



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EVALUASI PROGRAM DIKLAT PENJENJANGAN  
*STRATEGIC SPECIALIST EDUCATION (SSE) DAN  
EXECUTIVE EDUCATION (EE) BAGI PEGAWAI PT PLN  
DISJAYA***

**SKRIPSI**

**FURI ANDRIYANA  
0806463486**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
DEPOK  
JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EVALUASI PROGRAM DIKLAT PENJENJANGAN *STRATEGIC SPECIALIST EDUCATION* (SSE) DAN *EXECUTIVE EDUCATION* (EE) BAGI PEGAWAI PT PLN DISJAYA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi di bidang Ilmu Administrasi Negara**

**FURI ANDRIYANA  
0806463486**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
DEPOK  
JUNI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Furi Andriyana

NPM : 0806463486

Tanda Tangan :



Tanggal : 18 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Furi Andriyana

NPM : 0806463486

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Judul Skripsi : Evaluasi Program Diklat Penjurangan *Strategic Specialist Education* (SSE) dan *Executive Education* (EE) Bagi Pegawai PT PLN Disjaya

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

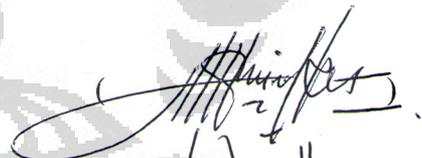
Pembimbing : Dra. Sri Susilih, M.Si



Penguji : Dra. Afiati Indri Wardani M. Si



Ketua Sidang : Dra. Rainingsih Hardjo M.A



Sekretaris Sidang : Murwendah S.IA



Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 18 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini yang berjudul “**Evaluasi Program Diklat Penjenjangan *Strategic Specialist Education (SSE)* dan *Executive Education (EE)* Bagi Pegawai PT PLN Disjaya**” dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat kelulusan untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi.

Peneliti menyadari masih banyak kekurangan yang ada pada skripsi ini. Oleh karena itu peneliti mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada kesalahan dalam penulisan. Peneliti juga menerima saran dan kritik yang membangun dalam skripsi ini. Peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, skripsi ini mungkin tidak akan selesai. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI;
- 2) Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 3) Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan Paralel Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 4) Drs. Achmad Lutfi, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI dan Pembimbing Akademik;
- 5) Dra. Sri Susilih, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran atas pengarahan dalam penyusunan skripsi ini;
- 6) Dosen-dosen Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi Negara FISIP UI, atas materi perkuliahan yang telah diberikan mendukung penyusunan skripsi ini;
- 7) Bapak Edman Mara selaku DM BANG SDM PLN Disjaya yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di Disjaya dan karena kesediaan waktunya menjadi narasumber yang mewakili salah satu atasan dari para pegawai Disjaya yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan ini.

- 8) Bapak Munodo Mujiburrachman selaku asisten analisis pendidikan dan pelatihan PLN Disjayayang telah memberikan pengarahan dan penjelasan mengenai Diklat Penjenjangan yang ada di PLN Disjaya
- 9) Mas Novriyanto selaku asisten Pengembangan Kompetensi dan Mas Putu yang telah memberikan arahan dan data-data mengenai program Diklat Penjenjangan.
- 10) Bapak Sofwan Saepul, staf administrasi pelatihan Talenta PLN yang telah meluangkan waktunya sebagai narasumber untuk menjawab semua pertanyaan yang peneliti ajukan.
- 11) Ibu Dewi Rotua selaku staf bagian Pendidikan dan Pelatihan dan mbak Prima selaku asisten diklat pada Udiklat Jakarta
- 12) Kedua orang tua dan nenek yang telah memberikan dukungan material dan moral, serta doa yang selalu menyertai
- 13) Satryo Ariwibowo atas dukungan semangat dan bantuan yang diberikan saat penyusunan skripsi.
- 14) Sahabat-sahabat SMA yang bersedia mencurahkan waktu dan kesediaannya, baik dalam penyusunan skripsi maupun dukungan moril yang telah diberikan kepada peneliti, antara lain Eva Afifah, Yusriza Abdullah, Rahmati Suryani, Tia Perbiansyah, Erik Ferry Mathias dan sahabat-sahabat semasa kecil Rian Isbariwatni dan Innes zia Rizkitha.
- 15) Teman-teman dan para sahabat di FISIP UI selama menjalani masa perkuliahan dan teman-teman BEM FISIP UI 2010 khususnya teman-teman SDM BEM FISIP UI dan junior angkatan 2009 serta teman-teman seperjuangan atas motivasi, dukungan materil dan moril.
- 16) Dan seluruh pihak yang telah berkontribusi atas penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata, peneliti berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi berbagai pihak dan menjadi bahan masukan untuk pelaksanaan program pelatihan yang akan datang.

Depok, 18 Juni 2012

Peneliti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Furi Andriyana  
NPM : 0806463486  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Evaluasi Program Diklat Penjenjangan *Strategic Specialist Education* (SSE) dan *Executive Education* (EE) Bagi Pegawai PT PLN Disjaya

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 18 Juni 2012  
Yang menyatakan



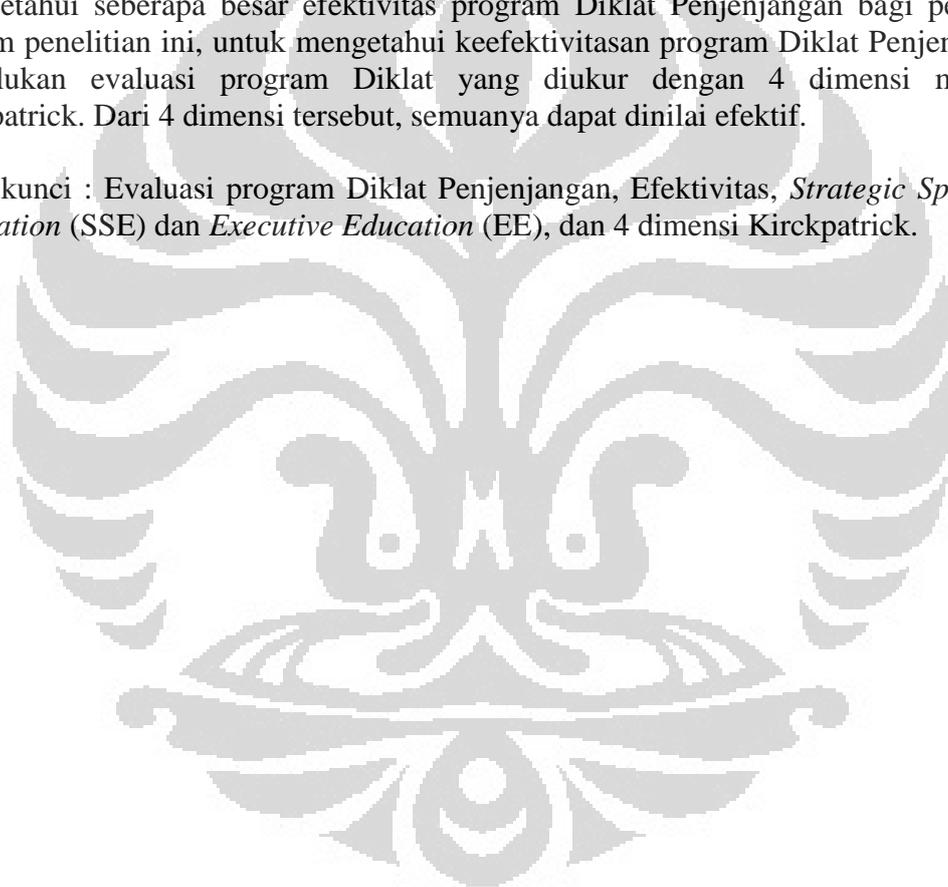
( Furi Andriyana )

## ABSTRAK

Nama : Furi Andriyana  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul : Evaluasi Program Diklat Penjenjangan *Strategic Specialist Education* (SSE) dan *Executive Education* (EE) Bagi Pegawai PLN Disjaya

Skripsi ini membahas mengenai evaluasi program Diklat Penjenjangan yang baru dilaksanakan sejak tahun 2008, dimana PLN Disjaya sebagai *Pilot Project World Class Services (WCS)* dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan benar-benar meningkatkan profesionalisme semua pegawai. Untuk itulah diperlukan pelaksanaan diklat bagi PLN Disjaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan dan metode kuantitatif sebagai teknik pengumpulan data. Peneliti tertarik untuk mengetahui seberapa besar efektivitas program Diklat Penjenjangan bagi pegawai. Dalam penelitian ini, untuk mengetahui keefektifitasan program Diklat Penjenjangan diperlukan evaluasi program Diklat yang diukur dengan 4 dimensi menurut Kirkpatrick. Dari 4 dimensi tersebut, semuanya dapat dinilai efektif.

Kata kunci : Evaluasi program Diklat Penjenjangan, Efektivitas, *Strategic Specialist Education* (SSE) dan *Executive Education* (EE), dan 4 dimensi Kirckpatrick.



## ABSTRACT

Name :Furi Andriyana  
Major :Public Administration  
Title of thesis :Evaluation Stages of Education and Training Program Strategic Specialist Education (SSE) and Executive Education (EE) for PLN Disjaya employees

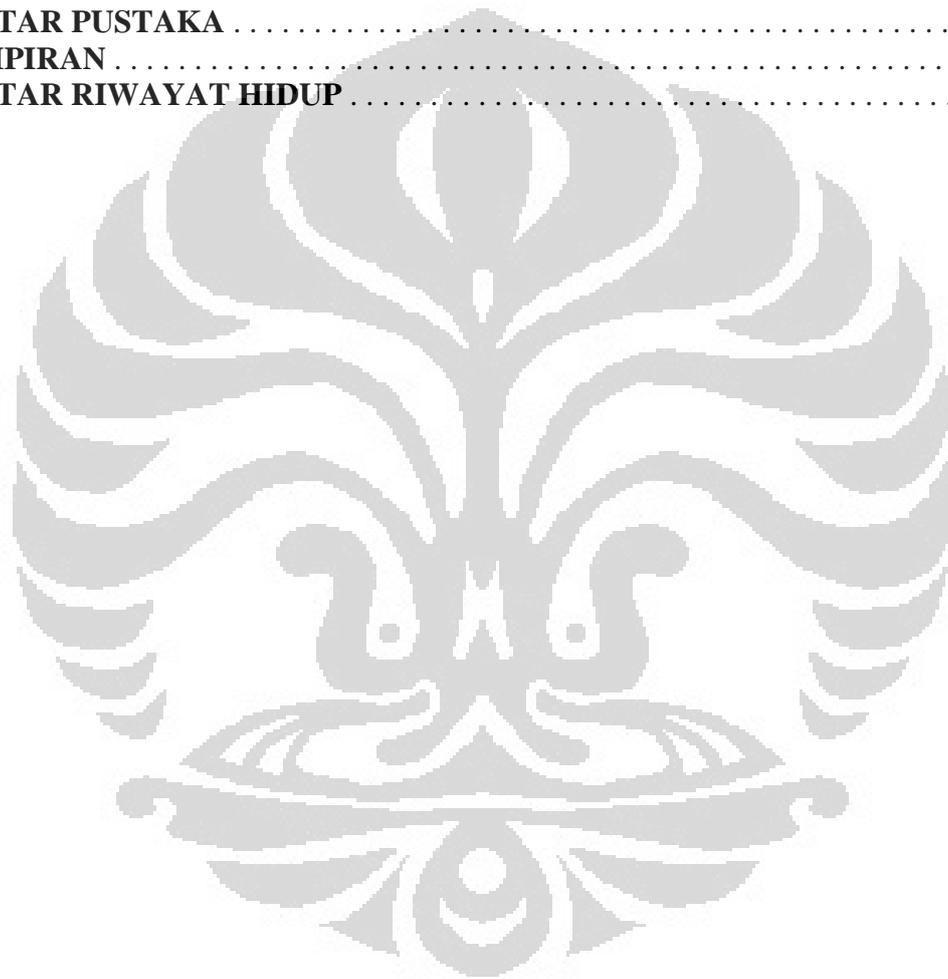
This thesis discusses about the evaluation stages of education and training program that implemented since 2008, where PLN Disjaya as a Pilot Project World Class Services (WCS) are required to improve the quality of care and actually increase the professionalism of all employees and outsourced workers. For this reason the implementation of training required for PLN Disjaya. This thesis uses a quantitative approach and methods of data collection techniques. Researchers are interested to knowing how much the effectiveness of stages of education and training program for employees. In this thesis, to determine the effectiveness of Education and Training program, evaluation of Education and Training program is required as measured by the four dimensions according to Kirkpatrick theory. From those four dimensions, there are all of indicators can be classified as effective.

Key words: Evaluation stages of education and training program, Effectiveness, Strategic Specialist Education (SSE) and Executive Education (EE), and 4 dimensions by Kirckpatrick

## DAFTAR ISI

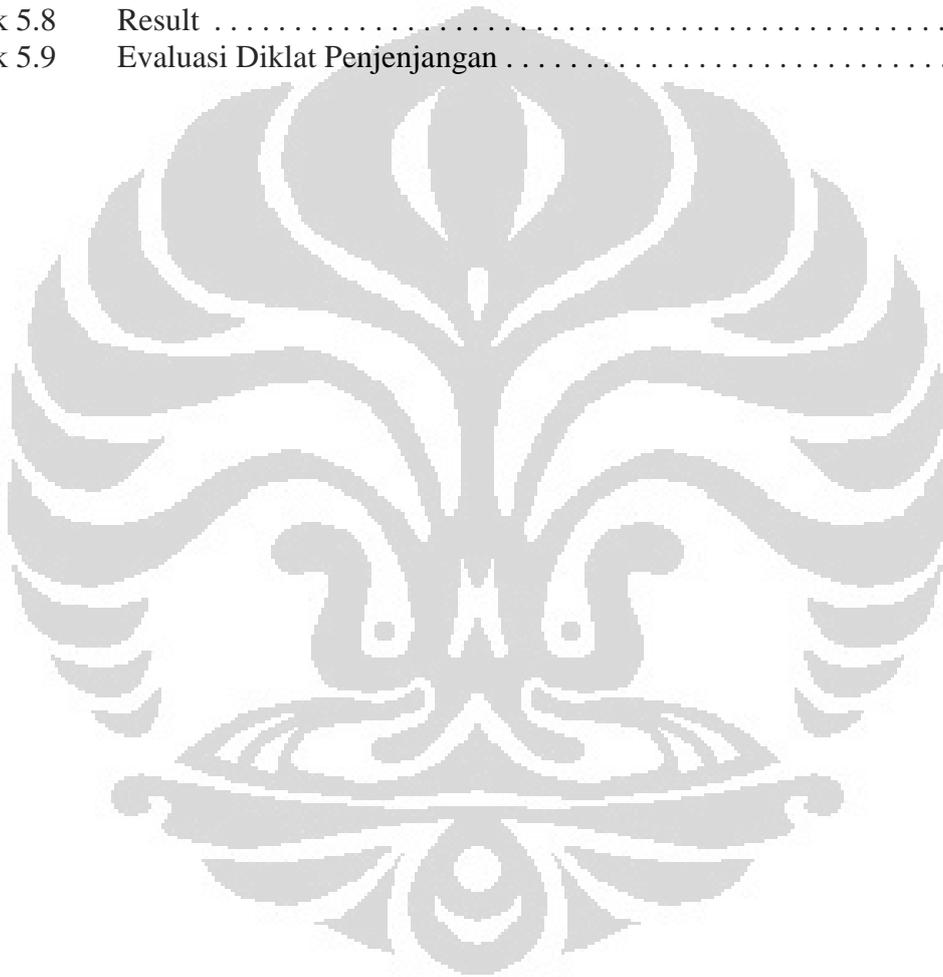
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR .....	vi
ABSTRAK/ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GRAFIK .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Signifikansi Penelitian .....	14
1.5 Batasan Penelitian .....	14
1.6 Sistematika Penulisan .....	15
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
2.1 Tinjauan Pustaka .....	17
2.2 Kerangka Teori .....	26
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	26
2.2.2 Pelatihan Kerja .....	33
2.3 Operasionalisasi Konsep .....	41
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	32
Jenis Penelitian.....	43
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.4 Populasi dan Sampel .....	45
3.5 Teknik Analisis Data .....	46
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	47
3.7 Proses Penelitian .....	49
<b>BAB 4 GAMBARAN UMUM PT PLN DISJAYA</b>	
4.1 Sejarah Perusahaan .....	50
4.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	51
4.3 Struktur Organisasi PLN .....	53
4.4 Produk PLN .....	54
4.5 Wilayah Operasional .....	54
4.6 PT PLN Disjaya.....	55
4.7 Pusdiklat PLN .....	59
4.8 Sistem Pendidikan dan Pelatihan pegawai PLN .....	61
<b>BAB 5 ANALISIS EVALUASI PROGRAM DIKLAT PENJENJANGAN STRATEGIC SPECIALIST EDUCATION (SSE) DAN EXECUTIVE EDUCATION (EE) BAGI PEGAWAI PT PLN DISJAYA</b>	
5.1 Karakteristik Responden.....	72
5.1.1 Jenis Kelamin .....	72
5.1.2 Usia Responden .....	73

5.1.3	Tingkat Pendidikan Responden .....	74
5.1.4	Masa Kerja Responden .....	75
5.2	Analisis Variabel Penelitian .....	76
5.2.1	Analisis Dimensi Reaksi .....	76
5.2.2	Analisis Dimensi Learning .....	95
5.2.3	Analisis Dimensi Behaviour .....	102
5.2.4	Analisis Dimensi Result .....	108
5.3	Analisis Evaluasi dari setiap Dimensi Penelitian .....	117
5.4	Analisis Evaluasi Program Diklat Penjurangan .....	125
<b>BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN</b>		
6.1	Simpulan .....	127
6.2	Saran .....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		
<b>LAMPIRAN</b> .....		
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....		



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Jumlah Diklat Per Jenis Diklat Tahun 2010 .....	10
Grafik 1.2	Jumlah Diklat Per Jenis Diklat Tahun 2011 .....	11
Grafik 5.1	Jenis Kelamin Responden .....	72
Grafik 5.2	Usia Responden .....	73
Grafik 5.3	Tingkat Pendidikan Responden .....	74
Grafik 5.4	Masa Kerja Responden .....	75
Grafik 5.5	Reaction .....	118
Grafik 5.6	Learning .....	121
Grafik 5.7	Behavior .....	122
Grafik 5.8	Result .....	124
Grafik 5.9	Evaluasi Diklat Penjenjangan .....	126



## DAFTAR GAMBAR

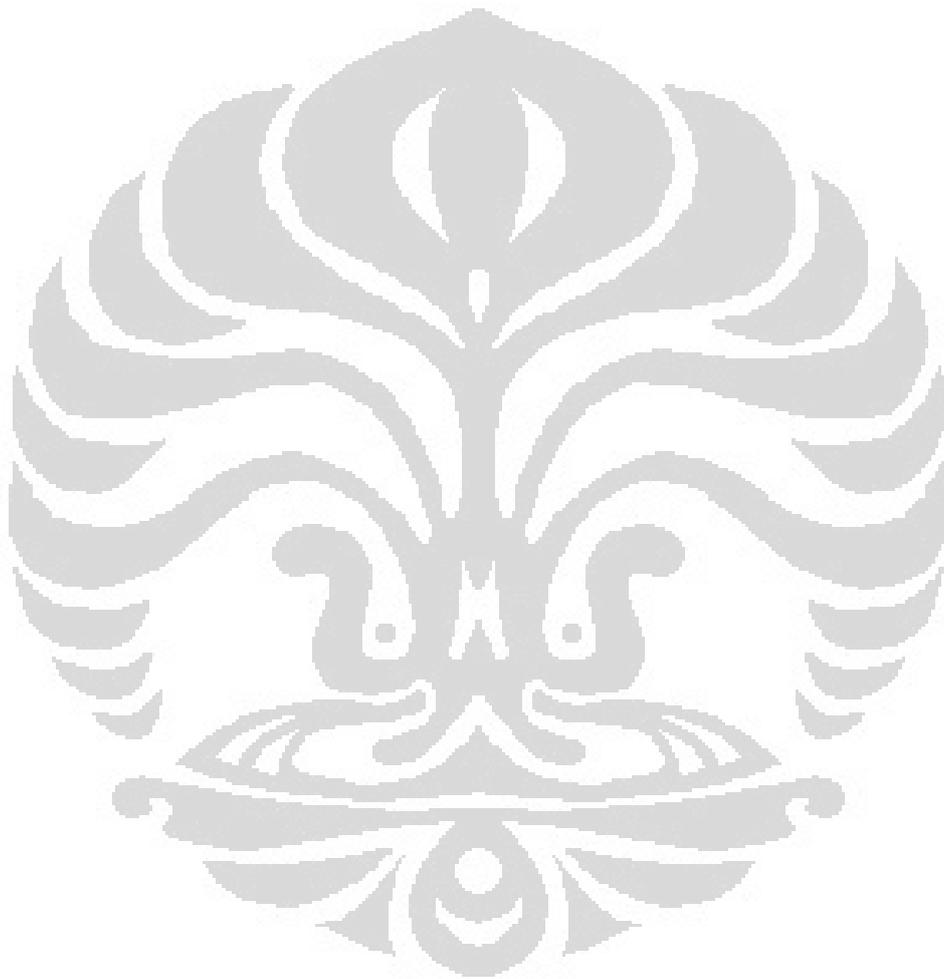
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT PLN (Persero) .....	53
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PLN Disjaya .....	58



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Pelaksanaan dan Biaya Diklat PT PLN Tahun 2010 . . . . .	8
Tabel 1.2	Jumlah Pelaksanaan dan Biaya Diklat PT PLN Tahun 2011. . . . .	9
Tabel 2.1	Penelitian yang Menjadi Rujukan Peneliti . . . . .	23
Tabel 2.2	Peran MSDM . . . . .	29
Tabel 2.3	Matriks Operasionalisasi Konsep . . . . .	41
Tabel 3.1	Pembagian kelas Analisis Deskriptif . . . . .	46
Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas . . . . .	47
Tabel 3.3	Hasil Uji Reliabilitas . . . . .	48
Tabel 4.1	Produk Utama PLN dan Penyampaiannya . . . . .	59
Tabel 4.2	Perkembangan PLN Pusdiklat . . . . .	60
Tabel 5.1	Reaksi Terhadap Tujuan Program Diklat Penjenjangan . . . . .	77
Tabel 5.2	Diklat Penjenjangan yang Diberikan Sesuai Dengan Kompetensi .	79
Tabel 5.3	Diklat Penjenjangan yang Diberikan Sesuai Ekspektasi . . . . .	80
Tabel 5.4	Kepuasan Responden yang Telah Dipromosikan . . . . .	82
Tabel 5.5	Fasilitas yang Diberikan . . . . .	84
Tabel 5.6	Metode Pengajaran yang Diberikan . . . . .	86
Tabel 5.7	Materi yang Diberikan . . . . .	88
Tabel 5.8	Audiovisual yang Baik . . . . .	89
Tabel 5.9	Workshop Berupa Sharing Knowledge . . . . .	90
Tabel 5.10	Trainer yang Berkompeten . . . . .	91
Tabel 5.11	Jadwal Diklat yang Diberikan . . . . .	92
Tabel 5.12	Service Pelayanan yang Diberikan . . . . .	94
Tabel 5.13	Penguasaan Materi . . . . .	95
Tabel 5.14	Pengetahuan Peserta Meningkatkan . . . . .	96
Tabel 5.15	Peningkatan Kemampuan Di luar Bidangnya . . . . .	97
Tabel 5.16	Peningkatan Kemampuan Berkomunikasi . . . . .	99
Tabel 5.17	Peningkatan Kemampuan Dalam Penggunaan Teknologi . . . . .	100
Tabel 5.18	Mengikuti Apa Yang Telah Diajarkan Saat Pelatihan . . . . .	101
Tabel 5.19	Peserta Menyadari Perubahan Skill dan Attitude . . . . .	102
Tabel 5.20	Peserta Berperilaku yang Sesuai . . . . .	103
Tabel 5.21	Kesadaran Peserta Mengenai Pentingnya Penyesuaian Personal Dengan Organisasi . . . . .	104
Tabel 5.22	Peserta Mengalami Perubahan Budaya Kerja . . . . .	106
Tabel 5.23	Peningkatan Kedisiplinan . . . . .	107
Tabel 5.24	Kepatuhan Peserta Terhadap Peraturan . . . . .	118
Tabel 5.25	Perbaikan Kualitas Kinerja . . . . .	109
Tabel 5.26	Nilai Talenta Tahun 2011 (Pegawai Disjaya Keseluruhan) . . . . .	110
Tabel 5.27	Nilai Talenta Tahun 2011 (Peserta Diklat) . . . . .	110
Tabel 5.28	Mendapatkan Pembinaan Kenaikan Level Jabatan Maupun Fungsional . . . . .	111
Tabel 5.29	Manfaat Positif Setelah Ikut Diklat Penjenjangan . . . . .	113
Tabel 5.30	Setelah Lulus, Peserta Langsung Dipromosikan Naik Level Kompetensi Maupun Jabatan Struktural . . . . .	114
Tabel 3.31	Produktivitas Kerja Peserta . . . . .	115
Tabel 3.32	Nilai Talenta Disjaya . . . . .	116
Tabel 5.33	Nilai Talenta Pegawai Disjaya Tahun 2010 . . . . .	116
Tabel 5.34	Safety Dalam Bekerja . . . . .	117

Tabel 5.35	Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean .....	118
Tabel 5.36	Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean .....	120
Tabel 5.37	Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean .....	122
Tabel 5.38	Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean .....	124
Tabel 5.39	Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean .....	125



## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen yang paling vital dalam organisasi karena memiliki peranan penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dan memiliki *role* yang penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan. Dengan kualitas dan kemampuan dari sumber daya manusia tersebut organisasi dapat mencapai tujuannya. Tanpa dukungan Sumber Daya Manusia yang berkualitas kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Untuk itu diperlukan prioritas perhatian kepada pegawai selaku SDM dimana pegawai merupakan salah satu aspek yang dituntut dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia. Selain itu, diperlukan juga pengelolaan atau manajemen terhadap sumber daya manusia atau pegawai yang dimiliki oleh organisasi.

Sumber Daya Manusia diperlukan sebagai pengelola sistem dalam sebuah organisasi ataupun instansi. Dalam pengelolaannya harus diperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Untuk peningkatan produktivitas kerja diperlukan pengelolaan SDM yang efektif yaitu dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau *Human Resources Management* (HRM).

Di era globalisasi, perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan organisasi menuntut peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang lebih besar. Berubahnya lingkungan organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal organisasi merupakan faktor-faktor yang sepenuhnya berada di dalam organisasi meliputi sumber daya keuangan, kebijakan organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia, manajemen dan struktur organisasi, sikap dan perilaku pegawai juga akan menjadi penentu kesuksesan organisasi jika dapat dikendalikan dengan baik (Church & McMahan, 1996). Sementara itu faktor-faktor eksternal organisasi meliputi situasi perekonomian, kebijakan pemerintah, perubahan lingkungan persaingan, serta perubahan selera konsumen. Faktor eksternal ini merupakan faktor yang sangat sulit untuk dikendalikan oleh organisasi secara langsung karena keberadaannya berasal dari

luar organisasi. Situasi tersebut membuat organisasi semakin sulit untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan kesuksesan yang telah diperoleh, terutama untuk organisasi dengan permasalahan yang semakin kompleks. Perubahan organisasi karena pengaruh globalisasi merupakan contoh faktor eksternal sedangkan tuntutan *stakeholders* merupakan contoh faktor internal. Kondisi organisasi yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi dapat menjadi tekanan kompetitif dalam menciptakan tantangan bagi organisasi yang ingin meraih keunggulan kompetitif.

Pesatnya perkembangan teknologi terutama di bidang informasi dan komunikasi merupakan salah satu akibat globalisasi dimana peran SDM sangat penting dalam mengoperasikan teknologi untuk meningkatkan output produksi. Dengan berkembangnya teknologi, maka dibutuhkan SDM yang berkualitas yang mampu menggunakan aplikasi berbagai teknologi yang ada. Hal ini semua diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Bangsa Indonesia saat ini dihadapkan pada perubahan lingkungan strategis yang sangat dinamis dan mempengaruhi organisasi-organisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Secara global, lingkungan dunia usaha saat ini berada dalam masa transisi dari era revolusi industri menuju era revolusi informasi dan komunikasi (Narsa, 2000:2). Kemajuan teknologi dan informasi serta perubahan di bidang manajemen memiliki dampak besar bagi dunia usaha dimana persaingan antar organisasi semakin meningkat baik di dalam maupun di luar negeri.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar sumber daya manusia tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang berada di dalamnya. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut, manusia harus mempunyai nilai kompetensi. Menurut Spencer and Spencer (1993:9-11) ada lima karakteristik kompetensi yaitu motif; Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi; konsep diri (*self concept*), sikap, nilai dari orang-orang; pengetahuan (*knowledge*); dan keterampilan (*skill*)

Dewasa ini, pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting karena organisasi dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif. Kinerja pegawai merupakan dasar bagi pencapaian kinerja dan prestasi organisasi, sehingga pengelolaan pegawai sebagai sumber daya yang potensial merupakan tugas utama manajemen. Tingginya kinerja seseorang erat kaitannya dengan tingkat produktivitas. Produktivitas menunjuk pada kemampuan menghasilkan *output* dari seseorang dalam bidang tugasnya. Produktivitas diartikan sebagai perbandingan dari *output* terhadap *input*. Semakin tinggi tingkat produktivitasnya berarti semakin banyak hasil (*output*) yang dicapai. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas pegawai yaitu dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dan meningkatkan produktivitas kerja. Pengembangan sumber daya manusia berupa pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam suatu organisasi merupakan upaya peningkatan kemampuan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Pendidikan dan pelatihan di dalam suatu organisasi merupakan proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan (Notoadmodjo, 1992). Pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi atau instansi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan atau keterampilan pegawai yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan, orientasi atau penekanannya terfokus pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum.

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kegiatan yang sangat diperlukan bagi organisasi terutama dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi cepat. Melalui diklat, diharapkan pegawai dapat berkembang dengan baik sehingga mampu menghadapi tantangan perubahan.

Diklat pegawai ini didasarkan atas analisis kebutuhan yang menggabungkan kondisi nyata keadaan organisasi dengan program rencana jangka panjang organisasi. Pentingnya diklat sebagai pengembangan individu tentunya memerlukan investasi yang cukup banyak dan hasil dari diklat biasanya tidak langsung terlihat. Oleh karena itu instansi ataupun organisasi dapat memberikan diklat secara terencana dan disesuaikan dengan pekerjaan atau keahlian tiap-tiap pegawai, sehingga hasil dari diklat tersebut dapat mengubah perilaku pegawai.

PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero merupakan sebuah perusahaan yang berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang ketenagalistrikan. PLN merupakan perusahaan penyedia jasa kelistrikan terbesar di Indonesia. Dengan visi untuk “Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani”, PT PLN (Persero) berkomitmen untuk menyediakan listrik ke seluruh Nusantara. Dengan visi tersebut, misi PLN adalah menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.

Potensi insani merupakan aset terbesar dan masa depan, karenanya PT PLN berinvestasi besar untuk mendapatkan calon-calon pemimpin masa depan yang akan mengembangkan PT PLN (Persero) menjadi Perusahaan Kelas Dunia dan perusahaan yang mampu menghadapi tantangan bisnis di masa yang akan datang. Kesempatan berkarier di PT PLN (Persero) sangatlah luas karena rentang bisnis dari hulu sampai hilir, mulai dari Pembangkitan, Transmisi hingga Distribusi Listrik ke pelanggan serta jasa-jasa pendukungnya. PLN sangat memberikan perhatian dan menekankan kepada *stakeholder*-nya bahwa perusahaan ini adalah perusahaan jasa yang menawarkan keseluruhan jasa dalam bidang kelistrikan. Pegawai harus memahami bahwa apa yang diterima saat ini adalah hasil dari kepuasan pelanggan atas jasa yang telah diberikan PLN kepada para pelanggannya. Melalui kepuasan pelanggan ini diharapkan PLN mampu menjadi perusahaan kelas dunia yang melayani bidang kelistrikan dengan baik.

Dalam rangka upaya untuk melayani konsumen dengan baik, meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan, serta mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan, PLN melaksanakan program-program yang dapat membuat hal-

hal tersebut terwujud secara nyata. Salah satunya ialah memperbaiki dan mengembangkan sistem pengelolaan SDM internal yang dimiliki oleh PLN. Dengan jumlah seluruh pegawai yang mencapai 40.108 orang (data statistik pegawai PLN tahun 2010), PLN dituntut untuk mengelola dan memberdayakan SDM yang dimiliki agar dapat berkembang dan memberikan kontribusi serta kinerja yang baik kepada perusahaan. Jumlah pegawai PLN setiap tahun berkembang, seiring dengan meningkatnya kegiatan usaha yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Total pegawai PLN pada akhir 2010 meningkat 2,3% dari jumlah pegawai tahun 2009 yang mencapai 39.205. Perubahan jumlah pegawai sebesar 1.091 orang berasal dari penambahan pegawai karena adanya rekrutmen baru dan pengurangan pegawai karena memasuki masa pensiun. Sesuai dengan sifat kegiatan usaha PLN yang sangat terdiversifikasi mulai dari kegiatan di lapangan (pemeliharaan jaringan, pencatatan meter, dsb) hingga kegiatan di kantor (administrasi, perencanaan, pengembangan, dsb) maka komposisi pegawai dari sisi pendidikan juga bervariasi, mulai dari tingkatan SLTA hingga S-3. Komposisi pegawai lulusan D3 ke bawah hingga saat ini masih mendominasi. Adapun komposisi pegawai PLN pada tahun 2010 yang secara keseluruhan berjumlah 40.108 menurut jenjang pendidikan terdiri dari: D1 sebanyak 26.345 orang, D2 sebanyak 23 orang, D3 sebanyak 4.751 orang, S1 sebanyak 8.456 orang, S2 sebanyak 529 orang, dan S3 sebanyak 4 orang. Keseluruhan pegawai tersebut tersebar ke beberapa cabang distribusi, di antaranya 899 pegawai pada Distribusi Bali, 3605 pegawai pada distribusi Jabar dan Banten, 2333 pegawai pada distribusi Jateng dan DIY, 3226 pegawai pada distribusi Jatim dan 2780 pegawai pada distribusi Jakarta raya dan Tangerang dan sisanya tersebar di wilayah-wilayah dan daerah pembangkit lainnya. (Laporan Tahunan PT PLN, 2010)

PLN merupakan salah satu BUMN yang telah banyak meraih penghargaan-penghargaan seperti CSR Awards yang diberikan oleh PT Indonesia Power, OHSAS 2009, KSN Awards, salah satu perusahaan sistem manajemen pengamanan (SMP) terbaik dan lain-lain. Banyaknya penghargaan yang diraih oleh PT PLN (Persero) tidak lepas dari keberhasilan PT PLN dalam mengelola dan mengembangkan kompetensi pegawainya. Pendidikan dan pelatihan

merupakan salah satu yang diterapkan PT PLN dalam Manajemen Sumber Daya Manusia nya dalam meningkatkan kompetensi.

PT PLN (Persero) mempunyai beberapa unit yang ada di wilayah operasional Jawa-Bali, Indonesia Barat dan Indonesia Timur. Salah satu unit terbesar yang berada adalah PLN Disjaya (Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang). PLN Disjaya (Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang) adalah salah satu unit yang ada di wilayah operasional Jawa-Bali. PLN Disjaya merupakan salah satu ujung tombak PLN dalam melayani kebutuhan para pelanggan terhadap pasokan listrik di wilayah DKI Jakarta, sebagian Bekasi, dan Tangerang.

Tugas pokok PLN Disjaya meliputi distribusi, penjualan tenaga listrik, dan pelayanan pelanggan. Adapun misinya yaitu melaksanakan bisnis distribusi tenaga listrik yang berorientasi kepada pelanggan, pegawai dan pemilik; meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia (SDM); menjadikan bisnis tenaga listrik sebagai sarana pendorong pertumbuhan kegiatan ekonomi-sosial; dan melaksanakan usaha sesuai kaidah bisnis. Dengan demikian, PLN Disjaya memiliki dua misi sekaligus, yaitu misi sosial dan misi ekonomi. Di satu sisi, PLN Disjaya diharapkan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yaitu tersedianya tenaga listrik yang cukup dan handal, sementara di sisi lain PLN Disjaya juga diharapkan mampu memperoleh laba atau keuntungan.

