

**ANALISIS KECUKUPAN SARANA PRASARANA, DISIPLIN KERJA,
PENGAWASAN PEKERJAAN DAN KOMPETENSI KARYAWAN PADA
PERUSAHAAN PT. PEMBANGKITAN JAWA-BALI
UNIT BISNIS JASA OPERATION & MAINTENANCE PLTU REMBANG**

Rusminto

rusmintopjb@gmail.com

PT. Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat di Surabaya

C. Sri Hartati

Gurendro Putro

Universitas Wijaya Putra

Surabaya

ABSTRACT

This study aims to find out, analyze and discuss events that occurred in UBJ's PLTU Rembang Operation & Maintenance (O & M) Business Unit which had an impact on casualties, asset damage, production / financial loss, influence of the use of UBJ O & M Rembang PLTU. This type of research is descriptive with qualitative methods. This research was conducted at PT. Pembangkitan Jawa-Bali Business Unit for Operation and Maintenance Services (O & M) of Rembang PLTU. The results of the research related to the adequacy of infrastructure / SOPs are good, but there are still those who oppose management related to employee discipline in the application of SOPs, factors of work supervision, and human resources are still lacking.

Keywords: *facilities, work discipline, supervision of work, competence*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisa dan menyimpulkan mengapa terjadi *accident* di Unit Bisnis Jasa Operation & Maintenance (UBJ O&M) PLTU Rembang yang berdampak adanya korban jiwa, kerusakan aset, loss production/financial, pencapaian kinerja UBJ O&M PLTU Rembang. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan metode kualitatif. Penelitian ini dilakukan di PT. Pembangkitan Jawa-Bali Unit Bisnis Jasa Operation and Maintenance (O&M) PLTU Rembang. Hasil penelitian menunjukkan ketersediaan dan kecukupan sarana prasarana/SOP sudah baik, tetapi masih ada tantangan yang dihadapi manajemen yaitu terkait dengan disiplin karyawan dalam implementasi SOP, faktor pengawasan pekerjaan, serta kompetensi sumber daya manusia masih kurang.

Kata kunci: sarana prasarana, disiplin kerja, pengawasan pekerjaan, kompetensi karyawan

PENDAHULUAN

Sesuai dengan Kontrak Kinerja antara Direksi PT Pembangkitan Jawa-Bali dengan General Manager PT PJB Unit Bisnis Jasa *Operation and Maintenance / O&M* PLTU Rembang yang ditandatangani pada tanggal 16 Februari 2016, dalam melakukan *Operation & Maintenance / O&M* unit, guna mencapai target sesuai indikator-indikator dalam KONKIN tersebut, Manajemen PLTU Rembang sudah mempunyai strategi dan menerapkan Tata Kelola Pembangkitan yang merupakan implementasi Keputusan Direksi PT PJB nomor: 105.K/110/DIR/2007 tentang Tata Kelola Unit Pembangkitan PT Pembangkitan Jawa-Bali.

Sesuai Keputusan Direksi PT Pembangkitan Jawa-Bali Nomor: 017.K/020/DIR/2017 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Organisasi (NKO) tanggal 17 Perbruari 2017, lampiran 1: NKO UBJ O&M Rembang adalah: 90.91 (90.91%, dari target nilai 100). Sebagai Penyumbang signifikan nilai tidak tercapainya kinerja UBJ O&M Rembang tahun 2016 adalah indikator Kepatuhan pada K3LH (Kesehatan, Keselamatan Kerja & Lingkungan Hidup) dengan Nilai Pengurang: 7.62%. Nilai pengurang tersebut merupakan salah satu dampak dari terjadinya peristiwa *accident* kecelakaan kerja dengan korban luka dan korban jiwa. Dari uraian tersebut kondisi ini sudah menjadi masalah sehingga peneliti berinisiatif untuk melakukan penelitian kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Unit Bisnis Jasa *Operation & Maintenance* PLTU Rembang.

