

**SUATU TINJAUAN KEBIJAKSANAAN PROMOSI JABATAN
PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH II
SUMATERA UTARA
MEDAN**

Oleh :

HAPPINES MILLA PUTRI D.

No. Stb. : 97.830.0398



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 0 1**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/7/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/7/24

RINGKASAN

Suatu Tinjauan Kebijaksanaan promosi Jabatan pada PT.PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan.

PT. PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan bergerak dalam bidang Kelistrikan yang melayani masyarakat dalam memenuhi kebutuhan listrik.

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Belum dilakukan kebijakan promosi yang tepat, sehingga perusahaan belum mendapatkan hasil yang optimal, dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepada pegawainya.

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian ini antara lain adalah membandingkan antara teori di perkuliahan dengan kenyataan dalam perusahaan, serta ingin mengetahui secara langsung sampai sejauh mana Suatu Tinjauan kebijaksanaan promosi jabatan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan.

Metode penelitian untuk memperoleh data dilakukan melalui riset kepustakaan, riset lapangan, teknik pengumpulan data melalui pengamatan, wawancara dan daftar pertanyaan yang ditujukan langsung kepada pejabat yang berwenang dalam perusahaan. Metode analisis yang digunakan yaitu : Metode deskriptif dan deduktif.

Adapun kesimpulan penulis antara lain adalah sebagai berikut :

1. PT. Dari jumlah pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan yang berjumlah 189 orang yang terbanyak jumlahnya adalah yang berpendidikan sarjana kerana tugas pokok yang di emban PT. PLN (Persero) Wilayah II di Medan memerlukan pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan tingkat sarjana ataupun D 3 Tehnik/ahli yang menguasai ilmu pengetahuan yang cukup memadai agar mampu melaksanakan tugas-tugas pembangunan di bidang pelayanan listrik pada masyarakat.
2. Dalam usaha pengembangan pegawai yang dilakukan pihak PT.PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan, mengadakan pendidikan perjenjangan dari mulai Tingkat ADUM (Administrasi Umum) sampai SPATI ((sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi) , dan latihan-latihan yang diadakan oleh Jasa Diklat PLN sendiri bekerjasama dengan pihak ketiga, hal ini dilakukan secara baik dan efektif guna meningkatkan kemampuan pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan yang mengikuti pendidikan tersebut.
3. Hubungan kerja dan kegiatan pengembangan pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan terjalin cukup baik, hal ini dapat dibuktikan dari pelayasanaan tugas yang dijalankan pada setiap bagian menggambarkan adanya suatu kerjasama yang baik sebagai salah satu badan usaha milik Negara yang melayani masyarakat dalam

memenuhi kebutuhan listrik dan lainnya berorientasi bisnis untuk mengoptimalkan laba dan terlepas dari bahan krisis likuiditas yang dialami sekarang ini.

Adapun saran penulis yaitu :

1. Dalam Promosi jabatan yang dilakukan selain dengan berdasarkan senioritas atau pengalaman sebaiknya latar belakang pendidikan pegawai juga diperhatikan guna tercapainya prinsip " The Right Man in The Right Place".
2. Penempatan seorang pegawai yang bekerja pada bidang tertentu, perlu diperhatikan batas kemampuan pegawai tersebut dalam mengerjakan bidang pekerjaan yang bebaskan dan menjadi tanggungjawabnya.
3. Dalam promosi pegawai juga hendaknya memperhitungkan nilai kependidikan yang dialami, jadi bukan sekedar formalitas, atau jatah mendapatkan pendidikan, tapi tidak disalurkan untuk kepentingan yang sebenarnya.

memenuhi kebutuhan listrik dan lainnya berorientasi bisnis untuk mengoptimalkan laba dan terlepas dari bahan krisis likuiditas yang dialami sekarang ini.

Adapun saran penulis yaitu :

1. Dalam Promosi jabatan yang dilakukan selain dengan berdasarkan senioritas atau pengalaman sebaiknya latar belakang pendidikan pegawai juga diperhatikan guna tercapainya prinsip " The Right Man in The Right Place".
2. Penempatan seorang pegawai yang bekerja pada bidang tertentu, perlu diperhatikan batas kemampuan pegawai tersebut dalam mengerjakan bidang pekerjaan yang bebaskan dan menjadi tanggungjawabnya.
3. Dalam promosi pegawai juga hendaknya memperhitungkan nilai kependidikan yang dialami, jadi bukan sekedar formalitas, atau jatah mendapatkan pendidikan, tapi tidak disalurkan untuk kepentingan yang sebenarnya.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya kepada penulis, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk penyelesaian pendidikan pada Fakultas Ekonomi di Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna mengingat kemampuan dan ilmu pengetahuan yang penulis miliki sangat terbatas. Namun demikian penulis mencoba untuk menulis skripsi ini dengan judul : **Suatu Tinjauan kebijaksanaan Promosi Jabatan Pada PT.PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan.**

Dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan saran dan kritik dari siapa saja yang sifatnya membangun demi kesempurnaan tulisan ini.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak atas bantuan dan dorongan, baik moril maupun materi yang telah diberikan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan sebesar-besarnya kepada

1. Bapak Drs. Rasdianto, MSAK, sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

2. Bapak Drs. Muslim Wijaya, MSi, sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
3. Ibu Dra. Hj. Rafiah Hasibuan, MM Sebagai Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan tenaga, dalam memberikan petunjuk dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
4. Bapak Drs.H.Syahriandy,Msi, Sebagai Pembimbing Dua Penulis yang telah banyak membantu Penulis dalam Mengerjakan Skripsi ini baik dalam bidang moril maupun materil, sehingga sekripsi ini dapat diselesaikan.
5. Bapak/Ibu Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan bantuan selama penulis mengikuti perkuliahan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Bapak pimpinan PT. PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara Medan. dan seluruh karyawan yang telah memberikan fasilitas berupa informasi baik lisan maupun tertulis yang dapat digunakan sebagai bahan penyusunan skripsi ini.
7. Kedua Orang Tua penulis dan abang dan adik-adik yang tercinta, yang banyak memberikan saran dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, sekaligus skripsi ini ini persembahkan sebagai budi bakti kepada orang tua penulis.
8. Rekan-rekan mahasiswa dan semua pihak yang telah membantu penulis hingga skripsi ini selesai.

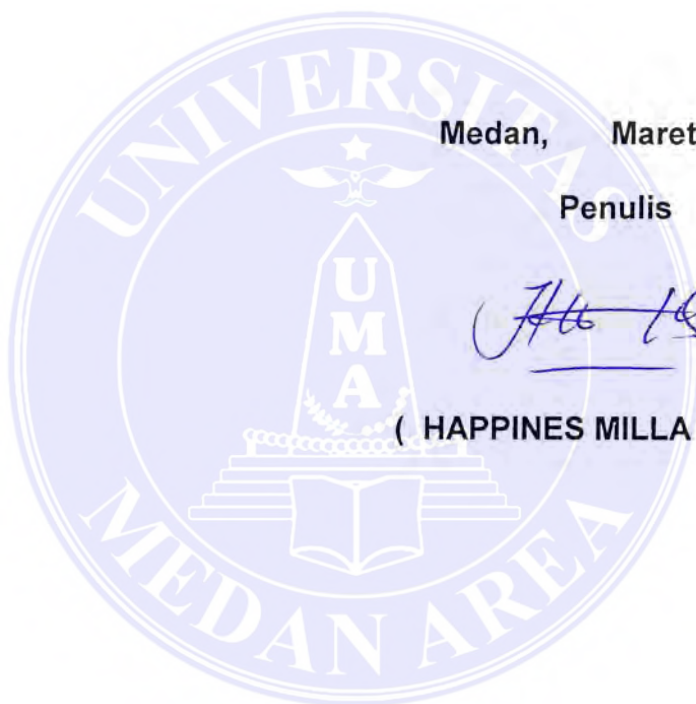
Akhir kata penulis berdoa kepada Tuhan Yang Maha Esa, semoga Ia memberkati dan memberikan rejeki yang berlimpah kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik berupa moril maupun materil, juga kepada semua pihak yang berkepentingan khususnya kepada Almamater yang tercinta.

Medan, Maret 2001

Penulis



(HAPPINES MILLA PUTRI D)



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Hipotesis	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	4
E. Metode Penelitian dan Tehnik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Fungsi Operasionalnya.....	7
B. Tujuan Pengembangan Pegawai dan Metodenya....	10
C. Pengertian Promosi Jabatan	13
D. Hubungan Pengembangan Pegawai dengan Promosi Jabatan	21

BAB III	PT. PLN (PERSERO) Wilayah II SUMATERA UTARA	
	MEDAN	
	A. Gambaran Umum	24
	B. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	26
	C. Status Kepegawaian	36
	D. Kebijakan Promosi yang Diterapkan	45
	E. Penilaian Jabatan	48
	F. Hambatan-hambatan yang Dihadapi	50
BAB IV	ANALISIS DAN EVALUASI	53
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	61
	A. Kesimpulan	61
	B. Saran	63
DAFTAR PUSTAKA		

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Masalah kepegawaian adalah masalah ketenagakerjaan yang menyangkut manusia dan menjadi masalah yang pelik dan rumit, karena ruang lingkupnya cukup luas.