PLN Disjaya merupakan salah satu unit yang memiliki jumlah pelanggan terbesar dibandingkan dengan unit-unit PLN lainnya yaitu mencapai 3.720.664 pelanggan dan juga memberikan kontribusi terbesar bagi pendapatan PLN. Kontribusi pendapatan yang diberikan sebesar Rp 25,41 triliun atau setara dengan 33% pendapatan nasional, artinya lebih kurang 30% pendapatan PLN dari rekening listrik para pelanggan berasal dari DKI Jakarta, sebagian Bekasi, dan Tangerang. Selain itu, pelayanan yang baik (*excellent*) dari PLN Disjaya akan memberikan citra positif bagi PLN secara keseluruhan. Dengan demikian PLN Disjaya menjadi salah satu unit yang strategis bagi PLN secara keseluruhan (Laporan Manajemen PLN Disjaya Tahun 2010). Oleh karena itu PLN Disjaya dituntut untuk dapat mengembangkan dan mendayagunakan pegawainya dengan baik untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Untuk itulah diperlukan Diklat bagi pegawai PLN Disjaya.

Untuk pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, PT PLN mempunyai pusat diklat (Pusdiklat) tersendiri. Program utama yang ditawarkan PLN Pusdiklat adalah diklat, sertifikasi kompetensi non teknik, dan *assesment* kompetensi inti dan peran dengan mekanisme penyampaian yang digunakan untuk menyediakan program kepada pelanggan secara langsung. Saat ini PLN Pusdiklat memiliki Kantor Induk di Jakarta dan memiliki 12 Unit Pelaksana yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, unit tersebut adalah Udiklat Bogor, Udiklat Jakarta, Udiklat Semarang, Udiklat Pandaan, Udiklat Tuntungan, Udiklat Makassar, Udiklat Suralaya, Udiklat Padang, Udiklat Banjarbaru, Udiklat Palembang, Unit Assesment Center, dan Unit Sertifikasi. PLN Disjaya merupakan PLN Cabang distribusi Jakarta Raya dan Tangerang yang melaksanakan pendidikan dan pelatihan di udiklat Jakarta. Setiap pegawai pada PLN Disjaya memiliki tanggung jawab langsung untuk menggerakkan pencapaian organisasi dan berkontribusi bagi keberhasilannya. Program diklat dirancang untuk menghasilkan pegawai yang berkompentensi tinggi baik *hard skill* maupun *soft skill* yang mampu memecahkan permasalahan di lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis seiring dengan cepatnya perubahan teknologi dan lingkungan. Ini merupakan salah satu karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi *knowledge worker*.

Berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) mengenai sistem pendidikan dan pelatihan pegawai nomor 412.K/DIR/2008 pasal 1, terdapat 5 jenis program diklat yang diselenggarakan yaitu, Diklat Profesi, Diklat Penjurangan, Diklat Penunjang, Diklat Pembekalan Masa Purna Bakti, dan Diklat Seleksi Pegawai Baru. Diklat Profesi adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi bidang yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan baik struktural maupun jabatan fungsional. Diklat Penjurangan adalah diklat yang dilaksanakan untuk memenuhi/memastikan /merealisasikan kebutuhan kompetensi inti, kompetensi peran, dan kompetensi bidang yang dipersyaratkan dalam kebutuhan kompetensi jabatan struktural atau fungsional yang diproyeksikan. Diklat Penunjang adalah diklat untuk menambah kompetensi yang dipersyaratkan dalam kebutuhan kompetensi jabatan. Diklat Pembekalan Masa Purna Bakti adalah diklat untuk memberikan pembekalan untuk

menghadapi masa pensiun. Diklat Seleksi Pegawai Baru adalah diklat untuk memberikan pembekalan bagi seseorang menjadi pegawai.

Berdasarkan Keputusan Direksi nomor 412.K/DIR/2008 pasal 2 disebutkan bahwa sistem pendidikan dan pelatihan pegawai dimaksudkan untuk membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai serta internalisasi nilai-nilai perseroan dalam penyelenggaraan Diklat sesuai dengan kebutuhan diklat. Agar Diklat berjalan sesuai dengan visi dan misi Pusdiklat PLN, maka dibuatlah peraturan dan prosedur ketentuan Diklat yang dibuat oleh PLN Pusat akan tetapi untuk mengukur efektivitas langsung program diklat terhadap peningkatan kompetensi pegawai dapat dilihat di setiap cabang unit maupun cabang distribusi. Berikut jumlah pelaksanaan diklat, total peserta dan biaya diklat yang dilaksanakan PLN (Persero) pada tahun 2010:

**Tabel 1.1 Jumlah pelaksanaan dan biaya diklat PT PLN 2010**

Jenis Diklat	Total Peserta (2010)	Total Pelaksanaan Diklat (2010)	HOP (2010)	Biaya (2010)
Diklat Seleksi Pegawai Baru	2.866	82	96.684	10.393.012.705,00
Diklat Profesi	14.535	835	1.001.304	30.112.082.219,00
Diklat Penunjang	8.562	304	363.391	7.007.452.755,00
Diklat Penjenjangan	474	19	253.776	2.318.005.545,00
Diklat Pembekalan Masa Purna Bakti	639	26	99.684	1.094.586.670,00
<b>Total</b>	<b>27.076</b>	<b>1.266</b>	<b>1.814.839,00</b>	<b>50.925.139.894,00</b>

Sumber : [http://simdiklat.pln-pusdiklat.co.id/simdiklat/Executive\\_Summary.php](http://simdiklat.pln-pusdiklat.co.id/simdiklat/Executive_Summary.php)

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat diketahui bahwa pada tahun 2010, total peserta dan pelaksanaan Diklat terendah yang dilaksanakan oleh PT PLN

(Persero) adalah Diklat Penjenjangan. Jika dibandingkan dengan Diklat jenis lainnya, Diklat Penjenjangan memerlukan biaya yang cukup rendah. Berikut jumlah pelaksanaan diklat, total peserta dan biaya diklat yang dilaksanakan PLN (Persero) pada tahun 2011:

**Tabel 1.2 Jumlah pelaksanaan dan biaya diklat PT PLN 2011**

Jenis Diklat	Total Peserta (2011)	Total Pelaksanaan Diklat (2011)	HOP (2011)	Biaya (2011)
Diklat Seleksi Pegawai Baru	3.554	121	182.396	3.524.447.539,00
Diklat Profesi	27.856	1.630	2.496.021	38.584.228.070,00
Diklat Penunjang	13.363	446	398.017	9.867.362.029,00
Diklat Penjenjangan	1.167	55	1.125.957	6.028.385.492,00
Diklat Pembekalan Masa Purna Bakti	1.898	104	338.240	5.639.205.903,00
<b>Total</b>	<b>47.838</b>	<b>2.356</b>	<b>4.540.631</b>	<b>50.925.139.894,00</b>

Sumber : [http://simdiklat.pln-pusdiklat.co.id/simdiklat/Executive\\_Summary.php](http://simdiklat.pln-pusdiklat.co.id/simdiklat/Executive_Summary.php)

Berdasarkan tabel 1.2, total pelaksanaan Diklat Penjenjangan paling sedikit dibandingkan pelaksanaan diklat jenis lainnya yaitu sebanyak 55 kali. Mengingat akan pentingnya diklat Penjenjangan sesuai dengan keputusan direksi PT PLN (Persero) nomor 307 pasal 4, dimana pembinaan berupa kenaikan level kompetensi diberikan kepada pegawai yang telah mendapatkan sertifikasi kelulusan Diklat dan pasal 8B dimana pegawai harus lulus Diklat Penjenjangan jika ingin menjadi kandidat untuk menduduki pegawai struktural. Oleh karena itu maka total pelaksanaan yang sedikit ini merupakan permasalahan Manajemen SDM yang harus mendapat perhatian PLN dimana PLN merupakan salah satu BUMN terbesar yang dituntut untuk memiliki SDM yang berkualitas dan

kompatibel di setiap bidangnya. Dengan kata lain, Diklat Penjenjangan ini mempunyai arti penting dalam penempatan posisi pegawai yang sesuai antara skill dengan posisi yang dijabati.

Dari tahun ke tahun jumlah Diklat yang dilaksanakan setiap jenisnya meningkat pelaksanaannya. Begitupula dengan jumlah pelaksanaan dan peserta Diklat dari PLN Disjaya pada Udiklat Jakarta. Berikut jumlah pelaksanaan Diklat yang dilaksanakan pada Udiklat Jakarta pada tahun 2010 :



**Grafik 1.1 Jumlah Diklat Per Jenis Diklat 2010 Udiklat Jakarta**

Sumber: <http://simdiklat.pln-pusdiklat.co.id/simdiklat/JumlahDiklatPerJenisDiklat-chartrPTphp>

Berdasarkan grafik 1.1. tersebut dapat dilihat bahwa selama tahun 2010, diklat penjenjangan hanya dilakukan sebanyak 3 kali, diklat penunjang sebanyak 63 kali, diklat profesi sebanyak 73 kali, dan diklat seleksi pegawai baru sebanyak 6 kali. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan jumlah Diklat yang dilaksanakan oleh Udiklat Jakarta. Diklat Penjenjangan pegawai PLN Disjaya mempunyai jumlah pelaksanaan yang lebih sedikit pada tahun 2010 dibandingkan dengan Diklat jenis lain. Pada tahun 2011 ada penambahan diklat yang dilaksanakan oleh PT PLN yakni Diklat pembekalan masa purna bakti. Berikut jumlah pelaksanaan Diklat yang dilaksanakan pada Udiklat Jakarta pada tahun 2011:



**Grafik 1.2 Jumlah Diklat Per Jenis Diklat 2011 Udiklat Jakarta**

Sumber: <http://simdiklat.pln-pusdiklat.co.id/simdiklat/JumlahDiklatPerJenisDiklat-chartprt.php>

Berdasarkan grafik 1.2 dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan jumlah Diklat yang dilaksanakan oleh Udiklat Jakarta. Diklat Pembekalan masa purna bakti dilaksanakan sebanyak 79 kali. Diklat ini tidak dilaksanakan pada tahun 2010. Diklat Penjurangan dilaksanakan sebanyak 15 kali, Diklat Penunjang dilaksanakan sebanyak 76 kali, Diklat Profesi dilaksanakan sebanyak 136 dan Diklat Seleksi pegawai baru dilaksanakan sebanyak 44 kali dalam setahun. Pelaksanaan Diklat Penjurangan juga dilaksanakan paling sedikit di antara diklat lainnya. Jika dilihat dari tujuan diadakannya diklat, Diklat Penjurangan merupakan diklat yang memiliki arti penting bagi pegawai untuk mengembangkan karir berupa kenaikan grade maupun jabatan di jenjang fungsional maupun struktural.

## 1.2 Pokok Permasalahan

PLN merupakan salah satu BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang jasa penyediaan tenaga listrik. Agar mampu menjadi perusahaan kelas dunia, maka PLN harus menyadari bahwa kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama. Salah satu upaya untuk melayani pelanggan dengan baik adalah memperbaiki dan mengembangkan sistem pengelolaan SDM internal yang dimiliki PLN. PLN juga mempunyai prestasi tersendiri yang telah dicapai. Banyaknya penghargaan yang telah diraih tidak lepas dari keberhasilan PLN

dalam mengelola dan mengembangkan SDM nya.

PLN Disjaya merupakan salah satu unit distribusi PT PLN (Persero) untuk daerah Jakarta Raya dan Tangerang. PLN Disjaya merupakan salah satu unit yang memiliki jumlah pelanggan terbesar dibandingkan dengan unit lain dan juga memberikan kontribusi pendapatan terbesar bagi PLN yaitu sebesar  $\pm 30\%$  dari keseluruhan pendapatan yang diterima PLN. Dengan demikian PLN Disjaya menjadi unit yang strategis bagi PLN secara keseluruhan. Menurut hasil survey KPK menyatakan bahwa integritas dan pelayanan PLN Disjaya masih buruk. (*cahaya*, majalah edisi khusus tahunan PLN Tahun 2010). Sementara PLN Disjaya sebagai *Pilot Project World Class Services (WCS)* dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan benar-benar meningkatkan profesionalisme semua pegawai maupun pekerja *outsourcing*. Untuk itulah diperlukan pelaksanaan diklat bagi PLN Disjaya.

Dengan adanya pelaksanaan Diklat, PLN Disjaya berusaha mengembangkan pengetahuan para pegawai untuk lebih mengenal dan memahami instansi atau perusahaan serta meningkatkan kompetensi pegawai agar pegawai PLN Disjaya dapat meningkat dan mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Diklat Penjenjangan sendiri merupakan pendidikan dan pelatihan kerja yang diberikan kepada semua pegawai yang ingin mengembangkan pola karirnya yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan level kompetensi dan kebutuhan kompetensi jabatan baik fungsional *Strategic Specialist Education (SSE)* maupun struktural yakni *Executive Education (EE)*. Setelah mengikuti diklat ini peserta diharapkan mampu membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai, sehingga memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan dapat diangkat sebagai pejabat Struktural pada jenjang jabatan Manajemen Atas. Semua pegawai yang menduduki level jabatan manapun selalu menginginkan kenaikan jabatan sebagai bentuk pengembangan karir, untuk itulah diperlukan diklat Penjenjangan. Banyaknya jabatan yang kosong akibat seringnya rotasi dan mutasi serta pensiun pegawai yang dilaksanakan oleh PT PLN (Persero) juga mengakibatkan pentingnya Diklat Penjenjangan untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten di level atau jenjang jabatan yang kosong (wawancara dengan Novriyanto, 31 Januari 2012 pukul 13.15).

Dengan adanya pernyataan dari Asisten Pengembangan Kompetensi mengenai Diklat Penjurangan ini juga menunjukkan pentingnya efektivitas dari program diklat Penjurangan untuk mendapatkan pegawai yang berkompetensi dalam pengisian kedudukan jabatan maupun grade yang kosong. Namun hal ini bertolak belakang dengan jumlah pelaksanaan Diklat Penjurangan yang sedikit jika dibandingkan dengan jumlah pelaksanaan Diklat lainnya.

Program Diklat Penjurangan mulai dilaksanakan sejak tahun 2008 sesuai dengan SK Nomor 412.K/DIR/2008 tanggal 31 Desember 2008. (wawancara dengan Sofwan Saepul, 16 April 2012 pukul 15.30). Program Diklat yang baru dilaksanakan 3 tahun ini belum banyak diketahui oleh para pegawai PLN Disjaya. Hal ini diungkapkan oleh salah seorang analis pelaporan manajemen PLN Disjaya bahwa dirinya telah melalui berbagai pelatihan dan kursus keahlian serta *test* tetapi gambaran itu semua belum sempurna karena untuk menduduki jabatan yang sekarang dapat diperoleh dengan mengikuti UPK (uji portofolio kompetensi). UPK merupakan salah satu cara lain untuk mendapatkan kenaikan level kompetensi dan kompetensi jabatan sehingga tidak diperlukan syarat harus mengikuti diklat penjurangan terlebih dahulu. Ibu Anne mengatakan bahwa dirinya tidak tahu mengenai pelatihan yang selama ini diikuti adalah diklat penjurangan sehingga menurutnya program ini kurang transparansi (wawancara dengan Anne Nurtjahajati, 1 Februari 2012 pukul 14.30).

Terkait dengan pernyataan analis pelaporan manajemen diatas, maka peneliti ingin mengetahui bagaimana evaluasi program Diklat Penjurangan ini berjalan sejak tahun 2008 sehinggadapat diketahui manfaatnya secara langsung maupun tidak langsung bagi pegawai PLN Disjaya.

Berdasarkan hal-hal tersebut, dirumuskan pokok permasalahan dari penelitian ini yaitu bagaimana evaluasi program Diklat Penjurangan *Strategic Specialist Education* (SSE) dan *Executive Education* (EE) pada pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN) Disjaya ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan penelitian diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Evaluasi program Diklat Penjenjangan *Strategic Specialist Education* (SSE) dan *Executive Education* (EE) pada pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN) Disjaya

### 1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian yang diharapkan dapat tercapai, antara lain:

1. Signifikansi akademis: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa ilmu pengetahuan dalam bidang administrasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi dan data pendukung bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis, serta sumbangan terhadap teori dan konsep mengenai evaluasi program Diklat Penjenjangan *Strategic Specialist Education* (SSE) dan *Executive Education* (EE) pada pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN) Disjaya
2. Signifikansi praktis: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi PT PLN dalam mengembangkan program Diklat Penjenjangan sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan untuk proses penentuan kebijakan selanjutnya dan dapat digunakan sebagai masukan dalam penyempurnaan program tersebut.

### 1.5 Batasan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti memberikan batasan sebagai berikut:

1. Peneliti hanya meneliti evaluasi program diklat penjenjangan SSE dan EE bagi pegawai PLN Disjaya, bukan PLN keseluruhan.
2. Peneliti hanya ingin menilai dari evaluasi program diklat penjenjangan bagi pegawai bukan untuk perusahaan.
3. Peneliti hanya mengambil sampel responden yakni pegawai PLN Disjaya yang telah mengikuti diklat penjenjangan baik SSE maupun EE pada tahun 2009-2010 saja. Tahun 2011 tidak dimasukkan karena masih

banyak pegawai Disjaya yang belum mendapatkan sertifikat sebagai tanda kelulusan.

4. Kuesioner yang digunakan untuk pegawai yang mengikuti SSE dan EE disamakan karena tidak ada perbedaan yang signifikan antara diklat penjenjangan SSE dan EE. Perbedaannya hanya terletak pada jabatan struktural dan fungsional saja.
5. Jika salah seorang responden yang seharusnya menjadi salah satu sampel dalam penelitian ini tetapi saat ditemui sudah tidak lagi menjadi pegawai PLN Disjaya, maka responden tersebut tidak dijadikan responden.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah penulisan serta pemahaman pembaca, maka susunan penulisan skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab dimana tiap-tiap bab terdiri dari beberapa sub bab dengan sistematika sebagai berikut:

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

Bab ini berisi tentang penelitian yang dilakukan terlebih dahulu dan teori-teori yang digunakan dalam penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah mengenai Manajemen sumber daya manusia, dan Pelatihan kerja. Selain itu, bab ini juga berisi tentang penjelasan mengenai pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, informan, serta pembatasan penelitian.

#### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang uraian metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini. Metode penelitian yang digunakan memberikan penjelasan mengenai tipe/ jenis penelitian, teknik pengumpulan data, kerangka sampel, keterbatasan penelitian dan lain-lain.

#### **BAB 4 GAMBARAN UMUM PT PLN (PERSERO) DISJAYA**

Bab ini memaparkan tentang PT PLN (Persero) cabang Disjaya dari segi struktur organisasi, visi dan misi dan hal lainnya yang berkaitan dengan organisasi serta tentang latar belakang, tujuan dan manfaat program Diklat.

#### **BAB 5 EVALUASI PROGRAM DIKLAT PENJENJANGAN *STRATEGIC SPECIALIST EDUCATION (SSE) DAN EXECUTIVE EDUCATION (EE) PADA PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PLN) DISJAYA***

Bab ini menguraikan tentang deskripsi topik yang di paparkan dalam latar belakang masalah serta analisis penulis terhadap permasalahan yang ada, yaitu tentang evaluasi program diklat Penjenjangan pada PT PLN (Persero) cabang Disjaya.

#### **BAB 6 PENUTUP**

Bab ini berisi tentang simpulan dari seluruh pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, serta pemberian rekomendasi sehubungan dengan pembahasan yang telah dilakukan.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Dalam melakukan penelitian mengenai **"Evaluasi Program Diklat Penjenjangan *Strategic Specialist Education* (SSE) dan *Executive Education* (EE) bagi Pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN) Disjaya"**, peneliti perlu melakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Dalam hal ini, peneliti mengambil tiga penelitian pendahulu yang terkait dengan penelitian ini.

Penelitian pertama adalah skripsi dengan judul **"Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Prajabatan Golongan III Umum oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Konawe Provinsi Sulawesi Tenggara (Gelombang II Tahun 2009)"** karya Adrianto, tahun 2009. Latar belakang permasalahan dari penulisan skripsi ini adalah mengenai reformasi birokrasi dalam penataan aparatur pemerintah dan manajemen kepegawaian di Indonesia dimana Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur utama dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Untuk itulah diperlukan sosok PNS yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang bermoral, profesional, setia pada negara, dan bertanggung jawab dalam melayani pelayanan publik. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mendeskripsikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Pra-Jabatan Golongan III Umum di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Konawe dan untuk menemukan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Pra-Jabatan Golongan III Umum oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Konawe.

Dalam skripsi tersebut, penulis menggunakan beberapa konsep dan definisi diantaranya, tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Teori mengenai MSDM yang digunakan adalah teori yang dikemukakan oleh Sherman, Bohlander, Snell dalam Syuhadhak (2007;10) menyatakan bahwa MSDM merupakan kelanjutan dari *personnel management*, dimana terdapat interaksi dinamis diantara setiap fungsi-fungsi kepegawaian dan juga interaksinya dengan

strategi serta sasaran perencanaan organisasi; sementara fungsi-fungsi dasar dari manajemen personalia selama beberapa dekade lalu lebih berhubungan dengan seleksi, training, dan kompensasi. Selain itu konsep dan definisi lainnya adalah tentang konsep pengembangan dan pelatihan SDM. Teori yang digunakan adalah teori Edwin B. Flipo dalam Hasibuan (2001:69-70) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment* (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). *Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job* (Latihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Konsep yang ketiga adalah jenis-jenis dan metode pelatihan. Teori yang digunakan adalah teori Dessler yang menyatakan bahwa jenis-jenis pelatihan terdiri dari *on the job training, job instruction training, lecture, audiovisual techniques, programmed learning, Vestibule or simulated training, dan computer based training*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif.

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kepada Kantor Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Konawe dalam mengantisipasi hambatan-hambatan yang ada selama proses pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III umum berlangsung antara lain; harus dibuatnya SOP (Standar Operasional prosedur) yang lebih baik sebagai panduan dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan diklat, penentuan panitia penyelenggara harus memperhatikan beban kerja yang ada, harus ada upaya peningkatan keahlian manajemen pelatihan yang harus dimiliki oleh panitia penyelenggara diklat, kurangnya tenaga pengajar diklat yang baik sesuai kriteria dapat diatasi dengan bekerja sama dengan universitas yang ada di lingkup Kabupaten Konawe, serta kekurangan anggaran dan dana dapat diatasi dengan peningkatan strategi kebijakan diklat yang lebih efektif dan efisien.

Penelitian kedua adalah skripsi dengan judul **"Analisis Mengenai Pelaksanaan Diklat Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perindustrian**

**Perdagangan dan Koperasi”** karya R. Yosef Ari Wibowo, tahun 2003. Latar belakang masalah penulisan skripsi tersebut adalah mengenai tuntutan globalisasi yang menuntut perlunya sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Salah satu cara untuk menciptakan sumber daya aparatur yang prima diperlukan peningkatan profesionalisme dan pengembangan wawasan yang dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan dari penulisan skripsi tersebut adalah untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana pelaksanaan Diklat pada Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi. Dalam skripsi tersebut, penulis menggunakan konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia yang digunakan oleh penulis adalah konsep menurut Talizuduhu Ndraha yakni Sumber Daya Manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelegensia, kreativitas, dan imaginasi; tidak lagi semata-mata menggunakan tenaga kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Konsep yang kedua adalah Pengertian Diklat menurut Landasan Pedoman Induk Penyempurnaan Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) dimana pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih menekankan atau mengutamakan praktek daripada teori. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis terdiri dari jenis penelitian yang bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian bersifat *cross sectional*, hanya pada satu waktu tertentu. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis, yakni studi lapangan dan kepustakaan.

Dari analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kebijakan yang diambil oleh Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Depok dalam bidang pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan para pegawainya baik kemampuan teknis/umum ataupun kemampuan manajerial. Selain itu juga menciptakan pegawai yang siap menjadi generasi pemimpin baru

di lingkungan Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi. Pendidikan dan latihan yang diadakan sesuai dengan kebutuhan pegawai sehingga cocok dengan tugas dan fungsi pegawai dalam kegiatannya melayani masyarakat secara profesional sebagai abdi masyarakat yang mampu melayani dalam kapasitas kemampuan yang dapat diandalkan. Ada faktor-faktor yang mendorong dan ada juga faktor-faktor yang menghambat dalam pelaksanaan program pendidikan dan latihan di lingkungan Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Depok yaitu kurang koordinasi dengan unit-unit yang ada, penentuan peserta yang subyektif dan kurang terbuka dalam transfer pengetahuan, sikap mental negatif dari peserta, dan anggaran yang terbatas. Faktor-faktor yang mendorong yaitu pemberian insentif tertentu, uang transport, jaminan kesehatan, penghargaan prestasi dan kemudahan untuk mengikuti kursus-kursus. Pengaruh dari pendidikan dan pelatihan di lingkungan Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Depok sangat positif dilihat dari perubahan kinerja, sikap mental, pencapaian target dan adanya promosi jabatan kepada pegawai. Pegawai merasa terbantu setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

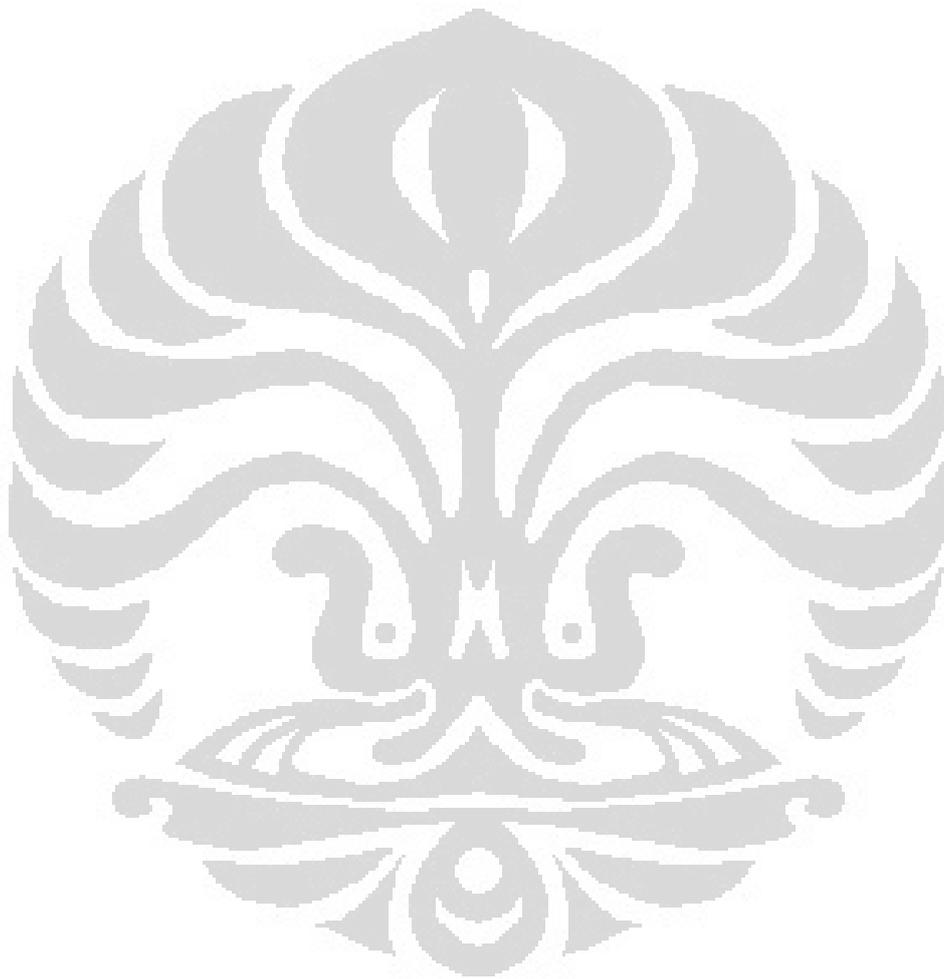
Penelitian ketiga adalah skripsi dengan judul **“Efektivitas Program Magang Kerjasama Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI dengan IMM Japan”** karya Heriska Reine Y.P Tahun 2002. Latar belakang penulisan skripsi ini berawal dari akhir krisis moneter Tahun 1998 yang menyebabkan banyaknya pemutusan hubungan kerja karena banyaknya perusahaan yang gulung tikar dan bertambahnya jumlah lulusan pendidikan formal dan non-formal tiap tahunnya membuat peran pemerintah sangat penting sebagai penggerak, pencipta lapangan pekerjaan dan pihak yang berperan penting dalam mengatasi pengangguran. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan SDM yang tepat sehingga masalah tersebut dapat teratasi. Dalam pengelolaannya diperlukan pengembangan SDM yang dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja dalam melakukan berbagai macam kegiatan dalam masyarakat salah satunya adalah dengan program magang yang diadakan oleh Depnakertrans RI yang bekerja sama dengan IMM Japan. Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan program magang dari program Depnakertrans RI dengan IMM Japan dan untuk mengetahui efektivitas program magang dari adanya kerjasama

Depnakertrans RI dengan IMM Japan. Dalam skripsi tersebut penulis menggunakan beberapa konsep diantaranya, pengertian pendidikan, pelatihan dan pemagangan. Menurut Alex S. Nitisemito, pengetahuan dari pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan. Agar dapat mencapai kompetensi yang diinginkan, konsep pelatihan menitikberatkan pada keterampilan, pengetahuan praktik, dan sikap yang mampu memecahkan persoalan dalam pekerjaan yang rumit dalam suatu lingkungan yang berubah-ubah. Untuk itu diperlukan praktek kerja yang disebut magang ( Pengukuran kinerja Pelatihan Pra-pemberangkatan program pemagangan, 2001:11).

Konsep kedua yang digunakan yaitu tenaga kerja yang kompetitif. *Canadian International Development Agency* (CIDA) meletakkan manusia sebagai pelaku dan penerima pembangunan maka tindakan yang perlu dilakukan dalam jangka pendek adalah memberikan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil (Noer E, 1995:5). Konsep ketiga yang digunakan yaitu efektivitas menurut Soekarno K (1986:42-43) adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran, alat-alat dan lain-lain yang telah dikeluarkan/digunakan. Metode yang digunakan pada skripsi ini adalah metode kualitatif. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa dalam mengevaluasi keseluruhan peserta alumni magang ke Jepang dinilai efektivitas program magang belum terlihat. Hal ini terlihat dari banyaknya jumlah para alumni magang yang tidak teridentifikasi datanya.

Penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi tinjauan peneliti membantu memberikan gambaran kepada peneliti setidaknya untuk dua hal: *pertama*, mengenai konsep-konsep yang dapat digunakan untuk penelitian ini dan *kedua*, mengenai posisi penelitian ini dibandingkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut. Terkait dengan hal pertama, penelitian ini menggabungkan beberapa konsep yang telah digunakan penelitian terdahulu, seperti konsep efektivitas, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Terkait dengan hal kedua, penelitian ini memiliki posisi yang unik dibandingkan ketiga penelitian tersebut. Hal ini disebabkan objek penelitian yang dikaji berbeda dibandingkan ketiga penelitian tersebut. Penelitian pertama dan

kedua hanya terfokus pada pelaksanaan Diklat tidak dinilai keefektifitasan program Diklat tersebut. Selain itu, penelitian ini dibuat pada waktu yang lebih kini sehingga lebih tepat untuk dijadikan acuan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya melakukan perbaikan. Penilaian efektivitas dalam penelitian ini adalah alat untuk menggambarkan bagaimana keberhasilan pelaksanaan Diklat Penjenjangan pada PT PLN (persero) cabang Disjaya.



Tabel 2.1 Penelitian yang Menjadi Rujukan Peneliti dalam Penelitian

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian yang akan dilakukan
<b>Judul</b>	Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pra-Jabatan Golongan III umum oleh Badan Kepegawaian Daerah, pendidikan dan pelatihan Kabupaten Konawe Provinsi Sulawesi Tenggara (Gelombang II Tahun 2009)	Analisis mengenai pelaksanaan Diklat Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi	Efektivitas program magang kerjasama Departemen Tenaga kerja dan Transmigrasi RI dengan IMM Japan	Evaluasi program Diklat Penjurangan <i>Strategic Specialist Education</i> (SSE) dan <i>Executive Education</i> (EE) pada pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN) Disjaya
<b>Tahun</b>	2009	2003	2002	2011
<b>Nama Peneliti</b>	Adrianto	R. Yosef Ari Wibowo	Heriska Reine Yoviaalyta Pinem	Furi Andriyana
<b>Variabel</b>	-	-	-Efektivitas	- Evaluasi Program Pelatihan

<b>Tujuan</b>	1. untuk mendeskripsikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Pra-Jabatan Golongan III Umum di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Konawe dan untuk menemukan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Pra-Jabatan Golongan III Umum oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Konawe.	1. Untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana pelaksanaan Diklat pada Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi	1. Untuk mengetahui pelaksanaan program magang dari program Depnakertrans RI dengan IMM Japan 2. Untuk mengetahui efektivitas program magang dari kerjasama Depnakertrans RI dengan IMM Japan	1. Untuk menilai evaluasi program Diklat Penjurangan <i>Strategic Specialist Education</i> (SSE) dan <i>Executive Education</i> (EE) pada pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN) Disjaya
<b>Pendekatan penelitian</b>	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif	Kuantitatif
<b>Metode Penelitian</b>	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif	Kuantitatif
<b>Jenis penelitian</b>	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif-analisis	Deskriptif
<b>Teknik pengumpulan data</b>	1. Data Primer : (Studi Lapangan)	1. Data Primer (Studi Lapangan) – observasi	1. Data Primer (Studi Lapangan) – Wawancara	1. Data Primer (Studi Lapangan) – Kuesioner – dokumentasi

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wawancara</li> <li>- dokumentasi</li> <li>- kuesioner</li> </ul> <p>2.Data Sekunder (studi kepustakaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buku, majalah , dan jurnal</li> <li>- laporan akuntabilitas kerja instansi pemerintah Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan pelatihan Kabupaten Konawe</li> </ul>	<p>2. Data Sekunder (Studi kepustakaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- buku-buku</li> </ul>	<p>2. Data Sekunder (Studi Kepustakaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokumentasi</li> <li>- Buku-buku , majalah , artikel</li> </ul>	<p>2. Data Sekunder (Studi Kepustakaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Buku-buku, artikel, Laporan</li> </ul>
--	---	---	--	--

Sumber: Hasil penelitian

## 2.2 Kerangka Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

#### A. Pengertian MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Menurut Flippo (1981:16):

*“Personal management is the planning, organizing directing, and controlling of the procurement, development, competition, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished”.*

Sedangkan Armstrong (2009:4) berpendapat bahwa:

*“The practice of human resources management (HRM) is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. It covers activities such as strategic HRM, human capital management, corporate social responsibility, knowledge management, organization development, resourcing (human resources planning, recruitment and selection, and talent management), performance management, learning and development, reward management, employee relations, employee well-being and health and safety and the provision of employee services. HRM practice has a strong conceptual basis drawn from the behavioural sciences and from strategic management, human capital and industrial relations theories. This foundation has been built with the help of a multitude of research projects”.*

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi (Mathis & Jackson: 2001). Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas sehingga dapat terwujud suksesnya organisasi.

- Produktivitas. Diukur dari jumlah output per pegawai, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas pegawai di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan

sistem manajemen.

- Kualitas. Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.
- Pelayanan. SDM sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen SDM harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua pegawai, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan kebijakan SDM.

Untuk mencapai kesuksesan tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, diantaranya sebagai berikut: (Werther Jr & Davis : 1996)

#### 1. Perencanaan dan Analisis SDM

Aktivitas perencanaan ini dilakukan untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan pegawai. Sedangkan aktivitas analisis dan penilaian selektivitas SDM juga penting dilakukan sebagai bagian dari menjaga daya saing organisasi. Dukungan informasi akurat dan tepat waktu yang didapatkan dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) sangat dibutuhkan untuk menunjang aktivitas ini.

#### 2. Kesetaraan Kesempatan Bekerja

Kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja (Equal Employment Opportunity - EEO) mempengaruhi aktifitas SDM lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen SDM. Contohnya, perencanaan SDM harus memastikan sumber pegawai yang bervariasi untuk memenuhi jumlah pegawai yang ditetapkan oleh hukum dan peraturan. Selain itu, pada saat perekrutan, seleksi dan pelatihan, semua manajer harus mengerti peraturan ini.

### 3. Perekrutan/Staffing

Sasaran perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan pegawai yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh pegawai, analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari fungsi perekrutan. Dari sini, uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dapat dipersiapkan untuk proses perekrutan. Proses seleksi sangat menekankan pada pemilihan orang yang memenuhi kriteria persyaratan (*qualified*) untuk mengisi lowongan pekerjaan.

### 4. Pengembangan SDM

Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, karena itu diperlukan pelatihan yang berkesinambungan untuk tanggap pada perubahan teknologi. Pengembangan semua pegawai, termasuk pengawas (*supervisor*) dan manajer, diperlukan untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. Perencanaan Karir (*Career Planning*) mengidentifikasi jalur dan aktivitas setiap individu yang berkembang di suatu organisasi.

