

**PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA PADA MASA PANDEMI DI PT PLN (PERSERO) UNIT
INDUK DISTRIBUSI JAKARTA RAYA**



Oleh:

Fajar Firman Alamsyah

NIM: 19311029

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2023

**PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA PADA MASA PANDEMI DI PT PLN (PERSERO) UNIT
INDUK DISTRIBUSI JAKARTA RAYA**



TUGAS AKHIR MAGANG

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

FAJAR FIRMAN ALAMSYAH

NIM: 19311029

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

YOGYAKARTA

2023

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fajar Firman Alamsyah

NIM 19311029

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam laporan magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 5 September 2023

Dengan hormat,



(Fajar Firman Alamsyah)

**PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA PADA MASA PANDEMI DI PT PLN (PERSERO) UNIT
INDUK DISTRIBUSI JAKARTA RAYA**

Tugas Akhir Magang

Diajukan Oleh:

Nama : Fajar Firman Alamsyah
Nomor Mahasiswa : 19311029
Program Studi : Manajemen
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 5 September 2023

Telah disetujui untuk Diujikan

Dosen Pembimbing



(Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA MASA
PANDEMI DI PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI JAKARTA RAYA**

Disusun Oleh : **FAJAR FIRMAN ALAMSYAH**
Nomor Mahasiswa : **19311029**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Kamis, 05 Oktober 2023

Penguji/ Pembimbing TA : Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Fereshti Nurdiana Dihan,,S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada masa pandemi di PT. PLN(Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya merupakan perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak pada bidang kelistrikan yang selalu melayani masyarakat Indonesia, dan selalu berusaha memberikan pelayanan jasa ketenagalistrikan yang terbaik dan memenuhi standar ketenagalistrikan yang dapat diterima oleh masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi selama pelaksanaan magang dan melakukan wawancara kepada dua narasumber dari PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya dan juga dokumentasi guna mendukung data yang telah didapatkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT. PLN UID Jakarta Raya terbagi menjadi beberapa proses yaitu proses analisis kebutuhan, desain pelatihan, implementasi dan evaluasi dimana pada masa pandemi merubah segala sistem pelatihan dan pengembangannya menjadi online.

Kata Kunci: Pelatihan dan Pengembangan, pandemi

ABSTRACT

This research aims to understand the process of training and development of human resources during the pandemic at PT. PLN (Persero) Main Distribution Unit of Jakarta Raya. PT. PLN (Persero) Main Distribution Unit of Jakarta Raya is a state-owned enterprise (SOE) operating in the field of electricity distribution, which consistently serves the Indonesian community. It continually strives to provide the best electricity services and meet the acceptable standards of electricity supply for the public. This study employs a descriptive qualitative approach. Data collection techniques involve observation during internship activities and interviews with two informants from PT. PLN (Persero) Main Distribution Unit of Jakarta Raya, along with documentation to support the acquired data. The research findings reveal that the process of training and development of human resources at PT. PLN Main Distribution Unit of Jakarta Raya comprises several stages, including needs analysis, training design, implementation, and evaluation. The pandemic has transformed the training and development system into an online format.

Keywords : Training and development, pandemic

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SAW, atas rahmat, barokah, dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini berjudul “Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Masa Pandemi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya “.

Meskipun penulisan yang disusun oleh penulis mungkin belum sempurna, namun penyelesaian tugas akhir ini tidak akan terwujud tanpa doa, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini ijin penulis untuk mengucapkan terima kasih dan rasa hormat atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini, yaitu kepada

1. Keluarga tercinta penulis yang selalu mendoakan dan mendukung penulis dalam penulisan tugas akhir ini.
2. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T, M.Sc., Ph. D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Johan Arifin, SE., M. Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia beserta Wakil Dekan I, II, III.
4. Bapak Abdur Rafik, SE., M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu membimbing dan memperlancar penulis untuk mengerjakan Tugas Akhir.
6. Seluruh dosen, staf, dan karyawan Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia atas jasa-jasanya selama penulis menuntut ilmu.
7. General Manager PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan magang dan penelitian.
8. Bapak Muhamad Ali selaku Manajer Sub Bidang sekaligus Mentor yang telah memberikan kesempatan magang dan penulis untuk melaksanakan magang dan penelitian.
9. Mas Ihsan selaku pembimbing magang yang sudah membimbing, mengajari serta membantu dalam proses penelitian ini
10. Pak Engkus Kuswaji selaku saudara dan juga narasumber yang telah membimbing dan bersedia sebagai narasumber penelitian untuk di wawancarai.
11. Teman-teman Unit Human Talent Development Area 5 Disjaya yang telah menerima penulis dan membimbing selama pelaksanaan magang.
12. Partner sekaligus motivator terbaik Siti Nurmayasari yang tidak henti menemani dan memberi semangat serta motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan laporan ini.
13. Teman-teman mahasiswa Manajemen sejak semester pertama, Dutha,