Untuk mewujudkan pembangunan nasional maka pegawai perlu dibina dengan sebaiknya, diantaranya atas dasar sistem karir dan prioritas kerja, disamping adanya pendidikan dan latihan.

Dalam suatu lembaga atau Departemen sangat dibutuhkan adanya peranan pengembangan pegawai dan promosi jabatan yang dapat mendorong pegawai untuk berhasrat ingin berkembang atau lebih maju yang pada dasarnya melihat pada diri organisasi dan apabila kepada pegawai diberi kesempatan untuk berkembang (mencapai karir) semaksimal mungkin pegawai tersebut akan merasa gairah sehingga tenaga pegawai dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif.

Pemberian promosi kepada pegawai akan menaikkan kegairahan kerja pegawai, moral dan efisiensi kerja yang dapat

pula mewujudkan semangat kerja bagi pegawai. Ada berbagai macam dasar tindakan promosi salah satu dasarnya adalah senioritas. Dengan senioritas ini dimaksud berapa lama seorang pegawai telah bekerja pada suatu unit tertentu didalam instansi tersebut. Dengan dasar ini, maka orang yang terkena paling lama dinasnya dalam instansi pada suatu unit tertentu mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi. Dasar senioritas dapat juga dijadikan faktor penentu tindakan promosi terutama para pegawai yang telah lulus pendidikan yang setingkat, juga pada keadaan dimana terdapatnya dua pegawai yang akan dipromosikan yang mempunyai kecakapan yang sama sebaiknya tindakan promosi didasarkan pada senioritas, dengan kata lain pada keadaan semacam itu, promosi ditetapkan pada pegawai yang mempunyai masa kerja yang lebih lama.

Dengan demikian melalui kebijaksanaan promosi jabatan sangat besar manfaatnya dalam mendorong tumbuhnya usaha pegawai untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, disamping akan diharapkan inisiatif dan kreatifitas pegawai untuk melakukan usaha-usaha penyelesaian masalah didalam pelaksanaan tugas dan kewajiban.

Begitu pentingnya pengembangan kepegawaian bagi lembaga atau departemen maka dalam hal ini penulis memberi

judul :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/7/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

''Kebijaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. PLN Wilayah II Sumatera Utara di Medan, Suatu Tinjauan ''

B. Perumusan Masalah.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan penulis pada kantor PT. PLN Wilayah II Sumatera Utara di Medan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : '' Belum dilakukan kebijakan promosi yang tepat, sehingga perusahaan belum mendapatkan hasil yang optimal, dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepada pegawainya.

C. Hipotesis

Menurut Kartini, Kartono dalam bukunya Pengantar Metodologi Research Social adalah :

'' Hipotesis adalah merupakan dugaan yang bersifat sementara bagi masalah yang akan diselidiki, sehingga masih membutuhkan pembuktian dari hasil penelitian dengan mengumpulkan data dan perumusannya '' 1).

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka penulis mencoba untuk mengajukan suatu hipotesis yaitu sebagai

1) Kartini, Kartono, Pengantar Metodologi Research Social, Alumni Bandung, 1986, Hal.72.

berikut: " Apabila promosi jabatan sesuai dengan pendidikan dan senioritas pegawai maka akan tercapai atau penempatan pegawai yang tepat (The Right Man in The Right Place)".

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Mengingat keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan serta luasnya permasalahan maka penulis hanya membatasi pada peranan pengembangan pegawai melalui kebijaksanaan promosi jabatan yang dilakukan pada PT.PLN Wilayah II Sumatera Utara di Medan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui proses pengembangan pegawai dengan sistem promosi jabatan sesuai dengan ilmu pengetahuan atau tidak.
2. Untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan penulis di dalam penulisan ini.
3. Memberikan sumbang saran atau masukan yang berguna bagi perusahaan terutama untuk pemecahan masalah yang berhubungan dengan promosi.

E. Metode Penelitian dan Tehnik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini penulis menggunakan dua metode penelitian, yaitu :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/7/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/7/24

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Yaitu mengumpulkan data yang ada kaitannya dengan judul skripsi ini yaitu dengan membaca buku-buku ilmiah, literatur-literatur dan bahan kuliah lainnya, untuk menyusun kerangka teoritis, data yang diperoleh adalah data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Yaitu kegiatan mengadakan penelitian langsung ke objek yang diteliti, data yang diperoleh adalah data yang primer.

Adapun tehnik pengumpulan yang dilakukan adalah dengan cara :

a. Pengamatan (Observation)

Yaitu pengamatan yang dilakukan langsung ke instansi di PT. PLN (Persero) Wilayah II di Jalan Yos Sudarso Medan.

b. Wawancara (Interview)

Yaitu melakukan tanya jawab secara langsung pada pihak-pihak yang berkompeten yang ada dilingkungan kantor PT. PLN Wilayah II Sumatera Utara di Medan.

c. Daftar Pertanyaan (Questionnaire)

Yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan - pertanyaan kepada pegawai yang ada hubungannya dengan isi penulisan ini.

F. Metode Analisis

Adapun metode yang digunakan untuk menganalisa data

UNIVERSITAS MEDAN AREA

adalah
 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/7/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

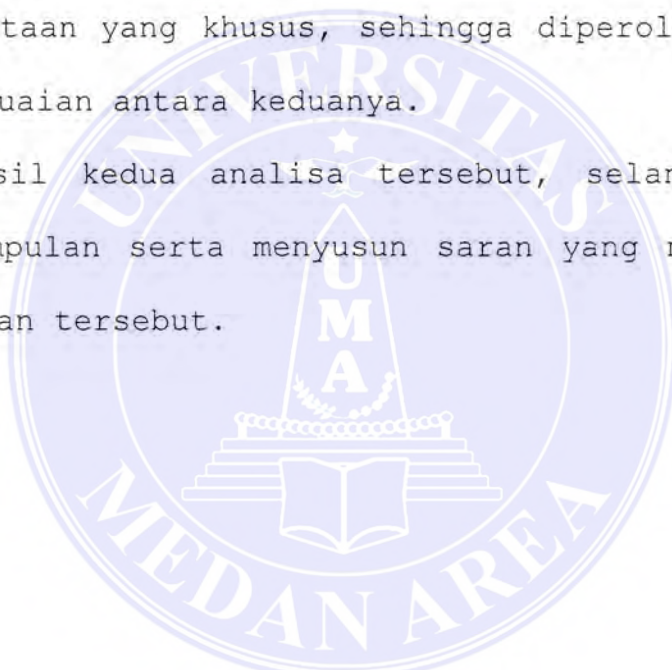
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/7/24

1. Metode Deskriptif, yaitu metode analisa yang dimulai dengan pengumpulan data, menyusun, mengklasifikasikannya, menganalisa kemudian menafsirkannya sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai fakta yang terdapat di lapangan.

2. Metode Analisis Deduktif, yaitu metode analisa yang bertolak dari kesimpulan umum yang berlaku menurut teori yang diterima secara umum kemudian membandingkannya dengan fakta sebagai kenyataan yang khusus, sehingga diperoleh penyimpangan maupun persesuaian antara keduanya.

Dari hasil kedua analisa tersebut, selanjutnya penulis menarik kesimpulan serta menyusun saran yang mungkin berguna bagi perusahaan tersebut.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian Manajemen Kepegawaian dan Fungsi - Operasionalnya.

1. Pengertian Manajemen Kepegawaian

Manajemen kepegawaian sering disebut Personnel Manajemen, tata personalia atau pembinaan.

Manajemen kepegawaian merupakan fungsi daripada setiap pimpinan yang artinya setiap orang yang mempunyai tanggung jawab untuk memimpin suatu usaha harus berhubungan dengan sekelompok orang sebagai bawahannya.

Sudah tentu dalam Usaha mendapatkan suatu administrasi kepegawaian yang baik perlu adanya kelompok pembinaan dari berbagai unsur seperti : pimpinan organisasi, keuangan, moral, sistem, prosedur dan yang terpenting adalah pembinaan pegawai tersebut yang menjadi tugas dari setiap pimpinan unit organisasi yang bersangkutan. Berbagai usaha dijalankan untuk pengembangan pegawai, antara lain pemilihan dan penempatan pegawai yang tepat, mengadakan pendidikan, pemberian promosi dan lain sebagainya.

Dalam usaha pengembangan pegawai tersebut diatas akan diharapkan dapat memenuhi segala kebutuhan yang diperlukan organisasi, disamping dapat membawa organisasi kearah peencapaian tujuan yang telah digariskan sebelumnya.

Dengan demikian manajemen kepegawaian menurut Musanef dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kepegawaian dapat didefinisikan sebagai berikut

"Personal Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada dua pekerja. tujuan manajemen personalia adalah people minded (kerjasama)" 2)

Selanjutnya dalam buku yang lain menurut Edwin B Flippo terjemahan Moh. Masud yang mengemukakan bahwa :

" Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat." 3)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen

- 2) Musanef, Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Cetakan Ketiga, Gunung Agung, Jakarta, 1986, hal 11.
- 3) Edwin B. Flippo, Terjemahan, Moh. Masud, SH, MA. Personnel Manajement, Manajemen Personalia, Erlangga, Jakarta, 1995.

kepegawaian bertugas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan tersebut secara garis besar telah ditentukan oleh administrator dengan menitik beratkan pada suatu kegiatan yang mencakup pelaksanaan fungsi manajemen. Hal tersebut diatas dapat dilakukan dengan usaha :

- a) Mendapatkan tenaga-tenaga kerja yang cakap dan mampu bekerja menurut kebutuhan organisasi.
- b) Mengarahkan mereka untuk tercapainya tujuan organisasi.
- c) Memelihara dan mengembangkan kecakapan serta kemampuan pegawai untuk mendapatkan prestasi kerja yang sebaik-baiknya.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Kepegawaian.