### 5. Kompensasi dan Keuntungan

Kompensasi diberikan pada pegawai yang melakukan kerja organisasi seperti pembayaran (*pay*), insentif (*incentive*), dan keuntungan (*benefits*). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji. Program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan atas produktivitas semakin banyak dilakukan. Peningkatan biaya pada keuntungan, contohnya pada keuntungan pemeliharaan kesehatan, selalu menjadi isu penting.

### 6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja

Kesehatan dan keselamatan fisik serta mental pegawai adalah hal yang utama. Occupational Safety and Health Act (OSHA) atau Undang-Undang Keselamatan dan Kesehatan Kerja telah membuat organisasi lebih tanggap atas isu kesehatan dan keselamatan. Pertimbangan tradisional atas keselamatan kerja terfokus pada mengurangi atau menghapuskan kecelakaan kerja. Pertimbangan lain adalah pada isu kesehatan yang timbul pada lingkungan kerja yang berbahaya seperti resiko

terkena bahan kimia atau teknologi baru. Keamanan tempat kerja juga semakin penting karena kekerasan tidak jarang terjadi di sini.

## 7. Hubungan Pegawai dan Buruh Manajemen

Hak-hak pegawai harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat pegawai. Komunikasi dan pembaharuan kebijakan dan peraturan SDM sangat penting untuk dikembangkan sehingga manajer dan pegawai tahu apa yang diharapkan dari mereka. Peran MSDM telah melebar dan lebih strategis dari hanya sekedar administrasi dan operasi. Peran lama SDM tetap dilakukan dan peran baru SDM terkait dengan isu-isu bisnis modern harus dilaksanakan (Suwatno dan Priansa, 2011:18). Tiga peran SDM menurut Mathis and Jackson (2001:15) dijelaskan dalam tabel 2.2:

**Tabel 2.2 Peran MSDM**

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi dan penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi luas global
Waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka Menengah (1-2 tahun)	Jangka yang lebih panjang (2-5 tahun)
Jenis Kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadministrasi manfaat tenaga kerja</li> <li>• Menjalankan orientasi tenaga kerja baru</li> <li>• Menafsirkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia</li> <li>• Menyiapkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengelola program kompensasi</li> <li>• Merekrut dan menyeleksi untuk jabatan yang sedang lowong menjalankan pelatihan dengan aman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menilai kecenderungan permasalahan tenaga kerja</li> <li>• Melakukan rencana pengembangan dalam komunikasi tenaga kerja</li> <li>• Membantu</li> </ul>

	laporan pekerjaan yang sama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengatasi keluhan tenaga kerja</li> </ul>	<p>organisasi dalam melakukan restrukturisasi dan perampingan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi nasihat tentang merger atau akuisisi</li> <li>• Merencanakan strategi kompensasi</li> </ul>
--	-----------------------------	--	--

Sumber : Mathis and Jackson (2001:15)

## B. Ruang Lingkup MSDM

### 1. Perencanaan SDM

Milkovich dan Nystrom (Yoder,1981:173) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat. Mondy and Noe (1995) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan SDM untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan. Sedangkan secara umum (luas), Perencanaan SDM adalah proses untuk menetapkan strategi, memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa mendatang.

#### Manfaat Perencanaan SDM

- Meningkatkan Sistem Informasi SDM, yang secara terus menerus diperlukan dalam mendayagunakan SDM secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan organisasi.
- Mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM oleh manajer SDM, dalam usaha menggabungkan dengan pengelolaan SDM.

- Untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang (untuk jangka panjang).
- Untuk mengetahui posisi /jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang (untuk jangka pendek).

## 2. Penarikan SDM (*Recruitment*)

*Recruitment* adalah proses mendapatkan sejumlah calon pegawai yang berkualifikasi untuk jabatan /pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan suatu organisasi / perusahaan. Proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai. (Dessler, Gary : 2006)

## 3. Seleksi

Seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok pegawai-pegawai potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu. Pada tahap ini terjadi serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Dubois (2004:96) menyatakan bahwa:

*“Selection reduces the list of applicants to those who are most qualified to achieve the desired outputs or results. During the process, HR practitioners try to predict which applicant will be most successful and will best fit the job and the corporate culture.”*

## 4. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan meliputi program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Pelatihan merupakan proses melengkapi para pekerja dengan ketrampilan khusus atau kegiatan membantu para pekerja dalam memperbaiki pelaksanaan pekerja yang tidak efisien serta teknik pelaksanaan kerja tertentu secara terinci dan rutin. Sedangkan Pengembangan adalah program untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi.

## 5. Penilaian Prestasi Kerja

Proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja ini merupakan proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pegawai.

### C. Tantangan-tantangan yang dihadapi MSDM

#### 1. Tantangan Eksternal /Lingkungan

Kekuatan-kekuatan dari luar yang mempengaruhi organisasi yang berpengaruh pula pada kegiatan Manajemen SDM, baik langsung maupun tidak langsung.

#### 2. Tantangan Internal

Tantangan internal biasanya datang dari tuntutan *stakeholders* yang ingin pegawainya bekerja sesuai dengan apa yang diinginkannya, sehingga terkadang para *stakeholders* mengharuskan para pegawai mengikuti aturan pengelolaan SDM yang diterapkan di dalam perusahaannya.

Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi yang akan diterapkan, karena akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan organisasinya. Strategi ini akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM sehingga SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan keahlian (Anatan dan Ellitan, 2007:100).

#### 2.2.2 Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan SDM yang baik. Pengembangan di bidang pelatihan pegawai menurut Flippo (1995:76), merupakan suatu usaha peningkatan *knowledge* dan *skills* seorang pegawai untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu. Istilah pelatihan berasal dari kata *training* dalam bahasa Inggris yang berarti:

*“A short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose”*(Sikula,1981:235).

Pelatihan terdiri dari program-program yang disusun terencana untuk memperbaiki kinerja di level individual, kelompok, dan organisasi, memperbaiki kinerja yang dapat diukur perubahannya melalui pengetahuan, keterampilan, sikap

dan perilaku sosial dari pegawai itu” (Cascio, 1995:245). Pelatihan membantu pegawai untuk melakukan pekerjaannya saat ini, serta pelatihan memberikan keuntungan jenjang karier bagi pegawainya dan menanamkan rasa tanggung jawab di masa yang akan datang (Werther, JR & Davis, 1996:282). Menurut Dessler (1997:263), pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick, ada tiga alasan spesifik mengapa penilaian sebuah program pelatihan diperlukan, yakni:

1. Untuk membenarkan kelangsungan dan biaya yang dianggarkan divisi pelatihan dengan menunjukkan bagaimana biaya tersebut mempunyai kontribusi untuk pencapaian sasaran dan tujuan organisasi
2. Untuk memutuskan apakah program pelatihan ini dapat diteruskan atau tidak.
3. Untuk menambah informasi sebagai masukan untuk pelaksanaan program pelatihan berikutnya.

Menurut Hariandja (2002), metode pelatihan terdiri atas:

a. Metode Pelatihan *on The Job Training*, yang terbagi atas:

1. *Job Instruction Training* (Latihan Instruksi Jabatan) adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer atau supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.
2. *Coaching* adalah bentuk pelatihan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah dan lain sebagainya.
3. *Job Rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas.

4. *Apprenticeship/internship* (Magang) adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan.

b. Metode Pelatihan *off the Job Training*, yang terbagi atas:

1. *Lecture* (Kuliah) adalah persentase atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Dalam hal ini komunikasi yang terjadi umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak intensif. metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta.
2. *Video Persentation* adalah persentase atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Ini biasanya dilakukan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks.
3. *Vestibule/Simulation* adalah latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja.
4. *Role Playing* adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Ini dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain misalnya pelanggan, atasan, rekan sekerja, sehingga para peserta dapat berinteraksi dengan baik terhadap orang lain.
5. *Case Study* adalah studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi di kelompok belajar.
6. *Self-study* adalah meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video dan kaset. Hal ini biasanya dilakukan karena adanya

hambatan-hambatan geografis, sulitnya untuk bertemu langsung, atau biaya yang sangat tinggi bilamana para peserta harus dikumpulkan dalam satu tempat.

7. Program *Learning* adalah bentuk latihan dengan menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku atau dalam sebuah program komputer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan *feedback*. Kemudian *feedback* dapat diketahui hasilnya.
8. *Laboratory Training* adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi dan perilaku di antara beberapa peserta.
9. *Action Learning* (Belajar Bertindak) ada yang melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan yang dibantu oleh seorang ahli yang berasal dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.

### 2.2.2.1 Strategi Pelatihan

Strategi yang dapat ditempuh dalam pelatihan SDM dimulai dari pengkajian kebutuhan (*need assesment*) untuk suatu program, persiapan dan pelaksanaan pelatihan, evaluasi dan pembinaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi pelatihan. Mengembangkan kerjasama dengan pihak pemakai (*users*) untuk mendukung pelaksanaan pelatihan merupakan strategi yang cukup penting.

#### a. Pengkajian kebutuhan

Salah satu kegiatan dalam pengkajian ini adalah mengkaji mutu unjuk kerja personil. Agar perencanaan dan pelatihan mencapai sasaran, maka perusahaan (*users*) perlu mengkaji mutu unjuk kerja pegawai di lingkungannya secara komprehensif. Stufflebeam et. al.(1985:6-7) mengemukakan beberapa hal penting dalam mengkaji kebutuhan sebagai berikut: “*Discrepancy view: A need is discrepancy between desired performance and observed or predicted performance*”. *Democratic view: A need is direction in wich improvement can be predicted to occur, given information about current status. Diagnostic view: A*

*need is something who absence or deficiency proves harmful*”.

Kebutuhan akan pelatihan bukan hanya dilakukan secara kuantitatif tapi perlu dilakukan secara komprehensif yakni dengan mengkaji dan menginventarisasi mutu unjuk kerja personil yang ada sekarang dengan yang seharusnya untuk mampu menyelesaikan pekerjaan.

#### b. Persiapan dan pelaksanaan pelatihan

Pelaksanaan pelatihan memerlukan persiapan. Diantara persiapan itu adalah membuat kebijakan pertemuan dengan infrastruktur, membuat jadwal, mempersiapkan fasilitas proses belajar mengajar. Untuk membuat persiapan pelatihan, perlu mengadakan pertemuan dengan seluruh instruktur. Persiapan ini tidak boleh berasumsi bahwa kurikulum atau silabus sudah cukup memadai untuk penganan menyampaikan materi. Pertemuan dengan seluruh penatar pada dasarnya untuk mencegah terlalu jauh menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi diantara adanya pertemuan bersama semua gerak langkah terkoordinasi dengan baik. Dalam kondisi seperti ini dituntut tanggung jawab pimpinan sebagai perancang program. *“In designing Penjenjanganonal development programs for those responsible for instructions, instructional leaders should address the technical skills needed to develop and implement an outcome-based instructional system...” (Fitzpatrick, 1995:127).*

Substansi kurikulum perlu menyentuh seluruh kebutuhan organisasi dan pertumbuhan kepribadian peserta. Jika dilihat dari materi kurikulum, agar peserta mengalami perubahan yang mendasar sebagai aparat pemerintah, maka kurikulum seyogyanya secara substansi memuat tentang : *technical skill, conceptual skill, human skill, political skill, dan personal growth.*

#### c. Penempatan dan peningkatan kinerja pegawai

Penempatan kembali personil setelah mengikuti pelatihan merupakan salah satu tindakan manajemen. Penempatan ini menunjukkan berbagai variasi. Ada di anatar mereka yang dipromosikan atau ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi, ada yang menempati posisi semula yang sama, dan ada pula yang dialihtugaskan pada posisi lain dengan jabatan yang sama (mutasi). Nahoney dan Arnkoff

menegaskan bahwa “*The self management literature treats individuals as if they were isolated system, whose sole task are those of observing their own behaviors, setting up cues and reinforcing and punishing themselves*” (Tsui&Ashford, 1974:96)

Organisasi perlu menyesuaikan diri, termasuk perubahan di lingkungan dan staf (Guthrie et.al, 1993:889). Pimpinan perlu memotivasi pegawai setelah pendidikan dan pelatihan, termasuk memperhatikan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kualitas manusia adalah kesehatan personil dalam organisasi. Agar produktivitas organisasi semakin meningkat, maka penggunaan (*deployment*) pegawai setelah pelatihan perlu dilakukan secara tepat.

#### **2.2.2.2 Manfaat Pelatihan**

Sikula (1981:236) menyatakan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah:

- *Productivity,*  
 Dengan adanya pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
- *Quality,*  
 Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas dari tenaga kerja namun diharapkan akan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.
- *Human Resources Planning,*  
 Dengan adanya pelatihan akan memudahkan seorang pekerja untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan SDM salah satu diantaranya mengenal kualitas dan kuantitas dari tenaga kerja yang direncanakan, untuk memperoleh tenaga kerja dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.
- *Morale,*  
 Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan

prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

- *Indirect Compensation,*

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

- *Health and safety,*

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

Manfaat pelatihan menurut Werther dan Davis (1996:282), "*The benefits of training may extend throughout a person's career and help develop that person for future responsibilities*". Manfaat dari pelatihan mampu meningkatkan jenjang karir seseorang dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya di masa yang akan datang. Menurut Simamora (1995:84) manfaat dari program pelatihan dan pengembangan yaitu:

- *Obsolescence Prevention,*

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah tenaga kerja dari sifat kadaluwarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

- *Personal Growth.*

Memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja termaksud meningkatkan perkembangan pribadinya.

Selanjutnya berkaitan dengan evaluasi program pelatihan, Kirkpatrick & Kirkpatrick mengatakan bahwa untuk mengetahui efektivitas pada sebuah

evaluasi pelatihan, terdapat empat level yang dapat diukur perusahaan (Dessler, 2003:311-313):

#### 1. Reaksi

Evaluasi pada level ini mengukur bagaimana reaksi peserta atas partisipasinya dalam program pelatihan atau sering disebut mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*). Efektivitas dapat dilihat dari reaksi orang yang dilatih terhadap suatu program pelatihan. Apakah orang tersebut menyukai program pelatihan tersebut atau tidak, dan apakah menurutnya program pelatihan tersebut bermanfaat dan berguna untuk melakukan pekerjaannya. Program pelatihan dikatakan efektif jika peserta memberikan reaksi yang menyenangkan. Sebaliknya, jika program pelatihan tidak membuat peserta termotivasi untuk belajar maka program pelatihan dapat dikatakan tidak efektif. Pengukuran reaksi peserta bermanfaat untuk memberikan *feedback* yang dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi program sesuai dengan pendapat dan usulan peserta untuk program pelatihan selanjutnya.

#### 2. Pembelajaran

Efektivitas dapat dilihat dengan menguji orang yang mengikuti pelatihan mengenai prinsip, keterampilan, dan fakta yang telah mereka pelajari. Selain itu dapat ditanyakan kepada orang yang telah mengikuti pelatihan ataupun atasannya apakah keterampilan dan keahlian orang tersebut telah meningkat atau tidak. Biasanya setiap atasan memiliki data mengenai peningkatan kualitas pegawai dari setiap pembelajaran yang diberikan. Pembelajaran dapat didefinisikan sebagai tingkatan yang lebih luas dari perubahan sikap peserta, penggunaan pengetahuan dan atau peningkatan keahlian sebagai hasil karena keikutsertaan dalam pelatihan. Tujuan teknis program ini ada pada penggunaan keahlian. Topik seperti kepemimpinan, motivasi dan komunikasi dapat dijadikan tujuan pelaksanaan program pelatihan. Untuk menilai pembelajaran, sasaran spesifik harus ditetapkan. Pembelajaran dapat dilaksanakan ketika satu atau lebih pendukungnya terjadi, yaitu sikap yang berubah,

pengetahuan yang meningkat, penggunaan keahlian. Satu atau lebih perubahan ini dapat dilaksanakan jika perubahan tingkah laku terjadi.

### 3. Perilaku

Efektivitas program pelatihan dapat diketahui dengan menanyakan kepada orang yang mengikuti pelatihan mengenai perilaku bekerja mereka. Apakah terdapat perubahan perilaku yang disebabkan oleh program pelatihan tersebut atau tidak. Sebagai contoh apakah pegawai menjadi lebih sopan terhadap pelanggan atau customernya. Perilaku dapat didefinisikan sebagai tingkatan yang lebih luas dimana perubahan perilaku dapat terjadi karena peserta ikut serta dalam program pelatihan. Agar perubahan tersebut terjadi, ada 4 kondisi yang dibutuhkan, yaitu:

1. Peserta harus mempunyai keinginan untuk berubah
2. Peserta harus mengetahui apa yang dilakukan dan bagaimana cara melakukan itu.
3. Peserta harus bekerja pada situasi yang tepat
4. Peserta harus mendapatkan hadiah untuk perubahannya

### 4. Hasil

Efektivitas program pelatihan yang terpenting adalah hasil akhir yang akan dicapai dalam tujuan dan sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Reaksi, pembelajaran dan perilaku adalah penting. Tetapi bila program tidak memberikan hasil, maka program tersebut tidak mencapai tujuan dan sasarannya. Hasil yang buruk disebabkan karena sejak awal suatu masalah tidak dapat dipecahkan dengan pelatihan dengan kata lain, program pelatihan bukanlah salah satu cara yang efektif untuk memenuhi sasaran tertentu. Hasil dapat didefinisikan sebagai hasil akhir yang terjadi karena peserta mengikuti program pelatihan. Hasil akhir termaksud peningkatan produksi, peningkatan kualitas, pengurangan biaya, mengurangi kecelakaan atau bahaya yang terjadi saat kerja, meningkatkan penjualan, mengurangi keluar masuknya pegawai, dan meningkatkan profit.

## 2.3 Operasionalisasi Konsep

**Tabel 2.3 Matriks Operasionalisasi Konsep**

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Skala
Evaluasi program pelatihan	Evaluasi program pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektif</li> <li>• Tidak efektif</li> </ul>	<i>Reaction</i> <i>(customer satisfaction)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapat peserta mengenai tujuan pelatihan</li> <li>• Pendapat peserta mengenai program diklat yang diberikan</li> <li>• Tercapainya ekspektasi peserta terhadap pelatihan</li> <li>• Kepuasan peserta karena telah mengikuti diklat</li> <li>• Pendapat peserta mengenai fasilitas yang diberikan saat diklat penjenjangan</li> <li>• Pendapat peserta mengenai <i>Quality of methods</i></li> <li>• Pendapat peserta mengenai <i>Quality of content (theory and practice)</i></li> <li>• Pendapat peserta mengenai Kualitas sumber-sumber pelatihan sebagai sarana penunjang (<i>documents, audiovisual materials, projection equipment</i>)</li> <li>• Pendapat peserta mengenai <i>sharing knowledge</i> yang diberikan</li> <li>• Pendapat peserta mengenai <i>Trainer/instructor</i> (pengetahuan dan keahlian, komunikasi dan kemampuan mengatur kelompok)</li> <li>• Pendapat peserta mengenai jadwal pelatihan</li> <li>• Pendapat peserta mengenai <i>Quality of other resources (service, makanan, dan schedule)</i></li> </ul>	Interval
			<i>Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peserta menguasai materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan level kompetensi</li> <li>• Meningkatnya pengetahuan setelah mengikuti pelatihan</li> </ul>	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatnya kemampuan diluar bidang peserta</li> <li>• Peningkatan keahlian berkomunikasi</li> <li>• Kemampuan peserta dalam menggunakan teknologi meningkat</li> <li>• Bekerja apa yang telah diajarkan saat diklat</li> </ul>	
			<i>Behaviour</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peserta sadar akan pentingnya perubahan , <i>skill</i> dan <i>attitude</i></li> <li>• Berperilaku sesuai yang telah diajarkan</li> <li>• Peserta menyadari pentingnya penyesuaian perilaku personal dengan individu</li> <li>• Perubahan budaya kerja peserta</li> <li>• Meningkatnya kedisiplinan peserta</li> <li>• Kepatuhan pada peraturan organisasi meningkat</li> </ul>	
			<i>Result</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quality Improvement</i> pada level kompetensi yang sama ataupun lebih tinggi</li> <li>• Peserta mendapatkan pembinaan kenaikan level kompetensi untuk menduduki jabatan struktural maupun fungsional yang lebih tinggi</li> <li>• Peserta mendapatkan manfaat positif</li> <li>• <i>Knowledge and skill increase</i></li> <li>• <i>Productivity increase</i> (bagi pegawai).</li> <li>• <i>Safety</i> dalam menjalankan pekerjaan di level kompetensi yang sama ataupun lebih tinggi sesuai dengan jenjang jabatan yang di duduki</li> </ul>	

Sumber: diolah oleh peneliti

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan informasi dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Para peneliti dapat memilih jenis-jenis penelitian yang berhubungan erat dengan prosedur alat, serta desain penelitian yang yang digunakan.

#### **2.3 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian adalah strategi yang dipilih untuk mengamati, mengumpulkan informasi, dan untuk menyajikan analisis hasil penelitian (Prasetyo & Jannah, 2005:32). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk mendapatkan gambaran dari subyek yang diteliti. Selain itu penelitian ini juga berangkat dari teori- teori yang peneliti gunakan sebagai operasionalisasi konsep. Asumsi aksiologi penelitian kuantitatif adalah mencari penjelasan-penjelasan universal, maka permasalahan yang dirumuskan dalam pendekatan kuantitatif lebih mengarah pada hal-hal yang bersifat umum. Dalam penelitian ini logika berpikir berangkat dari konsep pendidikan dan pelatihan (diklat) dan memperoleh indikator-indikator penelitian yang ada untuk mengukur evaluasi program Diklat Penjenjangan yang merupakan salah satu program yang dilaksanakan oleh PT PLN (Persero).

#### **2.4 Jenis Penelitian**

Untuk menentukan jenis penelitian dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu berdasarkan tujuan, manfaat, dan dimensi waktu. Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif karena bertujuan untuk menggambarkan evaluasi pelaksanaan program Diklat Penjenjangan. Peneliti hanya akan menggambarkan mengenai hasil evaluasi program diklat tanpa menjelaskan lebih lanjut mengenai keterkaitan antara evaluasi program pelatihan dengan konsep lainnya.

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan penelitian murni karena penelitian ini dilakukan untuk kebutuhan peneliti dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan di bidang yang bersangkutan dan sebagai tugas akhir untuk dijadikan syarat kelulusan. Penelitian murni bertujuan untuk mengembangkan teori dan tidak

memperhatikan kegunaan yang langsung bersifat praktis. Jadi, penelitian murni berkenaan dengan penemuan dan pengembangan ilmu.

Sementara itu, berdasarkan dimensi waktunya, penelitian ini termasuk dalam *cross-sectional research* karena dilakukan pada satu waktu tertentu dan tidak diperbandingkan dengan penelitian lain. Hal ini sesuai dengan pernyataan Neuman (2006:36) yang mengatakan bahwa *cross-sectional research* adalah *any research that examines information on many cases at one point in time*. Artinya, peneliti hanya berupaya mengambil cuplikan kejadian pada satu waktu penelitian.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, dimana data-data tersebut terdiri dari data primer dan data sekunder. Peneliti melakukan pengumpulan data primer melalui survei yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada subjek penelitian, yaitu pegawai PT PLN cabang Disjaya. Dalam pelaksanaan survei, kondisi penelitian tidak dimanipulasi oleh peneliti (Prasetyo dan Jannah, 2005:49). Jenis survei yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *face-to-face interview* (Neuman, 2006 :301).

Survei memiliki keterbatasan dalam mengungkap kedalaman jawaban respondennya. Oleh karena itu diperlukan wawancara mendalam dengan sejumlah pihak yang terkait dengan penelitian ini, terutama para atasan manajer yang mempunyai wewenang lebih tinggi terhadap pelaksanaan Diklat penjenjangan. Wawancara mendalam mirip dengan percakapan informal yang bersifat luwes, susunan pertanyaan dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara. Metode ini bertujuan untuk memperoleh berbagai informasi dari semua informan.

Data sekunder lainnya diperoleh dari data-data berupa informasi mengenai program Diklat di PT PLN dan informasi dari internet. Penggunaan beragam teknik pengumpulan data dan subyek penelitian merupakan upaya peneliti untuk mencapai obyektivitas dan akurasi penelitian.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah para pekerja PT PLN (Persero) cabang Disjaya yang telah mengikuti program Diklat Penjenjangan pada saat penelitian berlangsung. Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT PLN (persero) cabang Disjaya. Unit observasinya adalah para pegawai PT PLN (persero) cabang Disjaya yang mengikuti program Diklat Penjenjangan dan beberapa narasumber yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program Diklat Penjenjangan tersebut, diantaranya:

1. DM.BANG SDM PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) persero cabang Disjaya
2. Asisten Analis Diklat Penjenjangan Udiklat Jakarta
3. Staf Administrasi Pelatihan Divisi Talenta PLN Pusat
4. Asisten Analis Pendidikan dan Pelatihan Perusahaan Listrik Negara (PLN) persero cabang Disjaya
5. Asisten Analisis Pengembangan Kompetensi Perusahaan Listrik Negara (PLN) persero cabang Disjaya

Teknik penarikan sampel yang dipergunakan peneliti adalah *Total sampling*. Peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel secara keseluruhan untuk menjamin tercapainya hasil penelitian yang representatif pada populasi. Teknik ini akan digunakan dengan pertimbangan bahwa karakteristik populasi penelitian cenderung homogen dan jumlahnya sedikit. Peneliti mengambil sampel dari data kepegawaian di PT PLN cabang Disjaya yang telah mengikuti diklat penjenjangan pada tahun 2009-2010 yakni berjumlah 55 pegawai. Pada tahun 2011 banyak pegawai yang belum mendapatkan sertifikat kelulusan sehingga tidak masuk ke dalam populasi penelitian. Selain itu, kerangka sampel yang akan digunakan berasal dari data kepegawaian diklat yang dimiliki oleh PT PLN (persero) cabang Disjaya yang akan diverifikasi kembali oleh peneliti di lapangan. Verifikasi dimaksudkan untuk penyesuaian ulang antara data yang diperoleh dengan keadaan sebenarnya, karena kemungkinan besar ada peserta Diklat yang sudah tidak terdaftar sebagai pegawai PLN Disjaya. Sehubungan dengan verifikasi sampel, peneliti mendapatkan sejumlah 2 pegawai yang telah dipindahtugaskan keluar Pulau Jawa sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 53 pegawai.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan satu variabel (univariat), yaitu Evaluasi program Diklat Penjenjangan *Strategic Specialist Education* (SSE) dan *Executive Education* (EE) pada pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN) Disjaya. Pengolahan data primer dari survey dilakukan dengan menggunakan peranti lunak SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 19.0, sementara data wawancara mendalam akan diolah dengan menggunakan interpretasi data kualitatif yang berasal dari transkrip *interview*, catatan di lapangan dan bahan-bahan lainnya. Secara konseptual, teknik analisis data penelitian ini berupa teknik analisis deskriptif yang merupakan metode untuk menggambarkan data yang dikumpulkan secara sederhana. Penyajiannya dapat berbentuk tabel, atau grafik, termasuk juga perhitungan rata-rata, standar deviasi, dan sebagainya. Ada beberapa contoh analisis data deskriptif, salah satunya adalah dengan menggunakan tabel frekuensi. (Nasution, 2007:118). Untuk memudahkan melihat seberapa efektif hasil dari evaluasi program diklat Penjenjangan ini, maka peneliti menggunakan analisis frekuensi. Pengukuran efektivitas program Diklat dilihat dengan dibuat batas kelas yang digunakan untuk memutuskan nilai mean yang diperoleh kemudian dibagi ke dalam kategori yang ditentukan. Variabel Evaluasi program tersebut menggunakan empat *point scale* derajat penilaian (1=Tidak Setuju, 2=Kurang Setuju, 3=Setuju, 4=Sangat Setuju). Penggunaan skala Likert dengan ukuran interval empat skala tersebut memiliki tujuan untuk mengurangi kecenderungan responden menjawab ragu-ragu atau netral. Untuk mengetahui batasan nilai untuk setiap kelas, maka digunakan rumus di bawah ini.

$$RS = (m-n)/b$$

Dimana **m** adalah nilai tertinggi yang mungkin; **n**= nilai terendah yang mungkin; **b**=jumlah kelas. Jadi  $RS = (120-30)/2 = 45$

**Tabel 3.1 Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean**

Kategori	Batasan
Tidak Efektif	$30 < x \leq 75$
Efektif	$76 < x \leq 120$

Sumber : telah diolah kembali

### 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis (Arikunto, 2006:168). Oleh karena itu, benar tidaknya data sangat menentukan mutu hasil penelitian, sedangkan benar tidaknya data, tergantung pada baik tidaknya instrumen pengumpulan data. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu valid dan reliabel, sehingga pengujian instrumen biasanya terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Sebelum menganalisis data, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas pada kuesioner.

#### 3.6.1 Uji Validitas

Untuk melakukan uji validitas, peneliti menggunakan bantuan program SPSS versi 19, di mana teknik pengujian yang digunakan ialah menggunakan *factor analysis* yang ada pada *Dimensio Reduction*. Uji validitas dengan menggunakan teknik tersebut dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing indikator dengan *correlation Matrix* yaitu *KMO and Bartlett's test of sphericity*. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- Jika KMO (Kaidar-Meyer-Olkin) *Measure of Sampling Adequacy* > 0,7 maka instrumen atau item-item pertanyaan signifikan (dinyatakan valid)
- Jika KMO (Kaidar-Meyer-Olkin) *Measure of Sampling Adequacy* < 0,7 maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak signifikan (dinyatakan tidak valid)
- 

**Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas**

	Reaction	Learning	Behaviour	Result
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,779	0,749	0,822	0,817
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	292,674	110,586	202,919	134,667
Df	66	15	15	15
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber: Telah diolah kembali (Januari, 2012)

Dengan demikian, berdasarkan hasil perhitungan seluruh item pernyataan pada kuesioner, diketahui bahwa apabila KMO and *Bartlett's test of sphericity* hitung lebih besar dari 0,5 maka seluruh item pernyataan tersebut dinyatakan valid (signifikan). (Lihat lampiran 8)

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Priyatno, 2008:25). Ada beberapa metode pengujian reliabilitas, di antaranya metode tes ulang, formula belah dua dari *Spearman-Brown*, formula *Rulon*, formula *Flanagan*, *Cronbach's Alpha*, dan metode *Anova Hoyt*. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *Cronbach's Alpha* yang sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala (misal 1-4 atau 1-5). Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05, artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai *alpha* lebih besar dari *r* kritis *product moment* atau dapat menggunakan batasan tertentu seperti 0,6. Reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik. Berikut ialah ringkasan hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS versi 19.

**Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas**

	Reaction	Learning	Behaviour	Result
Cronbach's Alpha	,879	,802	,887	,842
N of Items	12	6	6	6

Sumber: Telah diolah kembali (Januari, 2012)

Berdasarkan tabel 3.2 tersebut, dapat dikatakan bahwa pernyataan dalam kuesioner untuk mengukur variabel dalam penelitian ini, yaitu evaluasi program diklat dinyatakan reliabel dan dapat diterima dengan nilai *alpha* 0,879 untuk indikator *Reaction* , 0,802 untuk indikator *Learning*, 0,887 untuk indikator *Behaviour*, dan 0,842 untuk indikator *Result*. Kedua nilai *alpha* pada masing-masing variabel tersebut lebih besar dari 0,7. (Lihat Lampiran 9)

### 3.6 Proses Penelitian

Pada awal tahap penelitian, peneliti melakukan studi literatur terkait dengan evaluasi program diklat penejenjangan. Setelah peneliti mendapatkan gambaran permasalahan dan menetapkan pertanyaan penelitian awal, peneliti akan mencoba turun ke lokasi penelitian yang dipilih. Untuk memperoleh akses, peneliti mengikuti prosedur perizinan penelitian yang telah ditetapkan. Setelah memperoleh izin, peneliti ,membagikan kuesioner kepada sampel penelitian yang telah diambil secara keseluruhan serta mengidentifikasi beberapa orang yang dapat dijadikan sebagai narasumber untuk melakukan wawancara mendalam (dengan pertanyaan terbuka) yang terkait terhadap permasalahan yang diteliti.



## BAB 4

### GAMBARAN UMUM PT PLN (PERSERO) DISJAYA

#### 4.1 Sejarah Perusahaan

PLN memiliki sejarah panjang dalam industri ketenagalistrikan di Indonesia. Sebagai salah satu perusahaan penyedia listrik di tanah air, PLN berusaha untuk terus meningkatkan kualitas layanan bagi seluruh komponen masyarakat Indonesia. Pada akhir abad ke 19, perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan sendiri.

Antara tahun 1942-1945, terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Proses peralihan kekuasaan kembali terjadi di akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945, saat Jepang menyerah kepada sekutu. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/Pegawai Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan pimpinan KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW. Tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas (batu bara yang diolah untuk menjadi bahan bakar). Pada 1 Januari 1965 BPU-PLN dibubarkan, kemudian diresmikan 2 (dua) perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas.

Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PUKK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan

Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang. Selanjutnya, dengan diterbitkan UU Nomor 30 Tahun 2009, PLN bukan lagi sebagai PKUK namun sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum.

## 4.2 Visi dan Misi Perusahaan

### 4.2.1 Visi PT PLN

*"Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia Yang Bertumbuh-kembang, Unggul, dan Terpercaya dengan Bertumpu pada Potensi Insani"*

Ciri Perusahaan Kelas Dunia:

1. Merupakan barometer standar kualitas pelayanan dunia
2. Memiliki cakrawala pemikiran yang mutakhir
3. Terdepan dalam pemanfaatan teknologi
4. Haus akan kesempurnaan kerja dan perilaku
5. Merupakan perusahaan idaman bagi pencari kerja

#### Tumbuh Kembang

1. Mampu mengantisipasi berbagai peluang dan tantangan usaha
2. Konsisten dalam pengembangan standar kinerja

#### Unggul

1. Terbaik, terkemuka, dan mutakhir dalam bisnis kelistrikan
2. Fokus dalam usaha mengoptimalkan potensi insan
3. Peningkatan kualitas input, proses, dan output produk dan jasa pelayanan secara berkesinambungan

#### Terpercaya

1. Memegang teguh etika bisnis
2. Konsisten memenuhi standar layanan yang dijanjikan
3. Menjadi perusahaan favorit para pihak yang berkepentingan

#### Potensi Insani

1. Berorientasi pada pemenuhan standar etika dan kualitas
2. Kompeten, profesional, dan berpengalaman

#### 4.2.2 Misi PT PLN

1. Menjalankan bisnis pendistribusian tenaga listrik , berorientasi pada kepuasan pelanggan.
2. Menyediakan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik dapat menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

#### **Motto :**

”Sahabat Setia untuk Kemajuan”

#### **Tata Nilai Perusahaan:**

##### Saling Percaya

Suasana saling menghargai dan terbuka serta bersikap positif di antara sesama anggota Perusahaan yang dilandasi oleh keyakinan akan integritas, itikad baik, dan kompetensi dari pihak-pihak yang saling berhubungan dalam penyelenggaraan praktek bisnis yang bersih dan beretika.

##### Integritas

Wujud dari sikap anggota Perusahaan yang secara konsisten menunjukkan kejujuran, keselarasan antara perkataan dan perbuatan, dan rasa tanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan dan pemanfaatan kekayaan Perusahaan untuk kepentingan baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta rasa tanggung jawab terhadap semua pihak yang berkepentingan.