Fahrul, Radit, Wildan, Amir, Farhan, Fauzi, Evan, Sendi, Danis, Dhimas, Dafa, juga rekan-rekan mahasiswa Manajemen Angkatan 2019 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

14. Teman-teman sekaligus keluarga RESPECT, Nanda, Afwan, Yusuf, Dampol, Josman, Aufar, Radit, Rizdansyah, juga rekan-rekan yang lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

15. Pengurus PANCANITI dan Seluruh Warga PANCANITI.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih dan semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi penulis maupun kita bersama.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 5 September 2023

Penulis,



(Fajar Firman Alamsyah)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
BERITA ACARA SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Fokus Penelitian	5
1.3 Pertanyaan Penelitian	5
1.4 Tujuan Penulisan	5
1.5 Manfaat Penulisan	6
1.5.1 Manfaat Akademik	6
1.5.2 Manfaat Praktis	6

BAB II.....	7
KAJIAN TEORI.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.2 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan	8
2.1.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.....	9
2.1.4 Tahapan Pelatihan dan Pengembangan	9
2.1.5 Media Penyaluran Informasi	28
2.1.6 Faktor Pendukung.....	28
2.1.7 Faktor Penghambat	29
2.1.8 Mitigasi Masalah	29
2.1.9 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	30
BAB III.....	32
METODOLOGI PENELITIAN	32
3.1 Pendekatan Penelitian.....	32
3.2 Teknik Pengumpulan Data	32
3.3 Teknik Pengolahan Data.....	34
3.4 Cara Melaporkan Data.....	37
3.5 Unit Analisis	37
3.6 Profil Perusahaan	38

BAB IV	40
HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1 Hasil Penelitian	40
4.1.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan	40
4.1.2 Desain Pelatihan dan Pengembangan	46
4.1.3 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan.....	53
4.1.4 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan	61
4.2 Pembahasan Penelitian.....	73
4.2.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan	73
4.2.2 Desain Pelatihan dan Pengembangan	80
4.2.3 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan.....	87
4.2.4 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan	91
4.2.5 Perbandingan dengan Pelatihan dan Pengembangan Terdahulu (<i>Offline</i>)	100
BAB V.....	102
PENUTUP	102
5.1 Kesimpulan.....	102
5.2 Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	4
Gambar 4.1.3.1	54
Gambar 4.1.3.2	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	115
Lampiran II.....	116
Lampiran III	118
Lampiran IV	125
Lampiran V.....	129
Lampiran VI	134
Lampiran VII.....	137
Lampiran VIII.....	141

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian investasi bagi PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya yang perlu diperhatikan perkembangan serta kualitasnya. Artinya Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya perlu dijaga dan ditingkatkan keterampilannya guna membangun organisasi yang positif. Sumber daya manusia inilah yang akan menjadi modal penting untuk mencapai kesuksesan PLN UID JAYA sehingga perusahaan memiliki investasi pelatihan SDM untuk dapat membentuk manusia yaitu karyawan yang memiliki kinerja, keterampilan, juga mental yang baik sehingga dapat bekerja secara optimal untuk membantu perusahaan ke arah yang lebih positif.

Pelatihan dan Pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa sebelum pandemi berlangsung secara tatap muka atau *offline*. Guna terciptanya pelatihan dan pengembangan SDM yang berkualitas dan efektif, PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi merancang dan melaksanakan pelatihan dan pengembangan secara langsung atau tatap muka. Seluruh kegiatan dalam pelatihan dan pengembangan SDM ini dilaksanakan di ruang kelas PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya dan juga di lembaga-lembaga pendidikan terkait secara langsung. Pada masa sebelum pandemi, PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya

melakukan pelatihan dan pengembangan dengan berbagai metode seperti halnya *workshop*, *case study*, *On The Job Training* (OJT), program magang dan *simulation*.