Yang dimaksud dengan fungsi adalah sesuatu yang harus dijalankan (merupakan aktivitas) sebagai bagian atau sumbangan kepada organisasi secara keseluruhan atau bagian tertentu.

Dalam manajemen kepegawaian memiliki fungsi-fungsi yang perlu dilaksanakan dalam setiap aktivitas-aktivitas kepegawaian yang merupakan tugas-tugas utama yang harus dilaksanakan untuk menyelenggarakan keseluruhan aktivitas tersebut.

Adapun fungsi-fungsi tersebut adalah :

1. Penelitian.
2. Perencanaan kebutuhan pegawai.
3. Pengaturan.
4. Pengangkatan.
5. Penggajian dan Tunjangan.
6. Penggolongan dan penilaian jabatan.
7. Pengembangan pegawai.
8. Kenaikan Pangkat.
9. Pembinaan Moral dan disiplin Kerja.
10. Pemeliharaan kesehatan, keamanan, dan kesejahteraan pegawai.
11. Pengawasan dan penilaian.
12. Pemberian motivasi.
13. Pemberhentian dan Pensiun.
14. Tata Usaha Kepegawaian. 4)

B. Tujuan Pengembangan Pegawai dan Metode-metodenya.

Penyelenggaraan pengembangan kepegawaian di lingkungan tempat bekerja adalah merupakan suatu proses kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mengembangkan karier atau kemajuan pegawai agar mampu melaksanakan tugas - tugas yang diembannya. Apalagi tuntutan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia sekarang ini, sangat perlu dilakukan terus-menerus sesuai dengan kebijaksanaan suatu organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia :

4) Musanef, Op.Cit, hal. 10-11

" Untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak" 5)

Dalam usaha pengembangan pegawai harus diperhatikan bidang kerja dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai tersebut guna lebih meningkatkan kualitas kerja yang dilakukan.

Adapun cara-cara yang ditempuh dalam usaha mengembangkan pegawai dapat dilakukan dengan jalan :

1. Pendidikan pegawai, yaitu bertujuan untuk meningkatkan kualitas pegawai dalam melaksanakan tugas yang lebih efisien, agar pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai, pegawai yang lebih cepat berkembang dan menstabilisasi pegawai. Selama pendidikan pegawai diberi tahu bagaimana cara yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan.
2. Latihan/kursus-kursus yaitu usaha untuk menambah keahlian para pegawai, guna untuk memperlancar tugas-tugas mereka selama mengikuti latihan-latihan dan kursus mereka diberi cara-cara yang tepat serta lebih sempurna untuk melaksanakan tugasnya, mengenai cara-cara hubungan kerja yang lebih harmonis.
3. Mengadakan promosi, yaitu usaha untuk menaikkan posisi pegawai ketingkat yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi biasanya diikuti dengan penambahan kesejahteraan pegawai yang dikenakan promosi tersebut.

5) Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Cetakan Keenam, Jakarta, 1997, hal.182.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/7/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

4. Meningkatkan kesejahteraan pegawai, yaitu dapat bertujuan memberi semangat kerja kepada pegawai yang bersangkutan.
5. Memberikan penghargaan, yang hal ini sangat perlu diberikan guna meningkatkan kegairahan kerja pegawai, penilaian terhadap pemberian penghargaan ini meliputi, kemampuan, kecakapan, sikap, kejujuran, dan lain sebagainya. 6)

Sebagai suatu proses kegiatan, maka tentu saja dalam rangka penyelenggaraan pengembangan pegawai diperlukan adanya suatu aparatur pemerintah yang benar-benar berfungsi dalam melaksanakan tugas atau kegiatan tersebut dengan sebaik-baiknya, sehingga pengembangan pegawai akan dapat diselenggarakan dengan baik dan berhasil pula. Selanjutnya menurut Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 menyatakan bahwa kepegawaian di Indonesia menganut sistem karier dan sistem prestasi kerja, seperti yang telah diungkapkan oleh H.Nainggolan dalam bukunya berjudul *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil* adalah bahwa :

"Sistem Karir adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang di dalam pengembangannya lebih lanjut masa kerja, pengalamannya, kesetiaan, pengabdian, syarat-syarat objektif lainnya juga turut menentukan." 7)

-
- 6) Kamaruddin, Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu, CV. Rajawali, Jakarta, 1986, hal.24.
 - 7) H.Nainggolan, Pembinaan Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kesembilan, Penerbit PT. Pertja, 1985. hal. 126.

Selanjutnya dalam buku yang sama Nainggolan H. mengemukakan adalah sebagai berikut :

" Sedangkan sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah diangkat itu." 8)

Maka dalam suatu organisasi pemerintah sangat dibutuhkan adanya peranan pengembangan pegawai dan promosi jabatan, yang dapat mendorong pegawai untuk berhasrat ingin berkembang yang pada dasarnya melihat kesempatan diri berorganisasi, dan apabila kepada pegawai diberi kesempatan untuk berkembang semaksimal mungkin pegawai tersebut akan merasa gairah dan bersemangat tinggi dalam bekerja sehingga tenaga pegawai dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif.

C. Sasaran dan Tujuan Pengembangan Pegawai.

Adapun sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam pengembangan pegawai adalah :

8) Op.Cit, hal.127.

1. Agar satuan organisasi lembaga pemerintah mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang rasional berdasarkan jenis dan sifat beban kerja yang dibebankan kepadanya.
2. Pembinaan yang terintegrasi terhadap seluruh pegawai negeri sipil dalam arti berlaku ketentuan yang sama.
3. Pembinaan pegawai negeri sipil atas dasar sistem karir dan sistem prestasi kerja.
4. Pengembangan sistem kerja penggajian yang mengarah kepada penghargaan prestasi.
5. Pelaksanaan tindakan kreatif korektif tugas terhadap pegawai yang melanggar norma-norma kepegawaian.
6. Penyempurnaan sistem administrasi kepegawaian dan pengawasan.
7. Pembinaan kesetiaan dan ketaatan penuh pegawai terhadap Pancasila, UUD 45 dan Pemerintah.⁹⁾

Sedangkan tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan dan pengembangan pegawai adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu :

9) **Saksono Slamet, Administrasi Kepegawaian, Kanisius, Yogyakarta, 1988.**

1. Menambah Pengetahuan
2. Menambah Keterampilan
3. Merubah Sikap

Maka dapatlah disimpulkan bahwa tujuan latihan maupun tujuan pengembangan pada umumnya adalah antara lain sebagai berikut :

1. Supaya pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien.
2. Supaya pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai.
3. Supaya pegawai lebih cepat berkembang.
4. Menstabilkan Pegawai.

Dengan pengembangan pegawai selama dalam proses latihan maupun pendidikan maka pegawai diberitahu atau ditambah pengetahuannya sebagaimana cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan atau kejadian tertentu. Bila cara terbaik untuk melakukan sesuatu itu benar-benar dikuasai oleh pegawai yang bersangkutan, maka dalam melakukan pekerjaan itu, dia akan lebih efisien mengerjakannya jika dibandingkan dengan cara mengerjakannya sebelum dia mengikuti latihan. Bila seorang pemimpin mengharapkan perkembangan bawahan yang relatif cepat haruslah diambil langkah-langkah kearah itu, yakni dengan

coaching (pengarahan), latihan-latihan dan sebagainya, karena itulah maka dikatakan bahwa latihan ditujukan, diarahkan sehingga pegawai tersebut dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan yang diinginkan.

Pada umumnya, semua manusia ingin mengembangkan dirinya. Pengembangan itu dilaksanakan sendiri dengan mengikuti kursus-kursus, banyak membaca buku dan lain sebagainya.

Faedah Pengembangan pegawai dapat kita lihat dari dua segi yaitu segi pegawai dan segi organisasi.

Dari segi pegawai atau individu, maka pengembangan pegawai memberi faedah dalam hal-hal berikut ini :

M. Manullang mengemukakan dalam bukunya adalah sebagai berikut :

1. Memenuhi Pengetahuan, terutama penemuan-penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
2. Bidang tertentu, sekaligus memperbaiki cara pelaksanaan yang sama.
3. Merubah sikap.
4. Memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja. 10)

10) M. Manullang, Pengembangan Pegawai, BKLM, Medan, 1990, hal 18.

Dari segi organisasi, maka pengembangan itu dapat memberi faedah dalam hal berikut ini :

1. Menaikkan produktivitas.
2. Menurunkan biaya.
3. Mengurangi turn over pegawai.
4. Kemungkinan memperoleh keuntungan besar karena direalisasinya ketiga faedah tersebut lebih dahulu.
5. Memperbaiki image kepada organisasi sebagai suatu organisasi yang berkembang (progresif) perbaikan image dapat menarik calon-calon pegawai yang terbaik untuk mengisi lowongan dalam organisasi. 11)

C. Pengertian dan Kebijaksanaan Promosi Jabatan.

Promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi, menurut Melayu SP Hasibuan dalam bukunya Manajemen Dasar, Pengertian dan masalah bahwa :

“ Promosi adalah salah satu dorongan bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi-prestasinya yang besar “ 12)

Tanpa kemungkinan tindakan promosi kepada pegawai yang cakap yang akan menaikkan semangat kerja

11) Ibid, hal 19.