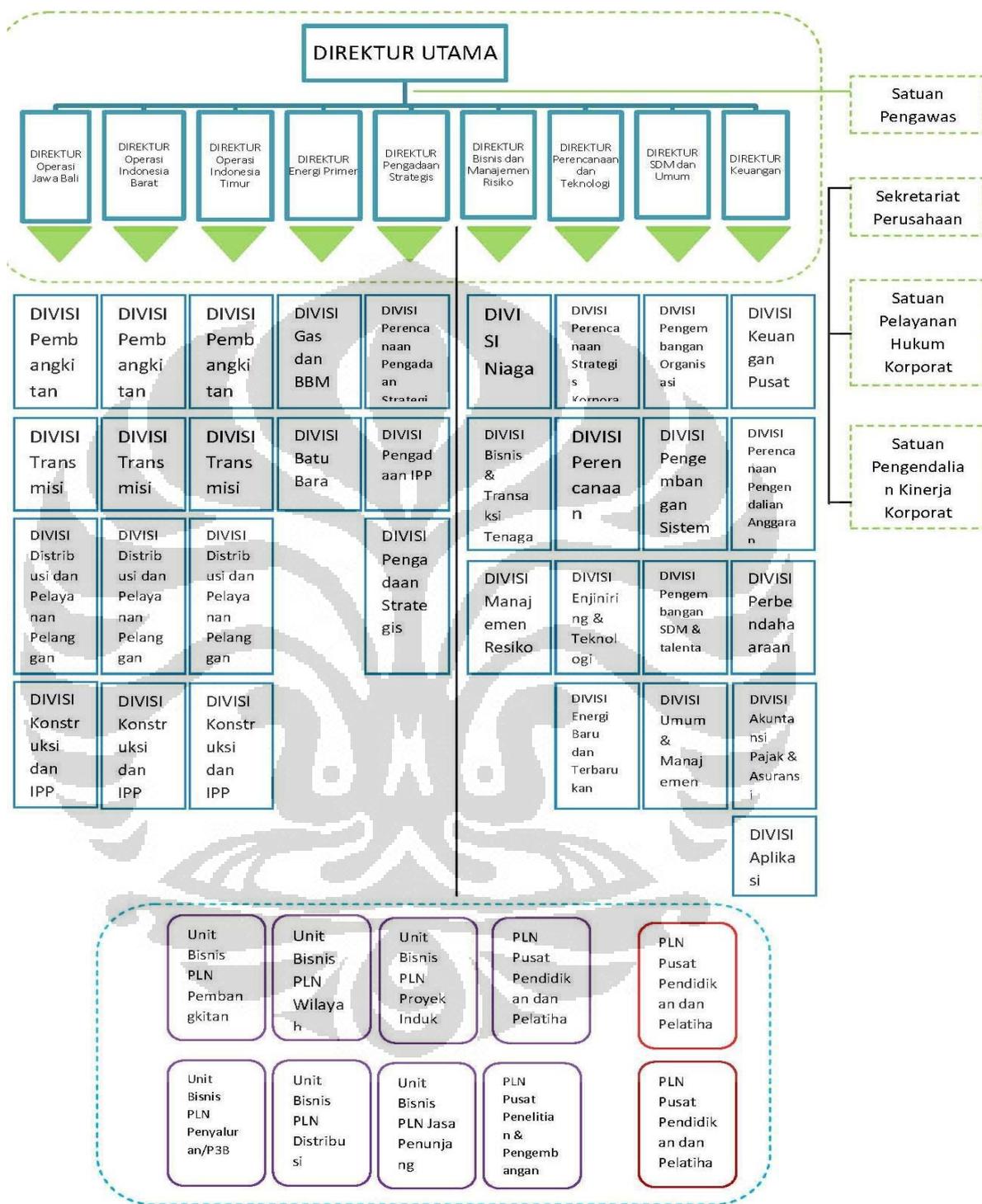
##### Peduli

Cerminan dari suatu niat untuk menjaga dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang dirasakan anggota perusahaan, pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka bertumbuh kembang bersama, dengan dijiwai kepekaan terhadap setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan serta mencari solusi yang tepat.

##### Pembelajar

Sikap anggota perusahaan untuk selalu berani mempertanyakan kembali sistem dan praktik pembangunan, manajemen dan operasi, serta berusaha menguasai perkembangan ilmu dan teknologi mutakhir demi pembaharuan Perusahaan secara berkelanjutan.

### 4.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi P T PLN (Persero)

Sumber: Laporan Tahunan PLN Tahun 2010

#### 4.4 Produk PT PLN (Persero)

Berdasarkan Undang-Undang No.15 tahun 1985 tentang ketenagalistrikan, maka kegiatan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik mencakup:
  - a. pembangkit tenaga listrik
  - b. penyaluran tenaga listrik
  - c. perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan listrik
  - d. pengembangan penyediaan tenaga listrik
2. Menjalankan usaha penunjang tenaga listrik yang mencakup:
  - a. konsultasi ketenagalistrikan
  - b. Pembangunan dan pemasangan peralatan ketenagalistrikan, pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik
3. Kegiatan lainnya seperti :
  - a. kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan tenaga listrik
  - b. pemberian jasa operasi dan pengaturan pada pembangkit, transmisi, distribusi serta retail tenaga listrik
  - c. kegiatan perindustrian perangkat keras dan lunak di bidang ketenagalistrikan dan peralatan lain terkait dengan tenaga listrik
  - d. kerjasama dengan pihak lain atau badan penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dalam maupun luar negeri di bidang pembangunan, operasional, telekomunikasi, dan informasi terkait dengan ketenagalistrikan
  - e. usaha jasa ketenagalistrikan

#### 4.5 Wilayah Operasional PT PLN (Persero)

PT PLN (Persero) memiliki wilayah operasional yang tersebar di seluruh wilayah di Indonesia. Wilayah operasional tersebut terdiri dari beberapa unit dan cabang distribusi yang bertugas untuk mewakili setiap provinsi. Berikut wilayah-wilayah tersebut:

1. PLN Wilayah Operasional Jawa Bali
  - Distribusi DKI Jaya & Tangerang
  - Distribusi Jawa Barat dan Banten

- Distribusi Jawa Timur
- Distribusi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta
- Distribusi Bali
- Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban Jawa Bali (P3B Jawa Bali)

## 2. PLN Wilayah Operasional Indonesia Barat

- Wilayah Aceh
- Wilayah Sumatera Utara
- Wilayah Sumatera Barat
- Wilayah Sumatra Selatan, Jambi, dan Bengkulu
- Wilayah Riau dan Kepulauan Riau
- Wilayah Bangka Belitung
- Wilayah Lampung
- Wilayah Kalimantan Barat
- Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban Sumatera (P3B Sumatera)

## 3. PLN Wilayah Operasional Indonesia Timur

- Wilayah Kalimantan Selatan dan Tengah
- Wilayah Kalimantan Timur
- Wilayah Sulawesi Utara, Tengah, dan Gorontalo
- Wilayah Sulawesi Selatan, Tenggara, dan Barat
- Wilayah Nusa Tenggara Barat
- Wilayah Nusa Tenggara Timur
- Wilayah Maluku dan Maluku Utara
- Wilayah Papua dan Papua Barat

### 4.6 PT PLN (Persero) Cabang Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang

PLN Disjaya merupakan salah satu ujung tombak PLN dalam melayani kebutuhan para pelanggan terhadap pasokan listrik di wilayah DKI Jakarta, sebagian Bekasi, dan Tangerang. Tugas pokok PLN Disjaya meliputi distribusi, penjualan tenaga listrik, dan pelayanan pelanggan.

#### 4.6.1 Sejarah PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang

Perjalanan berdirinya PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang dimulai sejak tahun 1897, yaitu dengan digarapnya pembangkit tenaga listrik (PLTU) oleh salah satu perusahaan Belanda (NV NIGM) yang berlokasi di Gambir. Pada tahun 1947 perusahaan ini berganti nama menjadi NV OGEM. Sesuai Keputusan Menteri PU dan Tenaga No. U 16/9/I per 30 Desember 1953, NV OGEM diambil alih oleh Pemerintah Indonesia. Serah terima antara NV OGEM dengan pemerintahan Indonesia dilakukan pada 1 Januari 1954, yang menandai pula awal mula pengelolaan listrik ke Perusahaan Listrik Jakarta dengan wilayah kerja yang meliputi Jakarta Raya serta Ranting Kebayoran dan Tangerang.

PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang yang berlokasi di pusat pemerintahan Republik Indonesia, menjadikannya sebagai ujung tombak dari PT PLN (Persero). Hal ini sejalan dengan Visi dari PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang yang ingin “Menjadi perusahaan distribusi tenaga listrik yang handal, tangguh dan berkembang”. Untuk mewujudkan Visi tersebut, PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang merancang beberapa Misi strategis diantaranya:

- Melaksanakan bisnis distribusi tenaga listrik yang berorientasi kepada pelanggan, karyawan dan pemilik.
- Meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia.
- Menjadikan bisnis tenaga listrik sebagai sarana pendorong pertumbuhan ekonomi nasional.
- Melaksanakan usaha sesuai kaidah bisnis

#### 4.6.2 Area Unit Kerja

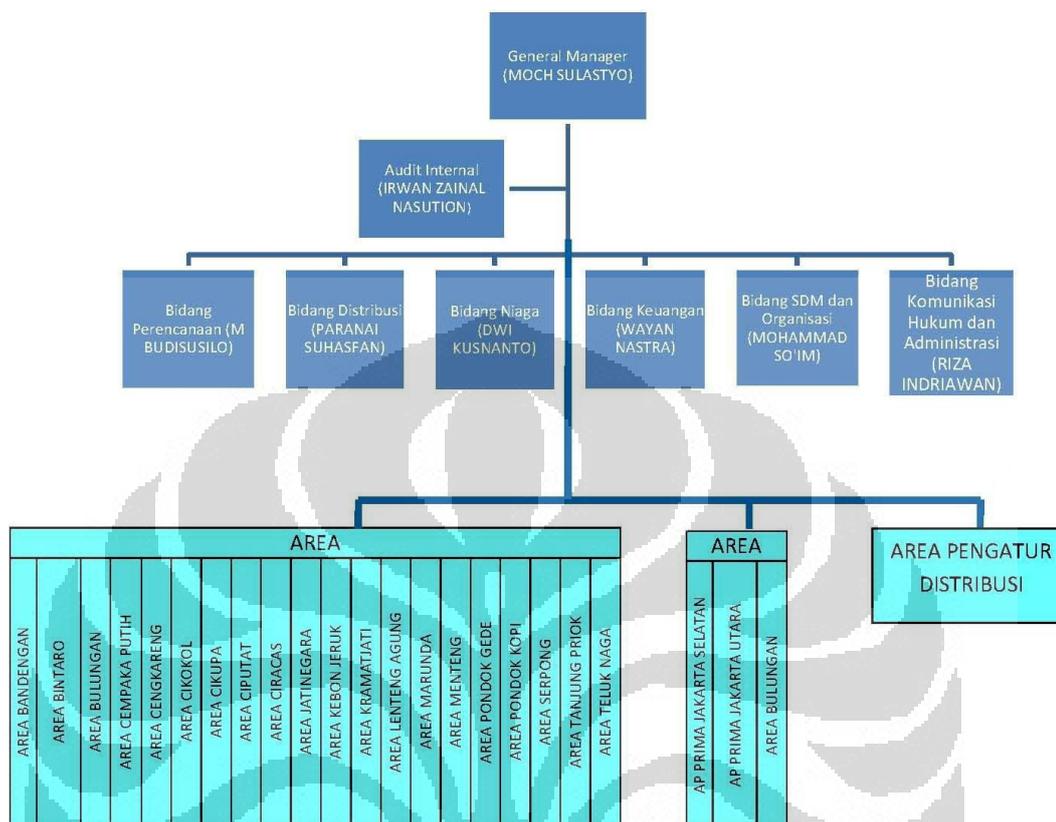
PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang memiliki 23 Area, diantaranya Area Bandengan, Area Bintaro, Area Bulungan, Area Cempaka Putih, Area Cengkareng, Area Cikokol, Area Cikupa, Area Ciputat, Area Ciracas, Area Jatinegara, Area Kebon Jeruk, Area Kramat Jati, Area Lenteng Agung, Area Marunda, Area Menteng, Area Pelayanan Prima Jakarta Selatan, Area Pelayanan Prima Jakarta Utara, Area Pelayanan Prima Tangerang, Area Pondok Gede, Area Pondok Kopi, Area Serpong, Area Tanjung Priuk dan Area Teluk Naga.

#### 4.6.3 Visi dan Misi PT PLN (Persero) cabang Disjaya

PLN Disjaya merupakan salah satu cabang distribusi PLN yang terbesar di Indonesia yang memiliki visi yaitu terwujudnya keharmonisan hubungan PT PLN (Persero) dengan masyarakat sehingga akan menunjang keberhasilan kegiatan PT PLN (Persero) dalam menyediakan tenaga listrik bagi masyarakat. Sedangkan misi-misinya sebagai berikut:

- Membantu pengembangan kemampuan masyarakat agar dapat berperan dalam pembangunan
- Berperan aktif dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan jalan program *Community Empowering*
- Berperan aktif dalam mencerdaskan masyarakat melalui pendidikan
- Berperan aktif dalam mendorong tersedianya tenaga listrik untuk meningkatkan kualitas hidup dengan jalan penggunaan listrik pada siang hari untuk Industri Rumah Tangga dan pengembangan desa mandiri energi.
- Berperan aktif dalam menjaga kesinambungan lingkungan melalui pelestarian alam

#### 4.6.4 Struktur Organisasi PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang



**Gambar 4.2 Struktur Organisasi PLN Disjaya**

Sumber : Laporan Tahunan PLN 2010

#### 4.6.5 Produk PLN Distribusi Jakarta Raya (Disjaya)

Produk Utama PLN Disjaya dan mekanisme penyampaiannya kepada pelanggan seperti ditunjukkan pada Tabel 2.1, Jumlah pelanggan yang menggunakan produk tenaga listrik sebanyak 3.460.258. Mekanisme penyampaian produk adalah menyalurkan tenaga listrik langsung ke pelanggan melalui jaringan distribusi tenaga listrik secara kontinyu. Untuk efisiensi dan efektivitas penyaluran tenaga listrik ke pelanggan dibagi menjadi 3 segmen pelanggan yaitu segmen pelanggan tegangan rendah disalurkan melalui Jaringan Tegangan Rendah (JTR), pelanggan tegangan menengah disalurkan melalui Jaringan Tegangan Menengah (JTM) dan pelanggan tegangan tinggi disalurkan melalui jaringan tegangan tinggi (SUTT/SKTT).

**Tabel 4.1 Produk Utama dan Penyampaiannya**

<b>Produk Utama</b>	Tenaga listrik
<b>Penyampaian</b>	Langsung ke pelanggan melalui Jaringan Distribusi

Sumber: Laporan Tahunan PLN 2010

#### **4.7 Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) PLN**

PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) didirikan berdasarkan Keputusan Direksi PLN No. 033.K/DIR/1973 tanggal 22 Agustus 1973 sebagai tindak lanjut Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik No. 01/PRT/1973 dengan menetapkan struktur organisasi dan tugas-tugas pokok lembaga pendidikan dan pelatihan. Dalam rangka efisiensi dan efektivitas, dibentuklah organisasi PT PLN (Persero) Jasa Pendidikan dan Pelatihan (Jasdik) yang bergabung dengan PLN Pusat Pengembangan Manajemen (PPM) sesuai dengan SK Direksi No. 018.K/010/DIR/1999 tanggal 6 Februari 1999. Pada tahun 2008, berdasarkan SK Direksi No. 319.K/010/DIR/2008 tanggal 24 September 2008, PT PLN (Persero) Jasdik berubah menjadi PT PLN (Persero) Pusdiklat.

Hingga saat ini PLN Pusdiklat memiliki Kantor Induk di Jakarta dan memiliki 12 Unit Pelaksana yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, unit tersebut adalah : Udiklat Bogor, Udiklat Jakarta, Udiklat Semarang, Udiklat Pandaan, Udiklat Tuntungan, Udiklat Makassar, Udiklat Suralaya, Udiklat Padang, Udiklat Banjarbaru, Udiklat Palembang, *Unit Assesement Center*, dan Unit Sertifikasi. Secara Umum perkembangan PLN Pusdiklat dari masa ke masa dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2 Perkembangan PLN Pudit

	1973-1983	1984-1994	1995-2005	2006-2010
<b>Peran PLN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyediakan tenaga listrik yang handal</li> <li>2. Membentuk Lembaga Diklat Internal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program capacity building pegawai</li> <li>2. Kebijakan recruitment secara mandiri</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MSDM-BK</li> <li>2. Likuidasi PPM ke Pusdiklat</li> <li>3. Kebijakan pokok di bidang Diklat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SDM sebagai aset</li> <li>2. Kebijakan pembinaan kompetensi dan karir pegawai</li> <li>3. Kebijakan sistem diklat</li> <li>4. Kebijakan pohon profesi</li> </ol>
<b>Fokus PLN Pusdiklat (tujuan)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan teknisi ketenagalistrikan yang profesional</li> <li>2. Fungsi cost centre</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan calon pimpinan PLN</li> <li>2. Fungsi cost centre</li> <li>3. Efisiensi biaya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan fungsi konsultan manajemen</li> <li>2. Fungsi profit centre</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendukung pembinaan dan pengembangan kompetensi dan karir pegawai</li> <li>2. Fungsi cost centre</li> </ol>
	<b>1973-1983</b>	<b>1984-1994</b>	<b>1995-2005</b>	<b>2006-2010</b>
<b>Peran PLN Pusdiklat (aktivitas)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program Diklat vocational</li> <li>2. Menyediakan kebutuhan diklat pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kursus kepemimpinan MA/MM/MD</li> <li>2. Kursus Mencab</li> <li>3. Kursus Mensek</li> <li>4. Kursus supervisal dasar</li> <li>5. Kursus prajabatan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan program diklat eksternal dan internal</li> <li>2. Mengembangkan program DBK</li> </ol>	<p>Mengembangkan program diklat seleksi [pegawai baru, diklat profesi, diklat penunjang, diklat purna bhakti</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program diklat EE dan SSE</li> <li>2. Penyelarasan program diklat DBK ke PDF</li> <li>3. Diklat berbasis kompetensi</li> </ol>
<b>Hasil-hasil yang dicapai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya teknisi yang profesional</li> <li>2. Memenuhi kebutuhan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya calon pemimpin PLN yang profesional</li> <li>2. Tersedianya calon pegawai sesuai kebutuhan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendapatan eksternal</li> <li>2. Program diklat berbasis kompetensi</li> <li>3. Pembangunan gedung Pusdiklat Ragunan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya direktori diklat per semester</li> <li>2. Tersedianya calon pemimpin hasil EE dan SSE</li> <li>3. Program diklat profesi</li> <li>4. Distance Learning, kompetensi base training</li> </ol>

#### 4.8 Sistem Pendidikan dan Pelatihan pegawai di PT PLN (Persero)

Sistem Pendidikan dan Pelatihan pegawai PLN dimaksudkan untuk membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai serta internalisasi nilai-nilai Perseroan dalam penyelenggaraan Diklat sesuai dengan kebutuhan Diklat. Sistem Pendidikan dan Pelatihan pegawai antara lain bertujuan untuk (berdasarkan SK Direksi PLN No 412/2008):

1. Menstandarisasikan penyelenggaraan Diklat guna membentuk, meningkatkan, dan atau memelihara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai.
2. Mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan yang ditetapkan perseroan.
3. Mendapatkan pegawai yang mampu mengoptimalkan potensi diri dalam berkarir di Perseroan.
4. Memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan yang berguna untuk menjalani masa pensiun pegawai
5. Menumbuhkembangkan sikap kerja sesuai dengan nilai-nilai Perseroan.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di lingkungan Perseroan, terdiri dari :

##### 1. Diklat Seleksi Pegawai Baru

Diklat ini diberikan kepada seseorang sebagai proses rekrutmen pegawai untuk dapat diangkat menjadi Pegawai Baru. Peserta Diklat seleksi pegawai baru adalah pelamar yang telah dinyatakan lulus sampai dengan tahap pra-jabatan pada seleksi penerimaan pegawai. Diklat seleksi pegawai baru terdiri dari:

##### a) Diklat Pra-jabatan

Diklat Pra-jabatan diberikan sebagai syarat untuk diangkat menjadi pegawai baru pada level kompetensi *Basic* dan *Spesific*. Program Diklat Pra-jabatan, terdiri dari :

- Pembinaan fisik dan mental
- Pengenalan perseroan
- Pembidangan sesuai dengan proyeksi jabatan pertama di perseroan
- Pemagangan (On the job training) sesuai proyeksi jabatan pertama di perseroan

Jenis diklat pra-jabatan terdiri dari Diklat pra-jabatan S2, S1, D3, dan D1. Peserta diklat pra-jabatan yang dinyatakan tidak lulus program pra-jabatan dinyatakan gugur dalam proses seleksi penerimaan pegawai baru.

b) Program *Co-operative Education*

Program *Co-operative Education* (Co-op) merupakan diklat yang dilaksanakan melalui kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi untuk menghasilkan calon pelamar pegawai yang potensial sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan Perseroan dengan kualifikasi pendidikan Diploma 3 (D3), Strata satu (S1) atau strata dua (S2). Peserta program Co-op dinyatakan lulus apabila mendapatkan sertifikasi kompetensi. Peserta yang telah dinyatakan lulus dapat mengikuti proses rekrutmen pegawai secara langsung ke tahap seleksi kesehatan dan seterusnya sampai dengan mengikuti Diklat Pra-jabatan.

c) Program kerjasama dengan Lembaga Pendidikan Tinggi

Diklat ini dilaksanakan untuk memperoleh calon pegawai dengan kualifikasi pendidikan Diploma satu (D1)/sertifikasi pendidikan 1 (satu) tahun, Diploma tiga (D3), atau strata satu (S1). Program kerjasama dengan Lembaga Pendidikan Tinggi ini dilaksanakan dengan kurikulum yang disepakati bersama Pusdiklat. Sedangkan biaya Diklat ditanggung oleh peserta Diklat. Peserta program kerjasama dengan Lembaga Pendidikan Tinggi yang telah dinyatakan lulus dapat mengikuti proses rekrutmen pegawai secara langsung ke tahap program Diklat Pra-jabatan.

## 2. Diklat Profesi

Diklat profesi merupakan diklat yang disusun sesuai dengan keputusan direksi PT PLN (Persero) tentang pohon profesi. Setiap pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti Diklat profesi sesuai dengan kompetensi yang di miliki. Pegawai yang dinyatakan tidak lulus dalam mengikuti diklat profesi pada setiap level kompetensi, diberikan kesempatan mengulang diklat profesi yang sama paling banyak 1 (satu) kali dalam satu tahun yang akan diatur lebih lanjut dalam petunjuk pelaksanaan diklat. Diklat ini dilaksanakan oleh Pusdiklat yang bekerjasama dengan institusi berakreditasi dan memiliki wewenang memberikan sertifikasi kompetensi yang terakreditasi berskala Nasional.

### 3. Diklat Penunjang

Untuk menunjang kompetensi yang dipersyaratkan dalam kebutuhan kompetensi jabatan dan atau penyegaran, pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap pegawai, setiap pegawai dapat mengikuti diklat penunjang. Diklat penunjang dapat dilaksanakan melalui:

#### a) Pendidikan formal

Pendidikan formal dilaksanakan untuk mendapatkan pegawai dengan kualifikasi pendidikan formal Strata tiga (S3), strata dua (S2), strata satu (S1), diploma 3 (D3)/ sertifikasi pendidikan tiga tahun, diploma 1 (D1)/ sertifikasi pendidikan 1 (satu) tahun.

#### b) *Workshop*/lokakarya/seminar

*Workshop*/lokakarya dilaksanakan untuk menambah wawasan, media *benchmarking*, serta menunjang pekerjaan saat ini.

#### c) Pengelolaan pengetahuan

Pengelolaan pengetahuan dilakukan melalui kegiatan berbagai pengetahuan baik melalui program diklat atau memanfaatkan sumber pengetahuan lainnya yang dilakukan antar pegawai dan difasilitasi oleh Perseroan. Untuk menjamin terlaksananya proses pengelolaan pengetahuan, yang efektif dan efisien dan selaras dengan upaya peningkatan kompetensi pegawai perlu dilakukan pemantauan dan pengukuran secara berkelanjutan atas berbagai aktivitas yaitu:

- *Knowledge inventory*, yaitu aktivitas membangun dan melengkapi *inventory* perpustakaan digital dan perpustakaan di seluruh korporasi PLN yang bertujuan untuk memudahkan proses pembelajaran oleh pegawai baik secara konvensional maupun e-learning.
- *Knowledge accessibility*, yaitu aktivitas mendata jumlah pegawai yang mengakses perpustakaan digital atau yang meminjam buku di perpustakaan.
- *Knowledge acquisition/utilization*, yaitu aktivitas yang menggambarkan jumlah pegawai yang memanfaatkan pengetahuan, inovasi yang ada dalam perpustakaan digital maupun dari

perpustakaan yang ada di lingkungan Perseroan serta jumlah forum dan atau bentuk aktivitas berbagi pengetahuan lainnya yang diselenggarakan oleh perseroan secara sistematis.

#### 4. Diklat pembekalan masa purna bakti

Diklat ini bertujuan untuk memberikan bekal kepada pegawai yang akan memasuki masa pensiun. Bagi setiap pegawai yang telah memasuki usia 50 tahun atau lebih berhak untuk mengikuti diklat pembekalan masa purna bakti yang dilaksanakan oleh Pusdiklat dan atau bekerjasama dengan lembaga Diklat lainnya di dalam negeri. Diklat ini dilaksanakan sesuai dengan minat pegawai dan dapat diikuti oleh pegawai dan suami/istri pegawai sesuai dengan kemampuan keuangan Persero. Pegawai dan suami/istri pegawai yang melaksanakan diklat pembekalan masa purna bakti diberikan biaya perjalanan dinas paling banyak 1 (satu) kali dan paling lama 10 hari kerja.

#### 5. Diklat Penjurangan

Setiap pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti Diklat penjurangan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional yang diproyeksikan. Pegawai yang dinyatakan tidak lulus dalam mengikuti Diklat penjurangan pada setiap level kompetensi diberikan kesempatan mengulang diklat penjurangan paling cepat 2 (dua) tahun sejak mengikuti diklat penjurangan sebelumnya. Kesempatan pegawai untuk mengulang Diklat penjurangan diberikan paling banyak 3 (tiga) kali pada level kompetensi yang sama.

Diklat Penjurangan terdiri dari:

##### a) *Executive Education*

##### i. *Executive Education I*

Peserta *Executive Education I* adalah pegawai pemangku jabatan Manajemen Menengah pada *Grade Advanced 1* dan *Advanced 2* untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan Manajemen Atas. Diklat ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan untuk level kompetensi jenjang jabatan manajemen atas. Tujuan diklat EE 1 ini diharapkan setelah mengikuti diklat ini peserta mampu membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai, sehingga memiliki kemampuan sesuai

dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan dapat diangkat sebagai pejabat struktural pada jenjang jabatan manajemen atas.

Lingkup bahasan dan durasi penyelenggaraan pelatihan:

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. <i>Outbond Management Training (OMT)</i>           | : 3 hari  |
| 2. <i>In Class Training</i>                           | : 12 hari |
| a. <i>Visionary Leadership</i>                        |           |
| b. <i>Change Management</i>                           |           |
| c. <i>Business Strategic</i>                          |           |
| d. <i>Management Strategic</i>                        |           |
| e. <i>Business Simulation</i>                         |           |
| f. <i>Communication for Manager</i>                   |           |
| g. <i>Conflict Resolution</i>                         |           |
| h. <i>Corporate Exposure</i>                          |           |
| i. <i>KM Strategic</i>                                |           |
| j. <i>Asset Management</i>                            |           |
| 3. Pengamatan <i>assessment centre</i>                | : 2 hari  |
| 4. <i>Job assignment</i> khusus di unit masing-masing | : 60 hari |
| 5. Presentasi paper hasil <i>assignment</i>           | : 1 hari  |
| Total penyelenggaraan diklat EE I                     | : 88 hari |

ii. *Executive Education II*

*Executive Education II* adalah pegawai pemangku jabatan Manajemen Dasar pada *Grade Optimization 1* dan *Optimization 2* untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan Manajemen Menengah. Diklat ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan untuk level kompetensi jenjang jabatan Manajemen Menengah. Setelah mengikuti diklat ini, peserta mampu membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai, sehingga memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan dapat diangkat sebagai pejabat struktural pada jenjang jabatan Manajemen Menengah.

Lingkup bahasan dan durasi penyelenggaraan pelatihan:

- |   |          |
|---|----------|
| 1. <i>Outbond Management Training (OMT)</i> | : 3 hari |
|---|----------|

- |   |           |
|---|-----------|
| 2. <i>In Class Training</i>                               | :12 hari  |
| a. <i>Sinergetic Leadership</i>                           |           |
| b. <i>Change Management</i>                               |           |
| c. <i>Knowledge Management and Resources Allocation</i>   |           |
| d. <i>Value of Integrity for Manager</i>                  |           |
| e. <i>Business Simulation</i>                             |           |
| f. <i>Strategic Negotiation and Deal Making</i>           |           |
| g. <i>Coaching, Mentoring, Counseling</i>                 |           |
| h. <i>Ethical and Creative Decision Making</i>            |           |
| i. <i>Managing Motivation for Performance Improvement</i> |           |
| j. <i>Corporate Exposure</i>                              |           |
| 3. Pengamatan <i>assessment centre</i>                    | : 2 hari  |
| 4. <i>Job assignment</i> khusus di unit masing-masing     | : 60 hari |
| 5. Presentasi paper hasil <i>assignment</i>               | : 1 hari  |
| Total penyelenggaraan diklat EE II                        | : 88 hari |

### iii. *Executive Education III*

Peserta *Executive Education III* adalah pegawai pemangku jabatan Supervisor Atas pada *Grade System* 1 sampai dengan System 4 untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan manajemen dasar. Diklat ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan untuk level kompetensi jenjang jabatan manajemen dasar. Tujuan diklat ini adalah untuk membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai, sehingga memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan dapat diangkat sebagai pejabat struktural pada jenjang jabatan Manajemen Dasar.

Lingkup bahasan dan durasi penyelenggaraan pelatihan:

- |   |          |
|---|----------|
| 1. <i>Outbond Management Training (OMT)</i>                     | : 3 hari |
| 2. <i>In Class Training</i>                                     | :10 hari |
| a. <i>Strategic Thinking/System Thinking (Lateral Thinking)</i> |          |
| b. <i>Transformation Leadership (Leading Team)</i>              |          |
| c. <i>Change Management III (Building Management Excellent)</i> |          |
| d. Dasar-dasar Manajemen  |          |

- e. Simulasi Bisnis (*Effective Project Management*)
  - f. Teknik Negosiasi (*High Impact Presentation Skill*)
  - g. CMC III (*Coaching for Performance*)
  - h. Manajemen Asset III
  - i. Dasar Mengelola Konflik
  - j. *Corporate Exposure*
- |  |           |
|--|-----------|
| 3. Pengamatan <i>assessment centre</i> | : 2 hari  |
| 4. <i>On The Job Training</i>          | : 60 hari |
| Total penyelenggaraan diklat EE III    | : 75 hari |

#### iv. *Executive Education IV*

Peserta *Executive Education IV* adalah pemangku jabatan Supervisor dasar pada *grade spesifik 1* sampai dengan *spesifik 3* untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan Supervisor Atas. Diklat ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan untuk level kompetensi jenjang jabatan supervisor atas. Tujuan diklat adalah untuk membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai sehingga memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan dapat diangkat sebagai pejabat struktural pada jenjang jabatan supervisor atas.

Lingkup bahasan dan durasi penyelenggaraan pelatihan:

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. <i>Outbond Management Training (OMT)</i> | : 2 hari  |
| 2. <i>In Class Training</i>                 | : 12 hari |
- a. Kepemimpinan Transaksional (*PLN Introducing for Program Executive*)
  - b. Manajemen untuk Pemnyelia
  - c. *Value Integrity for Executive*
  - d. Komunikasi Efektif (*Presentation Skill*)
  - e. *Breakthrough to Success*
  - f. CMC IV (Mentoring for Mentee)
  - g. *Problem Solving Decision Making*
  - h. Manajemen Mutu IV (*Planning and Implementing*)
  - i. Pengantar Manajemen Konflik

- j. Manajemen Kinerja (*Cascading Leadership Dimension Workshop for Executive*)
- k. Telaah Staf (*Writing Dynamics*)
  - 1. *Corporate Exposure*
- 3. *On The Job Training* : 30 hari
- Total penyelenggaraan diklat EE IV : 44 hari

b) *Strategic Specialist Education*

i. *Strategic Specialist Education I*

Peserta *Strategic Specialist Education I* adalah pegawai pada Grade Advanced 1 untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan fungsional I. Diklat ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan untuk level kompetensi jenjang jabatan fungsional I. Setelah mengikuti diklat ini peserta mampu membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai, sehingga memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan dapat diangkat sebagai pejabat fungsional pada jenjang jabatan fungsional I.

Lingkup bahasan dan durasi penyelenggaraan pelatihan:

- 1. *Outbond Management Training (OMT)* : 3 hari
- 2. *In Class Training* : 9 hari
  - a. *Change Management*
  - b. *Business Strategic*
  - c. *Management Strategic*
  - d. *Business Simulation*
  - e. *Communication for Manager*
  - f. *Corporate Exposure*
  - g. *KM Strategic*
- 3. Pengamatan *assessment centre* : 2 hari
- 4. *Job assignment* khusus di unit masing-masing : 60 hari
- 5. Presentasi paper hasil *assignment* : 1 hari
- Total penyelenggaraan diklat SSE I : 75 hari

ii. *Strategic Specialist Education II*

Peserta *Strategic Specialist Education II* adalah pegawai pada *Grade Optimization 1* untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan fungsional II. Diklat ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan untuk level kompetensi jenjang jabatan fungsional II. Setelah mengikuti diklat ini peserta mampu membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai, sehingga memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan dapat diangkat sebagai pejabat fungsional pada jenjang jabatan fungsional II.

Lingkup bahasan dan durasi penyelenggaraan pelatihan:

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. <i>Outbond Management Training (OMT)</i>             | : 3 hari  |
| 2. <i>In Class Training</i>                             | : 9 hari  |
| a. <i>Change Management</i>                             |           |
| b. <i>Knowledge Management and Resources Allocation</i> |           |
| c. <i>Manajemen Kualitas</i>                            |           |
| d. <i>Negotiation Skill</i>                             |           |
| e. <i>Masterful Presentation Skill</i>                  |           |
| f. <i>Coaching, Mentoring, Counseling</i>               |           |
| g. <i>Corporate Exposure</i>                            |           |
| h. <i>Services and Operations</i>                       |           |
| 3. <i>Pengamatan assessment centre</i>                  | : 2 hari  |
| 4. <i>Job assignment khusus di unit masing-masing</i>   | : 60 hari |
| 5. <i>Presentasi paper hasil assignment</i>             | : 1 hari  |
| Total penyelenggaraan diklat SSE II                     | : 75 hari |

iii. *Strategic Specialist Education III*

Peserta *Strategic Specialist Education III* adalah pegawai pada *Grade system 1* untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan fungsional III. Diklat ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan sebagai pejabat fungsional untuk level kompetensi jenjang jabatan fungsional III (dari system ke optimization). Tujuan diklat ini adalah untuk membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai, sehingga memiliki kemampuan sesuai

dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan dapat menduduki jenjang jabatan fungsional III.

Lingkup bahasan dan durasi penyelenggaraan pelatihan:

1. *Outbond Management Training* (OMT) : 3 hari
  2. *In Class Training* : 9 hari
    - a. *Strategic Thinking/System Thinking III*
    - b. Pelayanan Sepenuh Hati
    - c. *Value Integrity for Non Executive*
    - d. Dasar-dasar *Knowledge Management*
    - e. *Total Quality Management/TQM*
    - f. *Business Writing Skill*
    - g. *Leading Positive Mindset Change*
    - h. *Corporate Exposure*
    - i. *High Impact Presentation Skill*
- Total penyelenggaraan diklat SSE III : 12 hari

#### iv. *Strategic Specialist Education IV*

Peserta *Strategic Specialist Education IV* adalah pegawai pada Grade Spesific1 untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabata fungsional IV. Diklat ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan sebagai pejabat fungsional untuk level kompetensi jenjang jabatan fungsional IV (dari *specific* ke *system*). Tujuan diklat ini adalah untuk membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai, sehingga memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan dapat menduduki jenjang jabatn fungsional IV.

Lingkup bahasan dan durasi penyelenggaraan pelatihan:

1. *Outbond Management Training* (OMT) : 2hari
2. *In Class Training* : 9 hari
  - a. *Creative Thinking*
  - b. Pelayanan Prima
  - c. *Change Management IV*
  - d. Pengantar *Knowledge Management*

- e. Pengantar TQM
- f. ERW
- g. *Work Ethic*
- h. *Corporate Exposure*
- i. Teknik Presentasi

Total penyelenggaraan diklat SSE IV : 11 hari

Pada saat diklat penjenjangan berlangsung, proses *assessment* dilakukan untuk memastikan perubahan kompetensi Inti dan Kompetensi Peran dari pegawai yang mengikuti diklat penjenjangan. Pelaksanaan Diklat penjenjangan dilakukan oleh Pusdiklat, yang penyelenggaraannya bekerjasama dengan institusi yang memiliki pengalaman yang kompeten dalam menyelenggarakan Diklat Penjenjangan.

Ada beberapa persyaratan untuk mengikuti Diklat Penjenjangan, diantaranya:

- i. Mempunyai sertifikasi dari lembaga terakreditasi nasional/internasional sesuai dengan sebutan jabatan dan atau sebutan profesinya.
- ii. Mempunyai karya inovasi yang memperoleh penghargaan dalam lingkup kompetensi yang dipersyaratkan. Dalam hal karya inovasi merupakan hasil tim, maka anggota tim yang diakui adalah yang menjadi kontributor utama, atau:
- iii. Membuat makalah tentang kontribusi individu pegawai atas keberhasilan peningkatan kinerja operasional di unit kerjanya, serta melakukan *knowledge sharing* atas makalahnya dengan mempresentasikan pada komite appraisal sesuai kewenangannya, atau minimal di komunitas Praktisi/*community of practice* (CoP) di unit kerjanya.