Pelatihan dan Pengembangan tentu akan sangat bermanfaat bagi para karyawan PLN UID JAYA yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang masih minim. Menurut Hasibuan M. S. (2020) Pengembangan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Mengingat perkembangan zaman saat ini sangat cepat dan pesat, pendidikan yang telah didapatkan pun belum cukup untuk dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dengan baik dalam perusahaan.

PLN UID JAYA melakukan pelatihan dan pengembangan bagi seluruh unit satuan yang ada di lingkup Jakarta Raya. Pengembangan SDM menjadi tumpuan perhatian perusahaan pada waktu sekarang dan mendatang. Pengembangan SDM dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi atau peran masing-masing unit. Menurut Mustofa, et al. (2021) agar perusahaan mendapatkan *feedback* yang banyak, perusahaan harus bisa mengelola pelatihan seefektif mungkin. Ini dirasa perlu karena kemampuan karyawan bisa menjadikan sumber keunggulan bagi perusahaan.

Menurut Manajer Sub Bidang (MSB) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, Pelatihan dan pengembangan pada masa pandemi kurang efektif khususnya pada peningkatan kompetensi karyawan tidak seefektif pada saat

sebelum pandemi. Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang tidak efektif dan efisien tentunya akan membuat perusahaan tidak memiliki hasil yang signifikan dari terlaksananya pelatihan dan pengembangan tersebut. Dampak dari adanya pelatihan dan pengembangan yang tidak efektif dan efisien perusahaan terkesan hanya menghabiskan uang saja dan cenderung pemborosan dana sedangkan dalam hasilnya tidak ada perubahan kinerja yang signifikan.

Dengan adanya pandemi tentu akan membuat setiap perusahaan menyesuaikan berbagai pelaksanaan salah satunya dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Menurut Supriatna (2020) Hampir seluruh sektor tumbuh melambat. Semenjak adanya pandemi Covid-19, perusahaan perlu menggali kembali metode apa yang sesuai dengan kondisi pada masa pandemi. Penyesuaian pembelajaran, penyesuaian sistem kerja, beribadahan, dan protokol kesehatan adalah hal yang kini harus dipatuhi.

Di awal 2020 ditemukannya kasus pertama covid-19 di Wuhan, kerusuhan secara bertahap menyebar ke seluruh dunia. Pemberontakan ini disebabkan oleh sejumlah besar korban dalam waktu yang relatif singkat, dengan ketidakpastian semua pihak menghadapi Covid-19. Setelah itu, berbagai negara mengikuti anjuran Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), mulai dengan mencuci tangan, tidak mengadakan pertemuan atau konferensi, menjaga jarak, melarang mereka keluar rumah, dan mengambil langkah untuk mengisolasi mereka. PSBB dilaksanakan baik oleh pemerintah daerah, bahkan beberapa protokol kesehatan dari beberapa kota di Indonesia.

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA MASA PANDEMI DI PT PLN (PERSERO) UID JAKARTA RAYA”

1.2 Fokus Penelitian

Supaya penelitian dapat berjalan sesuai dengan arah dan tujuan dan juga menghindari ruang lingkup yang terlalu luas dan umum, maka diperlukan fokus penelitian. Fokus penelitian merupakan suatu rangkaian bentuk susunan permasalahan yang dijelaskan sebagai pusat atau pokok pembahasan di dalam suatu topik penelitian. Penelitian ini difokuskan terkait **proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada masa pandemi di PT PLN (PERSERO) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.**

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, maka tumbuh pertanyaan sebagai berikut: (1) Bagaimana PT. PLN dalam menganalisis kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan SDM pada masa pandemi?; (2) Bagaimana PT PLN dalam mendesain pelatihan dan pengembangan pada masa pandemi?; (3) Bagaimana pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan di PT PLN pada masa pandemi?; (4) Apa saja evaluasi selama pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM di PT. PLN pada masa pandemi?

1.4 Tujuan Penulisan

Berdasarkan rangkaian latar belakang dan pertanyaan di atas, maka tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada masa pandemi di PT PLN Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.