Penelitian ini juga untuk menganalisis permasalahan, kekurangan *gap analysis* yang selanjutnya diberikan suatu saran yang memuat rekomendasi yang aplikatif dan operasional sebagai *action plan* dalam rangka perbaikan dan *improvement* sehingga ke depan potensi *accident* dapat dikurangi sehingga ada

peningkatan kinerja karyawan, peningkatan kinerja perusahaan PT PJB UBJ O&M PLTU Rembang dapat tercapai bahkan dapat melebihi dari target. Berdasarkan uraian seperti tersebut di atas maka dimensi dalam penelitian ini adalah dimensi sarana prasarana SOP (*Standart Operating Procedure*) dan Alat Pelindung Diri/APD), dimensi disiplin kerja karyawan dalam implementasi SOP dan APD, dimensi fungsi pengawasan pekerjaan dan dimensi kompetensi karyawan.

Mengacu pada uraian diatas maka penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang detail dan lengkap mengenai; kecukupan sarana prasarana SOP dan Alat Pelindung Diri/APD), mengetahui dan menganalisis disiplin kerja terkait implementasi SOP&APD, mengetahui dan menganalisis fungsi pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan serta untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi karyawan. Selain itu, strategi apa yang dilakukan perusahaan agar tidak terjadi kecelakaan kerja lagi sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat dan bahkan melebihi dari target.

TINJAUAN TEORETIS

Pengawasan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung kepada orang. Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe, atas dasar fokus aktivitas pengawasan: a) Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*), b) Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*), c) Pengawasan timbal balik (*feed back control*) - orang yang berada di lingkungan tersebut.

Salah satu fungsi manajemen agar perusahaan berjalan secara efisien yaitu dengan adanya fungsi *controlling*. Seorang pimpinan harus melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan guna mempertahankan dan

meningkatkan kinerja karyawan. Pengawasan sebagai satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan memegang peranan sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan. Pengawasan mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dale dalam Winardi (2011:224) mengungkapkan pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi. Tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Sondang P. Siagian (2014:213) mengemukakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana. Berdasarkan pengertian para ahli diatas satu samalain maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan dalam usaha menilai hasil pekerjaan serta mengadakan tindakan bila terjadi penyimpangan-penyimpangan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai & Sagala (2013:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan. Sejalan dengan Rivai & Sagala, bagi Sintaasih & Wiratama (2013:129), disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk menaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan

dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. Setyaningdyah (2013:145) menyatakan disiplin kerja adalah kebijakan bergeser individu untuk menjadi diri bertanggung jawab untuk mematuhi peraturan lingkungan (organisasi). Sedangkan menurut Harlie (2010:117) disiplin kerja pada hakikatnya adalah bagaimana menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah diberikan, dan pembentukan disiplin kerja ini tidak timbul dengan sendirinya.

Menurut Rivai & Sagala (2013:824) semakin baik disiplin yang dilakukan oleh karyawan di suatu perusahaan, maka semakin besar prestasi kerja yang dapat dihasilkan. Sebaliknya, tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisien semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu juga mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, peralatan dan perlengkapan perusahaan yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian dan tindak pencurian.

Adapun sebenarnya dengan disiplin kerja ini terdapat manfaat yang bisa dirasakan oleh pihak perusahaan dan karyawan:

- Bagi Organisasi atau Perusahaan, disiplin kerja akan menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan setiap tugas, sehingga nantinya dapat diperoleh hasil yang optimal.
- Bagi Karyawan, dengan disiplin kerja maka karyawan akan memperoleh suasana yang menyenangkan dan kondusif, sehingga nantinya dapat menambah semangat kerja dalam melaksanakan setiap tugas yang diembannya. Hal tersebut nantinya akan membuat karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya seoptimal mungkin. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh lebih baik lagi dan agar dapat menunjang kelancaran segala

aktivitas dalam organisasi, agar tujuannya dapat dicapai secara maksimal.

Sementara indikator yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Simamora (2004:746) dalam Sari (2013) adalah a) kepatuhan pada peraturan, b) efektif dalam bekerja, c) tindakan korektif, d) kehadiran tepat waktu, dan e) menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif, untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai suatu obyek yang diteliti. Penelitian kualitatif memiliki lima jenis penelitian, yaitu: biografi, fenomenologi, *grounded theory*, etnografi dan *case study*.

Dari lima jenis penelitian kualitatif tersebut, jenis penelitian yang dilakukan ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan bentuk studi kasus (*case study*). Penelitian studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu. Penelitian ini berusaha memecahkan masalah dengan menggambarkan problematika yang terjadi.

