

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah singkat dan perkembangan PT PLN (Persero)

Sejarah tentang berdirinya PLN sekarang ini tidak terlepas dari bagaimana proses awal yang menjadi cikal bakal lahirnya PLN, secara *defacto* atau riilnya PLN sudah ada sejak masa pemerintahan Hindia Belanda, walaupun otoritas namanya bukan dikenal dengan nama PLN, dan perusahaan yang bergerak dibidang jasa ini hanya bersifat regional saja, dan hal ini terus berlanjut hingga masa penjajahan Jepang.

Sejarah Ketenagalistrikan di Indonesia dimulai pada akhir abad ke-19, ketika beberapa perusahaan Belanda mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Pengusahaan tenaga listrik tersebut berkembang menjadi untuk kepentingan umum, diawali dengan perusahaan swasta Belanda yaitu NV. NIGM yang memperluas usahanya dari hanya dibidang gas ke bidang tenaga listrik.

Kemudian selama Perang Dunia II berlangsung, perusahaan-perusahaan listrik tersebut dikuasai oleh Jepang dan setelah kemerdekaan Indonesia, tanggal 17 Agustus 1945, perusahaan-perusahaan listrik tersebut direbut oleh pemuda-pemuda Indonesia pada bulan September 1945 dan diserahkan kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada tanggal 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno

membentuk Jawatan Listrik dan Gas, dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik saat itu sebesar 157,5 MW. Tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak dibidang listrik, gas dan kokas.

Tanggal 1 Januari 1965, BPU-PLN dibubarkan dan dibentuk dua perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang mengelola tenaga listrik dan Perusahaan Gas Negara (PGN) yang mengelola gas. Saat itu kapasitas pembangkit tenaga listrik PLN sebesar 300 MW. Pada tahun 1972, Pemerintah Indonesia menetapkan status Perusahaan Listrik Negara sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara (PLN) dan pada tahun 1990 melalui Peraturan Pemerintah No.17, PLN ditetapkan sebagai pemegang kuasa usaha ketenagalistrikan.

Tahun 1992 pemerintah memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan tenaga listrik. Sejalan dengan kebijakan diatas, pada bulan Juni 1994 status PLN dialihkan dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Perkembangan PLN Setelah terbentuk menjadi persero di tahun 1992, PT PLN (persero) memiliki beberapa aktifitas bisnis, antara lain Dibidang pembangkitan listrik pada akhir tahun 2003 daya terpasang pembangkit PLN mencapai 21.425 MW yang tersebar diseluruh Indonesia.

Kapasitas pembangkitan sesuai jenisnya adalah sebagai berikut :

- a. Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA), 3.184 MW
- b. Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD), 3.073 MW
- c. Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU), 6.800 MW
- d. Pembangkit Listrik Tenaga Gas (PLTG), 1.748 MW
- e. Pembangkit Listrik Tenaga Gas dan Uap (PLTGU), 6.241 MW
- f. Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP), 380 MW

Dibidang Transmisi dan Distribusi Listrik di Jawa-Bali memiliki Sistem Interkoneksi Transmisi 500 kV dan 150 kV sedangkan diluar Jawa-Bali PLN menggunakan sistem Transmisi yang terpisah dengan tegangan 150 kV dan 70 kV. Pada akhir tahun 2003, total panjang jaringan Transmisi 500 kV, 150 kV dan 70 kV mencapai 25.989 kms, jaringan Distribusi 20 kV (JTM) sepanjang 230.593 kms dan Jaringan Tegangan Rendah (JTR) sepanjang 301.692 kms. Sistem Kontrol Pengaturan daya dan beban Sistem Ketenagalistrikan di Jawa-Bali dan supervisi pengoperasian sistem 500 kV secara terpadu dilaksanakan oleh Load Dispatch Center atau Pusat Pengatur Beban yang terletak di Gandul, Jakarta Selatan. Pengaturan operasi sistem 150 kV dilaksanakan oleh Area Control Center yang berada dibawah pengendalian Load Dispatch Center. Di Sistem Jawa-Bali terdapat 4 Area Control Center masing-masing di Region Jakarta dan Banten, Region Jawa Barat, Region Jawa Tengah dan DI Yogyakarta dan

Region Jawa Timur dan Bali. Cakupan operasi PLN sangat luas meliputi seluruh wilayah Indonesia yang terdiri lebih dari 13.000 pulau.