1.5 Manfaat Penulisan

1.5.1 Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap ilmu pengetahuan dengan memberikan gambaran terkait proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan atau referensi bagi PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya atau organisasi lain terkait proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada masa pandemi.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian investasi perusahaan yang perlu diperhatikan perkembangan serta kualitasnya, artinya Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh perusahaan perlu dijaga dan ditingkatkan keterampilannya guna membangun organisasi yang positif. Menurut Simamora (Simamora 1997) Manajemen (*management*) adalah proses pemanfaatan sumber daya seperti bahan baku dan manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut Hasibuan (D. S. Hasibuan 2019) Manajemen adalah pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu

Menurut Snell dan Morris (2019) Manajemen sumber daya manusia melibatkan berbagai aktivitas, termasuk menganalisis lingkungan kompetitif perusahaan dan merancang pekerjaan dan tim sehingga strategi perusahaan dapat diterapkan dengan sukses untuk mengalahkan persaingan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja (Simamora 1997).

2.1.2 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Simamora (Simamora 1997) Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Ini adalah proses pembelajaran yang membantu karyawan memperoleh pengetahuan baru dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini secara efisien Durai (Durai 2010). Sedangkan menurut Hasibuan M. S. (M. S. Hasibuan 2020) Pengembangan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Menurut Dessler (Dessler 2020) Pelatihan merupakan pelatihan yang mengacu pada metode yang digunakan untuk memberi karyawan baru atau yang sudah ada suatu keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan proses yang melibatkan pengajaran karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas spesifik dalam pekerjaan mereka, seperti mengoperasikan peralatan atau menjalankan tugas rutin (Snell dan Morris 2019).

2.1.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara afektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan psikomotoriknya (perilaku) serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan yang sekiranya muncul dalam pekerjaan Bariqi (Bariqi 2018). Menurut Dessler (2020) tujuan pelatihan, pengembangan, pembelajaran, atau (lebih umum) instruksional harus merinci secara terukur apa yang harus dapat dilakukan oleh peserta pelatihan setelah berhasil menyelesaikan program pelatihan.

Menurut Sutisna, et. al (2020) Tujuan penyelenggaraan pelatihan secara umum adalah meningkatkan hasil pelatihan yang profesional. Tujuan pelatihan adalah untuk berkontribusi pada tujuan strategis organisasi secara keseluruhan (Snell dan Morris 2019).

2.1.4 Tahapan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Snell & Morris (2019) terdapat 4 pendekatan strategis atau proses pelatihan dan pengembangan yaitu :

2.1.4.1 *Need Assessment* (Penilaian Kebutuhan)

Untuk menentukan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan perusahaan, perlu adanya penilaian kebutuhan pelatihan. Mampu dengan cepat menilai pelatihan yang dibutuhkan karyawan, maka sangat penting untuk melakukan analisis penilaian kebutuhan yang panjang. Menurut Voke (2019) Tujuan

assesment tidak hanya untuk memberikan ukuran kepada pembuat keputusan tentang seberapa baik operasi berlangsung, tetapi tujuan penilaian juga untuk menciptakan umpan balik yang dapat ditindaklanjuti yang digunakan untuk menyesuaikan persepsi.

Penilaian Kebutuhan terdiri dari tiga bagian :

2.1.4.1.1 Analisis Organisasi

Analisis organisasi adalah pemeriksaan lingkungan, tujuan, strategi, kinerja, dan sumber daya perusahaan untuk menentukan pelatihan apa yang harus dilakukan. Analisis organisasi juga membantu mengidentifikasi area di mana pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim, serta untuk mengatasi potensi hambatan yang mungkin muncul (Silberman 2018). Menurut McDonald (2019) analisis organisasi dalam konteks pelatihan memiliki fungsi penting untuk memahami struktur, budaya, dan tujuan organisasi yang dapat mempengaruhi desain, pengembangan, dan implementasi program pelatihan. Untuk tujuan ini, personel SDM biasanya mengumpulkan data seperti informasi tentang kualitas barang atau jasa perusahaan, ketidakhadirannya, perputaran, dan jumlah kecelakaan. Menurut Dessler (2020) analisis kebutuhan pelatihan dapat menjawab kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihannya saat ini.