Fokus penelitian dalam penelitian ini untuk memperjelas ruang lingkup/dimensi pembahasan penelitian ini, sehingga terhindar dan tidak terjebak oleh pengumpulan data pada bidang yang sangat umum dan luas sehingga kurang relevan dengan tujuan penelitian. Sedangkan dimensi penelitian dalam penelitian ini adalah untuk dapat menjawab dan menjelaskan penelitian tentang 'Analisis Kecukupan Sarana Prasarana, Disiplin Kerja, Pengawasan Pekerjaan, dan Kompetensi Karyawan, Pada Perusahaan PT Pembangkitan Jawa-

Bali Unit Bisnis Operation & Maintenance PLTU Rembang'.

Adapun ruang lingkup/dimensi dan sub dimensi guna dapat menjawab dan menjelaskan penelitian dengan judul dapat diuraikan:

- Dimensi kecukupan sarana prasarana (sub. dimensi: kecukupan adanya SOP (*Standart Operating Procedure*), kecukupan dan kesesuaian APD (Alat Pelindung Diri)).
- Dimensi disiplin kerja karyawan (sub dimensi: kronologi terjadinya kecelakaan kerja, kepatuhan terhadap SOP dan APD, lingkungan kerja/mesin.
- Dimensi pengawasan pekerjaan (sub. dimensi: persiapan pekerjaan, pelaksanaan pekerjaan dilapangan dan pengetesan hasil pekerjaan.
- Dimensi kompetensi karyawan (sub. dimensi: perilaku, pengetahuan dan keterampilan).

Lokasi penelitian / objek penelitian dilakukan di PT. Pembangkitan Jawa-Bali Unit Bisnis *Operation and Maintenance* PLTU Rembang, Jl Raya Semarang-Surabaya Km 130 Sluke, Rembang 59272, Jawa Tengah. Penelitian ini juga memerlukan tambahan dukungan data serta informasi lainnya yang diperlukan peneliti yang diperoleh dari PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT.PJB) Kantor Pusat Jl. Ketintang Baru No.11 Surabaya 60231.

Pemilihan lokasi tersebut untuk memudahkan peneliti mendapatkan data dan pelaksanaan yang lebih efektif dan efisien, mengingat peneliti berhubungan langsung dengan objek. Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yakni berupa ungkapan, kata-kata, dan kalimat.

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah penentuan informan dilakukan secara *purposive*, yaitu informan yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah orang-orang yang memiliki wawasan dan pengetahuan mengenai topik penelitian, sehingga dapat memberikan informasi yang selengkap-lengkapny

disamping informasi yang dijadikan subjek penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu informan juga ditentukan dengan teknik *snowball sampling*, yakni informan berdasarkan informan atau responden sebelumnya tanpa menentukan jumlahnya secara pasti dengan menggali informasi terkait topik penelitian yang diperlukan (Nugraha, 2005:3). Level informan dari General Manajer, Manajer, Supervisor Senior dan Staf dengan total 11 orang. Sumber data sekunder berupa dokumen-dokumen yang tersedia, tindakan, atau kejadian yang berkaitan dengan seperti judul penelitian. Sumber data sekunder berupa tabel atau bagan sederhana yang digunakan dalam penelitian ini yang sifatnya untuk *cross check*, selain itu dokumen berupa foto, grafik, peta, dan dokumen formal lainnya sebagai usaha peneliti untuk memberi keterangan yang lebih lengkap dan akurat.

Instrumen penelitian adalah penggunaan pedoman wawancara sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, dalam hal ini peneliti merupakan perencana, pengumpul data, penganalisis, penafsir data, dan akhirnya menarik simpulan dari hasil pendataan. Jadi didalam penelitian ini peneliti merupakan instrument utama karena terjun langsung dalam penelitian. Peneliti adalah orang pertama yang melacak data.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi dan review/studi dokumen formal lainnya. Wawancara mendalam dilakukan berdasarkan pedoman wawancara (*interview guide*) yaitu serangkaian pedoman wawancara yang digunakan sebagai alat untuk mengajukan pertanyaan kepada informan. Dalam penelitian ini digunakan pedoman wawancara dengan pertanyaan terbuka yang memungkinkan setiap pertanyaan berkembang kearah yang lebih spesifik.