## BAB 5

### ANALISIS EVALUASI PROGRAM DIKLAT PENJENJANGAN *STRATEGIC SPECIALIST EDUCATION (SSE)* DAN *EXECUTIVE EDUCATION (EE)* BAGI PEGAWAI PT PLN DISJAYA

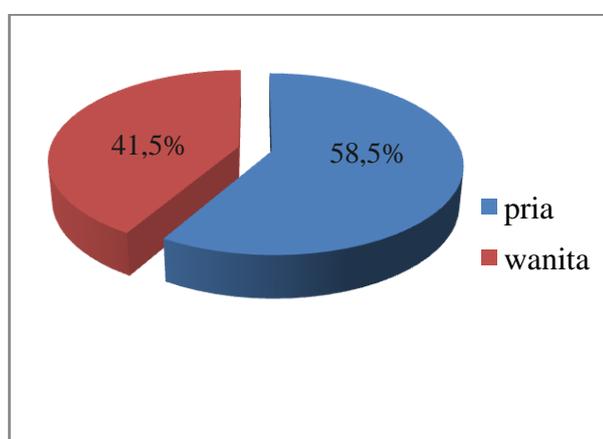
Pembahasan dalam bab ini berfokus pada analisis data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 53 responden, yaitu para pegawai yang telah mengikuti dan lulus diklat penjenjangan baik fungsional maupun struktural. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 19, yang selanjutnya dianalisis untuk mengukur setiap dimensi dari variabel dan menginterpretasikan hasil olah data yang didapat.

#### 5.1 Karakteristik Responden

Bagian karakteristik responden ini akan memberikan gambaran responden yang dilihat berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut.

##### 5.1.1 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 53 responden, diperoleh hasil sebanyak 31 responden (58,5%) adalah pria dan 22 responden (41,5%) adalah wanita. Berikut adalah grafik 5.1 yang menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

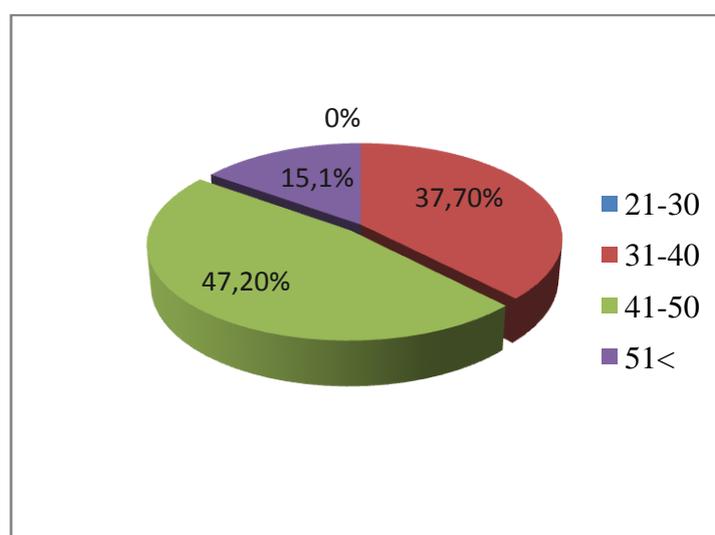


Grafik 5.1 Jenis Kelamin

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan grafik 5.1 tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini ialah pria yaitu sebanyak 58,5%. Banyaknya responden pria dalam penelitian ini merupakan suatu ketidaksengajaan karena sampel diperoleh dari data pegawai yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan pada PLN Disjaya (lihat lampiran). Data pegawai menunjukkan jumlah pria lebih banyak dikarenakan faktor jumlah pegawai PLN Disjaya yang mayoritas adalah pria. Hal ini didukung oleh pernyataan dari ibu Imadya Nareswari selaku Asisten perencanaan karir bahwa mayoritas pegawai PLN adalah lulusan tehnik sehingga pegawai di PLN mayoritas adalah pria (2 April 2012 pukul 12.38).

### 5.1.2 Usia responden



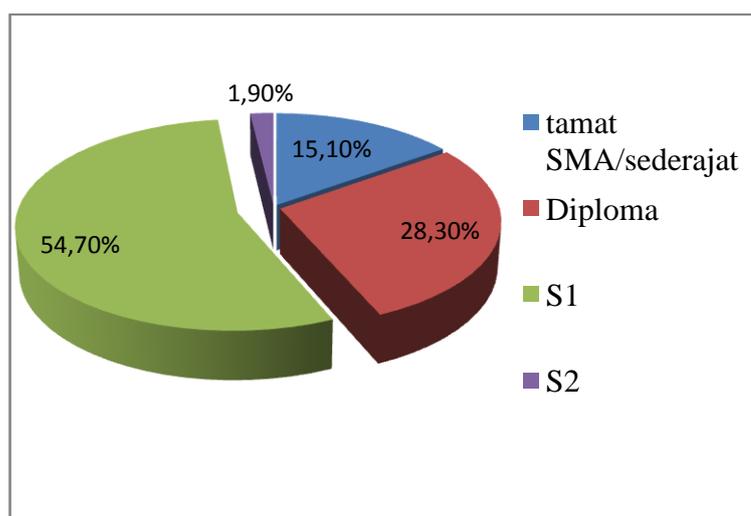
**Grafik 5.2 Usia**

Sumber: hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan hasil pengolahan SPSS diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 20 responden (37,7%) berada pada rentang usia 31-40 tahun, 25 responden (47,2%) berada pada rentang usia 41-50 tahun dan sisanya 8 responden (15,1%) berusia diatas 51 tahun. Dengan demikian, mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 21-30 tahun. Mayoritas usia responden berada pada rentang usia 41-50 tahun merupakan ketidaksengajaan yang peneliti dapatkan. Peneliti mengambil sampel responden dari data kepegawaian PLN Disjaya yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan SSE dan EE pada tahun 2009 dan tahun 2011.

### 5.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan tingkat pendidikannya, maka dapat diketahui bahwa sebanyak 8 responden (15,1%) berasal dari jenjang pendidikan SMA/Sederajat, 15 responden (28,3%) berpendidikan Diploma, 29 responden (54,7%) memiliki latar belakang pendidikan Strata 1, dan sisanya 1 responden (1,9%) berpendidikan Strata 2. Berikut adalah grafik 5.3 yang menggambarkan tingkat pendidikan responden.

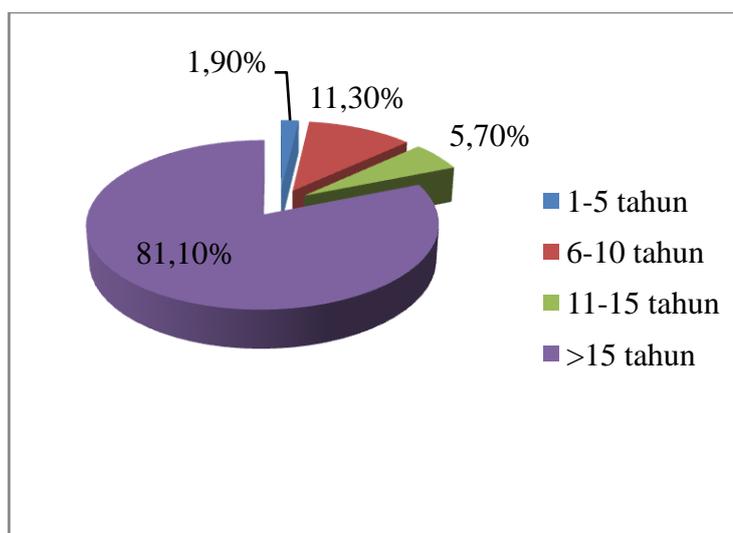


Grafik 5.3 Tingkat Pendidikan

Sumber: hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Grafik 5.3 di atas menggambarkan bahwa lebih dari 50% responden secara keseluruhan berada pada jenjang pendidikan Strata 1 (S1). Hal tersebut dikarenakan mayoritas pegawai PLN Disjaya yang mengikuti Diklat Penjenjangan adalah pegawai yang mengikuti diklat EE IV ( lihat lampiran ) yaitu diklat yang diberikan kepada pegawai yang sedang atau akan menduduki jabatan struktural sebagai supervisor dasar atau supervisor atas. Sedangkan untuk penempatan jabatan struktural, mayoritas pegawai PLN merupakan lulusan S1. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Ibu Imadya Nareswari selaku asisten perencanaan karir bahwa penempatan posisi pegawai tergantung posisi yang sedang PLN butuhkan, tapi untuk memulai jabatan struktural, biasanya mayoritas pegawai PLN adalah lulusan S1 (2April 2012 pukul 12.38).

#### 5.1.4 Masa kerja responden



**Grafik 5.4 Masa Kerja**

Sumber: hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan grafik 5.4, dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan masa kerjanya. Sebanyak 43 responden (81,1%) berada pada rentang masa kerja >15 tahun, 3 responden (5,7%) berada pada rentang masa kerja 11-15 tahun, 6 responden (11,3%) berada pada rentang masa kerja 6-10 tahun, dan 1 responden (1,9%) bekerja 1-5 tahun. Dengan demikian, mayoritas responden sudah bekerja di PLN Disjaya pada rentang waktu lebih dari 15 tahun. Banyaknya responden pada rentang masa kerja lebih dari 15 tahun tersebut dikarenakan untuk mengikuti diklat penjenjangan ini setidaknya untuk level fungsional harus telah berada di *grade spesifik* dan struktural harus telah berada pada jabatan supervisor dasar (lihat lampiran SK Dir no.307/2009). Untuk menduduki jabatan supervisor saja setidaknya dibutuhkan masa kerja minimal 4 tahun. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Ibu Imadya Nareswari sebagai asisten perencanaan karir PLN Disjaya bahwa:

*“Tidak ada ketentuan sih sebenarnya harus seberapa lama untuk menduduki jabatan asmen tapi idealnya minimal 4 tahun lebih, untuk menjadi superviosr saja memerlukan waktu minimal 4 tahun , itu juga dengan syarat si pegawai dapat memenuhi persyaratan assesment lagi kurang lebih selama 2 tahun.( 2April 2012 pukul 12.38)*

## 5.2 Analisis Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel yakni variabel evaluasi program Pelatihan, di mana variabel tersebut memiliki dimensi masing-masing untuk diukur. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai analisis dimensi. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (2006:21) bahwa untuk mengukur evaluasi sebuah program pelatihan dapat dilihat dari 4 dimensi yaitu *reaction*, *learning*, *behaviour*, dan *result* di mana setiap dimensi memiliki indikator tersendiri. Selanjutnya, masing-masing indikator tersebut diubah ke dalam bentuk kuesioner menjadi 30 pernyataan dan disebarakan kepada 53 responden di PLN Disjaya (Persero). Kemudian, data yang telah diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner tersebut diolah lebih lanjut menggunakan bantuan program SPSS versi 19. Berikut adalah penjelasan mengenai indikator dari masing-masing dimensi.

### 5.2.1 Analisis Dimensi *Reaction*

Dimensi pertama variabel evaluasi program pelatihan ialah *reaction*. Reaksi ini merupakan kepuasan pegawai terhadap program pelatihan yakni berupa fasilitas, materi, pelatih, dan kepuasan terhadap tujuan dan kepuasan karena telah mengikuti program. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick, evaluasi reaksi adalah sesuatu yang penting untuk mengukur kepuasan peserta. Meskipun peserta tidak termotivasi untuk belajar setidaknya ada sesuatu yang menjadi kepuasan tersendiri bagi peserta Diklat. Pengukuran reaksi peserta sangatlah penting untuk beberapa alasan. Pertama, reaksi peserta memberikan kita nilai *feedback* untuk membantu mengevaluasi program dengan pendapat dan saran yang diberikan peserta untuk pelaksanaan pelatihan selanjutnya. Kedua, reaksi dari peserta dapat membantu pelatih untuk mengevaluasi pekerjaannya. Pelatih membutuhkan *feedback* dari peserta untuk mengetahui seberapa efektif cara pelatih mengajar. Ketiga, reaksi dari peserta dapat memberikan informasi yang bersifat kuantitatif untuk diberikan kepada manajer atasan mengenai program pelatihan. Terakhir, reaksi peserta juga dapat memberikan informasi kuantitatif bagi pelatih untuk menetapkan standar pengajaran yang diberikan untuk program selanjutnya. Berikut adalah hasil olahan data SPSS dari kuesioner yang telah disebarakan oleh 53 responden.

### 5.2.1.1 Reaction terhadap Tujuan Program Diklat Penjurangan

Indikator pertama ialah reaksi para pegawai terhadap tujuan program Diklat Penjurangan di PLN Disjaya. Tujuan program diklat penjurangan ini adalah untuk memenuhi/ memastikan/ merealisasikan kebutuhan kompetensi inti, kompetensi peran, dan kompetensi bidang yang dipersyaratkan dalam kebutuhan kompetensi jabatan struktural atau fungsional yang diproyeksikan sehingga setelah program ini dilaksanakan, PLN akan mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan yang ditetapkan perseroan.

**Tabel 5.1 Reaksi Peserta terhadap Tujuan program Diklat Penjurangan**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	9	17%
Setuju	27	50,9%
Sangat setuju	17	32,1%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.1 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 32,1% responden yang sangat setuju terhadap tujuan program diklat ini dan 50,9% responden setuju. Menurut SK Direksi nomer 412 Tahun 2008, bahwa tujuan program Diklat Penjurangan adalah untuk memenuhi/ memastikan/ merealisasikan kebutuhan kompetensi inti, kompetensi peran, dan kompetensi bidang yang dipersyaratkan dalam kebutuhan kompetensi jabatan struktural atau fungsional yang diproyeksikan. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terlihat serta nilai-nilai, motivasi, inisiatif, dan pengendalian diri yang mendasarinya.

Menurut Bapak Sofwan Saepul salah seorang staf bagian Divisi Talenta, perbedaan dari ketiga kompetensi tersebut diantaranya adalah :

*“kalau untuk kompetensi inti, sesuai direktori 2011 itu disebut kompetensi utama yakni jenis kompetensi yang harus dimiliki pegawai yaitu awalnya ada 5 sekarang jadi ada 3 karena telah direduksi. Yang pertama customer service orientation dan convenience learning, jadi diklat penjurangan di cek di levelnya sudah dimana dari ketiga item tersebut kemudian untuk yang Kompetensi peran itu ada beberapa ada 10, ada analytical thinking, decision*

*making, burning spirit, blocking and others, relationship building, teamwork, leadership, concern and others, planning and organizing, and organizing awarning. Jadi diklat penjenjangan itu untuk mengidentifikasi sudah dimana sih level dia, sebagai contoh dia kan ikut diklat profesi, diklat profesi itu untuk memastikan pemenuhan kompetensi bidang. Bidang itu misalnya SDM, distribusi dll. Jadi Sebelum masuk ke diklat penjenjangan harus memenuhi persyaratan beberapa diklat profesi.” (16 April 2012 pukul 15.30)*

Banyaknya responden yang setuju terhadap tujuan dari program Diklat Penjenjangan ini dikarenakan Diklat ini mampu memenuhi ketiga kompetensi yang dibutuhkan pegawai PLN dalam menduduki jabatannya. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Mardi Sapto, sebagai *Enginer* konstruksi Distribusi, yakni salah satu pegawai PLN Disjaya yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan:

*“program diklat penjenjangan ini tujuannya cukup baik. Saya sangat setuju malah, kenapa? Saya itu kan orang tekhnik jadi saya sudah bisa membayangkan arahnya kemana, tetapi saat saya diberikan materi SDM saya tidak tahu arahnya kemana tapi setelah dipelajari saya jadi ngerti”*( 1 Februari 2012 pukul : 12.21).

Sementara sebanyak 9% responden kurang setuju dengan tujuan program Diklat ini dikarenakan tujuan dan arah PLN melaksanakan program ini kurang jelas. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Ibu Anne Nurtjahajati selaku Analist Pelaporan Manajemen :

*“Saya liat ini tergantung diarahkannya kemana, beda-beda memang. Padahal kalau melihat SK Direksi itu kan satu tujuan ya diadakannya program ini. Jadi masih membingungkan tujuan dari program ini. Tidak heran sebenarnya kalau banyak yang mempertanyakan dan kurang mengerti dengan diadakannya program diklat penjenjangan ini. Saya kemarin pendidikan 2 tahun ada kompetensi. Dijanjikan kenaikan kompetensi. Dari dua kompetensi yang saya ikuti, satu diberikan kenaikan satu lagi tidak”.*( 1 Februari 2012 pukul 14.30)

### **5.2.1.2 Reaction terhadap program Diklat yang diberikan sesuai dengan kebutuhan kompetensi**

Indikator kedua ialah reaksi para pegawai terhadap terpenuhinya kebutuhan kompetensi karena telah mengikuti Diklat Penjenjangan. Kebutuhan kompetensi ini seperti yang telah dijelaskan pada reaction pertama mengenai tujuan program Diklat

Penjenjangan yakni meliputi kompetensi inti, peran dan bidang sesuai dengan SK Direksi PLN nomor: 412.K/DIR/2008. Menurut SK ini pula pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan PLN dimaksudkan untuk membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai sehingga PLN Pusat selaku pembuatan kebijakan dalam pengaturan program dan Pusdiklat selaku pusat pendidikan yang menyelenggarakan diklat berusaha untuk memberikan program pelatihan yang dapat memenuhi segala kompetensi yang dibutuhkan pegawai PLN. Dengan terpenuhinya kebutuhan kompetensi pegawai dimaksudkan agar pegawai PLN dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan dan terciptanya suksesi jabatan di setiap jenjang jabatan yang ada. Berikut tabel 5.2 yang berisi hasil olahan data SPSS tentang pernyataan mengenai diklat penjenjangan yang diberikan kepada responden.

**Tabel 5.2 Diklat yang diberikan sesuai dengan kebutuhan kompetensi**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	8	15,1%
Setuju	33	62,3%
Sangat setuju	12	22,6%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.2 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 22,6% responden yang sangat setuju terhadap pemenuhan kebutuhan kompetensi, 62,3% responden setuju. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Sofwan Saepul yang menjabat sebagai salah satu staf administrasi pelatihan pada bagian Divisi Talenta PLN pusat yang menjalankan kebijakan mengenai Diklat Penjenjangan bahwa diklat penjenjangan yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan kompetensi pegawai:

*“Jadi kan untuk diklat penjenjangan yang pertama dia itu merupakan salah satu fungsi dan syarat untuk naik level kompetensi, misal level kompetensi di PLN itu kan ada pertama integration, kedua itu advance, ketiga optimization, keempat system, kelima itu spesifik dan keenam basic. Untuk pindah level kompetensi dari basic ke spesifik tidak perlu penjenjangan tetapi untuk dari spesifik ke atasnya butuh diklat penjenjangan. Dari spesifik ke sistem itu perlu namanya diklat penjenjangan level 4, bisa SSE atau EE. Jadi diklat ini ada dua jenis, yaitu EE sama SSE. EE itu untuk struktural, dan SSE itu untuk*

*fungsiional. Jadi seseorang kalau sudah mengikuti EE lalu akan menempati fungsiional tidak perlu mengikuti SSE lagi, tapi kalau dia diproyeksikan fungsiional dan mau ke struktural dia harus mengikuti lagi diklat EE. Jadi mengenai berapa kali itu tergantung kebutuhan dan kedua sumber daya. Karena level 4 itu masi udiklat, kalau level 1-3 itu harus pusdiklat harus melalui PLN pusat. Itu untuk calon peserta jadi untuk level 4 bisa langsung dari unit meng-apply tapi untuk level 1-3 yaitu harus lewat sini, jadi dari unit harus kesini lalu kita kasih ke pusdiklat.( 16 April 2012 pukul 15.30)*

Kemudian sisanya sebanyak 15,1% responden menyatakan kurang setuju terhadap pemenuhan kebutuhan kompetensi pegawai yang telah mengikuti diklat penjenjangan. Minimnya jumlah peserta yang merasa pemenuhan kebutuhan kompetensinya kurang dikarenakan rasa ketidakpuasan peserta terhadap keikutsertaan peserta dalam program diklat penjenjangan ini. Banyak dari peserta yang mengikuti dengan terpaksa karena hanya dipilih oleh atasan untuk ikut.

### **5.2.1.3 Reaction mengenai ekspektasi pegawai terhadap Diklat penjenjangan**

Indikator ketiga dari reaksi ialah ekspektasi pegawai terhadap program diklat penjenjangan. PLN mempunyai tujuan dalam pelaksanaan program Diklat ini yaitu untuk membangun, meningkatkan, dan atau memelihara kompetensi pegawai serta internalisasi nilai-nilai perseroan dalam penyelenggaraan diklat sesuai dengan kebutuhan diklat begitupun dengan pegawai PLN yang lolos untuk menjadi calon peserta Diklat Penjenjangan. Peserta diklat pastinya telah memiliki ekspektasi yang besar terhadap program diklat yang akan mereka ikuti ini.

**Tabel 5.3 Diklat Penjenjangan yang diberikan sesuai dengan ekspektasi pegawai**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	2	3,8%
Kurang setuju	11	20,8%
Setuju	37	69,8%
Sangat setuju	3	5,7%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.3 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 69,8 % menyatakan setuju dan 5,7% sangat setuju mengenai ekspektasi peserta dalam

mengikuti pendidikan dan pelatihan. Mayoritas responden setuju terhadap pernyataan ini karena memang kebanyakan dari peserta diklat belum terlalu mengenal program yang baru diselenggarakan ini sehingga ekspektasi peserta adalah kenaikan jenjang. Sehingga apa yang di harapkan peserta sedikit berbeda dengan apa yang telah disosialisasikan PLN mengenai tujuan PLN mengadakan diklat penjenjangan. Mayoritas peserta mempunyai ekspektasi untuk mendapatkan kenaikan jabatan baik struktural maupun fungsional. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Sofwan Saepul selaku staf administrasi pelatihan pada divisi talenta PLN pusat mengenai waktu dimulainya dan penyelenggaraannya program diklat penjenjangan ini.

*“Program ini dimulai sejak tahun 2008 sesuai dengan SK nomer 412.K/DIR/2008 tanggal 31 desember 2008”*

*“Program ini dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya yang ada di PUSDIKLAT dan udiklat”*( 16 April 2012 pukul 15.30)

Pernyataan dari salah satu staf analisis divisi talenta tersebut menunjukkan jika program diklat penjenjangan ini merupakan program diklat yang baru diselenggarakan oleh PLN dan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan peserta dalam menduduki jabatannya maupun jabatan yang dipromosikan kepada peserta baik jabatan struktural maupun fungsional. Pemenuhan kebutuhan merupakan bagian dari ekspektasi peserta dalam mengikuti diklat penjenjangan ini. Sebanyak 3,8% responden yang menyatakan tidak setuju bahwa diklat ini telah sesuai dengan ekspektasi responden sebelum mengikutinya dikarenakan apa yang diekspektasikan berbeda dengan arah program diklat penjenjangan ini. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Renny W dan selaku analis pelaporan manajemen:

*“Prinsipnya janjinya PLN setelah kita ikut EE kita bisa duduk di struktural namun faktanya kita belum menduduki jabatan struktural sampai sekarang . .*

*“Seharusnya diklat ini menjadi bagian dr transparansi karena penerimaan yang ikut saja sudah sulit dan pelaksanaannya sampai 2 hari dua malam. Pelaksanaanya kan cukup memakan waktu”*(1 Februari pukul 14.30)

Selain itu ,pernyataan Bapak Renny juga didukung oleh pernyataan dari Ibu Anne yang juga sebagai analis pelaporan manajemen mengenai ekspektasi terhadap keikutsertaannya menjadi salah satu peserta program diklat penjenjangan yakni:

*“Apa yg dijanjikan belum sesuai apa yg diakselerasikan. Teorinya kan dipromosikan untuk menduduki jabatan. nah kriterianya buat kita tidak jelas. Kan harusnya kan transparan”*

#### **5.2.1.4 Reaction mengenai pegawai yang puas karena telah dipromosikan untuk mengikuti Diklat Penjurangan**

Indikator keempat ialah reaksi mengenai kepuasan pegawai PLN Disjaya yang telah dipromosikan untuk mengikuti Diklat Penjurangan. Sejak mulai dilaksanakannya program diklat penjurangan tahun 2008 sampai tahun 2010, calon peserta dipilih berdasarkan promosi dari atasan pegawai yang diteruskan kepada PLN pusat untuk nantinya di saring dan dipilih berdasarkan talenta. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Edman Mara selaku DM BANG SDM yakni:

*“kan atasan menilai nih orang ini mampu, yang ikut diklat ya, nanti dari sini kita kasih nama-nama mereka yang pantas untuk ikut ke pusat. Setelah di pusat sih wewenang pusat mau memilih seperti apa syaratnya. Tapi kalau kita sih merekomendasikan pegawai yang memang sudah ada di level kompetensi tertinggi dari setiap grade atau jabatan struktural. Tapi kita juga milih sih kira-kira dia mampu apa gak. Jangan sampe malu-maluin kita kalo gak lulus”.*  
(2 April 2012 pukul 14.54)

Berikut ini adalah tabel yang merupakan hasil olahan data SPSS mengenai kepuasan pegawai yang telah dipromosikan untuk mengikuti diklat penjurangan.

**Tabel 5.4 Puas karena telah dipromosikan untuk mengikuti Diklat Penjurangan**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	6	11,3%
Setuju	38	71,7%
Sangat setuju	9	17%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.4 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 17% responden yang sangat setuju, 71,7% responden yang setuju bahwa responden puas karena telah dipromosikan untuk mengikuti program diklat penjurangan SSE dan EE. Program

Diklat penjenjangan ini baru mulai dilaksanakan tahun 2008 oleh PLN. Dalam pelaksanaan pertamanya, PLN menilai sendiri dalam menentukan calon peserta yang akan mengikuti Diklat penjenjangan ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah seorang pegawai udiklat Jakarta yakni Ibu Dewi Rotua sebagai analis diklat penjenjangan di udiklat Jakarta.

*“Kalau yang memakai seleksi mulai tahun 2010 tapi kalau yang tidak seleksi dari tahun 2008” (17 April 2012 pukul 14.00)*

Hal ini membuktikan bahwa pegawai yang dipromosikan untuk menjadi calon peserta diklat penjenjangan ini merasa puas karena telah dipilih oleh atasannya sedangkan promosi yang diberikan kepada calon peserta mempunyai resiko yang tidak ringan bagi atasan yang mempromosikan. Promosi ini mempunyai konsekuensi bagi para atasan apabila pegawai yang dicalonkan menjadi peserta Diklat Penjenjangan tidak lulus program Diklat Penjenjangan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Munodo Mujiburrachman selaku asisten analisis pendidikan dan pelatihan PLN Disjaya bahwa:

*“Kalau berbicara SK iya, dalam perjalannya unit-unit, termaksud area pada tidak ngajuin ngirim calon yang akan ikut diklat karena di SK dibidang kalau yg bersangkutan gak lulus kena punishment atasannya, jadi suka telat kalo diminta usulan calon. Kadang kita udah minta daftar pengajuan untuk identifikasi tapi belum dikirim akhirnya kita slot aja yang spesifikasi untuk dikirim untuk tahun 2010. Untuk tahun 2011 juga kita slot karna dari area juga tidak merespon, mengajukan karena takut kena punishment. (16 Januari 2012 pukul 14.19)*

Sementara sebanyak 11,3 % responden menyatakan kurang setuju bahwa responden tidak puas karena telah dipromosikan untuk mengikuti diklat penjenjangan. hal ini dikarenakan banyak dari peserta tidak tahu mengenai program ini dan peserta merasa sudah senior dan tidak perlu lagi mengikuti diklat karena masih banyak pegawai-pegawai lainnya yang masih junior yang lebih membutuhkan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Mardi:

*“Ini kan baru. Saya angkatan pertama itu tahun 2009. Saya waktu itu tdk tahu kenapa saya dipilih. Saya gak tau tujuan pln memilih saya. Mungkin karna saya angkatan pertama yg ikut diklat ini . . . Saya tdk tahu , tadinya saya mau menolak tapi begitu saya tahu arahnya saya ikut. karena saya pikir saya bisa mendapat tambahan ilmu yang nantinya bisa saya pakai saat kerja. . . Saya*

*pikir yang lebih muda harusnya yang lebih pas untuk ikut diklat penjenjangan ini karena penjenjangan nya masih banyak yang akan dilewati dan ini kan bisa jadi pengembangan karir buat mereka. Kalau yang ikut sudah senior dan tua seperti saya ya akan keburu pensiun. Selain itu yang junior juga harusnya sudah bisa menerima jabatan struktural tidak hanya fungsional ya, karena pemikiran mereka lebih baru dan kreatif. Tetapi permasalahannya adalah ini program bisa konsisten apa gak. Intinya secara umum adalah sosialisasi dan komitmen PLN". (1 Februari 2012 pukul : 12.21)*

### 5.2.1.5 Reaksi pegawai terhadap fasilitas yang diberikan saat pelatihan

Indikator kelima ialah reaksi responden terhadap fasilitas yang diberikan saat pelatihan. Fasilitas yang ada sepenuhnya disediakan oleh Udiklat PLN Jakarta. Fasilitas dalam Diklat Penjenjangan ini meliputi akomodasi penginapan, pakaian berupa kemeja putih dan dasi untuk ICT (*In Class Training*), baju olahraga dan topi untuk OMT (*Outbond Management Training*) serta laptop, Flashdisk, dan alat tulis lainnya untuk ICT. Berikut ini adalah tabel yang berisi jumlah jawaban responden mengenai fasilitas yang diberikan saat diklat.

**Tabel 5.5 Fasilitas yang diberikan saat pelatihan memuaskan**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	2	3,8%
Setuju	41	77,4%
Sangat setuju	10	18,9%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.5 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 18,9% responden yang sangat setuju, 77,4% responden yang setuju jika fasilitas yang diberikan saat pelatihan memuaskan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Mardi Sapto sebagai *Engineer* konstruksi distribusi bahwa:

*"Saya puas disuru ikut diklat ini, untuk materi dan fasilitas ini relatif ya, tapi saya setuju karena bagus semua." (1 Februari 2012 pukul : 12.21)*

Selain itu didukung pula dengan pernyataan dari Ibu Anne Nurtjahajati sebagai asisten analisis pelaporan manajemen yang menyatakan bahwa Ibu Anne merasa

nyaman dengan fasilitas yang diberikan (1 Februari 2012 pukul 14.30). Penyediaan fasilitas merupakan tanggung jawab Udiklat sebagai pihak penyelenggara. Sedangkan Pusdiklat memberikan standar fasilitas yang sesuai dan berapa besar anggaran yang diberikan untuk penyediaan fasilitas. Mayoritas peserta setuju mengenai fasilitas yang diberikan memuaskan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari pihak Udiklat yakni Ibu Prima selaku asisten analis diklat penjenjangan sekaligus asisten analis keuangan Udiklat Jakarta bahwa:

*“untuk fasilitas, kalau OMT kita menggunakan provider yang sudah ahli dalam menangani outbond. Kalau kelas ICT dilengkapi dengan audio. Peserta mendapatkan peminjaman laptop karena semua materi dalam bentuk softcopy, sehingga peserta mendapatkan flashdisk. Alat tulis menulis seperti buku tulis, pena, tas ransel juga sudah kita siapkan. Begitupun dengan penginapan kita sudah siapkan. Untuk OMT, peserta mendapatkan satu pasang baju olahraga dan topi. Peserta juga dapat 2 kemeja putih dan dasi/syal karena selama ICT harus memungkinkan kemeja putih.” (17 April 2012 pukul 14.00)*

Sedangkan sisanya yaitu sebesar 3,8 % responden menyatakan kurang setuju jika fasilitas yang diberikan memuaskan. Adanya peserta yang menyatakan bahwa fasilitas yang diberikan kurang memuaskan dikarenakan ada beberapa fasilitas yang tidak diberikan PLN atau tidak tersedia sesuai perkiraan peserta.

#### **5.2.1.6 Reaksi Peserta Terhadap Metode Pengajaran yang diberikan**

Indikator keenam ialah reaksi responden terhadap metode pengajaran yang diberikan. Metode yang diberikan pada Diklat Penjenjangan ini meliputi OMT (*Outbond Management Training*), ICT (*In Class Training*), OJT (*On The Job Training*), *Assessment Centre*, *Job Assingment* Khusus di unit masing-masing, dan presentasi paper hasil *assignment*. Metode yang diberikan tidak sepenuhnya pemberian materi di kelas, tetapi juga ada outbond dimana peserta dapat belajar diluar kelas dengan cara yang lebih rileks dan menyenangkan. Untuk pengamatan *assessment centre* ini dilakukan oleh bagian atau divisi tersendiri di Udiklat. Menurut Ibu Prima selaku asisten analis diklat penjenjangan bahwa :

*“Jadi kalau untuk EE/SSE 1-3, kalau mereka menyelesaikan 12 materi nanti mereka ada assessment test. Kita punya assessment centre jadi nanti kita lihat psikologisnya mereka seperti apa. Saya kurang tahu diuji nya seperti apa,*

*tapi memang di assessment centre nanti yang diuji adalah soft kompetensi mereka. (17 April 2012 pukul 14.00)*

Berikut ini adalah tabel yang berisi jumlah responden yang puas terhadap metode pengajaran yang diberikan.

**Tabel 5.6 Metode pengajaran yang diberikan memuaskan**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	4	7,5%
Setuju	43	81,1%
Sangat setuju	6	11,3%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.6 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 11,3% responden yang sangat setuju, 81,1% responden yang setuju bahwa metode pengajaran yang diberikan memuaskan, 7,5% responden menyatakan kurang setuju bahwa metode pengajaran yang diberikan memuaskan pada program Diklat Penjenjangan ini. Mayoritas responden setuju bahwa metode pengajaran yang diberikan memuaskan karena metode yang diberikan bervariasi serta pelatih diklat yang berkompeten dan kebijakan peraturan yang dibuat PLN pusat dan Pusdiklat dalam menentukan metode pengajaran. Hal ini terlihat dari kerjasama yang dilakukan oleh PLN pusat dalam membuat soal-soal untuk uji tulis peserta dan pelatih yang diajak kerjasama untuk memberikan materi di kelas pada saat program Diklat penjenjangan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Ibu Prima selaku asisten analis diklat penjenjangan dan juga selaku asisten analis keuangan bahwa:

*“Kalau untuk EE/SSE 1-2 yang selama ini kita jalankan ya kita bekerjasama dengan pihak luar, tidak murni orang PLN yang mengajar. Kalau untuk yang lalu-lalu kita bekerjasama dengan BPN. Tahun lalu kita kerjasama dengan binus. Tapi itu disisipi juga narasumber dari perusahaan-perusahaan yang mendukung PLN. Perusahaan pemerintah biasanya ada dari Pertamina, Telkom, ada dari direktornya Niaga, pokoknya perusahaan-perusahaan yang bisa knowledge sharing dengan PLN. “(17 April 2012 pukul 14.00)*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa PLN mendatangkan pelatih atau pembicara dari luar. Hal ini membuktikan bahwa PLN berupaya untuk memberikan kepuasan kepada peserta agar peserta lebih cepat dan mampu menguasai materi yang diberikan saat diklat. Selain itu didukung pula oleh pernyataan selanjutnya dari Ibu Prima:

*“iya biasanya memang direktornya yang memberikan sharing knowledge tentang bagaimana mereka menjadi seorang pemimpin yang mampu melaksanakan tugas nya dengan baik dan seharusnya” (17 April 2012 pukul 14.00)*

Hal tersebut mendukung pernyataan bahwa metode pengajaran yang diberikan bagus dan memuaskan karena pengisi materi nya pun memang orang-orang petinggi di perusahaannya yang sudah berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang lebih tinggi, sehingga instruktur lebih memahami bagaimana metode yang berkualitas agar dapat berguna bagi peserta.

#### **5.2.1.7 Reaksi pegawai terhadap materi yang diberikan**

Indikator ketujuh ialah reaksi responden terhadap materi yang diberikan. Seperti yang telah dijelaskan pada reaksi metode pengajaran sebelumnya bahwa Diklat Penjenjangan terdiri dari beberapa metode yang dilaksanakan yakni OMT, ICT, OJT dan lain-lain. Untuk metode ICT (*In Class Training*) terdiri dari beberapa lingkup bahasan materi yang diberikan seperti; *Change Management, Knowledge Management, Corporate Exposure, Management Strategic*, kepemimpinan, *Business Simulation* dan lain-lain. Banyaknya materi yang diberikan sesuai dengan program yang diikuti (EE/SSE) haruslah diukur seberapa jelas materi yang diberikan bagi peserta. Kejelasan materi yang didapat saat Diklat akan memberikan manfaat berupa penambahan wawasan dan pengetahuan yang luas. Di bawah ini adalah tabel yang berisi persentase jumlah peserta yang memberikan reaksi terhadap materi diklat penjenjangan.