2.1.4.1.2 Analisis Tugas

Analisis tugas melibatkan peninjauan deskripsi pekerjaan dan KSAO

dari posisi tertentu, termasuk tindakan dan perilaku spesifik yang diperlukan untuk melakukannya. Menurut Brannick et al., (2007) dalam Ospina, et. al. (2019) analisis tugas adalah pendekatan sistematis untuk memahami dan mendefinisikan sifat pekerjaan. Dengan kata lain, analisis tugas melampaui “apa” dari suatu pekerjaan dan juga mencakup “bagaimana”. Analisis tugas mengumpulkan informasi dari mereka yang melakukan pekerjaan dan karena itu dapat memberikan gambaran yang lebih rinci dan spesifik tentang sifat pekerjaan (Ospina, et al. 2019)

Menurut Dessler (2020) Analisis tugas adalah studi terperinci tentang pekerjaan untuk menentukan keterampilan khusus apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu. Di sini deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sangat penting. Mereka mencantumkan tugas dan keterampilan spesifik pekerjaan, yang merupakan poin referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan. Manajer juga mengungkap kebutuhan pelatihan dengan meninjau standar kinerja, melakukan pekerjaan, dan mempertanyakan pemegang pekerjaan dan penyelia saat ini.

2.1.4.1.3 Analisis Individu

Analisis orang adalah proses menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan dan mana yang tidak. Menurut Doe (2019) Perusahaan dapat menerapkan analisis individu untuk mengidentifikasi kekurangan, mengembangkan rencana pengembangan karyawan, dan menciptakan peluang untuk pertumbuhan dan retensi karyawan. Ini membantu organisasi menghindari penyediaan pelatihan bagi semua karyawan ketika beberapa tidak membutuhkannya. Selain itu, analisis orang membantu manajer menentukan apa yang dapat dilakukan calon peserta pelatihan saat ini sehingga program dapat dirancang untuk memberikan pelatihan yang bermanfaat bagi mereka. Menurut Dessler (2020) manajer menggunakan analisis tugas untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan baru, dan analisis kinerja untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan saat ini.

2.1.4.2 Design Program (Rancangan Program)

Design program pelatihan fokus pada setidaknya empat isu seperti halnya tujuan instruksional, kesiapan peserta pelatihan dan motivasi, prinsip pembelajaran dan karakteristik instruktur. Menurut Menurut Noe, R. A. (2013) dalam desain pelatihan, seperti manajer, ahli pelatihan, dan karyawan, memiliki peran yang berbeda. Manajer memberikan wawasan tentang kebutuhan organisasi dan tujuan bisnis yang dapat membantu mengarahkan desain pelatihan. Ahli pelatihan berkontribusi dalam merancang program pelatihan yang efektif berdasarkan pengetahuan mereka dalam bidang

pembelajaran. Sementara karyawan memberikan pandangan dari sisi peserta, membantu memastikan bahwa materi dan metode yang diusulkan relevan dengan kebutuhan mereka. Praktisi, seperti instruktur atau pengelola pelatihan, membantu merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan peserta (Arikunto 2010).

Menurut Snell dan Morris (2019) Didalam desain pelatihan dan pengembangan, setidaknya terdapat 4 hal yang perlu diperhatikan:

2.1.4.2.1 Tujuan Pembelajaran

Setelah melakukan analisis organisasi, tugas, dan orang, manajer harus memiliki gambaran yang lebih lengkap tentang kebutuhan pelatihan perusahaan mereka. Atas dasar informasi ini, mereka dapat secara lebih formal menyatakan hasil pelatihan yang diinginkan melalui tujuan pembelajaran tertulis, yang menjelaskan keterampilan atau pengetahuan yang akan diperoleh dan/atau sikap yang akan diubah. Menurut Noe, R. A. (2013) Menetapkan tujuan pelatihan yang jelas adalah langkah awal yang sangat penting dalam merancang program pelatihan yang efektif. Tujuan yang jelas dan terukur membantu dalam mengarahkan upaya pelatihan ke arah yang tepat, sehingga hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan lebih efisien.

Menurut Mangkunegara (2008) terdapat beberapa tujuan pelatihan secara umum adalah sebagai berikut:

- a.* Meningkatkan penghayatan jiwa dan idelologi
- b.* Meningkatkan produktivitas kerja
- c.* Meningkatkan kualitas kerja

- d.* Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e.* Meningkatkan sifat moral dan semangat kerja.
- f.* Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g.* Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- h.* Menghindarkan keusangan
- i.* Meningkatkan perkembangan pegawai.