Selain pedoman wawancara peneliti menggunakan catatan lapangan atau file notes. Catatan ini dipergunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka mengumpulkan data dilapangan. Selain itu

juga dilakukan observasi sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian (Nawawi, 2010). Peneliti melakukan pengamatan langsung pada obyek penelitian sambil mencari informasi mengenai permasalahan yang sedang di teliti (Hadi, 2010). Teknik observasi akan menghasilkan gambaran nyata tentang kegiatan dan kejadian yang terjadi. Dalam metode ini peneliti mengamati kejadian kecelakaan kerja di Perusahaan PT Pembangunan Jawa-Bali Unit Bisnis Jasa Operation & Maintenance PLTU Rembang.

Selain observasi juga dilakukan studi dokumen merupakan kegiatan pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data baik berupa bahan tertulis maupun dalam bentuk gambar yang dapat digunakan untuk memperluas data yang ada. Teknik ini digunakan untuk memperoleh landasan penulisan ilmiah, termasuk hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang dimiliki untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif kualitatif dan menafsirkan/Interpretatif untuk mendapatkan pemaknaan sesuai dengan kajian teori-teori dan permasalahan yang ditemui di lapangan. Pengolahan data dalam penelitian kualitatif menurut (Nawawi, 2009) adalah proses yang berlangsung serentak.

Setelah itu dilakukan reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian atau penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisa yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga dapat disimpulkan. Reduksi data dilakukan dengan cara membuat ringkasan, membuat data, menelusuri tema, dan membuat gugus-gugus. Proses

transformasi ini akan berlangsung terus hingga laporan lengkap tersusun.

Setelah semua data dikumpulkan dan dianalisis maka kemudian penyajian data yang merupakan upaya penyusunan sekumpulan informasi ke dalam suatu matrik atau konfigurasi yang mudah untuk dipahami. Konfigurasi yang demikian ini akan memungkinkan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Kecenderungan manusia adalah menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam satuan bentuk yang dapat dipahami. Hal ini merupakan cara utama untuk menganalisa data Kualitatif yang valid. Penyajian data ini bisa dengan matrik, grafik, atau bagan yang dirancang untuk menggabungkan informasi.

Dari awal pengumpulan data, peneliti mulai mencari makna/arti data yang telah terkumpul. Selanjutnya peneliti mencari arti dan penjelasannya, kemudian menyusun pola-pola hubungan tertentu ke dalam satu kesatuan informasi yang mudah dipahami dan ditafsirkan. Data yang terkumpul disusun ke dalam satuan-satuan, kemudian dikategorikan sesuai dengan rincian masalahnya.

Data tersebut dihubungkan dan dibandingkan antara satu dengan yang lainnya sehingga mudah ditarik simpulan sebagai jawaban terhadap setiap permasalahan yang ada. Kegiatan analisis data merupakan proses siklus yang interaktif. Dalam hal ini peneliti melakukan reduksi data, menyajikan data dan menyimpulkan secara bersamaan yang akan berlanjut dan berulang secara terus menerus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lokasi Penelitian; P.T Pembangunan Jawa-Bali Unit Bisnis Jasa Operation & Maintenance PLTU Rembang adalah pelaksana bisnis Operasi & Pemeliharaan pembangkit tenaga listrik milik PT PLN (Persero). Lokasi PLTU Rembang terletak di Jalan Raya Semarang-Surabaya KM130 di antara Desa Leran dan Desa Trahan, Kecamatan Sluke Kabupaten Rembang. PLTU Rembang merupakan salah satu proyek percepatan 10.000 MW tahap 1

dengan kapasitas 2 x 315 MW. UBJOM PLTU Rembang mulai beroperasi pada tahun 2009 yang menempati lahan seluas 54,9 ha.

Organisasi PT PJB UBJ O&M PLTU Rembang terdiri atas bidang operasi, bidang pemeliharaan, bidang enjineri, bidang logistik, bidang keuangan dan administrasi. Total tenaga: karyawan tetap/organik PT.PJB 35 orang dengan tingkat pendidikan SMA s/d S2; tenaga *outsourcing* PJBS sebanyak 178 orang, MKP berjumlah 91 orang dengan tingkat pendidikan SMA s/d S1.