Dalam perkembangannya, PT PLN (Persero) telah mendirikan 6 (enam) anak perusahaan dan satu perusahaan patungan yaitu :

- a. PT Indonesia Power, yang bergerak dibidang pembangkitan tenaga listrik dan usaha-usaha lain yang terkait, yang berdiri tanggal 3 Oktober 1995 dengan nama PT PJB I dan baru tanggal 1 September 2000 namanya berubah menjadi PT Indonesia Power.
- b. PT Pembangkitan Jawa Bali (PT PJB) : bergerak dibidang pembangkitan tenaga listrik dan usaha-usaha lain yang terkait dan berdiri tanggal 3 Oktober 1995 dengan nama PT PJB II dan tanggal 22 September 2000, namanya berubah menjadi PT PJB.
- c. Pelayanan Listrik Nasional Batam (PT PLN Batam); yang bergerak dalam usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum di Wilayah Pulau Batam, didirikan tanggal 3 Oktober 2000.
- d. PT Indonesia Comnets Plus, yang bergerak dalam bidang usaha telekomunikasi didirikan tanggal 3 Oktober 2000.
- e. PT Prima Layanan Nasional Engineering (PT PLN Engineering), bergerak dibidang Konsultan Engineering, Rekayasa Engineering dan Supervisi Konstruksi, didirikan pada tanggal 3 Oktober 2002.

- f. Pelayanan Listrik Nasional Tarakan (PT PLN Tarakan), bergerak dalam usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum di Wilayah Pulau Tarakan.
- g. Geo Dipa Energy perusahaan patungan PLN PERTAMINA yang bergerak dibidang Pembangkit Tenaga Listrik terutama yang menggunakan energi Panas Bumi.

Sebagai Perusahaan Perseroan Terbatas, maka Anak Perusahaan diharapkan dapat bergerak lebih leluasa dengan antara lain membentuk Perusahaan *Joint Venture*, menjual Saham dalam Bursa Efek, menerbitkan Obligasi dan kegiatan-kegiatan usaha lainnya. Disamping itu, untuk mengantisipasi Otonomi Daerah, PLN juga telah membentuk Unit Bisnis Strategis berdasarkan kewilayahan dengan kewenangan manajemen yang lebih luas. Konsumsi listrik di Indonesia secara rata-rata adalah 473 kWh/kapita pada 2003. Angka ini masih tergolong rendah dibandingkan rata rata konsumsi listrik dunia yang mencapai 2215 kWh/kapita (perkiraan 2005). Dalam daftar yang dikeluarkan oleh The World Fact Book, Indonesia menempati urutan 154 dari 216 negara yang ada dalam daftar.¹

Sedangkan dalam hal ini PT PLN APJ Mojokerto didirikan dan diresmikan pada tanggal 23 desember 1991 oleh Direktur Utama PLN

¹ http://ronfeed.multiply.com/journal/item/9/Sejarah_PLN

Ir. Ermansyah Jamin. Untuk menunjang pelayanan listrik di Area Mojokerto yang membawahi beberapa unit pelayanan.²