2.1.4.2.2 Kesiapan dan Motivasi Peserta

Menurut Snell & Morris (2019) Kesiapan peserta pelatihan mengacu pada apakah pengalaman peserta pelatihan telah membuat mereka menerima pelatihan yang akan mereka terima. Calon peserta pelatihan harus disaring untuk memastikan bahwa mereka memiliki latar belakang pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyerap apa yang akan disajikan kepada mereka

Prasyarat lain untuk belajar adalah motivasi peserta pelatihan. Organisasi perlu membantu karyawan memahami hubungan antara upaya yang mereka lakukan dalam pelatihan dan imbalannya. Mengapa pelatihan itu penting? Apa yang akan terjadi jika itu tidak terjadi? Terlebih lagi, apa untungnya bagi individu karyawan? Dengan berfokus pada peserta pelatihan itu sendiri, manajer dapat menciptakan lingkungan pelatihan yang kondusif untuk belajar (Snell dan Morris 2019).

2.1.4.2.3 Prinsip Pembelajaran

Pada akhirnya, pelatihan harus membangun jembatan antara karyawan dan organisasi. Salah satu langkah penting dalam transisi ini adalah memberikan pertimbangan penuh pada prinsip-prinsip pembelajaran psikologis yaitu, karakteristik program pelatihan yang membantu karyawan memahami materi baru, memahami materi itu dalam kehidupan mereka sendiri, dan mentransfernya kembali ke pekerjaan mereka (Snell dan Morris 2019).

Menurut Snell dan Morris (2019) Program pelatihan cenderung lebih efektif jika menggabungkan prinsip-prinsip pembelajaran sebagai berikut:

1. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan dalam pelatihan memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan dan efektivitas pelatihan. Menjelaskan tujuan dan sasaran pelatihan kepada peserta, atau bahkan mendorong peserta untuk menetapkan tujuan pribadi, dapat meningkatkan minat, pemahaman, motivasi, dan upaya yang diinvestasikan dalam pelatihan. Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih bidang pelatihan yang ingin mereka kejar dapat menjadi sumber motivasi yang kuat. Selain itu, meminta karyawan untuk berbagi pengetahuan yang mereka pelajari dengan rekan-rekan mereka dapat mendorong rasa prestasi dan meningkatkan rasa keahlian dalam organisasi. Dengan mendorong partisipasi aktif dan memberikan arti yang lebih dalam pada pelatihan, perusahaan dapat memaksimalkan manfaat dari

upaya pelatihan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan.

2. Kebermaknaan Presentasi

Efektivitas pelatihan meningkat ketika materi disajikan dengan cara yang sesuai dengan pemahaman dan pengalaman peserta. Penggunaan terminologi yang familiar dan penyajian pelatihan dengan contoh-contoh yang relevan memungkinkan peserta untuk lebih mudah memahami informasi baru. Contoh-contoh memberikan makna pada materi dan mengaitkannya dengan konteks yang sudah dikenal oleh peserta. Selain itu, pengaturan materi pelatihan secara terstruktur, di mana setiap pembelajaran membangun pada pengalaman sebelumnya, memungkinkan peserta untuk mengintegrasikan pengalaman baru ke dalam pengetahuan dan keterampilan yang sudah dimiliki. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya memfasilitasi pembelajaran yang lebih baik, tetapi juga memungkinkan peserta untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru dengan lebih efektif dalam situasi nyata.

3. Pemodelan

Pemodelan memiliki peran penting dalam meningkatkan pemahaman dan arti dari pelatihan perilaku. Pemahaman ini mengacu pada fakta bahwa individu cenderung belajar lebih baik melalui tindakan meniru dan contoh dari orang lain. Dalam pembelajaran perilaku seperti keterampilan praktis, pengamatan dan peniruan terbukti lebih efektif daripada hanya membaca atau mendengarkan penjelasan. Contohnya memberikan pemodelan cara

mengaplikasikan komputer. Memfasilitasi pemahaman dan pembelajaran lebih baik daripada metode yang hanya berbasis teori. Artinya melibatkan pengamatan langsung dapat diartikan dengan berbagai bentuk, seperti demonstrasi langsung, rekaman video, alat bantu visual, gambar, dan ilustrasi.