Pembahasan

Ruang Lingkup / Dimensi Sarana Prasarana: Berdasarkan penjelasan serta diskusi bersama Manajer Operasi dan Manajer Pemeliharaan, terlihat bahwa manajemen UBJ O&M PLTU Rembang dalam melakukan Operation dan Maintenance/O&M PLTU kecukupan sarana prasarana termasuk diantaranya SOP (Standart Operating Procedure) ataupun IK (Instruksi Kerja) sudah tersedia dengan lengkap dan baik didalam aplikasi PJB IMS (PJB Integrated Management System). Setiap karyawan bisa melakukan akses dan download dokumen prosedur sesuai yang diperlukan. Demikian pula ketersediaan dan kecukupan APD (Alat Pelindung Diri) sudah baik.

Ruang Lingkup/Dimensi Disiplin Kerja Karyawan terhadap SOP: Berdasarkan penjelasan dari GM, Manajer Keuangan dan Admintrasi serta hasil Investigasi, PT PJB- UBJ O&M PLTU Rembang sudah membuat strategi, melakukan pengelolaan risiko dan dalam melakukan aktivitas Operation dan Maintenance unit PLTU berdasarkan Tata Kelola Pembangunan, sarana prasarana (SOP ada dalam aplikasi PJB IMS) serta ketersediaan dan kesesuaian APD cukup baik. Namun dalam praktek dilapangan masih ada tantangan dari faktor internal sendiri sehingga masih terjadi accident yang berdampak korban luka dan jiwa. Faktor internal yaitu masih adanya Unsafe

Condition & Action. Pelaksanaan isolasi pekerjaan belum dilakukan sesuai prosedur Permit to Work/PTW dan Lock Out Tage Out/LOTO, tetapi pekerjaan perbaikan HPH tetap dikerjakan.

Ruang Lingkup/Dimensi fungsi pengawasan pekerjaan (Pengawasan Pendahuluan/Preliminary Control, Pengawasan pada saat kerja berlangsung (Cocurrent Control), Pengawasan Feed back (Feed back Control). Sesuai dengan uraian kronologi, investigasi dan RCFA yang sudah dilakukan oleh manajemen UBJ O&M PLTU Rembang, bahwa pada waktu pelaksanaan pekerjaan dilapangan tidak ada pengawasan maupun pendampingan baik oleh Operator, Officer PTW/ LOTO, maupun oleh fungsi K3.

Ruang Lingkup/Dimensi Kompetensi Karyawan: Konsep kompetensi telah muncul menjadi sesuatu yang penting karena kompetensi secara esensial berhubungan dengan kinerja. Berikut ini merupakan definisi definisi para ahli tentang kompetensi.

Menurut Amstrong dan Baron dalam Abdullah (2014:51) kompetensi adalah dimensi perilaku yang ada di belakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Menurut Hutapea dan Nuriana dalam Abdullah (2014:51) kompetensi adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi (BKN, 2013) adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Kompetensi manajerial adalah *soft competency* yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran apa yang seharusnya dilakukan seseorang dalam pekerjaannya, mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (nampak dari perilaku) ditemukan memengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (tingkat) performansi di tempat kerja atau

kemampuan mengatasi persoalan pada suatu situasi tertentu.

Kompetensi dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu; kelompok kompetensi perilaku (*behavior competency*), yaitu kompetensi yang tidak dapat dilihat secara nyata karena cenderung tersembunyi dalam diri seseorang namun memiliki dampak besar terhadap kesuksesan dimasa depan dan kelompok kompetensi teknis (*technical competency*), yaitu kompetensi yang relatif lebih mudah ditunjukkan atau terlihat secara nyata yaitu pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*).