² PT PLN Persero APJ Mojokerto. Tanggal 12 juni 2011

Tabel. 4. 1

Daftar Pejabat Eksekutif PT PLN (Persero) APJ Mojokerto

No	NIP	NAMA	JABATAN
1	6394003H	Yusdiansyah	Manajer APJ Mojokerto
BAGIAN PERENCANAAN :			
1	5983146J	Sunari	Asisten Enginer Perencanaan jaringan
2	6284080J	Didik Junaidi	Supervisor Perencanaan Sistem Distribusi
3	6182025j	Djoko Ermanto	Supervisor Sistem Teknologi informasi
BAGIAN DITRIBUSI :			
1	7395040P	Wisnu Kuntjoro Adi	Asisiten Manajer Distribusi
2	6383303J	Suroso B Samsuri	Supervisor Operasi Distribusi
3	5681139C	Supardi B	Supervisor Pemeliharaan Jaringan
4	6993053J	Muhamad Zulkifli	Supervisor Officer Logistik
BAGIAN NIAGA DAN PELAYANAN PELANGGAN :			
1	6383445J	Suwito Surohardjo	Asisten Manajer Niaga Pelayanan pelanggan
2	6083559J	Arief Kuswantono	Supervisor Tata Usaha Langganan
3	6185182J	Fatchur	Supervisor Peningkatan Pelayanan
4	6182030J	Kemis Hamidi	supervisor Strategi Pemasaran
BAGIAN APP :			
1	7195014J	Eko Supriyanto	Asisten Manajer APP
2	6385189J	Bambang Susianto	Supervisor Pengendalian APP
3	5983447J	Akhsan Basyori	Supervisor AMR
4	6383357J	Achmad Buchari	Supervisor Pengendalian Losses dan PJU
BAGIAN SDM DAN KEUANGAN :			
1	6183402J	Sumarji	Asisten Manager SDM dan Keuangan
2	6186030J	Sayogya Agung Basuki	Supervisor Penganadlian Anggaran dan Keuangan
3	6283196J	Ahmad Nur Solikhin	Supervisor Akuntansi
4	6183415J	Walujo	Supervisor SDM
5	6387031S	Basori	Supervisor Sekretariat

Sumber : PT PLN Persero diolah

2. Falsafah PT PLN (Persero) APJ Mojokerto

Adapun falsafah PT PLN (Persero) APJ Mojokerto adalah sebagai berikut :

Visi :

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuhkembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

Misi :

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Motto :

Listrik untuk kehidupan yang lebih baik

Nilai-nilai :

- a. Integritas
- b. Saling percaya
- c. Peduli
- d. Pembelajar.³

³ PT PLN Persero APJ Mojokerto. Tanggal 12 juni 2011

3. Program PT PLN (Persero) APJ Mojokerto

- a. Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan pembangkitan, penyaluran, distribusi tenaga listrik, perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik.
- b. Menjalankan usaha penunjang dalam penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan konsultasi, pembangunan, pemasangan, pemeliharaan peralatan ketenagalistrikan, Pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik.
- c. Menjalankan kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan penyediaan tenaga listrik, Melakukan pemberian jasa operasi dan pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, penyaluran, distribusi dan *retail* tenaga listrik, Menjalankan kegiatan perindustrian perangkat keras dan perangkat lunak bidang ketenagalistrikan dan peralatan lain yang terkait dengan tenaga listrik, Melakukan kerja sama dengan badan lain atau pihak lain atau badan penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dari dalam negeri maupun luar negeri dibidang pembangunan, operasional, telekomunikasi dan informasi yang berkaitan dengan ketenagalistrikan.

4. Kesejahteraan Pejabat Eksekutif

Agar pejabat eksekutif dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik maka para pejabat harus merasa aman dalam arti tercukupi semua kebutuhannya. Demikian juga halnya dengan PT PLN (Persero) APJ Mojokerto yang sangat memperhatikan kebutuhan pokok para karyawannya, dengan memberikan berbagai fasilitas, yaitu :

- a. Secara langsung, yakni berbentuk tetap.
 - 1) Upah (gaji pokok) sesuai dengan jabatannya
 - 2) Transportasi
 - 3) Dana pulsa
 - 4) Serta untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan PT PLN APJ Mojokerto memberikan insentif seperti tunjangan keagamaan (THR) yang diberikan pada hari lebaran.
- b. Secara tidak langsung, yakni berupa berbagai tunjangan antara lain :
 - 1) Perlengkapan kerja
 - 2) Pelayanan kesehatan yakni dengan perawatan dan pengobatan
 - 3) Memberikan penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang teladan.⁴

⁴ Wawancara dengan Ibu Wahyu, tanggal 13 juni 2011

B. Penyajian Data

1. Program Pelatihan Pejabat Eksekutif PT PLN (Persero) APJ Mojokerto.

Sebelum pelatihan dilaksanakan maka terlebih dahulu dibuat perencanaan pelatihan meliputi penetapan :

a. Analisis Kebutuhan pelatihan

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam melaksanakan pelatihan yaitu mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi (PT PLN APJ Mojokerto), sehingga hal ini menjadi dasar dalam penyelenggaraan pelatihan.

b. Tujuan pelatihan.

Pada hakikatnya dalam program pelatihan adalah menetapkan terlebih dahulu apa yang harus dicapai dari pelatihan sebab berdasarkan tujuan itulah ditetapkan metode-metode atau teknik-teknik latihan yang mana yang akan dianut, subjek atau materi yang akan dibahas, siapa saja yang boleh menjadi peserta pelatihan dan siapa instruktur atau pelatih yang kualifaid untuk dapat memberi pelatihan kepada subjek-subjek yang bersangkutan.