**Tabel 5.7 Materi yang diberikan jelas**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	8	15,1%
Setuju	40	75,5%
Sangat setuju	5	9,4%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.7 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 9,4% responden yang sangat setuju, 75,5% responden yang setuju bahwa materi diklat yang diberikan memuaskan. Sebanyak 15,1% kurang setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju bahwa materi yang diberikan jelas pada program Diklat Penjenjangan ini. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Mardi Sapto sebagai *Enginer* konstruksi distribusi mengenai kepuasannya terhadap materi yang diberikan saat pelatihan. Dalam hal ini Bapak Mardi merasa puas terhadap materi yang diberikan karena merasa materi yang diberikan jelas. Materi yang jelas memberikan manfaat yang dirasakan oleh Bapak Mardi, seperti pernyataan beliau:

*“Saya puas disuru ikut diklat ini, untuk materi dan fasilitas ini relatif ya, tapi saya setuju karena bagus semua. Sangat setuju malah, kenapa? Saya itu kan orang tehnik jd saya sudah bs membayangkan arahnya kemana, tp saat saya diberikan materi sdm saya tdk tahu arahnya kemana tp setelah dipelajari saya jd ngerti.”* (1 Februari 2012 pukul : 12.21)

#### **5.2.1.8 Reaksi Mengenai Adanya Audiovisual (peralatan penunjang) yang baik dalam mendukung program diklat**

Indikator kedelapan ialah reaksi peserta mengenai audiovisual yang mendukung program Diklat Penjenjangan. Menurut pengakuan Ibu Prima salah satu pegawai Udiklat bahwa audiovisual ini biasa disediakan untuk ICT (*In Class Training*). Audiovisual digunakan untuk memperjelas dan memudahkan peserta diklat dalam menangkap apa yang trainer jelaskan mengenai materi yang diberikan seperti *speaker* dan LCD. Untuk itulah audiovisual ini sangatlah berperan penting. Berikut ini adalah hasil olahan data SPSS mengenai reaksi peserta terhadap audiovisual yang tersedia pada program diklat penjenjangan yang disediakan oleh Udiklat.

**Tabel 5.8 Audiovisual yang baik sebagai pendukung Diklat Penjenjangan**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	9	17%
Setuju	36	67,9%
Sangat setuju	8	15,1%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.8 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 15,1% responden yang sangat setuju, 67,9% responden yang setuju bahwa pada diklat Penjenjangan yang diadakan Udiklat Jakarta memiliki audiovisual yang baik dalam mendukung pelaksanaan program ini. Mayoritas responden setuju bahwa audiovisual (peralatan penunjang) dalam menunjang materi dan metode yang diberikan tersedia dengan baik. Hal ini didukung dengan pengelolaan biaya yang diberikan PLN pusat kepada pusdiklat dalam menyelenggarakan program ini memang sesuai dengan anggaran yang diperlukan sehingga segala audiovisual dan peralatan penunjang lainnya tersedia dan terjamin. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Ibu Prima selaku asisten analis diklat penjenjangan sekaligus sebagai asisten analis keuangan Udiklat Jakarta mengenai biaya yang dianggarkan untuk penyediaan fasilitas bahwa:

*“Misalnya kan kita dianggarkan sudah dianggarkan 800jt untuk diklat EE/SSE 1 nanti kalo misalnya jadi membengkak harus membeli provider dan biaya jadi IM ya kita kan gak bisa hindari karena itu “given” makanya kalau ada penambahan biaya kita laporkan ke pusdiklat untuk minta tambahan biaya.”*  
(17 April 2012 pukul 14.00)

Adanya anggaran untuk membiayai program ini dapat mendukung fasilitas dan peralatan penunjang lainnya berupa audiovisual yang diperlukan dalam pemberian materi dan *sharing knowledge* maupun pelaksanaan ujian Tulis. Sedangkan sebanyak 17 % responden menyatakan kurang setuju bahwa pengadaan audiovisual memuaskan. Hal ini dikarenakan ada beberapa peserta yang merasa audiovisual yang tersedia di Udiklat saat pelatihan tidak berfungsi dengan baik.

#### **5.2.1.9 Reaksi peserta terhadap *workshop* berupa *sharing knowledge* yang diberikan**

Indikator kesembilan ialah reaksi mengenai *workshop* yang diberikan. *Workshop* yang diberikan biasanya berupa *sharing knowledge* yang mencakup bahasan mengenai KM (*Knowledge Management*) *strategic, coaching, mentoring dan counseling*. *Knowledge sharing* diberikan pada saat ICT (*In Class Training*).

**Tabel 5.9 Workshop berupa *sharing knowledge* yang diberikan membantu peserta dalam pekerjaan sehari-hari**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	5	9,4%
Setuju	41	77,4%
Sangat setuju	7	13,2%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.9 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 13,2% responden yang sangat setuju, 77,4% responden yang setuju bahwa *workshop* yang diberikan membantu responden dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Ibu Prima salah satu asisten analis diklat penjenjangan pada Udiklat PLN Jakarta yang mendukung bahwa *sharing knowledge* yang diberikan berdasarkan pengalaman-pengalaman direktur/ pemimpin di perusahaan-perusahaan pemerintah yang sudah terkenal akan prestasinya sehingga setelah lulus diklat ini, peserta akan mampu untuk menduduki jabatan yang dipromosikan kepadanya baik fungsional maupun struktural. Berikut pernyataan dari Ibu prima:

*“Tapi itu disisipi juga narasumber dari perusahaan-perusahaan yang mendukung PLN. Biasanya perusahaan pemerintah dari pertamina, telkom, ada dari direkturnya niaga, pokoknya perusahaan-perusahaan yang bisa knowledge sharing dengan PLN . . . iya biasanya memang direkturnya yang memberikan sharing knowledge tentang bagaimana mereka menjadi seorang pemimpin yang mampu melaksanakan tugas nya dengan baik dan seharusnya”*. (17 April 2012 pukul 14.00-selesai)

Sementara sisanya sebanyak 9,4 % responden menyatakan kurang setuju bahwa *workshop* yang diberikan membantu responden dalam melakukan pekerjaan sehari-hari karena pembicara yang memberikan *sharing* saat *workshop* mempunyai pengalaman yang berbeda dengan beberapa peserta. Sehingga apa yang yang diberikan

saat *workshop* hanya menambah pengetahuan dan berbagi pengalaman saja, tidak membantu peserta dalam bekerja sehari-hari.

#### 5.2.1.10 Reaksi peserta terhadap pelatih diklat

Indikator kesepuluh ialah reaksi mengenai trainer yaitu pelatih yang memiliki keahlian kompeten. Berikut ini adalah jawaban responden mengenai reaksinya terhadap keahlian yang dimiliki pelatih dalam program diklat penjenjangan.

**Tabel 5.10 Trainer (pelatih) memiliki keahlian yang kompeten**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	4	7,5%
Setuju	33	62,3%
Sangat setuju	16	30,2%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.10 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 30,2% responden yang sangat setuju, 62,3% responden yang setuju bahwa trainer memiliki keahlian kompeten dalam memberikan pengetahuan dan pengajaran pada program Diklat Penjenjangan ini. Trainer dalam pelaksanaan program Diklat Penjenjangan ini mayoritas merupakan pembicara dalam ICT yang meliputi *sharing knowledge*. Untuk trainer dalam pemberian materi jarang ada karena metode diklat ini sendiri adalah peserta belajar melalui laptop yang disediakan untuk tiap peserta sehingga materi yang didapatkan peserta berupa *softcopy*.

Pembicara berasal dari perusahaan pemerintah dan telah menduduki jabatan atau posisi yang penting di perusahaan tersebut, sehingga dalam *sharing knowledge*, materi yang diberikan kepada peserta berupa pengalaman kerja pembicara untuk mencapai kesuksesan sampai menduduki posisi atas di perusahaannya. Hal ini menunjukkan bahwa pembicara (trainer) memiliki keahlian yang kompeten. Mayoritas peserta setuju dengan keahlian trainer yang diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Mardi Sapto sebagai Engineer konstruksi distribusi bahwa:

“Kalo trainer yaa Trainer tergantung materi abis itu gak ketemu lagi soalnya beda trainer, tapi saya setuju kalau mereka berkompeten” (1 Februari 2012 pukul : 12.21)

Dari pernyataan diatas dapat diketahui pula bahwa trainer untuk program Diklat penjenjangan ini berbeda-beda tergantung materi yang diajarkan, biasanya materi berupa kepemimpinan dan *strategic business* sehingga terbukti bahwa trainer memiliki kompeten di setiap bidang yang diajarkan dalam diklat ini. Sedangkan sisanya sebesar 7,5 % kurang setuju bahwa *trainer* (pelatih) memiliki keahlian yang kompeten dikarenakan ada beberapa peserta yang kurang suka dengan cara dan gaya *trainer* dalam memberikan serta membagi pengetahuannya.

#### 5.2.1.11 Reaksi peserta terhadap jadwal Diklat yang diberikan

Indikator kesebelas ialah reaksi mengenai jadwal diklat. Jadwal diklat yang diharapkan peserta tidak mengganggu jadwal kerja dan tidak terlalu lama pelaksanaannya. Diklat penjenjangan ini diberikan saat jam kerja sehingga peserta biasanya tidak masuk kerja karena harus mengikuti Diklat Penjenjangan. Jadwal Diklat Penjenjangan untuk SSE berkisar antara 11-75 hari. Sedangkan jadwal Diklat Penjenjangan untuk EE berkisar antara 44-88 hari. Berikut ini adalah hasil olahan data SPSS dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 53 responden, yaitu para pegawai yang telah mengikuti program Diklat penjenjangan di PT PLN Disjaya.

**Tabel 5.11 Jadwal Diklat yang diberikan tidak mengganggu jadwal kerja**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	2	3,8%
Kurang setuju	19	35,8%
Setuju	25	47,2%
Sangat setuju	7	13,2%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.11 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 13,2% responden yang sangat setuju, 47,2% responden yang setuju bahwa jadwal diklat yang diberikan tidak mengganggu jadwal kerja, 35,8 % kurang setuju dan 3,8% responden

yang menyatakan tidak setuju bahwa jadwal diklat mengganggu jadwal kerja. Mayoritas responden menjawab setuju karena merasa jadwal yang diberikan oleh udiklat tidak mengganggu aktivitasnya. Jadwal diklat yang telah ditetapkan ini merupakan ketetapan yang telah dibuat oleh PLN Pusat dengan baik sehingga diusahakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang tepat. Oleh karena itu Udiklat hanya mengikuti apa yang sudah ditetapkan oleh PLN Pusat sebagai pembuat kebijakan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Ibu Prima selaku asisten analis diklat penjenjangan pada Udiklat Jakarta:

*“itu gini, untuk EE/SSE1-3 kita gak bisa nolak karena itu “given” sudah dijadwalkan oleh kantor pusat bagian SDM umum dan talenta. Itu tidak bisa kita tolak. Untuk EE/SSE 4 itu kita ada namanya IKD (identitas kebutuhan diklat) untuk perencanaan diklat. Untuk jenjang ini sudah kita jadwalkan karena sudah jadi tanggung jawab kita. Jadi kita bisa nentuin sendiri. Karena itu kan sederet sepaket jadi untuk jadwal diklatnya tidak bisa dipisah-pisah harus langsung sekaligus berjalan. (17 April 2012 pukul 14.00)*

Tetapi banyak pula yang menyatakan kurang setuju. Salah satu pegawai yang telah mengikuti diklat penjenjangan dan menjawab kurang setuju:

*“Nah ini, kalau jadwal diklat saya gak setuju. Maksud saya kalau diklat ya diklat saja jangan saat jam kerja. Jadwal perlu dipertimbangkan. Saya kurang setuju dengan pola waktunya. Terkadang kalau mengeluh kan disangka menolak atau gimana”(Mardi sapto-Enginer konstruksi distribusi, 1 Februari 2012 pukul : 12.21)*

Jika dilihat dari waktu penyelenggaraannya, program diklat penjenjangan membutuhkan waktu yang sangat lama. Hal ini didukung oleh salah satu peserta yang memberikan pendapat bahwa sebaiknya waktu pelaksanaan diklat jangan terlalu lama (Erni Tuti HD, Spv Akuntansi).

#### **5.2.1.12 Reaksi Peserta terhadap Service Pelayanan yang Diberikan**

Indikator keduabelas ialah reaksi terhadap pelayanan yang diberikan. Untuk pemberian pelayanan ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab pusdiklat dan Udiklat sebagai unit penyelenggara. Berikut ini adalah tabel yang berisi hasil olahan data SPSS mengenai reaksi peserta terhadap *service* pelayanan yang diberikan.

**Tabel 5.12**  
**Service pelayanan yang diberikan memuaskan**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	2	3,8%
Setuju	38	71,7%
Sangat setuju	13	24,5%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.12 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 24,5% responden yang sangat setuju, 71,7% responden yang setuju bahwa *service* pelayanan yang diberikan saat diklat memuaskan. Hal ini didukung dengan pernyataan Ibu Prima selaku asisten analis diklat penjenjangan pada Udiklat Jakarta bahwa *service* pelayanan yang diberikan oleh Udiklat sangat memuaskan karena dana yang dianggarkan oleh Pusdiklat saja besar sekali mulai dari penyediaan alat, materi, konsumsi, sampai penginapan. Mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan mengenai *service* pelayanan yang diberikan karena memang program ini mempunyai fasilitas dan peralatan penunjang yang baik dan memuaskan sehingga peserta diklat merasa *service* pelayanan yang diberikan memuaskan. Sementara ada 3,8 % responden yang menyatakan kurang setuju bahwa *service* pelayanan yang diberikan saat diklat memuaskan. Hal ini dikarenakan ada fasilitas yang menurut beberapa peserta tidak tersedia dengan baik.

### 5.2.2 Analisis dimensi *learning*

Dimensi kedua variabel evaluasi program pelatihan ialah *learning*. *Learning* adalah pembelajaran yang didapat oleh peserta Diklat dari penguasaan materi sehingga meningkatkan pengetahuan dan kemampuan peserta. Ada tiga hal yang instructor dapat ajarkan yaitu *knowledge*, *skill*, dan *attitudes*. Untuk mengetahui pembelajaran yang telah di dapat dan dicapai peserta, maka dapat ditanyakan kepada peserta yang telah mengikuti pelatihan apakah keterampilan dan keahlian orang tersebut telah meningkat atau tidak. Selain itu dapat pula ditanyakan kepada atasannya mengenai kemajuan pegawai yang telah mengikuti diklat penjenjangan. Berikut adalah hasil

olahan data SPSS dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 53 responden, yaitu para pegawai yang telah mengikuti dan telah lulus diklat penjenjangan pada PT PLN Disjaya (Persero).

### 5.2.2.1 Menguasai materi yang diberikan saat diklat sesuai kompetensi

Indikator pertama dari *Learning* ialah peserta Diklat menguasai materi yang diberikan saat peserta mengikuti program Diklat Penjenjangan. penguasaan materi ini menandakan bahwa pembelajaran selama diklat berlangsung dapat diterima dengan baik oleh peserta. Penguasaan materi sesuai kompetensi ini dengan kata lain adalah penguasaan materi yang diberikan saat diklat sesuai dengan level kompetensi yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan.

Materi yang diberikan untuk Diklat Penjenjangan EE (Executive Education) antara lain; *Leadership, Change Management, Business Strategic, Management Strategic, Business Simulation, Corporate Exposure, KM Strategic, Communication for Manager, Simulasi Bisnis* dan lainnya. sedangkan materi yang diberikan saat SSE (*Strategic Specialist Education*) antara lain; *Change Management, Knowledge Management, Manajemen Kualitas, Negotiation Skill, Strategic Thinking* dan lainnya (lihat gambaran umum). Dibawah ini adalah hasil olahan data SPSS mengenai penguasaan materi peserta.

**Tabel 5.13 Penguasaan materi sesuai dengan level kompetensi**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	2	3,8%
Setuju	47	88,7%
Sangat setuju	4	7,5%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.13 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 7,5% responden yang sangat setuju, 88,7% responden yang setuju bahwa mereka menguasai materi yang diberikan saat Diklat sesuai kompetensinya. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Sofwan Saepul sebagai staf administrasi pelatihan bagian Talenta PLN Pusat bahwa diklat penjenjangan ini mencakup kebutuhan kompetensi jabatan struktural dan fungsional dan materi yang diberikan saat diklat penjenjangan ini sesuai dengan level kompetensi peserta. Sehingga peserta

yang mampu menguasai materi yang diberikan, tentu saja sesuai dengan kompetensi peserta. Persyaratan penguasaan kompetensi dapat dilihat di SK Direksi nomor 307 tahun 2009. (16 April 2012 pukul 15.30)

Sementara sisanya sebesar 3,8 % responden menyatakan kurang setuju bahwa peserta menguasai materi yang diajarkan saat diklat. Dalam hal ini penguasaan materi tergantung kemampuan peserta dalam menangkap materi yang diberikan. Ada beberapa peserta yang merasa materi yang diberikan tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya sehingga saat materi diberikan peserta hanya mendengarkan tetapi tidak mempelajarinya dengan baik. Sehingga ada beberapa peserta yang tidak menguasai materi yang diberikan saat diklat. ( pendapat beberapa peserta pada kuesioner yang telah diisi pada 1 Februari- 1April)

### 5.2.2.2 Meningkatnya pengetahuan pembelajaran

Indikator kedua dari *Learning* ialah meningkatnya pengetahuan pembelajaran responden setelah mengikuti Diklat Penjenjangan. Setiap program pendidikan dan pelatihan memberikan pembelajaran berupa pengetahuan baru yang didapat oleh peserta. Pengetahuan ini nantinya akan berguna bagi peserta untuk melaksanakan pekerjaannya. Semakin bertambahnya pengetahuan pegawai semakin cepat pegawai menyelesaikan pekerjaan sehari-harinya karena berkurangnya kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan. Berikut ini adalah hasil olahan data SPSS dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 53 responden, yaitu para pegawai yang telah mengikuti program Diklat penjenjangan di PT PLN Disjaya.

**Tabel 5.14 Pengetahuan peserta meningkat setelah mengikuti Diklat**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	0	0
Setuju	40	75,5%
Sangat setuju	13	24,5%
Total	53	100%

Sumber: hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.14 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 75,5% responden yang setuju dan 24,5% responden yang sangat setuju setuju bahwa

pengetahuan peserta meningkat setelah mengikuti Diklat ini. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Reny Wahyu S, sebagai Analis pelaporan manajemen bahwa:

*“ Manfaat yang saya dapatkan secara penambahan ilmu pengetahuan memang iya. Nilai tambahnya adalah knowledge bertambah dan banyak teman karena ketemu teman2 se-Indonesia”* (1 Februari 2012 pukul 14.30)

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari beberapa peserta yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan bahwa Diklat ini memberikan pengetahuan yang sangat banyak tidak hanya di bidangnya tetapi juga diluar bidang pekerjaan. Sehingga apa yang sudah di dapat saat diklat dapat bermanfaat sewaktu-waktu saat diperlukan. Peningkatan pengetahuan pegawai tidak hanya di dapat melalui Diklat tetapi juga dalam pekerjaannya sehari-hari. Tetapi dalam diklat pegawai PLN dapat membagi pengetahuan dengan sesama peserta lainnya yakni pegawai PLN dari seluruh Indonesia yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beda. Pengalaman pegawai yang berbeda juga dipengaruhi oleh faktor tempat bekerja dan daerah asal.

### 5.2.2.3 Meningkatnya kemampuan di luar bidang peserta

Indikator ketiga dari *Learning* ialah meningkatnya kemampuan sesuai diluar bidang yang didudukinya atau bidang yang akan didudukinya setelah Diklat Penjenjangan. Kemampuan peserta tidak hanya meningkat sesuai bidangnya tetapi juga di luar bidang yang peserta kuasai. Sehingga kemampuan peserta dalam bekerja semakin bertambah.

**Tabel 5.15 Meningkatnya kemampuan diluar bidang pekerjaan peserta**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	5	9,4%
Setuju	39	73,6%
Sangat setuju	9	17%
Total	53	100%

Sumber: hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.15 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 17% responden yang sangat setuju bahwa kemampuan mereka meningkat diluar bidang

keahlian mereka, 73,6% responden setuju, dan 9,4% responden yang kurang setuju bahwa kemampuan mereka meningkat diluar bidangnya. Mayoritas responden menjawab setuju bahwa kemampuan mereka meningkat. Hal ini didukung oleh pernyataan dari salah satu pegawai yang telah mengikuti diklat penjenjangan yakni Bapak Mardi selaku Engineer konstruksi distribusi bahwa :

“ Jadi intinya penjenjangan saya kemarin difokuskan kepada hal-hal diluar bidang. Saya sama sekali tidak dapat hal-hal mengenai teknik. misalnya kepemimpinan. Selama ini kan hal kayak gitu saya belajar otodidak aja.”( 1 februari 2012 pukul : 12.21)

Pernyataan dari Bapak Mardi tersebut menunjukkan bahwa program Diklat penjenjangan ini tidak hanya memberikan materi ataupun pengetahuan lainnya sesuai dengan bidang pekerjaannya atau keahliannya saja tetapi juga di luar bidangnya, sehingga apa yang diperoleh oleh peserta sangat bermanfaat di masa yang akan datang.

#### **5.2.2.4 Kemampuan peserta dalam berkomunikasi**

Indikator keempat dari *Learning* ialah meningkatnya kemampuan berkomunikasi dengan pegawai lainnya maupun dengan atasan. Pada diklat penjenjangan ini baik untuk EE maupun SSE diberikan materi yang menyangkut komunikasi. Materi yang diberikan diantaranya adalah *communication for manager* dan komunikasi efektif (*presentation skill*). *Communication for manager* dipersiapkan bagi calon-calon manajer untuk nantinya dapat berkomunikasi dengan baik sehingga mampu beradaptasi dengan jabatannya. Sedangkan komunikasi efektif disini lebih ditekankan pada cara pegawai untuk mempersentasikan pekerjaannya di depan pegawai lainnya dan juga atasannya. Berikut ini adalah hasil olahan data SPSS mengenai kemampuan berkomunikasi peserta yang meningkat karena mengikuti Diklat Penjenjangan.

**Tabel 5.16 Kemampuan berkomunikasi peserta meningkat**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	4	7,5%
Setuju	38	71,7%
Sangat setuju	11	20,8%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.16 tersebut dapat diketahui bahwa terdapat 7,5% responden yang kurang setuju bahwa kemampuan berkomunikasi meningkat. Sebanyak 71,7% responden setuju, dan 20,8% responden yang sangat setuju bahwa kemampuan responden meningkat dalam hal berkomunikasi dengan pegawai lainnya maupun berkomunikasi untuk mendukung pekerjaannya. Setengah lebih dari jumlah responden setuju dengan pernyataan mengenai kemampuan berkomunikasi responden yang meningkat, hal ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Mardi selaku Enginer konstruksi distribusi :

*“Untuk komunikasi pastinya saya berkomunikasi dengan baik dengan pegawai disini, malah komunikasi sama atasan jadi lebih baik lagi”*. (1 februari 2012 pukul : 12.21)

Berdasarkan pernyataan diatas, diklat penjenjangan tidak hanya memberikan materi mengenai cara komunikasi formal sebagai seorang manajer ataupun komunikasi dalam persentasi kerja tetapi juga dalam berkomunikasi sehari-hari antar sesama pegawai dan manajer. Selain itu Bapak Reny Wahyu S. Juga menyatakan bahwa nilai tambah dengan mengikuti diklat ini adalah bertambahnya teman. Saat diklat, satu angkatan kelas tidak hanya terdiri dari pegawai-pegawai yang berasal dari satu unit atau distribusi tetapi juga dari distribusi atau unit-unit area lainnya se-Indonesia. Bertambahnya teman ini merupakan salah satu bukti bahwa peserta mampu berkomunikasi baik dengan sesama peserta lainnya.

### 5.2.2.5 Kemampuan penggunaan teknologi meningkat

Indikator kelima dari *Learning* ialah meningkatnya kemampuan penggunaan teknologi. Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan-perusahaan kelas dunia dituntut tidak hanya mempunyai pegawai yang berkinerja tinggi tetapi juga mempunyai kemampuan penggunaan teknologi yang tinggi. Penggunaan teknologi ini dimaksudkan untuk mempermudah pegawai dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari.

**Tabel 5.17 Kemampuan peserta meningkat dalam menggunakan teknologi**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	3	5,7%
Setuju	44	83%
Sangat setuju	6	11,3%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.17 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 5,7% responden yang kurang setuju bahwa kemampuan mereka dalam menggunakan teknologi meningkat. Sebanyak 83% responden setuju, dan 11,3% responden yang sangat setuju bahwa kemampuan mereka dalam menggunakan teknologi meningkat. Mayoritas responden menjawab setuju bahwa kemampuan dalam penggunaan teknologi mereka meningkat. Hal ini didukung dengan adanya pemberian materi dalam penggunaan teknologi bagi peserta Diklat penjenjangan. Berikut pernyataan dari Ibu Prima selaku asisten analis diklat penjenjangan bahwa:

*“untuk di EE1-3 ada materinya tentang economic and technology outlook. Jadi kalau EE 1-3 kemarin ada. Disitu mereka mempelajari bagaimana menggunakan teknologi tapi secara global saja atau umumnya”* (17 April 2012 pukul 14.00)

Dalam pembelajaran sesi ICT, materi yang diberikan oleh udiklat berbentuk *softcopy* dimana setiap peserta diberikan laptop masing-masing untuk mempelajari materi yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa peserta harus memiliki kemampuan penggunaan teknologi. Dalam pembelajaran tersebut pastinya peserta memperoleh pengetahuan baru dalam menggunakan teknologi yang mendukung pekerjaan peserta.

### 5.2.2.6 Bekerja mengikuti apa yang telah dipelajari saat Diklat

Indikator keenam dari *Learning* ialah bekerja mengikuti apa yang telah diajarkan saat Diklat. Saat diklat berlangsung, di setiap materi yang ada, diberikan pemahaman bagaimana materi tersebut dapat dikuasai dan dipelajari dengan kemampuan yang dimiliki pegawai, sehingga dalam pekerjaan sehari-hari, peserta dapat mempraktkannya.

**Tabel 5.18 Bekerja mengikuti apa yang telah diajarkan saat Diklat**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	1	1,9%
Setuju	45	84,9%
Sangat setuju	7	13,2%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.18 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 1,9% responden yang kurang setuju bahwa responden bekerja sesuai apa yang telah diajarkan saat diklat. Sebanyak 84,9% responden setuju, dan 13,2% responden yang sangat setuju bahwa responden bekerja sesuai apa yang telah diajarkan saat diklat. Mayoritas responden menjawab setuju karena Diklat penjenjangan ini berisi materi – materi yang mendukung pekerjaan peserta untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi, sehingga ketika peserta lulus diklat dan dipromosikan untuk naik jabatan baik struktural maupun fungsional, peserta dapat beradaptasi dengan jabatan yang baru karena telah diberi pengetahuan mengenai apa saja yang harus dilakukan dan sebaiknya tidak dilakukan. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Ibu Prima selaku asisten analis diklat penjenjangan mengenai pembelajaran yang diberikan saat diklat sangat bermanfaat untuk peserta dalam melaksanakan pekerjaannya.

*“trainer atau yang mengisi itu memang biasanya mereka yang sudah menempati posisi tinggi di perusahaannya, biasanya memang direktornya yang memberikan sharing knowledge tentang bagaimana mereka menjadi seorang pemimpin yang mampu melaksanakan tugas nya dengan baik dan seharusnya sehingga nanti pegawai bisa mencontoh mereka-mereka ini yang telah sukses.”* (17 April 2012 pukul 14.00)

### 5.2.3 Analisis dimensi *behaviour*

Dimensi ketiga dari variabel evaluasi program pelatihan ialah *behaviour*. *Behaviour* disini mengukur apakah terdapat perubahan perilaku yang disebabkan oleh program pelatihan atau tidak. Perilaku ini dapat berupa attitude, budaya kerja, kedisiplinan, maupun kepatuhan terhadap segala peraturan yang ada. Pengukuran perilaku peserta pelatihan dapat dilakukan oleh atasan dari masing-masing divisi atau bagian. Dalam penelitian ini, wawancara yang dilakukan kepada atasan yakni DM BANG SDM PLN DISJAYA dimaksudkan untuk mendukung pernyataan yang diungkapkan oleh pegawai atas perubahan perilakunya setelah mengikuti Diklat Penjenjangan. Training program dapat mengubah kebiasaan peserta dalam bekerja. Pertama, peserta tidak dapat merubah tingkah laku sampai peserta memiliki peluang untuk melakukannya. Kedua, tidak mungkin dapat diprediksi kapan tingkah laku peserta akan berubah. Ketiga, peserta pelatihan dapat menggunakan pelajaran yang sudah didapat untuk pekerjaannya dan membuat suatu kesimpulan mengenai program diklat penjenjangan. Berikut adalah hasil olahan data tiap-tiap indikator dari dimensi *behaviour*.

#### 5.2.3.1 Menyadari akan pentingnya perubahan *skill* dan *attitude*

Indikator pertama dari *behaviour* ialah peserta Diklat menyadari akan pentingnya perubahan *skill* dan *attitude*. Segala perubahan yang terjadi pada diri peserta akan berhasil apabila peserta mempunyai kesadaran untuk berubah menjadi lebih baik.

**Tabel 5.19 Peserta menyadari akan pentingnya perubahan *skill* dan *attitude***

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	0	0
Setuju	29	54,7%
Sangat setuju	24	45,3%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.19 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 45,3% responden yang sangat setuju bahwa peserta menyadari akan pentingnya perubahan

*skill* dan *attitude*. Sebanyak 54,7% responden setuju, dan tidak ada responden yang menjawab kurang setuju maupun tidak setuju bahwa responden menyadari pentingnya perubahan *skill* dan *attitude* ini. Mayoritas responden menjawab setuju karena menyadari pentingnya diklat ini untuk diikuti. Diklat penjenjangan ini tidak hanya menjadi syarat untuk mendapatkan kenaikan jabatan baik struktural maupun fungsional tetapi juga memberikan tambahan *skill* dan pembelajaran *attitude* yang seharusnya. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Sapto Mardi selaku Engineer konstruksi distribusi mengenai pentingnya penambahan maupun perubahan *skill* dan *attitude*.

*“Saya tidak tahu , tadinya saya mau menolak tapi begitu saya tahu arahnya saya ikut. karena saya pikir saya bisa mendapat tambahan ilmu yang nantinya bisa saya pakai saat kerja. Untuk attitude itu saya pikir nanti pasti ada yang berubah dari saya setelah ikut diklat ini karena pasti diberikan materi yang menunjang untuk bertindak sesuai dengan budaya kerja di PLN.”* (1 Februari 2012 pukul : 12.21)

Selain itu juga didukung oleh pernyataan Bapak Edman Mara selaku DM Bang SDM yang mengetahui perkembangan setiap pegawai Disjaya.

*“oh ada, yang tadinya sikapnya udah baik ya makin baik. Pas mereka ikut diklat mereka tahu pentingnya bersikap dikantor”.* (2 April 2012 pukul 14.54)

### 5.2.3.2 Berperilaku sesuai dengan apa yang diajarkan saat diklat

Indikator kedua dari *behaviour* ialah peserta Diklat berperilaku sesuai dengan apa yang telah diajarkan saat diklat. Tidak hanya kemampuan peserta yang berubah sesuai dengan apa yang diberikan saat diklat, tetapi perilaku peserta juga berubah sesuai apa yang diajarkan saat pelatihan.

**Tabel 5.20 Setelah mengikuti pelatihan, peserta berperilaku sesuai dengan apa yang didapatkan saat pelatihan**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	6	11,3
Setuju	37	69,8%
Sangat setuju	10	18,9%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.20 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 18,9% responden yang sangat setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan, mereka berperilaku sesuai dengan apa yang telah dipelajari saat diklat. Sebanyak 69,8% responden setuju, dan 11,3 responden yang menjawab kurang setuju serta 0 responden yang menjawab tidak setuju. Mayoritas responden menjawab setuju karena saat pelatihan, peserta diajarkan bagaimana cara berperilaku yang benar sebagai seorang pegawai yang menduduki jabatan tertentu. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Edman Mara selaku DM Bang SDM PLN Disjaya:

*“Kalau perilaku mereka sih mungkin tidak berubah terlalu jauh ya, tapi pernah saya ngobrol-ngobrol dengan beberapa pegawai yang abis ikut diklat ini, mereka sih ngaku banyak yang berubah dari perilaku mereka. Kalau dulu saya kan gak ada diklat ini mbak, jadi saya gak tau diajarkan apa aja saat diklat. Ya saya sih karena atasan disini udah gitu kan emang SDM yang menilai dari semua pegawai Disjaya kan jadi saya juga bisa perhatiin dari tingkah nya kayak apa dikantor” (2 April 2012 pukul 14.54)*

### 5.2.3.3 Peserta menyadari pentingnya penyesuaian perilaku personal dengan perilaku organisasi

Indikator ketiga dari *behaviour* ialah setelah mengikuti diklat, peserta Diklat menyadari pentingnya penyesuaian perilaku personal dengan perilaku organisasi. Untuk dapat berperilaku sesuai dengan apa yang diajarkan saat diklat, peserta harus mempunyai kesadaran untuk menyesuaikan perilaku dengan apa yang sudah diajarkan saat diklat.

**Tabel 5.21**  
**Peserta menyadari akan pentingnya penyesuaian perilaku personal dengan perilaku organisasi**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	0	0
Setuju	37	69,8%
Sangat setuju	16	30,2%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.21 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 30,2% responden yang sangat setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan, peserta menyadari akan pentingnya penyesuaian perilaku personal dengan perilaku organisasi. Sebanyak 69,8% responden setuju, serta 0 responden yang menjawab kurang setuju dan responden yang menjawab tidak setuju. Mayoritas responden menjawab setuju mengenai pernyataan ini. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Mardi selaku pegawai yang telah mengikuti diklat penjenjangan bahwa:

*“Untuk attitude itu saya pikir nanti pasti ada yang berubah dari saya setelah ikut diklat ini karena pasti diberikan materi yang menunjang untuk bertindak sesuai dengan budaya kerja di PLN.”* (1 Februari 2012 pukul : 12.21)

Tindakan yang sesuai dengan budaya kerja PLN disini juga termaksud dengan penyesuaian perilaku individu dengan perilaku organisasi yang ada, sehingga banyak pegawai yang telah mengikuti diklat penjenjangan ini menyadari pentingnya penyesuaian perilaku.

#### **5.2.3.4 Peserta mengalami perubahan budaya kerja setelah mengikuti diklat**

Indikator keempat dari *behaviour* perubahan budaya kerja. Setelah mengikuti Diklat penjenjangan, peserta diharapkan mengalami perubahan budaya kerja. Budaya kerja di PLN meliputi program Coc (*Code of Conduct*) yang terdiri dari 4 pilar yakni:

1. Kepemimpinan PLN
2. Keanggotaan bertanggung jawab
3. Hubungan profesional antar anggota
4. Hubungan dengan pihak eksternal

Implementasi Coc sendiri dilaksanakan melalui langkah-langkah pemahaman yaitu:

1. Sosialisasi oleh PLN
2. Bidang SDM melakukan brainstorming untuk menindaklanjuti sosialisasi PLN Pusat
3. Melaksanakan refreshment internalisasi nilai-nilai dan diskusi implementasi coc bekerjasama dengan Udiklat Jakarta
4. Muncul kesepakatan manajemen dan pegawai untuk mengimplementasikan coc dalam bentuk ritual
5. Unit dan bidang membentuk program coc masing-masing

## 6. Program coc dilakukan secara rutin

Point 3 menunjukkan bahwa Udiklat Jakarta berperan dalam menanamkan nilai-nilai CoC kepada pegawai khususnya pegawai yang mengikuti diklat. Begitupun pada program diklat penjenjangan. Berikut ini adalah hasil olahan data SPSS mengenai perubahan budaya kerja yang dialami oleh peserta diklat penjenjangan.

**Tabel 5.22 Peserta mengalami perubahan budaya kerja setelah mengikuti diklat penjenjangan**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	5	9,4%
Setuju	36	67,9%
Sangat setuju	12	22,6%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.22 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 22,6% responden yang sangat setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan, peserta mengalami perubahan budaya kerja. Sebanyak 67,9% responden setuju, serta 9,4% responden yang menjawab kurang setuju dan 0 responden yang menjawab tidak setuju. Mayoritas responden menjawab setuju. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Mardi salah seorang pegawai yang telah mengikuti diklat penjenjangan:

*“Adanya perubahan budaya kerja saya setuju.apalagi sekarang kan semakin didukung dengan adanya budaya kerja yang ada programnya itu CoC.”* (1 Februari 2012 pukul : 12.21)

### 5.2.3.5 Kedisiplinan Peserta Meningkat

Indikator kelima dari *behaviour* ialah kedisiplinan peserta yang meningkat setelah mengikuti diklat. Kedisiplinan disini lebih ditekankan kepada cara bekerja pegawai yang teratu dan selesainya tugas-tugas dengan tepat waktu, sehingga goal yang ditargetkan masing-masing pegawai dapat terpenuhi. Berikut ini adalah tabel yang berisi olahan data SPSS mengenai kedisiplinan peserta Diklat Penjenjangan.

