaan tugas yang bersifat kolaboratif. Selain itu, hubungan sosial di PT Pembangkitan Jawa-Bali mengikuti budaya organisasi perusahaan, yang dikenal dengan prinsip AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).
4. Indikator keempat menunjukkan bahwa para pegawai di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah mengembangkan citra diri yang positif. Ini tercermin dari kinerja yang konsisten dan optimal yang mereka tunjukkan. Salah satu strategi untuk mempertahankan kinerja tersebut adalah melalui peningkatan karir, yang memberikan setiap pegawai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir sesuai dengan kemampuan dan kinerjanya. PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya menetapkan kompetensi peran yang harus dimiliki oleh pegawai, termasuk peran utama sebagai perencana dan pengorganisasi, kemampuan analisis, dan pengambilan keputusan. Dalam peran sekunder, pegawai diharapkan mampu membangun kemitraan, memfasilitasi perubahan, dan memiliki kepekaan bisnis. Kriteria ini menjadi dasar untuk mencapai citra diri yang diinginkan dan mencapai kinerja optimal, namun perlu diingat bahwa kemampuan individu memainkan peran penting dalam mencapai hal tersebut.

5. Secara umum, indikator kelima menunjukkan bahwa trait atau sifat yang dimiliki oleh para pegawai di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya mengarah pada kerjasama yang harmonis ketika menghadapi permasalahan. Hubungan antar pegawai terjalin secara baik, dan ada aturan khusus yang mengatur tingkah laku mereka. Adanya aturan ini membantu dalam menjaga keteraturan sifat dan perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Keberadaan norma-norma ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan teratur.

### **Kepelatihan Karyawan**

Pelatihan adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai yang telah menempati jabatan atau pekerjaan tertentu di suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2003) sebagaimana dikutip oleh Zainal et al. (2015:171), terdapat empat tahapan atau proses pelatihan yang bertujuan untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu tahap *assessment*, desain, penyampaian, dan evaluasi. Tahap pertama, yaitu *assessment*, melibatkan evaluasi kompetensi pegawai oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya melalui *On Job Training (OJT)* untuk menilai peningkatan kompetensi mereka. Pegawai baru mengikuti masa pelatihan selama 6 bulan sebelum diangkat sebagai karyawan tetap, dan sistem rekrutmen dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Tahap kedua, yaitu desain pelatihan, didasarkan pada *Developmental Need Analysis (DNA)* dan *Training Need Analysis (TNA)*. Konsep pembelajaran mencakup diklat profesi, diklat penjenjangan, diklat penunjang, diklat strategi korporat, dan diklat pembekalan masa purnabakti. Contohnya, program diklat kompetensi direksi mencakup materi seperti *digital mindset shifting*, sertifikasi *CGRP-Corporate Law, Certified Risk Governance Professional*, dan *Directorship Program and High Performance Board*. Tahap ketiga, yaitu *delivery*, melibatkan implementasi pelatihan di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya. Proses pelatihan mencakup pembuatan karya tulis atau *job assignment* yang harus dipresentasikan. Setelah lulus, karyawan diangkat sebagai karyawan tetap berdasarkan bidang dan kemampuannya. Tahap keempat, yaitu evaluasi, dilakukan oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya melibatkan empat tahapan. Evaluasi tersebut mencakup respons terhadap pelatihan, pengukuran pengetahuan, evaluasi perilaku, dan evaluasi secara umum.

### **KESIMPULAN**

Dari temuan dan analisis terkait pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya, peneliti menyimpulkan hal-hal berikut: PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah melaksanakan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan mengusung enam indikator, yakni: Secara keseluruhan, pegawai PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya menunjukkan keterampilan yang sesuai dengan penempatan berdasarkan kualifikasi pendidikan. Program sertifikasi juga dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai di bidang teknik dan non-teknik. Peran sosial di perusahaan dijaga dengan berpedoman pada budaya AKHLAK, menciptakan hubungan harmonis antar pegawai. Citra diri pegawai ditingkatkan melalui peningkatan karir sesuai kemampuan dan kinerja. Sifat atau trait yang dimiliki pegawai tercermin dalam penyelesaian masalah secara bersama, diatur oleh aturan yang mengatur tingkah laku, dan menjunjung nilai-nilai tertentu. Motif pegawai, diarahkan untuk mencapai visi dan misi perusahaan melalui berbagai program pendukung, terutama dalam pengembangan sumber daya manusia. Secara menyeluruh, PT Pembangkitan Jawa-Bali Kota Surabaya telah berhasil melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi. Penilaian awal kompetensi pegawai dilakukan melalui *OJT (On Job Training)*, yang menjadi landasan untuk memantau peningkatan kompetensi. Desain pelatihan didasarkan pada analisis kebutuhan



pengembangan dan mencakup berbagai konsep pembelajaran, seperti diklat sesuai jabatan, penunjang, penjenjangan, strategi korporat, dan pembekalan. Proses pengiriman pelatihan melibatkan tugas atau penugasan yang kemudian dinilai untuk menentukan keberhasilan dan penerimaan karyawan sebagai pegawai tetap. Evaluasi dilakukan melalui empat tahap, yakni reaction pelatihan, pengukuran pengetahuan, evaluasi perilaku, dan evaluasi umum. Secara keseluruhan, pelatihan dan pengembangan SDM di PT Pembangunan Jawa-Bali Kota Surabaya telah berhasil diimplementasikan dengan baik dan optimal sesuai dengan kompetensi pegawai yang bersangkutan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aprilliana, Shinta. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Jurnal : Forum Ekonomi*. No: 3 (4) 804-812.
- Krismiyati, K. (2017). Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam meningkatkan kualitas ketahanan dalam organisasi. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*. 7 (1), 28-35.
- Nadeak, Bernadetha. (2019). *Buku Materi Pembelajaran Manajemen Pelatihan dan Pengembangan*. Jakarta: UKI Press.
- Prihantoro, A. (2012). Peningkatan Kinerja Sumberdaya Manusia melalui motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen (Studi Kasus Madrasah di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). *Valued Added*, 8(2), 78-98.
- Rahayu, K. (2017) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada sekretaria daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal: Ekonomia*, 6(1), 177-182.
- Syamsyirizal. (2016). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal : Warta Edisi 49*. Sumatera Utara