PT PLN (persero) adalah perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak dibidang penyedia jasa listrik sehingga pendekatan yang digunakan adalah pendekatan

personal approach. Adapun tujuan dari adanya pelatihan adalah :

- 1) Untuk menambah kompetensi pejabat.
- 2) Untuk memperdalam pengetahuan tentang bidang masing-masing.
- 3) Dan diharapkan para pejabat dapat mengambil keputusan-keputusan yang sesuai dengan visi dan misi PT PLN APJ Mojokerto.

c. Tanggung jawab terhadap pelatihan.

Agar jelas siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu program pelatihan, maka organisasi perlu menunjuk atau menetapkan seseorang yang bertanggung jawab sebagai pimpinan suatu program pelatihan. Begitu juga yang bertanggung-jawab dalam proses pelatihan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto. Program pelatihan pejabat eksekutif PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto dilaksanakan oleh pusat maka penanggung jawab dalam program ini adalah kantor pusat PT PLN (Persero) yang berada di Jakarta.

Sedangkan yang bertanggung jawab dalam program pelatihan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto adalah untuk masa *pra training* penanggung jawabnya adalah supervisor bagian Sumber Daya Manusia

sedangkan yang bertanggung jawab untuk trainingnya adalah manajer Unit Diklat yang berada di Pandaan.

d. Subjek atau materi yang akan diberikan pada waktu pelatihan.

Subjek atau materi yang akan diberikan pada waktu pelatihan pejabat eksekutif PT PLN (Persero) APJ Mojokerto ini menjadi tanggung jawab UDIKLAT (Unit Pendidikan dan Pelatihan) yang mana dalam hal ini menyesuaikan dengan jenis kebutuhan diklat dari pejabat eksekutif di PT PLN APJ Mojokerto.

e. Jadwal dan lamanya pelatihan

Untuk peserta training dilakukan selama dua hari bahkan ada yang lima hari. Hal ini disesuaikan dengan model pelatihannya.

f. Media pelatihan

Dalam pelatihan digunakan beberapa media untuk memaksimalkan proses pelatihan, dan media tersebut adalah : LCD, proyektor, alat peraga teknis, dan lain-lain.

g. Lokasi Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan tergantung dari kantor pusat mau melaksanakannya dimana saja, bisa di kantor unit diklat Pandaan atau di kantor wilayah kerja Semarang atau di kantor pusat Jakarta, karena metode yang digunakan dalam pelatihannya adalah model diklat.

h. Jumlah dan Kualifikasi Peserta Pelatihan

Bagi peserta pelatihan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto tidak ada batasan, yang jelas bisa lima orang atau lebih atau kurang dalam hal ini disebut *pra training* dan apabila dari keseluruhan unit PT PLN telah terkumpul lebih dari dua puluh orang baru diadakan training.

Untuk kualifikasi peserta pelatihan diutamakan yang telah mengikuti diklat penjenjangan dan juga diklat-diklat yang disarankan. Secara prosedural biasanya dikumpulkan terlebih dahulu beberapa karyawan dari masing-masing manajerial, kemudian baru diajukan surat usulan pelatihan ke UDIKLAT.

i. Instruktur

Pada hakikatnya, salah satu variabel yang sangat penting untuk efektifitas dalam sebuah pelatihan ialah peserta, metode dan instruktur atau pelatihnya. Ada beberapa kualifikasi yang harus dipenuhi oleh setiap instruktur PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto yaitu :

- 1) Pengetahuan yang mendalam yang berkaitan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelatihan tersebut.
- 2) Faham akan berbagai metode pelatihan.
- 3) Ada motivasi yang kuat untuk melatih.⁵

⁵ Wawancara dengan Bpk Walujo tanggal 22 Juni 2011.

2. Proses Pelatihan dan Pengembangan Pejabat Eksekutif PT PLN (Persero) APJ Mojokerto.

Salah satu upaya PT PLN (Persero) APJ Mojokerto dalam mengembangkan karyawannya agar lebih efektif dan efisien dalam bekerja serta lebih produktif, maka PT PLN (Persero) APJ Mojokerto memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti program pelatihan. Dengan program pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat meningkatkan kecakapan dan skill kerja karyawan. Sehingga prestasi para karyawan akan meningkat serta akan meningkatkan kualitas pelayanan PT PLN (Persero) APJ Mojokerto.