**Tabel 5.23 Kedisiplinan peserta meningkat**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	4	7,5%
Setuju	39	73,6%
Sangat setuju	10	18,9%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.23 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 18,9% responden yang menyatakan sangat setuju bahwa kedisiplinan responden mengalami peningkatan setelah mengikuti diklat ini. Sebanyak 73,6% responden menyatakan setuju, dan 7,5 % responden yang menjawab kurang setuju. Mayoritas responden menyatakan setuju bahwa kedisiplinan peserta meningkat setelah mengikuti diklat penjenjangan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Mardi Sapto bahwa:

*“Disiplin itu relatif tergantung individu artinya bukan karena mengikuti diklat penjenjangan maka disiplin meningkat tapi tergantung individu. Bagaimana saya berbuat baik itu relatif tapi dengan adanya ini jadi tau mana yang seharusnya , mendapat manfaat positif memang”* (1 Februari 2012 pukul : 12.21)

### 5.2.3.6 Kepatuhan terhadap Peraturan Perusahaan meningkat

Indikator keenam dari *behaviour* ialah kepatuhan peserta diklat penjenjangan terhadap peraturan perusahaan meningkat. Peraturan disini tidak hanya berlaku untuk peraturan tertulis yang ada di SK Direksi tetapi juga peraturan yang ada di masing-masing unit-unit PLN yang tersebar di seluruh distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan banyaknya responden yang menyatakan kepatuhannya terhadap peraturan yang berlaku di PLN Disjaya.

**Tabel 5.24 Kepatuhan peserta terhadap peraturan perusahaan meningkat**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	4	7,5%
Setuju	36	67,9%
Sangat setuju	13	24,5%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.24 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 24,5% responden yang sangat setuju bahwa kepatuhan responden terhadap peraturan perusahaan meningkat. Sebanyak 67,9% responden setuju, dan 7,5 % responden yang menjawab kurang setuju. Mayoritas responden menjawab setuju bahwa kepatuhan responden meningkat setelah mengikuti diklat penjenjangan. Selama diklat penjenjangan peserta tidak hanya diberikan materi saja tetapi juga *sharing knowledge* dari para direktur maupun atasan dari perusahaan-perusahaan lain yang bekerjasama dengan PLN untuk menjadi pembicara dalam memberikan masukan tentang apa yang harus dilaksanakan dan apa yang seharusnya tidak dilaksanakan terutama mengenai pentingnya mematuhi peraturan-peraturan yang ada di perusahaan.

#### 5.2.4 Analisis Dimensi *Result*

Dimensi keempat variabel evaluasi program pelatihan ialah *result*. *Result* ialah hasil akhir yang akan dicapai dalam tujuan dan sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan untuk perkembangan dan kemajuan pegawai. Hasil akhir disini termaksud peningkatan kualitas, keamanan bekerja (mengurangi seringnya kecelakaan dalam bekerja) serta peningkatan produktivitas pegawai dalam membantu meningkatkan profit bagi perusahaan. Result dapat diukur melalui penilaian-penilaian langsung yang dilaksanakan oleh PLN Disjaya. Penilai adalah para atasan dari setiap pegawai maupun penilaian dari rekan kerja. Penilaian yang dilaksanakan oleh PLN Disjaya mempunyai hasil berupa data penilaian per-semesteran yang akan dilaporkan ke PLN Pusat. Penilaian rutin ini biasa disebut penilaian talenta. Berikut adalah hasil olahan data SPSS mengenai dimensi *result* yang terdiri dari beberapa indikator, dimana masing-masing indikator akan dijelaskan lebih lanjut.

#### 5.2.4.1 Adanya perbaikan kualitas kinerja pada level kompetensi maupun jabatan struktural yang sama ataupun lebih tinggi

Indikator pertama dari *result* ialah peserta diklat mengalami perbaikan kualitas kinerja pada level kompetensi maupun jabatan struktural yang sama ataupun lebih tinggi. Berikut ini adalah hasil olahan data SPSS dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 53 responden, yaitu para pegawai yang telah mengikuti program Diklat penjenjangan di PT PLN Disjaya.

**Tabel 5.25 Peserta mengalami perbaikan kualitas kinerja pada level kompetensi maupun jabatan struktural yang sama ataupun lebih tinggi**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	7	13,2%
Kurang setuju	5	9,4%
Setuju	35	66%
Sangat setuju	6	11,3%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.25 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 11,3% responden yang sangat setuju bahwa responden mengalami perbaikan kualitas kinerja pada level kompetensi atau jabatannya. Sebanyak 66% responden setuju, 9,4% responden yang menjawab kurang setuju dan 13,2% responden yang menjawab tidak setuju bahwa kualitas kinerja peserta mengalami perbaikan. Mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan mengenai perbaikan kualitas kinerja yang peserta dapatkan setelah mengikuti diklat penjenjangan. Kenyataannya menurut Bapak Mardi Sapto bahwa perbaikan kualitas kinerja itu subjektif. Hal ini dikarenakan kualitas kinerja dapat dinilai oleh atasan masing-masing dan penilaian atas diri sendiri. Penilaian ini biasa dikenal dengan penilaian talenta yang rutin dilaksanakan oleh PLN. Penilaian talenta ini dinilai dari pencapaian target tiap-tiap pegawai, sehingga tolak ukur setiap pegawai berbeda-beda. Penilaian ini biasanya dilihat dari tercapai atau tidak tercapainya goal yang ditargetkan pegawai selama satu periode kerja. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Munodo selaku asisten analis pendidikan dan pelatihan Disjaya bahwa:

*“Penilaian talenta itu dari kompetensi individu dan penilaian pencapaian dengan sasaran. Tidak dinilai abis diklat. Talenta itu dinilai Persemesteran talenta dinilainya satu semester sekali. Biasanya sasarnya dicapai atau enggak. Biasanya dinilai perilaku nya gimana sesuai gak sama keadaan lingkungan.” (16 Januari 2012 pukul 14.19)*

Berikut ini adalah penilaian talenta pegawai PLN Disjaya pada tahun 2011:

**Tabel 5.26 Nilai Talenta semester II tahun 2011 PLN Disjaya**

Count of optimal	Optimal									Grand Total
	KP	LB	Optimal	PP	Perlu Perhatian	P	SO	SPP	SP	
	28	11	760	4	2	1506	8	8	359	2686

Sumber: rekap nilai pegawai PLN Disjaya

Keterangan:

KP : Kandidat potensial

LB: Luar biasa

PP : Perlu penyesuaian

P : Potensial

SO: Sangat optimal

SPP: Sangat perlu perhatian

SP: Sangat potensial

Dari tabel nilai talenta keseluruhan pegawai Disjaya tersebut, dapat diperoleh nilai potensial merupakan nilai terbanyak kemudian nilai optimal menempati urutan kedua yang paling banyak dan sangat potensial menempati urutan ketiga. Sedangkan nilai talenta pegawai Disjaya yang mengikuti diklat penjenjangan terdiri dari:

**Tabel 5.27 Nilai Talenta semester II tahun 2011 PLN Disjaya**

Count of optimal	Optimal			Grand Total
	Optimal	Potensial	Sangat potensial	
	15	30	8	

Sumber: rekap nilai pegawai PLN Disjaya (nama tidak dicantumkan karena data merupakan rahasia perusahaan)

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa pegawai yang mengikuti diklat penjenjangan mempunyai nilai talenta yang cukup baik yakni berada antara posisi

optimal-sangat potensial. Pegawai Disjaya memiliki nilai talenta diatas rata-rata pegawai lainnya. Berikut merupakan urutan nilai talenta dari tertinggi sampai terendah;

- |                     |                           |
|---------------------|---------------------------|
| 1. Luar biasa       | 5. Kandidat Potensial     |
| 2. Sangat potensial | 6. Perlu Penyesuaian      |
| 3. Optimal          | 7. Perlu Perhatian        |
| 4. Potensial        | 8. Sangat Perlu Perhatian |

Selain itu mayoritas responden menyatakan setuju bahwa mereka mengalami perbaikan kualitas kinerja. Salah satu penyebab mengapa kualitas kinerja mereka bertambah adalah peningkatan kinerja yang dialami oleh peserta setelah mengikuti diklat penjenjangan ini. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Reny Wahyu S selaku analisis pelaporan manajemen bahwa:

*“Nilai tambahnya adalah knowledge bertambah dan banyak teman karena ketemu teman-teman se-Indonesia. Tapi effortnya belum berasa. Tapi kinerja dirasakan meningkat. Kita dikasi OJT semacam praktek sudah presentasi juga di depan PLN pusat. Dan dinyatakan lulus. Jadi klo manfaat secara pribadi memang iya salah satunya mengetahui PLN secara luas”* (1 Februari 2012 pukul 14.30)

**5.2.4.2 Peserta Mendapatkan Pembinaan Kenaikan Jabatan atau Level Kompetensi** Indikator kedua dari *result* ialah setelah mengikuti diklat dan dinyatakan lulus oleh udiklat, peserta mendapatkan pembinaan kenaikan jabatan atau level kompetensi untuk menduduki jabatan struktural ataupun fungsional yang lebih tinggi.

**Tabel 5.28**  
**Mendapatkan pembinaan kenaikan jabatan/level kompetensi untuk menduduki jabatan struktural/fungsional yang lebih tinggi**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	10	18,9%
Kurang setuju	18	34%
Setuju	21	39,6%
Sangat setuju	4	7,5%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.28 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 7,5% responden yang sangat setuju bahwa responden mendapatkan pembinaan kenaikan jabatan atau level kompetensi untuk menduduki jabatan struktural ataupun fungsional yang lebih tinggi. Sebanyak 39,6% responden setuju, 34% responden yang menjawab kurang setuju dan 18,9% responden yang menjawab tidak setuju bahwa peserta mendapat pembinaan kenaikan jabatan maupun level kompetensi setelah dinyatakan lulus program diklat penjenjangan ini. Jumlah responden yang setuju dengan yang kurang setuju memang hampir sama. Hal ini dikarenakan tidak semua peserta mendapatkan pembinaan berupa kenaikan jabatan struktural maupun fungsional. Ada yang langsung mendapatkan pembinaan dan ada yang tidak mendapatkan pembinaan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari dua pegawai Disjaya yang telah mengikuti program diklat penjenjangan selaku Analis Pelaporan Manajemen bahwa:

*“Prinsipnya janjinya PLN setelah kita ikut EE kita bisa duduk di struktural namun faktanya kita belum menduduki jabatan struktural sampai sekarang”*  
(Reny W S, 1 Februari 2012 pukul 14.30)

*“Kalau saya berbeda dengan pak reny, saya ada pengecualian, program EE/SSE ini ada dua tahun yang lalu, saya merasa tidak pernah ikut EE. tapi dengan ikut propertest baru menduduki jabatan yang sekarang ini. Kenapa saya tidak ikut EE, pihak PLN hanya menjawab ibu sudah memenuhi level kompetensinya jadi tidak perlu ikut diklat EE. Jadi gambaran itu untuk saya belum sempurna. Kalo fungsional (SSE) beda lagi. Ini semua sudah saya lalui.”* (Anne Nurtjahajati, 1 Februari 2012 pukul 14.30)

Kedua pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ada pegawai yang telah mengikuti diklat penjenjangan tetapi tidak mendapatkan pembinaan kenaikan jabatan baik struktural maupun fungsional dan ada juga pegawai yang mendapatkan pembinaan kenaikan jabatan dengan tidak mengikuti diklat penjenjangan baik untuk struktural (EE) maupun fungsional (SSE)

#### **5.2.4.3 Peserta mendapatkan manfaat positif dengan mengikuti diklat penjenjangan**

Indikator ketiga dari *result* ialah manfaat positif yang didapatkan peserta. Setelah mengikuti diklat dan dinyatakan lulus oleh udiklat, peserta mendapatkan

manfaat positif bagi dirinya. Berikut ini adalah hasil olahan data SPSS mengenai manfaat positif yang didapatkan oleh peserta.

**Tabel 5.29 Peserta mendapatkan manfaat positif dengan mengikuti diklat penjenjangan**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	8	15,1%
Setuju	29	54,7%
Sangat setuju	16	30,2%
Total	53	100%

Sumber: hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.29 tersebut dapat diketahui bahwa terdapat 30,2% responden yang sangat setuju dan sebanyak 54,7% responden setuju bahwa peserta mendapat manfaat positif setelah mengikuti program diklat penjenjangan ini. Mayoritas responden menjawab setuju karena diklat ini memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun perusahaan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Mardi Sapto selaku Enginer konstruksi distribusi bahwa:

*“Banyak hal positif yang diambil, banyak hal yang tidak disadari yang kita dapat dari diklat. Saya juga tidak sadar yang selama ini dilakukan tetapi saat mengikuti diklat saya jadi sadar yang saya lakukan selama ini salah atau tidak. Jadi intinya penjenjangan saya kemarin difokuskan kepada hal-hal diluar bidang saya. Saya sama sekali tidak mendapat hal-hal mengenai tehnik.misalnya kepemimpinan. Selama ini kan hal seperti itu saya belajar otodidak saja.”* (1 Februari 2012 pukul : 12.21)

Berdasarkan pernyataan Bapak Mardi tersebut , manfaat yang diambil Program Diklat Penjenjangan ini adalah sesuatu yang tidak didapatkan selama melakukan pekerjaan sehari-hari seperti kesadaran bekerja, peningkatan pengetahuan yang selama ini tidak diketahui dan lainnya. Sedangkan sisanya ada 15,1% responden yang menjawab kurang setuju bahwa mereka mendapatkan manfaat yang positif. Hal ini dikarenakan ada beberapa peserta yang merasa program ini kurang bermanfaat baginya karena tidak memberikan hasil yang maksimal. Terlebih jika tidak membantu dalam pekerjaan sehari-hari. Peserta yang ikut hanya didasari karena rekomendasi

atasan untuk mengikuti diklat penjenjangan ini. Dalam hal ini juga disebabkan kurangnya transparansi mengenai program Diklat Penjenjangan sehingga peserta yang ikut merasa tidak tahu manfaat yang akan mereka dapatkan dari program ini.

#### 5.2.4.4 Mendapatkan Promosi Langsung Untuk Naik Jabatan

Indikator keempat dari *result* ialah setelah mengikuti diklat dan dinyatakan lulus oleh udiklat, peserta langsung dipromosikan untuk naik jabatan atau level kompetensi. Berikut ini adalah hasil olahan data SPSS dari kuesioner yang telah disebarkan kepada 53 responden, yaitu para pegawai yang telah mengikuti program Diklat penjenjangan di PT PLN Disjaya.

**Tabel 5.30 Setelah lulus ,peserta langsung dipromosikan naik level kompetensi**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	7	13,2%
Kurang setuju	23	43,4%
Setuju	16	30,2%
Sangat setuju	7	13,2%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.30 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 13,2% responden sangat setuju , 30,2% responden yang setuju bahwa setelah lulus diklat, peserta langsung dipromosikan untuk naik level kompetensi ataupun jabatan. Sebanyak 43,4% responden yang menjawab kurang setuju dan 13,2 % responden yang menjawab tidak setuju bahwa peserta langsung dipromosikan untuk naik level kompetensi ataupun jabatan setelah dinyatakan lulus diklat penjenjangan. Mayoritas responden menjawab kurang setuju, peserta meragukan konsistensi PLN terhadap tujuan Diklat Penjenjangan ini. Hal ini didukung oleh pernyataan dari beberapa pegawai yang telah mengikuti Diklat penjenjangan diantaranya:

*“Untuk langsung dipromosikan kalo ini saya kurang setuju malah dilevel tidak setuju”* (Mardi Supto, 1 Februari 2012 pukul : 12.21)

*“Apa yg dijanjikan belum sesuai apa yg diakselerasikan. Teorinya kan dipromosikan untuk menduduki jabatan. nah kriterianya buat kita tidak jelas.*

*Kan harusnya kan transparan.” (Anne Nurtjahajati, 1 Februari 2012 pukul 14.30)*

*“Seharusnya diklat ini menjadi bagian dr transparansi karena penerimaan yang ikut saja sudah sulit dan pelaksanaannya sampai 2 hari dua malam. Pelaksanaanya kan cukup memakan waktu.”*

*“Prinsipnya janjinya PLN setelah kita ikut EE kita bisa duduk di struktural namun faktanya kita belum menduduki jabatan struktural sampai sekarang” (Reny wahyu S, 1 Februari 2012 pukul 14.30)*

#### 5.2.4.5 Produktivitas kerja Peserta Meningkat

Indikator kelima dari *result* ialah peningkatan produktivitas. Setelah mengikuti diklat dan dinyatakan lulus oleh udiklat, produktivitas peserta meningkat. Produktivitas kerja pegawai dapat berupa output yang telah diberikan atau dihasilkan pegawai bagi perusahaan. Produktivitas kerja pegawai PLN dapat terlihat pada *performance* dan nilai talenta yang dihasilkan oleh pegawai. Nilai talenta dihasilkan dari pencapaian *goal* yang telah ditargetkan sebelumnya.

**Tabel 5.31 Produktivitas Kerja Peserta Meningkat Setelah Mengikuti Diklat**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	7	13,2%
Setuju	36	67,9%
Sangat setuju	10	18,9%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.31 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 18,9% responden sangat setuju, sebanyak 67,9% responden yang menyatakan setuju, 13,2% responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju bahwa produktivitas kerja peserta meningkat setelah mengikuti diklat. Bapak Mardi Sapto mengatakan bahwa meningkatkan produktivitas itu sulit diukur subjektif kembali ke individu masing-masing. Mayoritas responden setuju bahwa produktivitas mereka meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa peserta merasa produktivitas mereka meningkat setelah mengikuti program diklat penjenjangan.

Hal ini juga didukung oleh data produktivitas pegawai yang didapat dari Bapak Galih Chrissetyo selaku asisten analis evaluasi kinerja SDM PLN Disjaya tahun 2010:

**Tabel 5.32 Nilai Talenta Pegawai Disjaya yang telah Mengikuti Diklat Penjenjangan Semester II tahun 2010 PLN Disjaya**

Count of optimal	Optimal			Grand Total
	Optimal	Potensial	Sangat potensial	
	14	35	4	53

Sumber: Rekap nilai pegawai PLN Disjaya

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa pegawai yang mengikuti diklat penjenjangan mempunyai nilai talenta yang cukup baik yakni berada antara posisi optimal-sangat potensial. Pegawai Disjaya memiliki nilai talenta diatas rata-rata pegawai lainnya. Berikut merupakan nilai talenta pegawai Disjaya pada tahun 2011 yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan:

**Tabel 5.33 Nilai Talenta pegawai Disjaya yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan semester II tahun 2011 PLN Disjaya**

Count of optimal	Optimal			Grand Total
	Optimal	Potensial	Sangat potensial	
	15	30	8	53

Sumber: Rekap nilai pegawai PLN Disjaya

Berdasarkan tabel 5.32 dan tabel 5.33 dapat diketahui bahwa nilai talenta pegawai Disjaya yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan pada Tahun 2009-2010 mengalami peningkatan dimana ada beberapa pegawai yang mendapatkan nilai sangat potensial. Kenaikan nilai talenta menunjukkan adanya peningkatan produktivitas yang dilakukan oleh pegawai. Output yang pegawai hasilkan bagi PLN meningkat sesuai atau melebihi nilai target yang pegawai buat.

#### 5.2.4.6 Safety Dalam Bekerja

Indikator keenam dari *result* ialah setelah mengikuti diklat, pegawai merasa *safety* dalam bekerja karena memiliki kemampuan yang sesuai di bidangnya. Semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai, semakin rendah tingkat *accident* yang akan

dialami pegawai saat mengerjakan pekerjaannya. Meningkatnya pengetahuan dan keterampilan peserta yang telah mengikuti diklat sangat berguna dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-harinya. Pekerjaan akan semakin cepat dan terjadinya pengurangan resiko dan kesalahan yang dilakukan oleh pegawai. Berikut hasil olahan data mengenai pengurangan resiko kerja.

**Tabel 5.34 Peserta *Safety* dalam Bekerja**

Pilihan jawaban responden	F	Persentase
Tidak setuju	0	0
Kurang setuju	4	7,5%
Setuju	39	73,6%
Sangat setuju	10	18,9%
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan tabel 5.34 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 18,9% responden sangat setuju, 73,6% responden yang setuju, 7,5% responden yang menjawab kurang setuju dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju bahwa peserta *safety* dalam bekerja karena memiliki kemampuan yang sesuai dengan jabatan struktural maupun fungsional yang sedang diduduki.

### 5.3 Analisis Evaluasi dari Setiap Dimensi Penelitian

Dalam penelitian evaluasi program diklat penjenjangan Bagi Pegawai PT PLN Disjaya ini terdapat 4 dimensi yang dapat diukur yakni *reaction*, *learning*, *behaviour*, dan *result*, di mana dimensi-dimensi tersebut memiliki indikator masing-masing untuk diukur seberapa banyak responden yang menjawab pernyataan-pernyataan dengan skala ; tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju. Total jawaban dari masing-masing skala penilaian tersebut dapat dikategorikan kedalam kategori “efektif” dan “tidak efektif”. Pengkategorian “efektif” atau “tidak efektif” ini mempunyai rentang nilai seperti yang telah dijelaskan di BAB 3 yakni :

$$RS = (m-n)/b,$$

dimana **m** adalah nilai tertinggi yang mungkin; **n**= nilai terendah yang mungkin; **b**=jumlah kelas

### 5.3.1 Analisis Evaluasi Program Diklat Penjenjangan dari Dimensi *Reaction*

Dimensi pertama variabel evaluasi program pelatihan ialah *reaction*. Dimensi *reaction* mempunyai total penilaian dari masing-masing indikator yang berbentuk pernyataan. Ada 12 pernyataan yang masuk ke dalam dimensi *reaction* dari 30 pernyataan keseluruhan. Skala penilaiannya dapat dikategorikan ke dalam kategori “efektif” dan “tidak efektif”. Pengkategorian “efektif” atau “tidak efektif” bagi dimensi *reaction* mempunyai rentang nilai sebagai berikut:

$$RS = (m-n)/b,$$

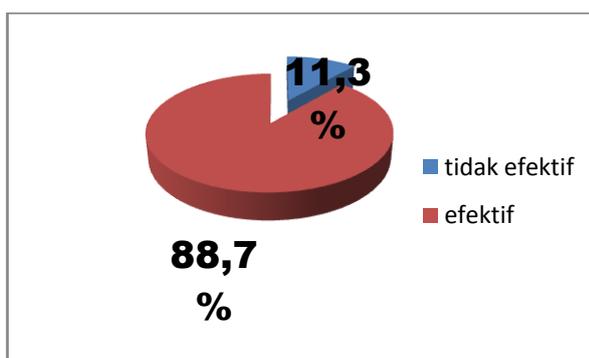
dimana **m** adalah nilai tertinggi yang mungkin; **n**= nilai terendah yang mungkin; **b**=jumlah kelas. Jadi **RS = (48-12)/2 = 18**

**Tabel 5.35 Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean**

Kategori	Batasan
Tidak Efektif	$12 < x \leq 30$
Efektif	$31 < x \leq 48$

Sumber : Telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.35 tersebut, dapat diketahui bahwa program diklat penjenjangan untuk dimensi *reaction* dapat dikatakan efektif apabila mempunyai nilai dengan rentang antara 31 sampai 48 dan dikatakan tidak efektif apabila berada di rentang nilai 12 sampai 30. Berikut adalah hasil olahan data SPSS atas pengkategorian total indikator *reaction* yang berasal dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 53 responden, yaitu para pegawai yang telah mengikuti dan telah lulus diklat penjenjangan pada PT PLN Disjaya (Persero).



**Grafik 5.5 reaction**

Sumber: hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan grafik 5.5 tersebut, untuk dimensi *reaction* diperoleh hasil pengukuran seberapa banyak responden yang menilai program diklat penjenjangan ini efektif atau tidak efektif. Ada sebanyak 88,7% responden menilai program diklat penjenjangan ini efektif dan sebanyak 11,3% responden menilai program diklat penjenjangan ini tidak efektif. Menurut Donald L. Kirkpatrick dan James D.Kirkpatrick, evaluasi pada level ini mengukur bagaimana reaksi peserta atas partisipasinya dalam program pelatihan atau sering disebut mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*).

Program Diklat Penjenjangan ini efektif karena peserta Diklat merasa puas dan setuju terhadap segala penyediaan fasilitas dan materi yang diberikan, sehingga kebutuhan peserta akan pelatihan terpenuhi. Jika dilihat dari analisis tiap indikator sebelumnya, mayoritas responden menjawab “setuju” terhadap pernyataan positif mengenai reaksi tentang program yang diberikan. Dari 12 pernyataan mengenai *reaction* pegawai terhadap program diklat penjenjangan, responden mayoritas menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap fasilitas, trainer, pelayanan, audio sebagai pendukung, materi serta metode pelatihan yang diberikan. Ini semua merupakan wewenang dan kewajiban udiklat dalam menangani kebutuhan tersebut. Faktor yang menyebabkan udiklat mampu dan berhasil dalam penyediaan pelayanan yang disediakan antara lain perencanaan yang terperinci dan anggaran yang tersedia dengan baik. Perencanaan anggaran diklat dilakukan oleh Udiklat PLN Jakarta, sedangkan PLN Pusat sebagai penyedia dana. Perencanaan anggaran diperhitungkan berdasarkan jumlah peserta diklat, metode pengajaran yang digunakan dan materi yang diberikan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Ibu Prima selaku asisten analist diklat penjenjangan sekaligus sebagai asisten analist keuangan yakni:

*“Jadi kita sebagai fasilitator. Masalah materi selama ini yang kita laksanakan Untuk EE 4 pasti baku materinya seperti yang di direktori. Yang menyusun dari PLN dan instruktur dari udiklat dan itu di validasi materinya. Kalo yang untuk EE 1 dan 2 kita kerjasama dengan praktisi seperti dari UI dan PTN. Untuk yang kemarin kita bekerjasama dengan binus. Kita mengajukan untuk kemudian binus merancang materinya apa saja. Darimana kita bisa*

*mneyusun? Itu kita punya rapatnya. Kita kan punya atasan di pusdiklat nanti di pusdiklat itu ada bagian diklat penjenjangan. mereka sudah mengkoordinasi dengan udiklat-udiklat, materi-materi apa saja yang sudah direvisi. Dari tahun ketahun selalu berubah materinya Untuk EE 1. Sudah melalui review antara pusdiklat dengan talentanya PLN pusat.”( 17 April 2012 pukul 14.00)*

Untuk masalah anggaran yang dibutuhkan untuk program diklat ini, pusdiklat maupun udiklat hanya membuat rancangan anggaran kemudian akan diberikan kepada PLN Pusat. Hal ini juga dibenarkan oleh Ibu Prima mengenai biaya diklat bahwa untuk EE/SSE 1-3 , biaya anggaran berasal dari PLN Pusat untuk masa 1 tahun. Sedangkan untuk EE/SSE 4 pusdiklat mempunyai biaya sendiri. Selain itu banyak pula pernyataan pendukung dari salah satu pembuat kebijakan maupun penyelenggara dan penilai bahwa segala penunjang untuk penyelenggaraan diklat ini dinilai baik.

### 5.3.2 Analisis Evaluasi Program Diklat Penjenjangan dari Dimensi *Learning*

Dimensi kedua dari variabel evaluasi program pelatihan ialah *Learning*.

Dimensi *learning* mempunyai total penilaian dari masing-masing indikator yang berbentuk pernyataan. Peneliti membuat 6 pernyataan yang masuk ke dalam dimensi learning dari 30 pernyataan keseluruhan. Skala penilaiannya dapat dikategorikan ke dalam kategori “efektif” dan “tidak efektif”. Pengkategorian “efektif” atau “tidak efektif” bagi dimensi *reaction* mempunyai rentang nilai sebagai berikut:

$$RS = (m-n)/b$$

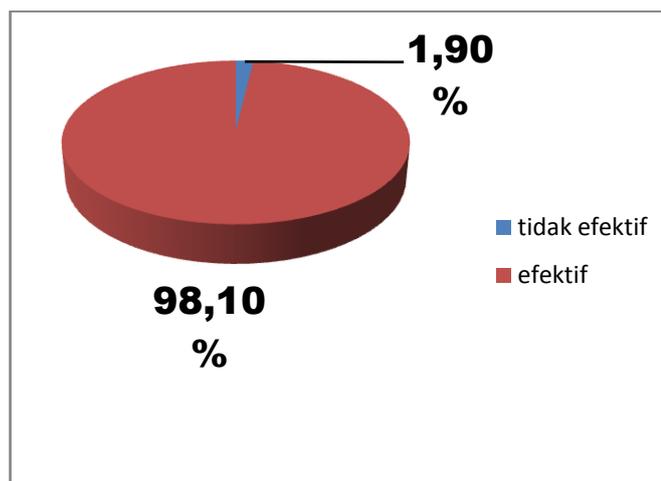
Dimana **m** adalah nilai tertinggi yang mungkin; **n**= nilai terendah yang mungkin; **b**=jumlah kelas. Jadi **RS = (24-6)/2 = 9**

**Tabel 5.36 Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean**

<b>Kategori</b>	<b>Batasan</b>
Tidak Efektif	$6 < x \leq 15$
Efektif	$16 < x \leq 24$

Sumber : telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.36 tersebut, dapat diketahui bahwa program diklat penjenjangan untuk dimensi *learning* dapat dikatakan efektif apabila mempunyai nilai dengan rentang antara 16 sampai 24 dan dikatakan tidak efektif apabila berada di rentang nilai 6 sampai 15. Berikut adalah grafik yang berisi hasil olahan data untuk dimensi *Learning*.



**Grafik 5.6 Learning**

Sumber: hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan grafik 5.6 tersebut, untuk dimensi *learning* diperoleh hasil pengukuran seberapa banyak responden yang menilai program diklat penjenjangan ini efektif atau tidak efektif. Learning dilihat dari meningkatnya pengetahuan, kemampuan, dan penguasaan materi yang diberikan saat diklat berlangsung. Menurut Gary Dessler yang mengutip teori dari Donald L. Kirckpatrick dan James D. Kirckpatrick, learning atau pembelajaran dapat ditanyakan kepada orang yang telah mengikuti pelatihan apakah keterampilan dan keahlian orang tersebut telah meningkat atau tidak serta atasan dapat menguji apakah kemampuan dan keterampilan peserta meningkat. Pada penelitian ini, peneliti membuat kuesioner yang berbentuk pernyataan mengenai keterampilan dan keahlian yang meningkat karena telah mengikuti diklat penjenjangan. Dari analisis tiap indikator learning sebelumnya, mayoritas responden menilai setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan sehingga mayoritas hasil dimensi *learning* adalah efektif.

Sebanyak 98,1% responden setuju bahwa program diklat penjenjangan ini sangat berpengaruh pada skill peserta. Hal ini sesuai dengan tujuan PLN dalam pelaksanaan program diklat penjenjangan yakni untuk memelihara serta meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga diklat penjenjangan tidak hanya berpengaruh bagi kenaikan level kompetensi (grade ataupun jabatan) pegawai tetapi juga berpengaruh dengan kompetensinya. Kompetensi disini meliputi pengetahuan, keterampilan, dan

kemampuan yang terlihat serta nilai-nilai, motivasi inisiatif dan pengendalian diri yang mendasarinya.

### 5.3.3 Analisis evaluasi program diklat penjenjangan dari dimensi *behaviour*

Dimensi ketiga variabel evaluasi program pelatihan ialah *behaviour*. Dimensi *behaviour* mempunyai total penilaian dari masing-masing indikator yang berbentuk pernyataan. Peneliti membuat 6 pernyataan yang masuk ke dalam dimensi *behaviour* dari 30 pernyataan keseluruhan. Skala penilaiannya dapat dikategorikan ke dalam kategori “efektif” dan “tidak efektif”. Pengkategorian “efektif” atau “tidak efektif” bagi dimensi *reaction* mempunyai rentang nilai sebagai berikut:

$$RS = (m-n)/b,$$

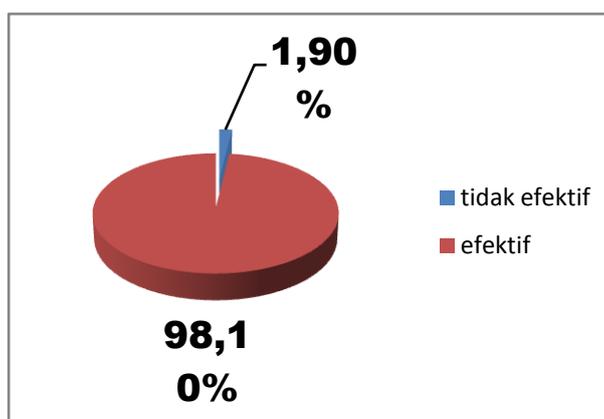
dimana **m** adalah nilai tertinggi yang mungkin; **n**= nilai terendah yang mungkin; **b**=jumlah kelas. Jadi  $RS = (24-6)/2 = 9$

**Tabel 5.37 Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean**

Kategori	Batasan
Tidak Efektif	$6 < x \leq 15$
Efektif	$16 < x \leq 24$

Sumber : telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.37 tersebut, dapat diketahui bahwa program diklat penjenjangan untuk dimensi *behaviour* dapat dikatakan efektif apabila mempunyai nilai dengan rentang antara 16 sampai 24 dan dikatakan tidak efektif apabila berada di rentang nilai 6 sampai 15. Hasil SPSS berdasarkan dimensi *behaviour* dapat dilihat dalam grafik dibawah ini.



**Grafik 5.7 Behaviour**

Sumber: hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan grafik 5.7 tersebut untuk dimensi *behaviour* diperoleh hasil pengukuran seberapa banyak responden yang menilai program diklat penjenjangan ini efektif atau tidak efektif. Berdasarkan hasil pengolahan SPSS untuk dimensi *behaviour*, sebanyak 98,1% responden menilai bahwa program diklat penjenjangan ini efektif untuk peserta dan sebanyak 1,9% responden menilai bahwa program diklat ini tidak efektif. Evaluasi program pelatihan dapat diketahui dengan menanyakan mengenai perilaku bekerja peserta setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diberikan selain itu dapat pula diketahui dari atasan pegawai apakah pegawainya mengalami perubahan setelah mengikuti diklat penjenjangan. Pada penelitian ini, mayoritas peserta setuju bahwa perilaku peserta berubah dan meningkat ke arah yang lebih baik karena telah mengikuti program ini.

Program ini mempengaruhi *behaviour* peserta karena saat mengikuti diklat, peserta diberikan materi berupa *value integrity for executive* untuk EE maupun non executive untuk SSE. Nilai-nilai yang ditanamkan ini akan mempengaruhi perilaku peserta sehari-hari. Selain itu ada pula materi mengenai “pelayanan sepenuh hati”. Materi ini mengajarkan agar peserta bekerja dengan sepenuh hati menyeimbangkan antara hak dan kewajiban. Sehingga mempengaruhi bagaimana peserta bertindak dalam mengerjakan pekerjaan rutinnnya.

Selain itu, tingkah laku peserta Diklat juga dipengaruhi adanya budaya Coc yang berlaku di PLN. Budaya kerja Coc tidak hanya disebarkan dan ditanamkan melalui unit-unit atau masing-masing distribusi tetapi PLN mengikutsertakan udiklat-udiklat PLN untuk membudayakan Coc pada saat diklat berlangsung sehingga hasil Diklat ini juga berpengaruh pada budaya kerja peserta.

#### **5.3.4 Analisis evaluasi program diklat penjenjangan dari dimensi *Result***

Dimensi keempat variabel evaluasi program pelatihan ialah *result*. Dimensi *result* mempunyai total penilaian dari masing-masing subdimensi yang berbentuk pernyataan. Peneliti membuat 6 pernyataan yang masuk ke dalam dimensi *result* dari 30 pernyataan keseluruhan. Skala penilaiannya dapat dikategorikan kedalam kategori “efektif” dan “tidak efektif”. Pengkategorian “efektif” atau “tidak efektif” bagi dimensi *reaction* mempunya rentang nilai sebagai berikut:

$$RS = (m-n)/b,$$

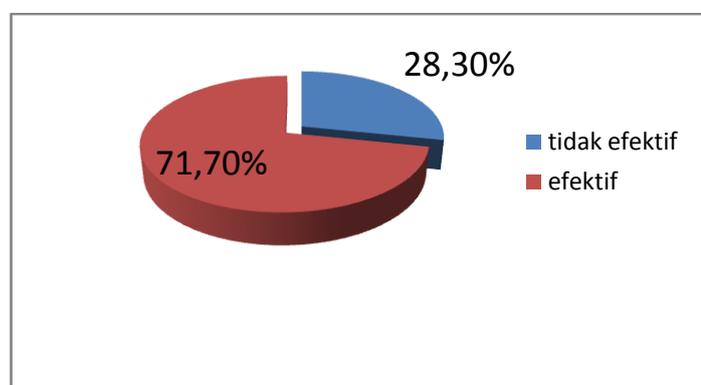
dimana **m** adalah nilai tertinggi yang mungkin; **n**= nilai terendah yang mungkin; **b**=jumlah kelas. Jadi  $RS = (24-6)/2 = 9$

**Tabel 5.38 Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean**

Kategori	Batasan
Tidak Efektif	$6 < x \leq 15$
Efektif	$16 < x \leq 24$

Sumber : telah diolah kembali

Berdasarkan pengolahan kembali untuk pengkategorian hasil SPSS diatas, dapat diketahui bahwa program diklat penjenjangan untuk dimensi *result* dapat dikatakan efektif apabila mempunyai nilai dengan rentang antara 16 sampai 24 dan dikatakan tidak efektif apabila berada di rentang nilai 6 sampai 15.