Dari hasil diskusi, uraian kronologi, investigasi dan RCFA menunjukkan karyawan pelaksana pekerjaan HPH1 mengacu dari teori-teori tersebut diatas masih terjadi gap dari aspek perilaku, pengetahuan dan keterampilan. Dari aspek perilaku adanya unsafe condition & action pada kegiatan perbaikan HPH tidak dilakukan isolasi dengan terlebih dahulu. Pengamatan penunjukan parameter *pressure* dan *temperature* dan ijin kerja dari pihak yang berwenang yaitu operator dan *officer* PTW/LOTO belum diberikan (*record* PTW/LOTO serta *quick report* untuk pekerjaan *emergency* tidak ditemukan) namun pelaksanaan pekerjaan tetap dilakukan. Sedangkan dari aspek pengetahuan dua orang sudah mempunyai sertifikat dari suatu lembaga Himpunan Ahli Tenaga Listrik sedangkan dua orang lainnya belum mempunyai sertifikat. Untuk aspek keterampilan pelaksana pekerjaan tersebut adalah level pendidikan D3 & D1 dengan masa bekerja di Unit Pembangkitan Listrik atau yang setara baru tiga tahun dan dari para pelaksana pekerjaan tersebut belum dibekali tentang knowledge Risk Management dan K3.

Penilaian Risiko/Risk Assesment: dalam menentukan penilaian risiko Unit Bisnis Jasa Operation & Maintenance PLTU Rembang peneliti berdasarkan Lampiran Keputusan Direksi PT PJB Nomor 128.K/010/DIR/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan PT Pembangkitan Jawa Bali (Pedoman Umum Manajemen Risiko). Proses Asesmen Risiko adalah tahapan kegiatan dalam manajemen risiko yang

bertujuan untuk mengidentifikasi risiko beserta kontrol (pengendalian) yang telah ada saat ini, menganalisis risiko (mengukur tingkat risiko), dan melakukan evaluasi risiko.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa simpulan dan saran Risk Assesment dapat disampaikan bahwa Dimensi Sarana Prasarana SOP dan APD (Level Risiko B-2: Rendah), Dimensi Disiplin kerja (Level Risiko D-5: Ekstrem), Dimensi Pengawasan Pekerjaan (Level Risiko C-5: Ekstrem), Dimensi Kompetensi Karyawan/Perilaku (Level Risiko C-5: Ekstrem), Kompetensi/ Pengetahuan (Level Risiko B-3: Moderat) dan Kompetensi Karyawan/Keterampilan (Level Risiko C-5: Ekstrem).

Terkait ruang lingkup/dimensi kecukupan sarana prasarana SOP (Standart Operating Procedure) dan Alat Pelindung Diri/APD PT PJB-UBJ O&M PLTU Rembang dalam melakukan Operation dan Maintenance/O&M PLTU, kecukupan sarana prasarana termasuk diantaranya, SOP (Standart Operating Procedure), IK (Instruksi Kerja) sudah tersedia cukup baik dalam aplikasi PJB IMS (PJB Integrated Management System). Demikian pula ketersediaan dan kecukupan APD (Alat Pelindung Diri) sudah cukup baik pula. Namun masih diperlukan *improvement* Instruksi Kerja/ IK terkait pekerjaan bejana bertekanan dan panas.

Dari dimensi disiplin kerja karyawan terhadap implementasi SOP (Standart Operating Procedure) dan APD (Alat Pelindung Diri) terjadi Unsafe Condition & Action sebagai berikut: Objek pekerjaan HPH-1 masih bertekanan dan panas, proses isolasi HPH tidak/belum dilakukan secara konsisten sesuai prosedur PTW (Permit to Work/) & LOTO (Lock Out Tag Out), namun pekerjaan di HPH (High Pressure Heater) tetap dilakukan, yang akhirnya terjadilah accident tersebut. Sudah ada SOP, tetapi pelaksanaan pekerjaan tidak konsisten dan patuh terhadap Implementasi Sarana Prasarana (SOP dan APD) tersebut

dan tidak adanya pengawasan pada waktu persiapan dan pelaksanaan pekerjaan.