Untuk proses pelatihan pejabat eksekutif PT PLN Persero APJ Mojokerto adalah ditangani langsung oleh kantor pusat yang berada di Jakarta bekerja sama dengan UDIKLAT. Pihak PT PLN APJ Mojokerto hanya mengirimkan beberapa peserta diklat yang terdiri dari para pejabat eksekutif atau kepala-kepala bidang managerial untuk mengikuti pelatihan.⁶

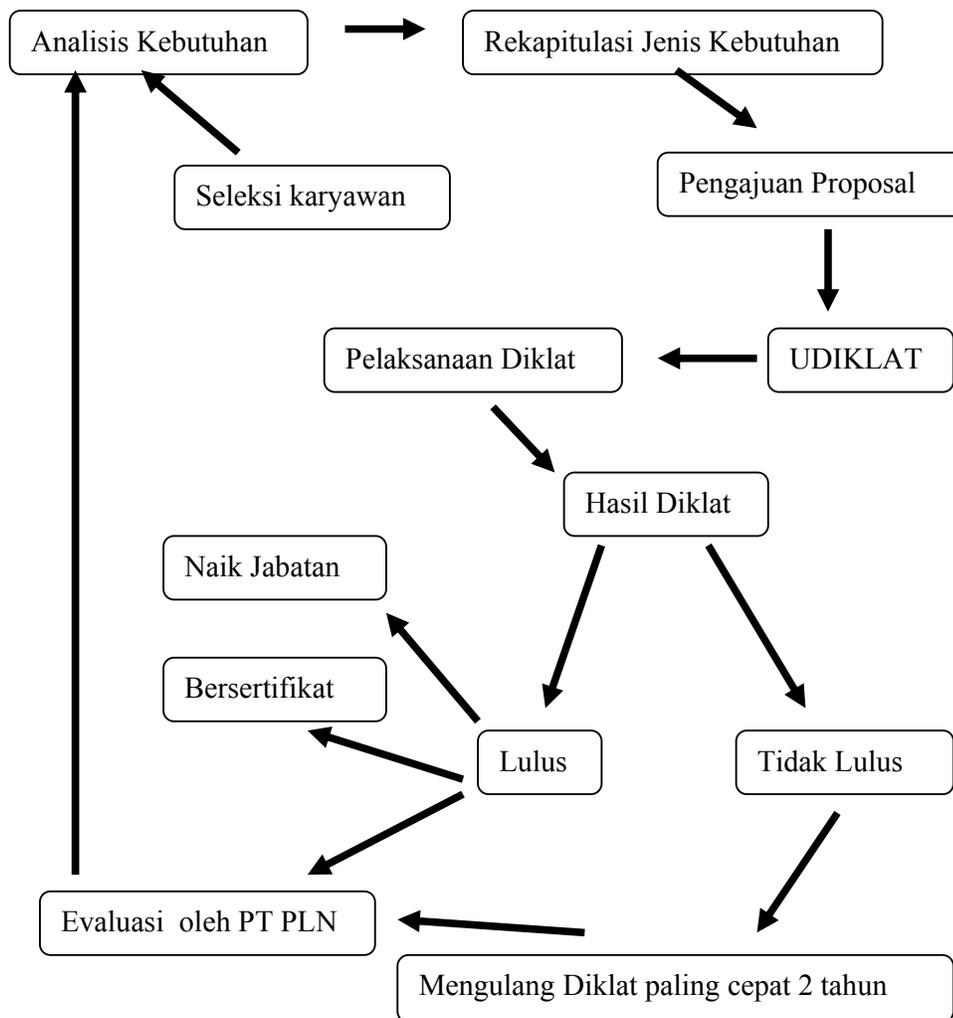
Dalam pelatihan ini pihak PT PLN menggunakan metode diklat. Untuk diklat keseluruhan biaya ditanggung oleh kantor pusat yang bekerjasama dengan UDIKLAT. Setelah itu bagi peserta yang lulus akan memperoleh sertifikat seperti yang terlampir (contoh) dan

⁶ Wawancara dengan Bpk Walujo tanggal 25 Juni 2011

sebaliknya bagi peserta yang tidak lulus diharapkan untuk mengikuti kembali diklat serupa diwaktu berikutnya.⁷

Gambar 4. 1

Prosedur Pelatihan



Sumber : PT PLN Persero diolah

⁷ Wawancara dengan Bpk Walujo tanggal 25 Juni 2011.