12) Melayu S.P Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. CV. Haji Mas Agung, Jakarta, 1984, hal. 173.

pegawai tersebut sehingga pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya akan terlaksana dengan ikhlas dan baik untuk itu pemberian promosi kepada pegawai berakibat :

” Guna menaikkan kegairahan kerja pegawai.

Menaikan moral dan efisiensi kerja pegawai.

Untuk mewujudkan orang yang tepat pada

jabatan yang tepat ” 13)

Dalam usaha pemindahan pegawai dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi harus mempunyai kriteria-kriteria tersendiri sebagai bahan pertimbangan.

Adapun kriteria yang dimaksud tersebut adalah:

1. Pengalaman yang dimiliki/senioritas.
2. Pendidikan
3. Loyalitas
4. Kejujuran.
5. Tanggungjawab.
6. Keluwesan dalam bergaul.
7. Prestasi Kerja.
8. Inisiatif dan Kreatif. 14)

Penilaian Kecakapan (Marit Rating)

Penilaian kecakapan pegawai setiap badan atau

13) Op.Cit, hal. 176.

14) Op.Cit, hal. 138

lembaga adalah perlu, bukan saja bagi setiap perusahaan/instansi, tetapi bagi pegawai/karyawan instansi penting juga untuk dilaksanakan, sehingga pegawai akan sadar bahwa hasil kerja yang dilakukannya dinilai oleh instansi dengan sewajarnya.

Setiap pimpinan dalam suatu instansi yang bertugas mengawasi, memimpin atau mengepalai bawahan secara sadar atau tidak akan memiliki pendapat dan pandangan tentang bagaimana nilai tenaga bawahannya dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Siapa yang mengadakan penilaian kecakapan, masih belum terdapat kata sepakat diantara para ahli.

Menurut M. Manullang dalam bukunya Dasar-dasar Management ada tiga kemungkinan yang melakukan penilaian kecakapan yakni :

1. Penilaian atasan langsung kemudian direvisi, kepala-kepala bagian.
2. Penilaian kecakapan oleh atasan langsung dengan dibantu oleh salah satu atau dua orang pembantunya.
3. Penilaian kecakapan oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat suatu versivikasi dengan melakukan penilaian kecakapan sekali lagi oleh satu atau dua orang teman pegawai yang bersangkutan. 15)

15) M. Manullang, Dasar - dasar Management, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1992, hal. 139.

Menurut kedudukan penilai, maka penilaian kecakapan dibedakan atas :

1. Penilaian Vertikal, Penilaian ini ada dua macam antara lain :
 - a. Penilaian dilakukan oleh atasan.
 - b. Penilaian dilakukan oleh bawahan terhadap atasan.
2. Penilaian Horizontal, yaitu penilaian yang dilakukan oleh teman-teman setingkat.

Penilaian ini jarang sekali dilakukan dalam praktek terlebih-lebih pada kegiatan dalam perusahaan.

Hasil penilaian yang dilakukan terhadap para pegawai haruslah dipertahankan karena hasil penilaian itu dapat menunjukkan peranan pegawai yang dinilai pada realisasi tujuan perusahaan yang sudah ditentukan baik jangka pendek dan jangka panjang atau tujuan unit aktivitas lingkungannya, disamping proses penilaian kecakapan itu harus dapat memberikan indikasi kelemahan-kelemahan pegawai yang dinilai sehingga berdasarkan itu dapat dipikirkan tindakan-tindakan selanjutnya, seperti pemindahan, pelatihan atau mendidiknya.

D. Hubungan Pengembangan Pegawai dengan Promosi Jabatan.

Penjelasan mengenai pengembangan pegawai dan promosi jabatan sudah diuraikan pada sub bab sebelumnya adalah berdasarkan landasan teoritis yang ada, tetapi dalam kaitannya perlu diperjelas lagi pada sub bab berikut.

Pengembangan Pegawai secara umum dapat diartikan sebagai suatu usaha dari suatu lembaga ataupun perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja bagi setiap pegawai sehingga menghasilkan aktivitas kerja serta efisiensi dalam melaksanakan tugas dari lembaga ataupun perusahaan tersebut.

Sedangkan Promosi Jabatan secara umum adalah pemindahan pegawai yang dirasa perlu dari suatu pekerjaan kepada pekerjaan yang lain dimana biasanya tingkat tanggung jawab menjadi lebih besar.

Promosi Jabatan juga mempunyai tujuan yang cukup jelas yaitu :

1. Untuk mengembangkan pegawai disebabkan oleh jasa-jasanya ataupun penghargaan terhadap prestasi / produktivitas dari pegawai tersebut.

2. Sebagai suatu penilaian yang positif terhadap pegawai karena tingkat loyalitas dan keahlian pegawai dari tahun ke tahun meningkat.

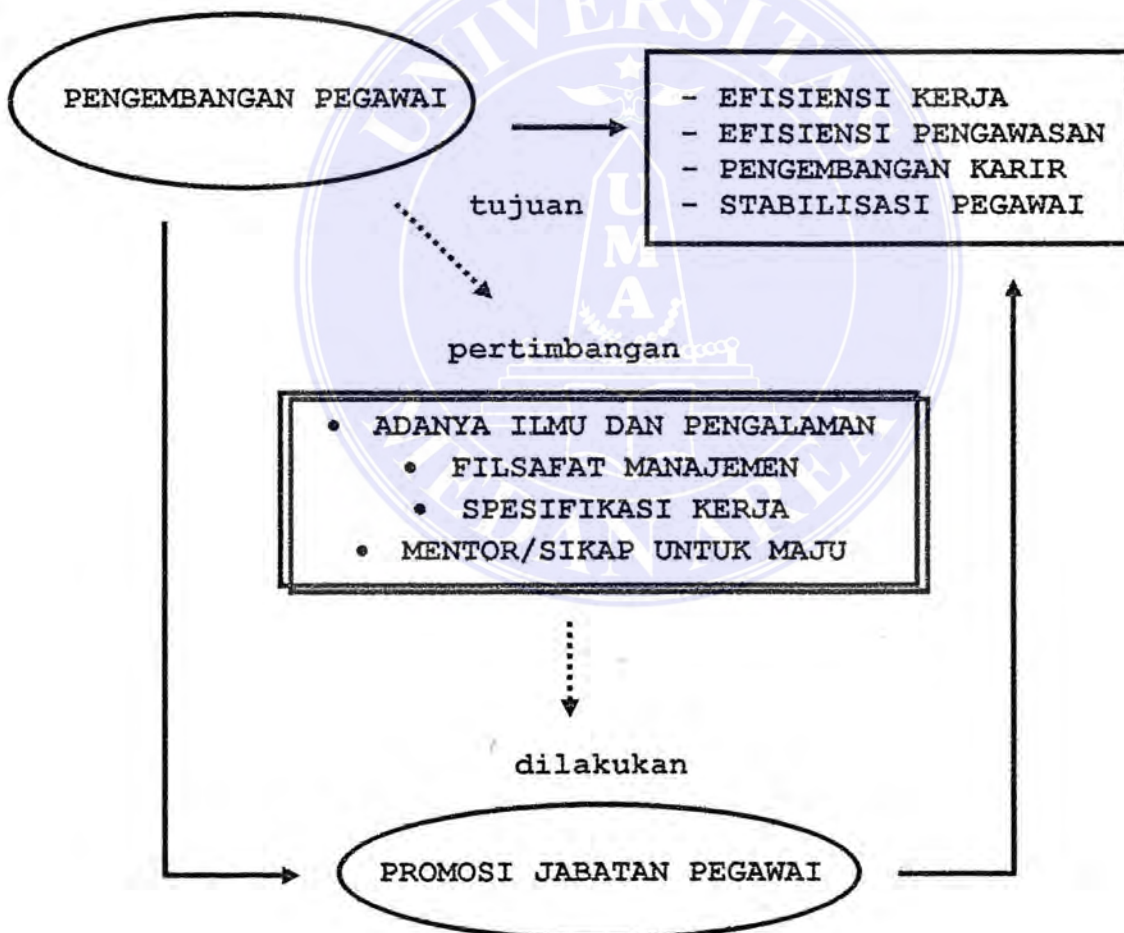
Jadi hubungan sebenarnya adalah jika pengembangan pegawai yang ditempuh melalui promosi jabatan, berarti promosi itu mengandung akibat yang berdampak positif pada perusahaan ataupun lembaga, karena dengan promosi dapat terjadi pergeseran yang mengakibatkan seorang pegawai mengalami kemajuan dalam bidang pekerjaan yang digelutinya, ataupun menjadi pemimpin dalam bidang kerja atau bagian tempat bekerja. Dalam hal inilah sebenarnya terjadi pengembangan pegawai yaitu dengan jalan promosi jabatan tersebut, seorang pegawai mendapat kesempatan untuk berkembang secara positif atau karir yang semakin baik.