**Grafik 5.8 Result**

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan grafik 5.8 tersebut untuk dimensi *result* diperoleh hasil pengukuran seberapa banyak responden yang menilai program diklat penjenjangan ini efektif atau tidak efektif. Evaluasi program pelatihan yang terpenting adalah hasil akhir yang akan dicapai dalam tujuan dan sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Dengan kata lain hasil penelitian ini lebih ditekankan kepada sasaran dan tujuan PLN dalam mengadakan program diklat penjenjangan ini. Berdasarkan hasil SPSS sebanyak 71,7% responden setuju terhadap pernyataan yang mendukung bahwa sasaran dan tujuan dari program ini tercapai karena segala hasil baik berupa pengetahuan, keterampilan maupun kenaikan level kompetensi pun

tercapai. Sebanyak 28,3% responden tidak setuju terhadap segala pernyataan yang menyatakan bahwa sasaran dan tujuan PLN tercapai. Peserta merasa hasil program diklat penjenjangan tidak efektif. Mayoritas responden menyatakan tidak efektif pada pernyataan mengenai promosi langsung untuk mendapatkan kenaikan level kompetensi (grade/ jabatan) setelah mengikuti diklat. Responden menganggap hasil diklat harus sesuai dengan SK Direktori, dimana kenaikan level kompetensi untuk grade atau jabatan merupakan tujuan utama PLN melaksanakan program diklat penjenjangan. Namun pada kenyataannya SK Direktori tersebut tidak sepenuhnya mengatur sedemikian, sehingga antara tujuan program dengan tujuan responden ikut diklat ini tidak sama.

### 5.3 Analisis Evaluasi Program Diklat Penjenjangan

Dalam penelitian evaluasi program diklat penjenjangan bagi pegawai PT PLN Disjaya ini terdapat 4 dimensi yang dapat diukur yakni reaction, learning, behaviour, dan result, di mana dimensi-dimensi tersebut memiliki indikator masing-masing untuk diukur seberapa banyak responden yang menjawab pernyataan-pernyataan dengan skala ; tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju. Untuk mengukur evaluasi program ini, maka peneliti menggunakan spss versi 19 untuk menghitung total jawaban dari masing-masing skala penilaian tersebut kemudian dikategorikan kedalam kategori “efektif” dan “tidak efektif”. Pengkategorian “efektif” atau “tidak efektif” ini mempunyai rentang nilai seperti yang telah dijelaskan di BAB 3 yakni :

$$RS = (m-n)/b,$$

dimana **m** adalah nilai tertinggi yang mungkin; **n**= nilai terendah yang mungkin; **b**=jumlah kelas. Jadi  $RS = (120-30)/2 = 45$

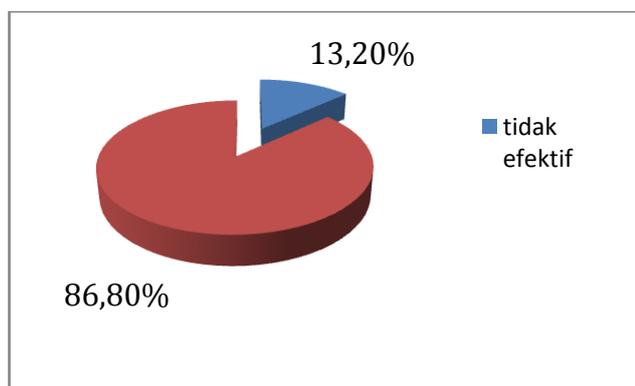
**Tabel 5.39 Pembagian Kelas Analisis Deskriptif Mean**

<b>Kategori</b>	<b>Batasan</b>
Tidak Efektif	$30 < x \leq 75$
Efektif	$76 < x \leq 120$

Sumber : telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.39 tersebut, dapat diketahui bahwa evaluasi program diklat penjenjangan dapat dikatakan efektif apabila mempunyai nilai dengan rentang antara 76 sampai 120 dan dikatakan tidak efektif apabila berada di rentang nilai 30 sampai 75. Berikut adalah hasil olahan data SPSS atas pengkategorian satu variabel

yakni variabel evaluasi program diklat yang dihitung dari total dimensi dan indikator secara keseluruhan yang berasal dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 53 responden.



**Grafik 5.9 Evaluasi Diklat Penjenjangan**

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 19 (April, 2012)

Berdasarkan grafik 5.9 tersebut, dapat diketahui bahwa sejumlah 86,8 % responden setuju bahwa program ini efektif dan sejumlah 13,2% responden menyatakan bahwa program diklat penjenjangan ini tidak efektif untuk peserta. Program diklat ini dapat dikatakan efektif apabila keempat dimensi yakni reaction, learning, behaviour dan result mempunyai hasil yang efektif. Masing-masing dimensi tersebut dapat dikatakan efektif apabila mayoritas responden setuju terhadap pernyataan yang mendukung bahwa program diklat penjenjangan ini telah dilaksanakan cukup baik dan responden atau peserta diklat tidak hanya dapat merasakan manfaat bagi dirinya sendiri tetapi juga hasil yang dijanjikan dari program itu sendiri.

Secara keseluruhan, manfaat yang di dapat dengan mengikuti program Diklat Penjenjangan adalah peningkatan kompetensi yang terjadi karena peserta Diklat mampu menangkap dan menguasai materi-materi yang diberikan dalam program. Penguasaan materi dipengaruhi oleh faktor-faktor berupa pelatih, materi yang diberikan, fasilitas serta pelayanan yang diberikan saat program Diklat Penjenjangan berlangsung, sehingga hasil dimensi *reaction* ada kaitannya dengan dimensi *learning*, behaviour, dan result karena apa yang diukur dalam dimensi *reaction* mempengaruhi ketiga dimensi lainnya.

## **BAB 6**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Penelitian yang berjudul: “Evaluasi Program Diklat Penjenjangan Strategic Specialist Education (SSE) dan Executive Education (EE) Bagi Pegawai PLN Disjaya” menghasilkan sejumlah simpulan atas temuan penelitian di lapangan yakni sebagai berikut:

1. Hasil penelitian kuantitatif dari keempat dimensi yakni *reaction*, *learning*, *behaviour*, dan *result* menghasilkan rata-rata jawaban yang efektif bagi peserta diklat. *Reaction* menghasilkan jawaban yang efektif dari semua indikatornya. Selanjutnya dimensi *learning* dan *behaviour* juga menghasilkan jawaban yang efektif dari semua indikatornya. Sedangkan dimensi *result* mempunyai 1 indikator yang rata-rata jawaban dari peserta adalah “kurang setuju” yaitu mengenai promosi langsung untuk naik level kompetensi ataupun jenjang jabatan setelah dinyatakan lulus diklat penjenjangan. Hal ini dikarenakan mayoritas dari peserta diklat mengharapkan apa yang dijanjikan oleh PLN kepada peserta terkait dengan tujuan PLN mengadakan program Diklat Penjenjangan yakni diberikannya pembinaan berupa promosi kenaikan level kompetensi. Adanya ekspektasi pegawai yang tinggi terhadap program Diklat Penjenjangan ini dikarenakan berbedanya persepsi peserta dengan peraturan yang dibuat PLN. Hal ini dikarenakan kurangnya sosialisasi mengenai program penjenjangan yang baru dilaksanakan sejak tahun 2008.
2. Sementara hasil wawancara mendalam yang dilakukan peneliti di lapangan untuk mendukung hasil kuesioner dapat disimpulkan bahwa ada beberapa peserta Diklat Penjenjangan yang tidak tahu mengenai Diklat Penjenjangan dan hanya ikut saja sesuai dengan promosi atasan yang mendaftarkan, sehingga banyak dari peserta yang kurang memahami proses dan tujuan dari pelaksanaan program ini. Sehingga peserta merasa puas hanya pada pelayanan dan fasilitas yang disediakan oleh udiklat PLN. Selain itu peneliti melakukan wawancara mendalam dengan beberapa atasan peserta yang menilai kemampuan dan pengetahuan peserta yang berubah. Atasan yang di wawancara meliputi DM BANG SDM PLN Disjaya dan salah seorang

pegawai pada Divisi Talenta di PLN Pusat. Hasil dari wawancara dengan para atasan ini menghasilkan kesimpulan bahwa apa yang diekspektasikan peserta memang agak berbeda dengan apa yang tercantum dalam SK Direksi PLN. Untuk peningkatan kemampuan, skill, dan attitude para atasan ini juga memberikan informasi pendukung mengenai kinerja dan produktivitas yang dicapai peserta setelah mengikuti program Diklat ini. Selain itu banyak peserta yang mengeluhkan akan jangka waktu sertifikat yang diberikan kepada peserta yang lulus diklat penjenjangan. Masa berlaku sertifikat ini hanya berlaku untuk 2 tahun. Sementara peserta belum juga mendapatkan pembinaan untuk kenaikan jenjang jabatan baik struktural maupun fungsional padahal sertifikat tersebut dapat mendukung peserta untuk dipromosikan kenaikan jenjang jabatan. Namun setelah melakukan wawancara kepada salah seorang pegawai pihak Udiklat Jakarta, sertifikat kelulusan Diklat Penjenjangan ini tidak ada jangka waktu masa berlaku selama 2 tahun. Pihak Udiklat mengatakan memang di SK Direksi tertulis sedemikianrupa tetapi belum ada keputusan yang pasti dari PLN Pusat.

## 6.2 Saran

Dari simpulan dan analisis yang dipaparkan pada bab ini maupun bab sebelumnya, peneliti mempunyai beberapa saran untuk menjadi masukan dalam mengatasi permasalahan yang ada terkait program Diklat Penjenjangan yakni:

1. Sebaiknya sertifikat Diklat tidak hanya berlaku 2 tahun. Walaupun sudah ada SK Direksi yang mengatur mengenai masa berlakunya sertifikat, diharapkan adanya konsistensi dalam pelaksanaannya.
2. Agar tidak terjadi kesalahpahaman terhadap tujuan Diklat Penjenjangan, sebaiknya setiap pegawai PLN diberikan pemahaman dan sosialisasi mengenai program Diklat penjenjangan baik SSE maupun EE
3. Penyediaan fasilitas berupa sarana dan prasarana maupun alat penunjang Diklat lainnya diharapkan tetap memenuhi standar yang diberikan Pusdiklat

4. Sebaiknya calon peserta Diklat merupakan pegawai yang sedang menduduki grade tertinggi di setiap level kompetensinya.
5. Diharapkan program Diklat Penjurangan ini berjalan selaras dan seimbang dengan promosi jabatan dan penempatan jabatan kosong yang ada.
6. Materi yang diberikan saat Diklat tidak hanya harus sesuai dengan pekerjaan pegawai sehari-hari tetapi juga berbeda dengan pekerjaan si pegawai yang menjadi peserta diklat agar pengetahuan peserta bertambah.
7. Dalam pemilihan calon peserta Diklat, diharapkan PLN lebih selektif lagi.
8. Sesuai dengan namanya, Penjurangan, Diklat ini harus benar-benar memberikan hasil penjurangan bagi peserta yang lulus Diklat baik kenaikan jenjang jabatan struktural maupun fungsional.
9. Diharapkan untuk waktu pelaksanaan diklat tidak terlalu lama. Sebaiknya dibuat lebih padat dan berisi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku-Buku

- Dessler, Gary . 2003. *Human Resources Development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck. 1988. *Business Policy and Strategic Management*. New York : McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Sikula, Andrew E. 1981, “*Personnel Administration and Human Resources Management*”. John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, Richard M. 1977. *Organizational Effectiveness, A Behavioral View*. California : Goodyear Publishing Company.
- Benardin, H. John and Joyco E. A. Russell.1993. *Human Resources Management: An Experimental Approach*. New York: McGraw-Hill, Series in Management.
- Prasetyo, Bambang. dan Lina Miftahul J. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif* . Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Zainun, Buchari. 1995. *Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Rae, Leslie. 2005. *The Art of Training and Development Using Activities in Training and Development Melibatkan Pembelajar Secara Aktif Dalam Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: Gramedia.
- Noe, Raymond A.2008. *Employee Training and Development*.Newyork: McGraw Hill
- Torres-Coronas,Teresa. 2005. *E Human Resources Management, Managing Knowledge People*. London : Idea Group Publishing.
- Mondy, R Wayne.2008. *Human Resources Management*. New Jersey : Prentice Hall
- Ivancevich M, John.2001. *Human Resources Management (eighth edition)*.Newyork : McGraw-Hill.
- Kickpatrick L, Donald and James D. Kickpatrick.2006. *Evaluating Training Programs*. San Francisco:Berret-Koehler Publishers Inc.
- Armstrong, Michael.1999. *Human Resources Management (Strategy and Action)*. London: Kogan Page.
- Ivancevich, Donnelly and Gibson.1989.*Management principles and function*. USA: Donnelly, Gibson , Ivancevich . Fundamental of Management.
- Hitt, Middlemist and Mathis. 1969. *Management concepts and effective practice*. USA: West Publishing Company.

- Litterer A. Joseph. 1980. *Organizations structure and behavior*. Canada : John Willey & sons, Inc.
- Hall, Mcgraw. 2004. *Service management*. Newyork: McGraw Hill companies. Inc.
- David R. Fred. 2009. *Strategic Management* (concept and cases twelfth edition). USA: Pearson Prentice Hall.
- Jerry L. Gray dan Frederick A. *Organizational behavior (Concept and application)*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co, A Bell & Howell company.
- Drucker F. Peter. 1982. *Manajemen tugas tanggung jawab praktek*. Jakarta: PT Gramedia.
- Scott G. William, Likert, Carzo, Brown, and Livingstone. 1992. *Struktur Organisasi & Dinamika*. Semarang: Effhar Offset.
- Heineke, Davis. 2003. *Managing Services (Using Technology to create value)*. Newyork: McGraw-Hill/Irwin.
- Aronson, Elliot and Ellsworth C. Phoebe. 1990. *Methods of research in social psychology*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Sekaran, Uma. 2005. *Research Methods for Business (a skill building approach)*. USA: John Willey & sons, Inc.
- Lewis, GJ and Walmsley Dj. 1993. *People Environment (behavior approaches in human geografi)*. UK: Longman Group.
- Bungin Burhan. 2005. *Metodologi penelitian kuantitatif*. Jakarta.
- Isaac, stephen. 1971. *Handbook research and evaluation*. USA: Robert R. Knapp
- Gulo, W. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT Grasindo.
- I Gusti Ngurah Agung. 2007. *Manajemen penulisan skripsi, tesis dan Disertasi*. Jakarta.

### **Jurnal dan Dokumen**

- Subagyo, Ahmad Wito. 2000. *Efektivitas Program Penanggulangan Kemiskinan dalam Pemberdayaan Masyarakat Pedesaan*. Yogyakarta : UGM
- Hasan, Firdaus. 2004. *Efektivitas Pelatihan Ditinjau dari Kinerja Infrastruktur dan Motivasi Berprestasi*. Depok : UI.
- Lewis, Philip and Adrian Thornhall. 1994. *The evaluation of training: An organizational culture approach*. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited.

Pineda, Pilar. 2010. *Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model*. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited.

PLN, *Surat Keputusan Direksi Nomor 307.K/DIR/2009 ini merupakan peraturan yang mengatur tentang perubahan atas keputusan direksi PT PLN (Persero) nomor 387.K/DIR/2008 tentang sistem pembinaan kompetensi dan karir pegawai.*

PLN, *Surat Keputusan Direksi Nomor 412.K/DIR/2008 ini merupakan peraturan yang mengatur tentang sistem pendidikan dan pelatihan pegawai.*

## LAMPIRAN



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**

<b>No Kuesioner</b>		
<b>No Responden</b>		

**KUESIONER**

Peneliti adalah mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Fisip UI yang sedang melakukan penelitian skripsi tentang *Evaluasi program pendidikan dan pelatihan (Diklat) Penjenjangan Strategic Specialist Education (SSE) dan Executive Education (EE) Bagi Pegawai PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Disjaya*. Peneliti menggunakan instrumen berupa kuesioner dalam mengumpulkan data untuk penelitian ini. Oleh karena itu peneliti sangat mengharapkan Bapak/Ibu dapat menjawab kuesioner ini dengan sejujurnya sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Informasi apapun yang Bapak/Ibu berikan hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian dan dijaga kerahasiaannya.

Berilah tanda checklist pada kuesioner dibawah ini yang berbentuk pernyataan yang ada di dalam tabel dengan pilihan jawaban terdiri dari empat skala penilaian sebagai berikut :

TS : Tidak Setuju

KS: Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

**I. Karakteristik Responden**

1. Nama :
2. Jabatan:
3. Jenis Kelamin :
  1. Laki-Laki
  2. Perempuan
4. Usia : .....Tahun
5. Pendidikan Formal Terakhir :
  1. Tamat SMA atau sederajat
  2. Diploma
  3. S1
  4. S2
  5. S3
6. Durasi bekerja yang telah ditempuh sampai sekarang:

1. 1-5 tahun
2. 6-10 tahun
3. 11-15 tahun
4. >15 tahun

A. *Reaction*

No	Pernyataan	TS	KS	S	SS
7	Saya mengetahui tujuan PLN melaksanakan Diklat Penjenjangan				
8	Diklat Penjenjangan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan saya yakni untuk memenuhi level kompetensi (grade) atau jenjang jabatan				
9	Diklat Penjenjangan yang diberikan sudah sesuai dengan ekspektasi saya sebelumnya				
10	Saya puas karena telah dipromosikan untuk mengikuti diklat penjenjangan				
11	Fasilitas yang diberikan saat pelatihan memuaskan				
12	Content (isi) materi yang diberikan saat diklat sesuai antara teori dengan praktek				
13	Metode pengajaran yang diberikan saat pelatihan memuaskan				
14	Materi yang diberikan lengkap dan jelas				
15	Adanya audiovisual yang baik sehingga mendukung program diklat penjenjangan				
16	Workshop yang diberikan sangat membantu saya dalam pekerjaan sehari-hari				
17	Trainer (pelatih) memiliki keahlian yang kompeten				
18	Jadwal Diklat yang diberikan tidak mengganggu jadwal kerja				
19	Service pelayanan yang diberikan saat mengikuti diklat memuaskan				
20	Hidangan (makanan) yang disediakan saat diklat memuaskan				

## B. Learning

No	Pernyataan	TS	KS	S	SS
24	Saya menguasai materi yang diberikan saat diklat sesuai dengan level kompetensi				
25	Pengetahuan saya meningkat setelah mengikuti diklat penjenjangan				
26	Meningkatnya kemampuan sesuai dengan bidang pekerjaan saya (mis: marketing, finance dll)				
27	Kemampuan berkomunikasi saya meningkat				
28	Kemampuan saya meningkat dalam menggunakan teknologi yang ada (komputer dll)				
29	Saya bersikap sesuai dengan apa yang telah diajarkan saat diklat				

## C. Behaviour

No	Pernyataan	TS	KS	S	SS
30	Saya menyadari akan pentingnya perubahan <i>skill</i> dan <i>attitude</i>				
31	Setelah mengikuti pelatihan, saya berperilaku kerja yang sesuai dengan apa yang didapatkan dari pelatihan				
32	Saya menyadari akan pentingnya penyesuaian perilaku personal (individu) dengan perilaku organisasi (perusahaan)				
33	Saya mengalami perubahan budaya kerja setelah mengikuti diklat penjenjangan				
34	Kedisiplinan saya meningkat setelah mengikuti diklat				
35	Kepatuhan saya meningkat terhadap peraturan perusahaan				

## D. Result

No	Pernyataan	TS	KS	S	SS
36	Saya mengalami perbaikan kualitas kinerja pada level kompetensi atau jabatan yang sama				

	maupun yang lebih tinggi				
37	Saya mendapatkan pembinaan kenaikan jabatan atau level kompetensi ( <i>grade</i> ) untuk menduduki jabatan struktural maupun fungsional yang lebih tinggi				
38	Saya mendapatkan manfaat positif dengan mengikuti Diklat Penjurangan				
39	Setelah lulus Diklat Penjurangan ini, saya langsung di promosikan naik level kompetensi ( <i>grade</i> ) atau jabatan				
41	Produktivitas saya meningkat setelah mengikuti Diklat Penjurangan				
42	Saya <i>safety</i> dalam bekerja karena memiliki kemampuan yang sesuai dengan level kompetensi atau jabatan yang sedang diduduki				

44. Kritik saya mengenai program Diklat Penjurangan di PT PLN (Persero) Disjaya adalah

.....  
 .....  
 .....  
 .....

45. Saran saya mengenai program Diklat Penjurangan di. PLN Disjaya adalah

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**LAMPIRAN****Pedoman wawancara**

1. Pengertian Diklat Penjurangan
2. Sejak kapan program diklat penjurangan ini diadakan
3. Tujuan diadakannya diklat penjurangan
4. Perbedaan diklat penjurangan dengan diklat-diklat lainnya
5. Diklat penjurangan ini mencakup kebutuhan kompetensi jabatan struktural dan fungsional
6. Perbedaan kompetensi inti, peran, dan bidang
7. Dari namanya diklat ini yaitu penjurangan. Kaitannya dengan kenaikan jenjang jabatan baik struktural maupun fungsional
8. Pegawai PLN yang dapat mengikuti diklat penjurangan
9. Cara PLN Pusat untuk memilih calon peserta untuk mengikuti diklat penjurangan
10. Syarat calon peserta untuk dapat mengikuti diklat penjurangan
11. Kelulusan peserta diklat
12. Kesempatan untuk mengulang diklat bagi peserta yang tidak lulus
13. Standar fasilitas, materi dan trainer sebagai pendukung program diklat penjurangan
14. Kerjasama dengan pihak swasta dalam pelaksanaan program diklat
15. Terkait dengan seringnya rotasi, mutasi serta pensiun pegawai sehingga menyebabkan kosongnya jabatan, Peran diklat penjurangan dalam pengisian kosongnya jabatan di PLN
16. Untuk biaya penyelenggaraan diklat, yang bertanggung jawab penuh terhadap biaya
17. Pegawai akan di evaluasi lagi oleh PLN
18. Pengaruh hasil diklat terhadap karir pegawai?
19. Sesuai dengan SK nomer 307.K/DIR/2009 pasal 4 mengenai pembinaan level kompetensi, bahwa pembinaan berupa kenaikan level kompetensi diberikan

kepada pegawai yang telah mendapatkan sertifikasi kelulusan diklat penjenjangan.

20. Karyawan mengetahui tujuan dari diadakannya Diklat Penjenjangan
21. Kualitas isi pelatihan sudah sesuai antara teori dengan praktek
22. Metode dan teknik Diklat bervariasi dan cocok dengan jabatan yang akan dijabati
23. Kualitas materi pelatihan yang lengkap beserta penunjang lainnya seperti audiovisual, kelas, jadwal dll
24. Kualitas dari *trainer* Diklat berupa pengetahuan, keahlian, komunikasi dan kemampuan membimbing peserta
25. Adanya perubahan pengetahuan, keahlian (di berbagai bidang seperti speaking, writing dll) dan perubahan tingkah laku peserta setelah mengikuti Diklat Penjenjangan
26. Adanya perubahan budaya kerja dan kedisiplinan karyawan yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan ini
27. Adanya kemajuan kualitas, peningkatan produktivitas kinerja karyawan dan komunikasi yang terjadi antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

**LAMPIRAN**  
**OUTPUT SPSS VERSI 19**

**1. KARAKTERISTIK RESPONDEN**

**Statistics**

		jenis kelamin	Usia	pendidikan terakhir	durasi bekerja	reaction1
N	Valid	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0

**2. DIMENSI PENELITIAN**

**Statistics**

		reaction2	reaction3	reaction4	reaction5	reaction6	reaction7
N	Valid	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Statistics**

		reaction8	reaction9	reaction10	reaction11	reaction12	learning1
N	Valid	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Statistics**

		learning2	learning3	learning4	learning5	learning6	behav1	behav2
N	Valid	53	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

## Statistics

		behav3	behav4	behav5	behav6	res1	res2	res3
N	Valid	53	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

## Statistics

		res4	res5	res6
N	Valid	53	53	53
	Missing	0	0	0

**TABEL FREKUENSI DIMENSI PENELITIAN**

## Erection

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak efektif	6	11,3	11,3	11,3
	efektif	47	88,7	88,7	100,0
Total		53	100,0	100,0	

## Elearning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak efektif	1	1,9	1,9	1,9
	efektif	52	98,1	98,1	100,0
Total		53	100,0	100,0	

**Ebehav**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak efektif	1	1,9	1,9	1,9
efektif	52	98,1	98,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

**Eresult**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak efektif	15	28,3	28,3	28,3
efektif	38	71,7	71,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

**Eefektivitas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak efektif	7	13,2	13,2	13,2
efektif	46	86,8	86,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

## UJI VALIDITAS

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	292,674
	df	66
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
reaction1	1,000	,711
reaction2	1,000	,609
reaction3	1,000	,444
reaction4	1,000	,614
reaction5	1,000	,538
reaction6	1,000	,633
reaction7	1,000	,378
reaction8	1,000	,640
reaction9	1,000	,682
reaction10	1,000	,542
reaction11	1,000	,510
reaction12	1,000	,583

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,289	44,078	44,078	5,289
2	1,595	13,288	57,367	1,595
3	,979	8,155	65,522	
4	,846	7,047	72,569	
5	,793	6,607	79,176	
6	,674	5,618	84,794	
7	,413	3,440	88,234	
8	,389	3,245	91,478	
9	,348	2,898	94,377	

10	,303	2,528	96,905
11	,236	1,970	98,875
12	,135	1,125	100,000

#### Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	44,078	44,078
2	13,288	57,367
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
reaction1	,699	-,472
reaction2	,652	-,430
reaction3	,583	-,322
reaction4	,728	-,289
reaction5	,734	-,017
reaction6	,589	,534
reaction7	,573	,222
reaction8	,719	,350
reaction9	,509	,650
reaction10	,678	,287
reaction11	,700	-,140
reaction12	,752	-,133

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
reaction1	,699	-,472
reaction2	,652	-,430
reaction3	,583	-,322
reaction4	,728	-,289
reaction5	,734	-,017
reaction6	,589	,534
reaction7	,573	,222
reaction8	,719	,350
reaction9	,509	,650
reaction10	,678	,287
reaction11	,700	-,140
reaction12	,752	-,133

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,749
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	110,586
	Df	15
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
learning1	1,000	,810
learning2	1,000	,700
learning3	1,000	,609
learning4	1,000	,755
learning5	1,000	,687
learning6	1,000	,672

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	3,095	51,577	51,577
2	1,137	18,956	70,533	1,137
3	,665	11,081	81,614	
4	,503	8,391	90,005	
5	,319	5,320	95,325	
6	,280	4,675	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	51,577	51,577
2	18,956	70,533
3		
4		
5		
6		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
learning1	,402	,805
learning2	,649	,528
learning3	,698	-,349
learning4	,853	-,167
learning5	,810	-,177
learning6	,802	-,172

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,822
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	202,919
	df	15
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
behav1	1,000	,630
behav2	1,000	,404
behav3	1,000	,644
behav4	1,000	,773
behav5	1,000	,681
behav6	1,000	,754

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	3,886	64,768	64,768
2	,978	16,305	81,073	
3	,500	8,327	89,400	
4	,284	4,734	94,134	
5	,209	3,479	97,613	
6	,143	2,387	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	64,768	64,768
2		
3		
4		
5		
6		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
behav1	,794
behav2	,635
behav3	,803
behav4	,879
behav5	,825
behav6	,868

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	134,667
	df	15
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
res1	1,000	,635
res2	1,000	,778
res3	1,000	,599
res4	1,000	,343
res5	1,000	,582
res6	1,000	,594

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,530	58,838	58,838	3,530
2	,839	13,986	72,824	
3	,507	8,450	81,274	
4	,484	8,072	89,346	
5	,435	7,250	96,595	
6	,204	3,405	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	58,838	58,838
2		
3		
4		
5		
6		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
res1	,797
res2	,882
res3	,774
res4	,585
res5	,763
res6	,770

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
res1	,797
res2	,882
res3	,774
res4	,585
res5	,763
res6	,770

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

## UJI RELIABILITAS

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	12

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
reaction1	3,15	,690	53
reaction2	3,08	,615	53
reaction3	2,77	,609	53
reaction4	3,06	,534	53
reaction5	3,15	,456	53
reaction6	3,04	,437	53
reaction7	2,94	,497	53
reaction8	2,98	,571	53
reaction9	3,04	,479	53

reaction10	3,23	,577	53
reaction11	2,70	,749	53
reaction12	3,21	,495	53

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
reaction1	33,19	15,964	,617	,868
reaction2	33,26	16,583	,575	,870
reaction3	33,57	16,904	,513	,874
reaction4	33,28	16,668	,663	,865
reaction5	33,19	17,194	,646	,867
reaction6	33,30	17,830	,494	,874
reaction7	33,40	17,552	,492	,874
reaction8	33,36	16,542	,640	,866
reaction9	33,30	17,907	,421	,878
reaction10	33,11	16,718	,593	,869
reaction11	33,64	15,581	,626	,868
reaction12	33,13	16,848	,678	,865

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36,34	19,844	4,455	12

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
learning1	3,04	,338	53
learning2	3,25	,434	53
learning3	3,08	,513	53
learning4	3,13	,520	53
learning5	3,06	,412	53
learning6	3,11	,375	53

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
learning1	15,62	3,009	,288	,821

learning2	15,42	2,555	,515	,781
learning3	15,58	2,363	,528	,782
learning4	15,53	2,100	,722	,728
learning5	15,60	2,436	,663	,748
learning6	15,55	2,522	,669	,751

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,66	3,459	1,860	6

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
behav1	3,45	,503	53
behav2	3,08	,549	53
behav3	3,30	,463	53
behav4	3,13	,556	53
behav5	3,11	,506	53
behav6	3,17	,545	53

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
behav1	15,79	4,514	,702	,868
behav2	16,17	4,721	,521	,898
behav3	15,94	4,631	,712	,867
behav4	16,11	4,141	,802	,851
behav5	16,13	4,463	,723	,865
behav6	16,08	4,225	,777	,855

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,25	6,266	2,503	6

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
res1	2,75	,830	53
res2	2,36	,879	53
res3	3,15	,662	53
res4	2,43	,888	53
res5	3,06	,569	53
res6	3,11	,506	53

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
res1	14,11	7,333	,654	,810

res2	14,51	6,524	,816	,772
res3	13,72	8,091	,646	,813
res4	14,43	7,904	,455	,858
res5	13,81	8,502	,644	,817
res6	13,75	8,766	,648	,820

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,87	10,963	3,311	6

**LAMPIRAN**

**Data Pegawai PLN Disjaya yang telah mengikuti Diklat Penjurangan**

**Tahun 2009-2010**

Pers.No.	Personnel Number		EE	Educational establishment	Course name
67940001	BERNADUS TOTO P	AREA TANJUNG PRIOK	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION III
68950001	BIMO SAMODRO	Kantor Distribusi Jakarta Raya	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION III
71910014	RENY WAHYU SETIASWAN	Kantor Distribusi Jakarta Raya	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION III
58790001	MARDI SAPTOWASONO	Kantor Distribusi Jakarta Raya	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION III
63850031	SJAM SJAFRULLAH	AREA BINTARO	ZP	Kursus Eksternal PLN	EXECUTIVE EDUCATION III
66940020	BUSRAN LABINTANG	AREA TANJUNG PRIOK	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION III
72950000	WIDI UTAMI	AREA MENTENG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
74950000	ERWIN RACHMAD HIDAYAT	AREA CIRACAS	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
59830021	AGUS SUMARNA	AP PRIMA JAKARTA SELATAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
61830040	NURBAGIO	AREA BANDENGAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
61850080	SUKAMTO	AREA KRAMAT JATI	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV

68910020	HARIN DJUWARSINI	AREA BULUNGAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
70910017	BUDI WIDODO	AREA JATINEGARA	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
70910027	EKA ENDANG DARMAWAN	AREA BULUNGAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
70920007	PRIYO PRASOJO	AREA PONDOK KOPI	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
70920011	EMAN	AREA BANDENGAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
70920038	TATA SAIDI	AREA SERPONG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
70920041	JOKO PRASTYO	AREA CIKUPA	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
70920049	KIAN HARTO	AP PRIMA JAKARTA SELATAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
70940018	SUKARDI	AREA MENTENG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
70950004	PRAMESTI	AREA BULUNGAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
71910020	SRI WAHYUNI	AREA MENTENG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
71920012	SULISTYO INDRAYANTO	AREA TELUK NAGA	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
71920054	DENI HADIANA	Kantor Distribusi Jakarta Raya	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
71920056	ETTY KIFTIYANI	AREA MENTENG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
72920007	ANDRIANI	AP PRIMA JAKARTA UTARA	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
72930003	SUKMA FITRIANA	AREA BANDENGAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV

72930007	DIAN SUNDAYANA SUKANDAR	AREA SERPONG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
72930022	SIGIT JUNIANTO	AREA BANDENGAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
72940016	PIPIN ARIFIN	AREA KRAMAT JATI	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
72950010	MOCHAMAD RAMDHAN	AREA CEMPAKA PUTIH	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
73920015	NOVI SRI RAHAYUNINGSIH	AREA CEMPAKA PUTIH	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
73930003	RUSTAMI	AREA PONDOK KOPI	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
73940015	SUMIAH	AREA MENTENG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
73950004	MUHAMMAD JOHARIFIN	AREA BANDENGAN	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
74940002	AKMAL FAHMI	Kantor Distribusi Jakarta Raya	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
74940050	NENI SURYANI	AREA SERPONG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
74940067	SRI HIDAYATI	AREA LENTENG AGUNG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
75940005	NAZRIVAN	AREA MENTENG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
75940013	MUHAMAD ALI	AREA MARUNDA	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
75940022	SISWANDI	AREA PONDOK KOPI	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
78040002	ANAK AGUNG SAGUNG NGR SRI ARYANI	AREA TELUK NAGA	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
79050003	ROXY SWAGERINO	AREA SERPONG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV

80050012	AYULIYA AZHAR	AREA BINTARO	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
80060009	ERNI TUTI HARTATI DAMANIK	AREA MENTENG	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
72940019	SUSHANTINA MECCA	Kantor Distribusi Jakarta Raya	ZO	Kursus Internal PLN	EXECUTIVE EDUCATION IV
58840038	IDA HERAWATI	AREA MENTENG	ZO	Kursus Internal PLN	SSE IV
57800008	ELLY MURNI	AREA PONDOK GEDE	ZO	Kursus Internal PLN	SSE IV
58840034	TOSYE SLAMET	Kantor Distribusi Jakarta Raya	ZO	Kursus Internal PLN	SSE IV
61830036	SINUR HUTAHAYAN	AREA KEBON JERUK	ZO	Kursus Internal PLN	SSE IV
62840044	YUDI ENGGAR PRAKOSO	AREA CEMPAKA PUTIH	ZO	Kursus Internal PLN	SSE IV
64830007	INDRAWATI PRASETYARINI	AREA PONDOK GEDE	ZO	Kursus Internal PLN	SSE IV
71910019	EDWIN JANUAR	Area Pengatur Distribusi Jakar	ZO	Kursus Internal PLN	SSE IV
56780016	ERIE MARIA SYAHRAL	AREA MENTENG	ZO	Kursus Internal PLN	SSE IV

Sumber : Data SDM (Novriyanto, Asisten Pengembangan Kompetensi)

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Furi Andriyana  
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 17 Juni 1990  
Alamat : Jalan Kemayoran Timur No.2 RT :15/07 Jakpus  
10620  
Nomor telepon/Hp : 085692932333  
Email : fury.andriyana@yahoo.com  
Nama Orang Tua : Ayah : Ruby Hasan  
Ibu : Wenty

## Riwayat Pendidikan Formal:

SD : SD Islam Meranti  
SMP : SMP Negeri 1 Jakarta  
SMA : SMA Negeri 77 Jakarta