Adapun syarat agar pejabat eksekutif dinyatakan naik level kompetensinya adalah pejabat eksekutif yang dinyatakan lulus diklat penjenjangan dibidangnya yang berpedoman pada Keputusan Direksi mengenai Sistem Pendidikan dan Pelatihan Pegawai. Pihak PLN APJ Mojokerto tentunya mengharapkan semua pegawainya berkompeten dibidangnya. 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. Adapun tujuannya yaitu untuk :

- a. Menstandarisasi penyelenggaraan diklat guna membentuk, meningkatkan dan atau memelihara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai.
- b. Mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan yang ditetapkan Perseroan.
- c. Mendapatkan pegawai yang mampu mengoptimalkan potensi diri dalam berkarir di Perseroan.
- d. Memberikan tambahan pengetahuan dan ketrampilan yang berguna untuk menjalani masa pensiun pegawai.
- e. Menumbuhkan sikap kerja sesuai dengan nilai-nilai Perseroan.⁸

⁸ PLN APJ Mojokerto, 2011, diolah

Tabel. 4. 2

Jenis Pendidikan dan Pelatihan di PT PLN (Persero)

No	Jenis Pelatihan
1	Diklat seleksi pegawai baru
2	Diklat profesi
3	Diklat penjenjangan
4	Diklat penunjang
5	Diklat Pembekalan Masa Purna Bakti

Sumber : Direktori Diklat juni 2011

Diklat Seleksi Pegawai baru diberikan kepada seseorang sebagai proses rekrutmen pegawai untuk dapat diangkat menjadi pegawai baru. Diklat ini terdiri dari Diklat Prajabatan, Program *Co-operative Education*, Program Kerjasama dengan Lembaga Perguruan Tinggi. Untuk Diklat profesi dapat diikuti oleh setiap pegawai sesuai bidang kompetensi yang dimiliki. 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 1 (satu) tahun yang akan diatur lebih lanjut dalam petunjuk pelaksanaan diklat.

Seorang pegawai yang dinyatakan lulus diklat profesi yang dilaksanakan oleh unit pendidikan dan pelatihan akan diberikan sertifikat

kompetensi yang terakreditasi dan memiliki Lembaga Sertifikat Personal (LSP).⁹

Adapun untuk pejabat eksekutifnya diwajibkan untuk mengikuti diklat Penjenjangan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Diklat penjenjangan untuk jabatan struktural dinamakan *Executive Education* sedang Diklat penjenjangan untuk jabatan fungsional dinamakan *Strategic Spesialist Education*. Pegawai yang dinyatakan tidak lulus dalam mengikuti diklat penjenjangan diberikan kesempatan mengulang diklat penjenjangan paling cepat 2 (dua) tahun sejak mengikuti diklat penjenjangan sebelumnya. Untuk menunjang kompetensi yang dipersyaratkan dalam kebutuhan Kompetensi jabatan atau penyegaran pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap pegawai, adapun setiap pegawai dapat mengikuti diklat penunjang. Diklat penunjang dapat dilaksanakan melalui pendidikan formal, workshop, seminar dan pengelolaan pengetahuan. Sedangkan diklat pembekalan masa purna bakti diberikan kepada pegawai yang akan memasuki masa pensiun dan dapat diikuti oleh suami atau istri pegawai. Diklat ini dilaksanakan sesuai minat pegawai dengan melihat kemampuan keuangan perseroan. Unit Pendidikan dan Pelatihan berperan sangat penting dalam menciptakan pegawai PLN yang berkompeten sesuai bidangnya.¹⁰

⁹ Direktori Diklat juni 2011

¹⁰ Hasil wawancara dengan Asisten Manajer SDM & Keuangan, 29 Juni 2011

Metode diklat yang diterapkan sesuai dengan tujuan dan program Diklat berbasis Kompetensi antara lain kuliah, bermain peran, ceramah, diskusi, tanya jawab, studi kasus, *e-learning*, simulasi, studi lapangan dan lainnya.