Pengembangan pegawai ini juga memberikan rasa tanggungjawab sesuai dengan jabatan yang dipegang melalui promosi jabatan di setiap instansi, karena biasanya setiap jenjang promosi yang semakin meningkat berarti bobot tanggungjawab pun harus bertambah besar dengan demikian akan membiasakan pegawai menerima pekerjaan apa saja walaupun sebenarnya dirasakan cukup berat.

Secara keseluruhan pengembangan pegawai yang dialami melalui promosi jabatan dapat menjadikan seorang pegawai mendapat kesempatan sebagai kepala bagian ataupun sampai mencapai posisi puncak misalnya pada tingkat direktorat.

Hubungan pengembangan pegawai dengan promosi jabatan ini dapat juga digambarkan sebagai berikut :

Gambar I
Hubungan Pengembangan Pegawai dengan Promosi Jabatan



Sumber : Budiandono, Manajemen Personalia, Perencana, Bharata Karya, Jakarta, 1986.

BAB III

PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PLN)

WILAYAH II SUMATERA UTARA

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Singkat

Perusahaan Umum Listrik Negara pada awalnya merupakan perusahaan-perusahaan perlistrikan milik bangsa asing yang berada di Indonesia. Pada awalnya perusahaan listrik tersebut kurang mempunyai arti bagi masyarakat, karena hanya melayani kebutuhan listrik untuk kota-kota besar saja. Beberapa diantaranya cukup dikenal dengan NV. Ogem yang berkedudukan di Bandung dan beberapa perusahaan perlistrikan milik bangsa asing lainnya.

Jawatan listrik dan gas dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Penetapan No. 1 tanggal 27 Oktober 1945 dengan tujuannya pada waktu itu adalah untuk merebut kepemilikannya dari tangan pemerintah Jepang. Berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 136 Tanggal 13 Oktober 1953 maka seluruh perusahaan perlistrikan milik swasta asing dinasionalisasikan.

hukum bagi pemerintah untuk menasionalisasikan perusahaan-perusahaan perlistrikan Belanda/asing. Melalui penetapan pemerintah No. 18 tahun 1959 Jawatan Listrik dan Gas sesudah dinasionalisasikan maka melalui penetapan Pemerintah berdasarkan Undang-undang No. 19 tahun 1968 dibentuk Perusahaan Negara (PN) yang menyelenggarakan kemanfaatan umum Perusahaan Listrik Negara (BPU-PLN) yang dilaksanakan berdasarkan Penetapan Pemerintah No. 67 tahun 1961. Melalui penetapan pemerintah No. 19 Tahun 1965 BPU-PLN dibubarkan lagi dan didirikan Perusahaan Listrik Negara dan Perusahaan Gas Negara, yang masing-masing merupakan suatu kesatuan ekonomi yang melaksanakan kepentingan dan kemanfaatan umum yang sesuai dengan Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 2, dengan demikian Perusahaan Listrik Negara (PLN) telah mengalami perubahan nama beberapa kali sejak tahun 1928.

Berdasarkan Penetapan Pemerintah No. 11 Tahun 1969 dan Penetapan Pemerintah No. 30 Tahun 1970 maka Perusahaan Umum Listrik Negara berkewajiban untuk menampung dan melaksanakan semua kegiatan dibidang kelistrikan di Indonesia. Mulai tanggal 19 Juni 1994 bentuk perusahaan Umum (Perum) Listrik Negara

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/7/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/7/24

berubah menjadi PT (Perseroan Terbatas) seperti yang telah dimuat dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994.

Kedudukan atau letak Kantor Perusahaan Listrik Negara Wilayah II yang menjadi tempat penelitian penulis berkedudukan di Medan , Jalan Yos Sudarso Medan yang meliputi tugas di Daerah tingkat I Sumatera Utara.

B. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Organisasi merupakan suatu hal penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh Instansi karena organisasi merupakan suatu wadah bagi Instansi untuk mempercepat pencapaian tujuan secara bersama, sebab organisasi merupakan landasan kerja bagi seluruh pegawai yang ada didalamnya, sehingga organisasi yang dirancang dengan tepat dapat membantu mengembangkan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan, disamping dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi yang tinggi.

Dalam menjalankan roda organisasi sangat diperlukan batasan-batasan wewenang serta tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing individu didalam organisasi, sehingga hal ini dapat

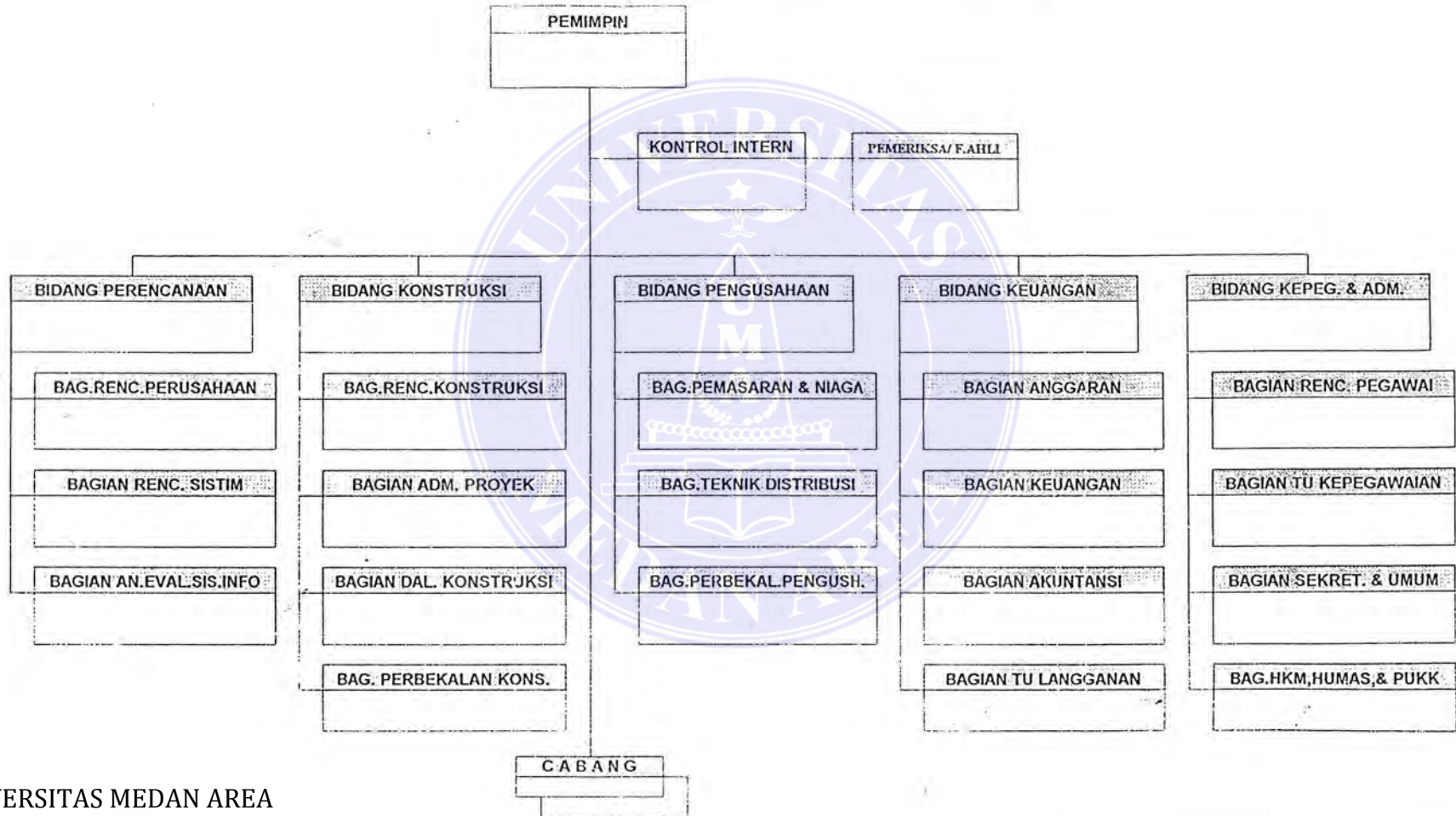
menunjukkan kedudukan individu tersebut dalam suatu organisasi itu.

Sistim organisasi yang dapat mencerminkan suatu kedudukan serta menunjukkan batas wewenang dan fungsinya didalam organisasi yang dipakai, sebagaimana struktur yang dipakai oleh kantor Perusahaan Listrik Negara Wilayah II Medan adalah berbentuk, garis dan staf. Struktur ini dipergunakan dengan alasan yang cocok untuk daerah tugas yang meliputi daerah tingkat I. Dengan sifat hubungan kerja yang sentralisasi yang berarti seluruh aktivitas yang ada di daerah Tingkat I harus dilaporkan setiap bulannya ke Kantor PLN Wilayah II di Medan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2 disebelah pada halaman berikut ini :

Gambar II

STRUKTUR ORGANISASI PT. PLN (PERSERO) WIL. II MEDAN



Dari gambar disebelah dapatlah dilihat bagian dari masing-masing tugas serta kewajiban mereka antara lain adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan wilayah.