Dimensi Pengawasan Kerja pada posisi Level (Level Risiko C-5: Ekstrem), Pengawasan pendahuluan (Preliminary Control) dan Pengawasan pada saat kerja berlangsung (Cocurrent Control) di HPH tidak dilakukan dengan baik oleh manajemen (Operator, Officer PTW dan Fungsi K3). Dari Fungsi K3 dikarenakan tidak mendapat informasi dari Officer PTW sebagai koordinator dan yang memberi ijin pelaksanaan pekerjaan sedangkan Operator dan PTW Officer sedang melakukan pekerjaan ditempat lainnya. Demikian pula dari Level Manajer juga tidak adanya monitoring serta kontrol

Dari Kompetensi Karyawan/Perilaku (Level Risiko C-5: Ekstrem) adanya *unsafe condition & action* pada kegiatan perbaikan HPH tidak dilakukan isolasi terlebih dahulu. namun pelaksanaan pekerjaan tetap dilakukan. Untuk Kompetensi Karyawan/Keterampilan (Level Risiko C-5: Ekstrem), walaupun pelaksana pekerjaan tersebut adalah level pendidikan D1&D3 tetapi masa bekerja di UBJ O&M PLTU Rembang baru tiga tahun. Dari para pelaksana pekerjaan tersebut belum dibekali tentang knowledge Risk Management, pemeliharaan unit pembangkit tenaga listrik dan K3.

Meskipun demikian, disiplin kerja terhadap implementasi SOP pada posisi Level Risiko D-5: Ekstrem, ini merupakan dimensi yang dominan pengaruhnya terhadap terjadinya accident. Manajemen harus segera melakukan sosialisasi kembali kepada seluruh karyawan dan *stakeholders* lainnya terkait sarana prasarana (SOP dan APD), Pelatihan tentang kedisiplinan serta melakukan evaluasi secara periodik dan memberikan reward dan punishment terhadap kedisiplinan implementasi SOP dalam pelaksanaan pekerjaan.

Fungsi pengawasan kerja sangat diperlukan dalam mitigasi risiko aset, K3 dan kepatuhan, *financial*, pencapaian kinerja, maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh Manajemen. Sosialisasi kembali kepada seluruh karyawan dan *stakeholders* lainnya terkait SOP. Review

dan evaluasi kecukupan personil pengawas pekerjaan dan sertifikasi Ahli K3 Umum atau Khusus/AK3. *Review* dan evaluasi struktur organisasi UBJ O&M PLTU Rembang dari Level Spv Senior K3 dengan penambahan Level Manajer di Bidang LK3. Dari gap kompetensi karyawan/perilaku (Level Risiko C-5: Ekstrem) perlu dilakukan sosialisasi SOP serta *training* khusus tentang perilaku dan kedisiplinan.

Sedangkan untuk kompetensi karyawan/keterampilan (Level Risiko C-5: Ekstrem) agar supaya dilakukan: magang pada pekerjaan *inspection* pada unit pembangkitan tenaga listrik atau yang setara; *training* dan sertifikasi terkait *Enterprise Risk Management* (ISO 31000:2009); *training* dan sertifikasi pemeliharaan unit pembangkitan tenaga listrik, d) Training dan sertifikasi terkait K3. Sarana prasarana SOP walaupun pada posisi Level Risiko B-2: Rendah dan sudah cukup baik, manajemen UBJ O&M PLTU Rembang perlu membuat Instruksi Kerja/IK terkait pekerjaan bejana bertekanan dan panas serta melakukan review secara periodik prosedur yang sudah ada sehingga relevan dengan kondisi di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah M. Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Aswaja Pressindo. Yogyakarta.
- Danuriatmaja, Herdyn. 2013. Pengaruh Pengawasan dan Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-journal Ilmu Pemerintahan*. Volume 1, Nomor 4, 2013: 1633-1643.
- Kompetensi BKN. 2013. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara, Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Sipil.
- Lampiran Keputusan Direksi PT PJB Nomor 128.K/010/DIR/2014 *Tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan PT Pembangkitan Jawa Bali*.
- Moeheriono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Moeheriono. 2013. *Pegukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Riadi. 2012. Pengertian, Indikator dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja www.kajianpustaka.com.
- Peraturan Menteri Pemerintahan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Adminitrasi Pemerintahan.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Cetakan Kelima. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima). Penerbit PT Refika Aditama. Bandung.
- Setiawan & Toni. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas*. Penerbit Platinum. Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Penerbit Alfabeta. Jakarta.
- Yustiono. 2011. *Kinerja dan Penilaian Kinerja* <http://www.stialanbandung.ac.id>.