Untuk tenaga kediklatan terdiri dari pengelola PUSDIKLAT (Pusat Pendidikan dan Pelatihan), pengelola UDIKLAT (Unit Pendidikan dan Pelatihan), instruktur dan tenaga kediklatan lainnya. Mereka semua mempunyai peran yang sangat penting dalam mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai agar nantinya pegawai dapat bekerja secara maksimal dan berkompeten dibidangnya. Penyelenggaraan diklat bisa dilaksanakan didalam maupun diluar kelas. Penyelenggaraan diklat didalam kelas dilaksanakan secara tatap muka, untuk diluar kelas dilaksanakan di alam terbuka, ditempat kerja dan sistem jarak jauh atau *e-learning*.¹¹

Tabel. 4. 3

Daftar Pelatihan untuk Pejabat Eksekutif

No	BIDANG	JUDUL PELATIHAN
1	Penjenjangan	Executive Education 1
		Executive Education 4
2	Penunjang	Teknik Mengajar Efektif
		Coaching-Mentoring-Councelling (CMC)

sumber : Direktori Diklat Juni 2011

¹¹ Direktori Diklat juni 2011

Unit Pendidikan dan Pelatihan melakukan evaluasi penyelenggaraan diklat sesuai dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan melalui tahapan yaitu:

- a. Reaksi, yaitu mengukur minat dan motivasi peserta, yang antara lain dapat dilakukan dengan kuisioner pada akhir program pelatihan.
- b. Pembelajaran, yaitu mengukur kemampuan peserta dalam menguasai materi pelatihan, antara lain dapat dilakukan dengan melakukan pre-test dan posttest.
- c. Perilaku, mengukur kemampuan peserta dalam menerapkan pengetahuan yang dimiliki di tempat kerja, yang antara lain dapat dilakukan dengan cara membuat *action plan* sebagai tindak lanjut diklat dan evaluasi oleh atasan.
- d. Hasil, yaitu mengukur efektifitas diklat secara kuantitatif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.¹²

Peran Bidang SDM dan Keuangan di PLN APJ Mojokerto juga sangat penting dalam kaitannya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai PLN. Karena sesuai dengan fungsinya bagian MSDM-nya yang nantinya memberikan rekomendasi atas beberapa pegawai yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut. Bagian SDM juga merencanakan pegawai yang memerlukan training atau Pendidikan dan Pelatihan sesuai bidang kerjanya masing-masing. Oleh karena itu

¹² Direktori diklat juni 2011

diharapkan bagian SDM tidak salah dalam menempatkan pegawai yang akan melaksanakan pendidikan dan pelatihan.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelatihan dan Pengembangan Pejabat Eksekutif PT PLN (Persero) APJ Mojokerto.

a. Faktor pendukung dalam proses pelatihan

Dari pihak peserta training :

- 1) Besarnya keinginan karyawan managerial untuk meningkatkan potensi yang telah ada.
- 2) Adanya tuntutan tugas yang baru sehingga karyawan tersebut harus mengembangkan atau memperdalam lagi pengetahuannya.

Dari pihak PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam proses pelatihan dan pengembangan yang meliputi:

- 1) Karier yang ditawarkan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto cukup menarik untuk diikuti.
- 2) Reward yang diberikan cukup sesuai dengan apa yang diberikan pejabat untuk PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto
- 3) Sistem yang digunakan untuk pelatihan cukup bagus.
- 4) Dana untuk pelatihan telah disediakan.¹³

¹³ Wawancara dengan Bpk Walujo tanggal 22 Juni 2011.

b. Faktor penghambat proses pelatihan dan pengembangan

Untuk pelatihan itu sendiri faktor penghambatnya hanya terletak pada :

- 1) Dipihak PLN APJ Mojokerto sendiri tidak bisa dengan leluasa mengadakan pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas SDM-nya yang kemudian berimbas pada peningkatan kualitas pelayanan.
- 2) Kurangnya inisiatif dari kantor pusat untuk melaksanakan pelatihan yang berguna bagi keberlangsungan perusahaan.
- 3) Kurangnya waktu yang dialokasikan untuk pelatihan itu sendiri (hanya 1 tahun sekali)
- 4) Pendanaan yang terbatas untuk melakukan pelatihan, sehingga perhitungan tentang alokasi dana masih menjadi prioritas yang utama.