Pimpinan wilayah mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Memimpin, mengurus dan mengelola wilayah sesuai dengan maksud dan tujuan wilayah dengan meningkatkan daya guna dan hasil guna dari wilayah.
- b. Menyiapkan pada waktunya rencana kerja tahunan wilayah beserta anggaran keuangannya.
- c. Menetapkan gaji, pensiun/jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi pegawai serta mengatur semua hal kepegawaian lainnya, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Menetapkan kebijaksanaan wilayah di bidang perencanaan, pembangunan saran penyediaan tenaga listrik, pengusaha sarana penyediaan tenaga listrik dan sumber daya manusia.
- e. Mengelola dan mengendalikan seluruh kegiatan wilayah berdasarkan kebijaksanaan

direksi dan peraturan perundangan yang berlaku.

f. Mengendalikan pelaksanaan tugas para Deputi Pemimpin dan Kepala Kantor Intern.

2. Deputi Pemimpin.

Untuk melaksanakan tugas pokok, wilayah mempunyai fungsi :

- a. Perencanaan dan pelaksanaan pembangunan saran pembangkitan transmisi tenaga listrik yang tidak ditangani oleh proyek Induk atau proyek khusus.
- b. Pengoperasian dan pemeliharaan sistem penyediaan tenaga listrik
- c. Pengelolaan sumber daya manusia, keuangan dan administrasi unitnya.
- d. Melakukan pengawasan kegiatan wilayah.

3. Bidang Perencanaan.

Ruang Lingkup Bagian Perencanaan adalah :

- Perencanaan Korporat wilayah
- Perencanaan sistem penyediaan tenaga listrik
- Pembinaan dan pengembangan sistem informasi dan pengolahan data.
- Pengevaluasian kinerja wilayah.

Untuk melaksanakan fungsi tersebut bagian perencanaan mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Perencanaan Perusahaan, adalah menyusun dan menyiapkan rencana korporat wilayah dan pengevaluasian kinerja wilayah.
- b. Perencanaan Sistem, adalah melaksanakan rencana pengembangan sistem penyediaan tenaga listrik serta kebutuhan biaya investasinya.
- c. Perencanaan Sistem Informasi, adalah menyelenggarakan pengolahan data elektronika.

4. Bidang Konstruksi

Ruang Lingkup Bidang Konstruksi adalah :

- Perencanaan dan pembinaan pelaksanaan pembangunan dan pemugaran sarana pembangkitan, transmisi dan distribusi tenaga listrik yang kegiatannya menyangkut pelaksanaan fisik, organisasi, anggaran dan pemugaran.
- Pelaksanaan dan pengawasan kegiatan konstruksi dan pemugaran saran penyediaan tenaga listrik.
- Perencanaan, pengendalian dan pembinaan pengadaan barang konstruksi.

Untuk melaksanakan fungsi tersebut tugas bidang konstruksi adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan Konstruksi, adalah melaksanakan rekayasa enjinerig dan menyusun rencana pengelolaan pembangunan dan pemugaran sarana penyediaan tenaga listrik.
- b. Administrsi Proyek, adalah melakukan pembinaan organisasi kerja, penyusunan anggaran , pelaporan penggunaan dana dan pemantauan kemajuan pembangunan saran penyediaan tenaga listrik.
- c. Pengedalian Konstruksi, adalah melaksanakan dan mengendalikan pelaksanaan pembangunan dan pemugaran sarana penyediaan tenaga listrik.
- d. Perbekalan Konstruksi, adalah mengendalikan dan membina pengedaan barang konstruksi untuk pemugaran sarana penyediaan tenaga listrik.

5. Bidang Pengusahaan

Ruang Lingkup bidang Pengusahaan adalah :

- Perencanaan penjualan tenaga listrik dan pelayanan kepada pelanggan.

- Perencanaan pengendalian pengoperasian dan pemeliharaan sarana penyediaan tenaga listrik.
- Pengendalian dan pembinaan pengusaha ekonomi lemah koperasi.
- Perencanaan dan pembinaan perusahaan listrik pedesaan.
- Pengendalian perbekalan untuk pengoperasian dan pemeliharaan sarana penyediaan listrik.

Untuk melaksanakan fungsi tersebut tugas bidang perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Pemasaran, adalah menyusun rencana kegiatan penjualan tenaga listrik kepada pelanggan.
2. Teknik Pembangkitan, adalah mengendalikan dan membina perusahaan sarana tenaga listrik serta perbekalannya.
3. Sistem dan Transmisi, adalah mengendalikan dan membina perusahaan sistem tenaga listrik.
4. Teknik Distribusi, adalah mengendalikan perusahaan sarana pendistribusian serta perbekalannya.
5. Listrik Pedesaan, adalah membina dan mengendalikan kegiatan listrik pedesaan.

6. Perbekalan Perusahaan, adalah melaksanakan pengadaan barang untuk pengoperasian dan pemeliharaan listrik.

6. Bidang Keuangan

Ruang Lingkup Bidang Keuangan adalah :

- Pengolahan Pengadaan dana.
- Pengolahan aliran uang
- Pembelian sarana penyediaan tenaga listrik.

Untuk melaksanakan fungsi tersebut tugas Bidang Keuangan adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran, adalah menyusun dan memantau anggaran pendapatan belanja perusahaan.
- b. Keuangan, adalah mengendalikan dan membina keuangan, pembelian, pembangunan dan pemugaran sarana penyediaan tenaga listrik, serta tata usaha keuangannya.
- c. Akuntansi, adalah melaksanakan akuntansi umum dan perusahaan, serta akuntansi pembangunan dana pemugaran sarana penyediaan listrik.
- d. Tata Usaha langganan, adalah melaksanakan sistem pembinaan tata usaha langganan

7. Bidang Kepegawaian dan Administrasi

Ruang Lingkup. Tugas Bidang Kepegawaian dan Administrasi adalah :

- a. Perencanaan dan pembinaan organisasi, sumber daya manusia dan sarana kerja.
- b. Pelaksanaan tata usaha kepegawaian.
- c. Pelaksanaan kegiatan administrasi umum.
- d. Pelaksanaan pengadaan dan pengolahan sarana kerja.
- e. Pelaksanaan dan penyiapan produk hukum dan peraturan perundangan serta bantuan hukum.

8. Cabang.

Cabang atau kantor cabang mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan penjualan listrik.
- b. Pelaksanaan pelayanan kebutuhan dan keluhan pelanggan tenaga listrik, pengolahan sumber daya manusia, keuangan dan administrasi unitnya.
- c. Pengelolaan sarana penyediaan tenaga listrik serta cadangannya.

9. Sektor

Sektor mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/7/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/7/24

- a. Pelaksanaan pembangkitan tenaga listrik.
- b. Pengoperasian sarana pembangkit dan atau pendistribusian.
- c. Unit atau bagian pengatur beban yang mengatur sarana pembangkit dan pentransmisiian tenaga listrik terpadu.
- d. Mengelola sumber daya manusia dan keuangan serta administrasi di unitnya.

10. Kontrol Intern.

Mempunyai fungsi dan tugas sebagai pemeriksa dan penilai manajemen di wilayah mulai dari perencanaan, pengoperasian, pengembangan ataupun pemugaran saran penyediaan listrik, dengan berpedoman kepada perundangan yang berlaku di perusahaan ataupun pemerintah.

C. Status Kepegawaian

Dari hasil pengamatan yang dilakukan penulis dapatlah dikemukakan status atau komposisi pegawai menurut golongan dari jabatan struktural seperti berikut ini :

Tabel 1.
KOMPOSISI PEGAWAI MENURUT JABATAN
STRUKTURAL dan FUNSIONAL PADA
PT.PLN (Persero) Wilayah II
Medan

No	J A B A T A N	GOL / RUANG	PENDIDIKAN/ Status
01	Pemimpin Wilayah	IV/b	Sarjana/PNS
02	Kasub Bidang Perencanaan	III/d	Sarjana/PNS
03	Kasub Bidang Konstruksi	III/c	Sarjana/PNS
04	Kasub Bidang Pengusahaan	IV/a	Sarjana/PNS
05	Kasub Bidang Keuangan	III/d	Sarjana/PNS
06	Kasub Bidang Kepeg.Adm	III/d	Sarjana/PNS
07	Kabag. Perencanaan	III/d	Sarjana/PNS
08	Kabag. Konstruksi	III/d	Sarjana/PNS
09	Kabag. Pengusahaan	III/c	Sarjana/PNS
10	Kabag. Keuangan	IV/a	Sarjana/PNS
11	Kabag. Kepegawaiian&Adm.	III/a	Sarjana/PNS
12	Kabag. Adm. Proyek	III/d	Sarjana/PNS
13	Kabag. Sekret. & Umum	III/b	Sarjana/PNS
14	Kabag. TU.Kepegawaiian	III/C	Sarjana/PNS
15	Kabag. Pembekalan Kons.	III/d	Sarjana/PNS
16	Kabag. An. Eval. Sis. Info.	III/d	Sarjana/PNS
17	Kabag. Tehnik Distribusi	III/b	Sarjana/PNS
18	Kabag. Rencana & Sistem	III/c	Sarjana/PNS
19	Kabag. Rencana Sistem	IV/a	Sarjana/PNS
20	Kabag HKM, Humas & PUKK	III/c	Sarjana/PNS
21	Kabag. Akuntansi	III/d	Sarjana/PNS

Sumber : Sub. Bagian Kepegawaiian PT.PLN (Persero),
 Wilayah II di Medan 1999.

Dari tabel tersebut diatas ada 21 formasi jabatan struktural dan fungsional yang masing-masing adalah Pemimpin Wilayah merupakan jabatan struktural dan Kasub serta Kabag yang merupakan jabatan fungsional.

Komposisi pegawai menurut tingkat pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.
KOMPOSISI PEGAWAI MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN PADA PT.PLN (Persero) Wilayah II di Medan.

No	P E N D I D I K A N	J U M L A H
1	ABRI	2
2	Sarjana lengkap	91
3	Sarjana Muda	52
4	S. L.T.A	38
5	S. L. T. P	3
6	S. D	3

Sumber : Sub. Bagian Kepegawaian PT.PLN (Persero) Wilayah II di Medan, 1999

Dari tabel diatas terlihat jumlah pegawai berpendidikan Sarjana Lengkap menempati urutan pertama sebanyak 91 orang, yang berpendidikan SLTA 38 orang, Sarjana Muda 52 orang, SLTP 3 orang, SD 3 orang dan selanjutnya ABRI sebanyak 2 orang, jadi jumlah keseluruhan adalah 189 orang.

Kegiatan pendidikan dan penjenjangan yang dilakukan pada PT. PLN (Persero) Wilayah II di Medan bertujuan agar pelaksanaan tugas-tugas umum perusahaan di bidang operasional dan bidang khusus lainnya serta pembangunan yang direncanakan dalam jangka pendek maupun jangka panjang dapat terlaksana dengan tertib dan mantap, sehingga para pegawai mampu mendorong, menggerakkan serta mengarahkan usaha-usaha tersebut kearah yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pendidikan yang terarah dimaksudkan agar para pegawai mampu melaksanakan tugas-tugasnya serta dapat menggerakkan dan memperlancar kegiatan operasional perusahaan.

Untuk itu usaha-usaha penyempurnaan pendidikan dan penjenjangan para pegawai yang memiliki struktur, prosedur kerja, dan kinerja yang positif efektif dapat terus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk dapat membangun personalia maupun sarana dan fasilitas kerja perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga para pegawai seluruhnya baik ditingkat pusat maupun daerah

benar-benar menjadi alat yang berwibawa, kuat, efektif, efisien, penuh loyalitas dan tanggungjawab serta diisi oleh tenaga-tenaga ahli, yang mampu menjalankan tugas dibidang masing-masing.

Terwujudnya mutu administrasi dan personalia seperti yang dikehendaki itu, pada akhirnya akan tergantung kepada orang yang menjadi pelaksananya, yaitu pegawai yang bersangkutan. Salah satu usaha agar para pegawai mampu melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagaimana yang diharapkan adalah dengan peningkatan mutu para pegawai melalui pendidikan dan latihan dari segenap tingkat pegawai yang akan menduduki jabatan-jabatan mulai dari eselon terendah sampai eselon yang tertinggi perlu dibekali pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan tugas jabatan masing-masing sehingga para pejabat yang menduduki jabatan setingkat diharapkan telah memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang setingkat pula. Untuk maksud tersebut maka setiap pegawai yang akan menduduki suatu jabatan perlu mengikuti pendidikan dan latihan yang diperuntukkan bagi jabatan yang akan dipangkunya.

Fungsi pendidikan dan latihan mempunyai hubungan yang erat sekali dengan pembinaan pegawai. fokus pembinaan pegawai adalah penyiapan dan pengembangan pegawai dalam rangka pemanfaatannya secara maksimal bagi

kepentingan organisasi, apalagi PT. PLN (Persero) dewasa ini sedang mengalami krisis likuiditas perusahaan, sedangkan fokus pendidikan dan latihan adalah pada penyediaan pegawai yang terdidik dan terampil sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu pelaksanaan pendidikan dan latihan pegawai harus benar-benar berpedoman dan mengarah kepada kebutuhan pembinaan pegawai.

Pelaksanaan pembinaan pegawai yang dilakukan di Kantor PT. PLN (Persero) Wilayah II di Medan ini disesuaikan dengan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai, pelaksanaannya dilakukan secara bertahap sesuai dengan aturan serta persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya.

Tingkat Pendidikan dan Latihan Penjurangan

1. Administrasi Umum (ADUM).

Tujuannya :

Memberikan bekal kemampuan administrasi dasar sehingga mampu mengenali kedudukan organisasi dan peran instansi dalam pemerintahan negara dan mampu melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif dan efisien. Pendidikan ini dipersyaratkan bagi pegawai untuk menduduki jabatan Eselon IV.

Peserta :

- a. Peserta yang dinilai potensial berdasarkan peraturan yang berlaku dengan dasar pendidikan umum serendah-rendahnya adalah Sarjana Muda atau sederajat.
- b. Memiliki pangkat/golongan minimal (III/B).
- c. Sehat jasmani dan rohani dinyatakan oleh Majelis Penguji Kesehatan.

2. Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (SPAMA) ; Eselon IV.

Tujuannya :

Untuk membentuk kepribadian dan sikap, memberikan pengetahuan dan ketrampilan serta kemampuan kepemimpinan. Pendidikan ini dipersyaratkan bagi pegawai untuk memenuhi salah satu syarat menduduki jabatan Eselon III.

Peserta :

- a. Peserta yang dinilai potensial berdasarkan peraturan yang berlaku dan telah lulus mengikuti pendidikan dan pelatihan ADUM.
- b. Memiliki pangkat/golongan minimal (III/ C).

c. Sehat jasmani dan rohani dinyatakan oleh Majelis Penguji Kesehatan.

3. Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah (SPAMEN) ; Eselon III

Tujuannya :

Untuk meningkatkan, mengembangkan kepribadian, pengetahuan serta kemampuan. Pendidikan ini dipersyaratkan bagi pegawai untuk menduduki jabatan Eselon II



Tabel 3.
Pendidikan dan Latihan yang Dilakukan
Diklat PT.PLN (Persero) Wilayah II
di Medan

NO.	NAMA KURSUS	JUMLAH PESERTA	LAMA KURSUS	BIAYA	TEMPAT
1	2	3	4	5	6
<u>I.MANAJERIAL</u>					
1	Manajer Dasar	4	30 hari	11.547.200	Udk.Suralaya
2	Manajer Menengah	2	18 hari	8.496.000	Udk.Pandaan
3	Analisis Keuangan	12	6 hari	962.500	Udk.Tuntungan
Jumlah		18	54	21.005.700	
<u>II.PROFESIONAL</u>					
1	Pelayanan Prima	7	3 hari	3.285.000	Udk.Tuntungan
Jumlah		7	3		
<u>III.PENYELIA</u>					
NIHIL					
<u>IV.KEJURUAN</u>					
1	Akuntansi – 1	5	10 hari	8.470.000	Udk.Tuntungan
2	Administrasi Penagihan-1	5	7 hari	6.172.000	Udk.Tuntungan
3	Administrasi Pelanggan-1	10	8 hari	12.066.000	Udk.Tuntungan
4	Alat ukur dan pembatas	2	8 hari	2.453.000	Udk.Tuntungan
5	Perencanaan distribusi	4	25 hari	12.890.000	Udk.Tuntungan
6	Pengaman sis. Distribusi	4	6 hari	3.238.000	Udk.Tuntungan
7	Pemel.dist.Rugi Jaringan	6	18 hari	14.626.000	Udk.Tuntungan
8	Ops.Jaringan Jardis-TR	11	13 hari	22.690.000	Udk.Tuntungan
9	Ops.Jaringan Jardis-TM	7	16 hari	19.054.000	Udk.Tuntungan
10	Perbaikan Trans.Dist.	2	10 hari	3.118.000	Udk.Tuntungan
Jumlah		56	121 hari	104.777.000	
Total I s/d IV Jumlah		81	178 hari	144.274.000	

Sumber : Sub. Bagian Kepegawaian PT.PLN (Persero)
 Wilayah II di Medan.

D. Kebijaksanaan Promosi yang Diterapkan

Untuk lebih menjamin objektivitas dalam mengisi jabatan di lingkungan di PT. PLN (Persero) Wilayah II di Medan, setiap pengangkatan pegawai untuk menduduki suatu jabatan perlu dipertimbangkan persyaratan-persyaratan seperti, pendidikan, pengalaman, kecakapan, pangkat, kemampuan baik kemampuan memimpin atau membimbing bawahan dan persyaratan-persyaratan lain yang diperlukan, tergantung dari lowongan jabatan yang akan diisi tersebut:

1. Pengangkatan dalam jabatan pertama.

Dengan pengembangan karier pegawai harus memenuhi kriteria yang baik, memenuhi syarat-syarat meski pegawai tersebut belum pernah menduduki jabatan, ada kemungkinan akan menduduki jabatan yang lebih tinggi dari kesempatan yang ditawarkan pada jabatan tertentu, untuk itu pegawai dituntut kemampuannya dalam kegiatan kerja yang dilakukan.

Dengan diangkatnya pegawai tersebut pada jabatan tertentu maka langkah pembatasan pangkat atas dasar pendidikannya sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 7 Peraturan Pemerintah No. 3 tahun 1980, pembatasan kepangkatan sekarang tergantung dari eselon jabatan yang dipangkunya.