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

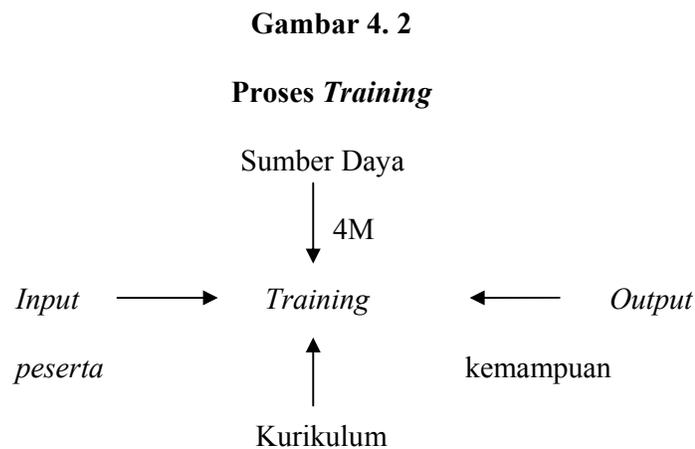
Tahap berikutnya adalah membandingkan teori dengan hasil temuan data yang relevan (sesuai dengan fokus masalah). Analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data yang bersifat deskriptif. Teori yang dijadikan perbandingan adalah mengenai proses pelatihan dan pengembangan serta faktor pendukung dan penghambatnya dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Bahwa pada dasarnya alasan utama PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan hanyalah semata-mata karena ingin meningkatkan kualitas karyawannya. Sedangkan tujuan PT PLN APJ Mojokerto mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi pejabat eksekutif adalah untuk mengembangkan pengetahuan karena tuntutan pekerjaan jabatan, perluasan perusahaan dan metode kerja diperbaharui, persiapan untuk promosi dan sebagainya dan diharapkan agar pejabat eksekutif memahami, terampil dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga para pejabat eksekutif tersebut dapat bekerja secara efisien dan efektif terhadap pekerjaannya, Pengembangan karyawan ini perlu dilaksanakan agar teori-teori yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya.

Pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses yang menghasilkan suatu perubahan perilaku. Secara kongkrit perubahan ini berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran pelatihan dan pengembangan. Kemampuan ini mencakup kemampuan kognitif, efektif dan psikomotor. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pelatihan itu terdiri dari *in put* (sasaran pelatihan) dan *out put* (perubahan perilaku) dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam teori diklat faktor yang mempengaruhi proses diklat tersebut dibedakan menjadi dua, yakni apa yang disebut perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*).

Perangkat lunak dalam proses pelatihan ini mencakup antara lain : kurikulum, organisasi pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri. Sedangkan perangkat lunak yang juga besar pengaruhnya terhadap proses pelatihan dan pengembangan ialah fasilitas-fasilitas yang mencakup: gedung, alat bantu pelatihan, dan sebagainya.¹⁴

Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatih, alat bantu pendidikan atau alat bantu peraga dan metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4M (*Man, Material, Money dan Methods*).



Sumber : Soekidjo notoadmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 31

Berdasarkan teori yang ada, apabila dikomperasikan dengan kenyataan dilapangan maka, terdapat relevansi antara keduanya. Bahwa pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia,

¹⁴ Soekidjo Notoatmodjo, 1992, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, hal 30.

terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Dalam hal ini PT PLN APJ Mojokerto telah merumuskan tujuan dan melaksanakan proses pelatihan dan pengembangan sebagaimana telah tercantum pada bab sebelumnya, dan untuk merealisasikan tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan tersebut maka PT PLN APJ Mojokerto melaksanakan proses pelatihan mereka menyesuaikan dengan kemampuan PT PLN APJ Mojokerto dan meyakini bahwa proses pelatihan pejabat eksekutif benar-benar direalisasikan sesuai dengan kemampuan dan kondisi yang ada.

Untuk merealisasikan tujuan PT PLN APJ Mojokerto secara efektif dan efisien, maka PT PLN APJ Mojokerto menerapkan pengembangan sumber daya manusia yang meliputi pelatihan pejabat eksekutif. Agar tujuan dari PT PLN APJ Mojokerto dengan penerapan pengembangan sumber daya manusia yang ada dapat sepenuhnya maksimal.