2. Alternatif jabatan selajutnya

Dalam pengembangan karier perlu adanya mutasi jabatan, dari jabatan yang pertama ke jabatan yang lain, dalam hal ini dapat berupa :

a. Mutasi jabatan lain yang sama eselonnya.

Hal ini dapat dilihat pada data dibawah ini

Tabel 3
MUTASI KE JABATAN LAIN YANG SAMA ESELONNYA PADA
PT. PLN (Persero) Wilayah II Di Medan

No	N A M A	SEBELUM MUTASI	SETELAH MUTASI
1	Ir. M. Sitorus	Kasubag Umum	Kasubag Renc.Sis
2	Sutopo SH, MM	Kasubag Kepegawaian	Kasi Humas & PUKK

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian PT.PLN (Persero) Wilayah II di Medan, 1999

Mutasi ke jabatan lain yang sama eselonnya ini dimaksud agar pegawai memperoleh tambahan pengalaman serta pengetahuan dari jabatan yang baru itu yang mungkin sama eselonnya namun mempunyai beban kerja yang lebih besar pula, dalam hal ini tentu saja dimaksudkan bahwa jabatan yang baru itu

masih sangat erat kaitannya dengan kemampuan yang dimiliki oleh yang bersangkutan sehingga pegawai akan mempunyai kemampuan yang lebih berbobot dan akan berguna dalam pengembangan karier jabatan selanjutnya.

b. Mutasi jabatan yang lebih tinggi eselonnya.

Mutasi kejabatan yang lebih tinggi eselonnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.

MUTASI KEJABATAN LAIN YANG LEBIH TINGGI ESELONYA PADA PT.PLN (Persero) Wilayah II DI MEDAN.

No	N A M A	SEBELUM MUTASI	SETELAH MUTASI
1	IR.Wilman MBA	Deputi Pimpinan Wilayah	Staf Ahli Mentamben

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian PT.PLN (Persero) Wilayah II di Medan, 1999

Bagi pejabat yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik dapat dimutasikan kedalam jabatan yang lebih tinggi eselonnya yang memerlukan pengetahuan yang tidak jauh berbeda dengan semula.

Agar dalam setiap penggalan untuk menduduki jabatan

tertentu benar-benar harus objektif adil dan berdasarkan standart dalam sistem penilaian adalah :

- a. Pangkat/Golongan.
- b. Jabatan.
- c. Pendidikan.
- d. Diklat penjenjangan.
- e. DP.3.
- f. DUK .
- g. Leadership.
- h. Lain-lain.

E. Penilaian Jabatan

Penilaian jabatan yang diberlakukan PT. PLN (Persero) Wilayah II Medan adalah berdasarkan Merit System yang dilakukan oleh Kepala Seksi masing-masing bagian dimana penilaian untuk naik pangkat adalah berdasarkan IP Semester I yaitu bulan Januari sampai dengan Juni dan Semester II adalah bulan Juli sampai dengan Desember dengan beberapa kriteria dari sisi :

1. Tanggungjawab.
2. Bidang kerja.
3. Komunikasi dan interpersonal, serta
4. Disiplin kerja.

Jumlah IP normal untuk kenaikan pangkat adalah sebesar 380 per semester dengan demikian setiap tahun harus terkumpul IP 760 selama 4 tahun normal.

Sarana Pengembangan Pegawai

Sarana yang digunakan pada kantor PT. PLN (Persero) Wilayah II di Medan adalah untuk mendukung meningkatkan pengembangan pegawai yaitu sebagai berikut :

a. Perangkat Lunak

- 1) Buku pedoman kerja, surat-surat edaran, instruksi-instruksi kantor pusat lainnya.
- 2) Struktur organisasi dan pembagian kerja. Sesuai dengan internal control yang baik dapat didasarkan atas adanya pembagian tugas secara fungsional yang tepat, penempatan tenaga yang sesuai dengan tugas, tanggungjawab dan kemampuan yang dimiliki.
- 3) Sistem dan prosedur kerja yang dilaksanakan. Diterapkan kegiatan yang seragam seluruh unit, yaitu pedoman kerja harus ada agar kesimpang siuran tidak akan terjadi

4) Pendidikan pegawai, job relations dan cuti. Pendidikan pegawai yang sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab untuk mencapai pengawasan kedalam dengan baik, mutasi harus dilakukan agar terdapat peningkatan kemampuan pribadi, menghindarkan kejenuhan, serta cuti pegawai harus diberikan sebagai upaya control internal yang baik.

b. Perangkat Keras

- 1) Formulir-formulir kerja yang telah distandarisir.
- 2) Mesin elektronik dan komputer.
- 3) Filling cabinet dan filling system.
- 4) Alat komunikasi, telepon, alat-alat ekspedisi untuk menyampaikan informasi secara tepat, aman dan rahasia.

F. Hambatan-hambatan yang Dihadapi

Sekalipun pada umumnya telah disadari pentingnya kegiatan promosi dalam pencapaian tujuan tetapi

kenyataannya di dalam praktek tidak jarang terdapat berbagai masalah yang menyebabkan kurang efektifnya walaupun tidak dapat dikatakan gagalnya pelaksanaan promosi tersebut tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan oleh pimpinan.

Adapun hambatan-hambatan yang dialami pada PT. PLN (Persero) Wilayah II di Medan adalah :

1. Terdapatnya pengawasan yang berbeda dalam arti luas dimana tiap-tiap bagian mengembangkan pandangan sendiri-sendiri tentang bagaimana cara dan teknik penilaian pegawai guna untuk melaksanakan kebijaksanaan promosi.
2. Adakalanya pegawai yang ditempatkan pada bidang kerja yang dilakukan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai tersebut.
3. Kurangnya tenaga-tenaga trampil yang bertugas pada bidangnya, yang berakibat tidak terpenuhinya secara keseluruhan sasaran yang telah direncanakan.

Secara praktek ketiga hal itulah yang menjadi hambatan yang dapat ditarik dari hasil penelitian penulis pada Kantor PLN (Persero) Wilayah II di Medan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Sebagai akhir dari penulisan skripsi ini, penulis membuat suatu kesimpulan dan mencoba memberikan saran-saran yang mungkin berguna bagi pihak PT.PLN (Persero) Wilayah II di Medan, dalam usahanya untuk meningkatkan efektivitas dalam usaha pengembangan pegawai serta kebijaksanaan promosi jabatan yang dilakukan.

Sebelum saran diberikan, maka terlebih dahulu akan diambil atau ditarik beberapa kesimpulan berdasarkan dari hasil pembahasan yang dilakukan.

Adapun kesimpulan yang diberikan penulis adalah :

- 1) Dari jumlah pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah II di Medan yang berjumlah 189 orang yang terbanyak jumlahnya adalah yang berpendidikan sarjana karena tugas pokok yang diemban PT.PLN (Persero) Wilayah II di Medan memerlukan pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan tingkat sarjana ataupun DIII tehnik/ahli yang menguasai ilmu pengetahuan yang cukup memadai agar mampu melaksanakan tugas-tugas pembangunan di bidang

- 2) Dalam usaha pengembangan pegawai yang dilakukan pihak PT.PLN (Persero) Wilayah II di Medan, mengadakan pendidikan perjenjangan dari mulai tingkat ADUM (Administrasi Umum) sampai SPATI (Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi), dan latihan-latihan yang diadakan oleh Jasa Diklat PLN sendiri bekerjasama dengan pihak ke tiga ,hal ini dilakukan secara baik dan efektif guna meningkatkan kemampuan pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah II di Medan yang mengikuti pendidikan tersebut.
- 3) Hubungan kerja dan kegiatan pengembangan pegawai PT.PLN(Persero) Wilayah II di Medan terjalin cukup baik, hal ini dapat dibuktikan dari pelaksanaan tugas yang dijalankan pada setiap bagian menggambarkan adanya suatu kerjasama yang baik sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara yang melayani masyarakat dalam memnuhi kebutuhan listrik dan mulainya berorientasi bisnis untuk mengoptimalkan laba dan terlepas dari beban krisis likuiditas yang dialami sekarang ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiandono, Manajemen Personalia, Perencana, Bharata Karya, Jakarta, 1990.
- Edwin B. Flippo, Terjemahan, Moh. Mas'ud, SH, MA. Personnel Management, Manajemen Personalia, Erlangga, Jakarta, 1995.
- H.Nainggolan, Pembinaan Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kesembilan, Penerbit PT. Pertja, 1990. hal. 126.
- Kamaruddin, Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu, CV. Rajawali, Jakarta, 1996, hal.24.
- M. Manullang, Pengembangan Pegawai, BKLM, Medan, 1992, hal 18.
- Melayu S.P Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. CV. Haji Mas Agung, Jakarta, 1994, hal. 173.
- M. Manullang, Dasar - dasar Management, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1992, hal. 139.
- Musanef, Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Cetakan Ketiga, Gunung Agung, Jakarta, 1991, hal 11.
- Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Cetakan Keenam, Jakarta, 1997, hal.182.
- Saksono Slamet, Administrasi Kepegawaian, Kanisius, Yogyakarta, 1990.
- Kartini, Kartono, Pengantar Metodologi Research Social, Alumni Bandung, 1993, Hal.72.
- S. Nasution dan . Thomas, Penuntun Membuat Thesisi, Skripsi Disertasi, Makalah, Cetakan I, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.