4. Perbedaan Kemampuan Individu

Orang memiliki kecepatan dan gaya belajar yang berbeda-beda. Pembelajar visual lebih baik menyerap informasi melalui gambar dan demonstrasi, sementara pembelajar verbal cenderung memahami kata-kata lisan atau tertulis. Pelatih perlu mengakomodasi gaya belajar yang berbeda dengan berbagai metode, menghindari metode penyampaian tunggal. Dalam presentasi, variasi perlu dimasukkan, seperti alat bantu visual, partisipasi peserta dengan demonstrasi, dan penggunaan pertanyaan tentang pengalaman mereka sendiri. Kegiatan langsung dan pengelompokan besar menjadi kelompok kecil juga mendukung berbagai gaya belajar.

5. Kesempatan Praktik

Peserta pelatihan perlu berlatih secara berkala untuk mengembangkan keterampilan yang diinginkan. Praktek ini berlaku untuk berbagai bidang, misalnya seseorang yang belajar mengoperasikan mesin atau melatih menjadi manajer. Melalui praktek yang konsisten, perilaku yang dipelajari menjadi otomatis dan alami. Prinsip ini berlaku juga untuk pembelajaran lain, di mana melalui latihan yang berulang, peserta pelatihan dapat memperoleh keahlian yang mendalam dan mampu menggunakan keterampilan yang dikuasai tanpa memerlukan pemikiran yang terlalu sadar.

6. Pembelajaran Pengalaman

Pembelajaran Pengalaman adalah pendekatan belajar melalui pengalaman atau tindakan, sering dilakukan di luar kelas dan melibatkan refleksi, analisis kritis, dan penerapan dalam konteks baru. Ini melebihi sekadar belajar praktis, melibatkan pemahaman mendalam melalui refleksi. Pembelajaran Pengalaman mencakup simulasi, permainan, dan tugas khusus sebagai metode pembelajaran yang berfokus pada pengalaman.

7. Pemecahan Pembelajaran

Pemecahan pembelajaran adalah konsep di mana pekerjaan atau tugas kompleks dapat dipecah menjadi bagian-bagian yang dapat dianalisis lebih lanjut. Jika tugas dapat dipecah dengan baik dan pembelajaran dapat difasilitasi. Jika tidak, pembelajaran harus diajarkan sebagai satu kesatuan. Instruksi terprogram, atau pembelajaran mandiri, memecah materi menjadi segmen untuk karyawan belajar sesuai kecepatan mereka. Peserta menjawab pertanyaan setelah setiap segmen, dan penerimaan yang benar mengarah pada segmen berikutnya, sementara jawaban yang salah menyediakan penjelasan dan kesempatan untuk mencoba lagi.

8. Umpan balik

Umpan balik adalah bagian penting dari pembelajaran dan dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk diri sendiri, pelatih, sesama peserta pelatihan, dan lainnya. Umpan balik membantu individu mengenali apa yang dilakukan dengan benar dan yang perlu diperbaiki. Dalam pembelajaran atau

tindak lanjut pelatihan, penggunaan penghargaan relatif sederhana dapat mempengaruhi perilaku.

2.1.4.2.4 Karakteristik Instruktur

Keberhasilan pelatihan banyak tergantung pada keterampilan mengajar dan karakteristik personal pelatih. Seorang pelatih yang baik ditandai oleh kombinasi usaha dan persiapan instruksional yang baik. Selain itu, sikap dan karakteristik pribadi pelatih, seperti kemampuan komunikasi yang jelas dan kemauan untuk memberikan bantuan individu, memengaruhi efektivitas pelatihan. Manajer yang juga pelatih yang hebat dapat memberikan dampak positif pada tenaga kerja, tetapi penghargaan terhadap kontribusi mereka sering kali kurang diakui oleh organisasi dalam aspek HRM ini (Snell dan Morris 2019). Instruktur mempunyai peranan penting karena instruktur adalah orang yang terlibat langsung dalam pembelajaran dan langsung berinteraksi dengan peserta pelatihan. Mereka mampu memfasilitasi diskusi, menjawab pertanyaan, dan menghubungkan materi pelatihan dengan pengalaman nyata para peserta Menurut Pynes (2008) Lembaga pelatihan memiliki fungsi untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung perkembangan profesional karyawan. Mereka juga bertanggung jawab dalam mengukur efektivitas program pelatihan dan melakukan evaluasi terhadap hasilnya.

2.1.4.3 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Snell dan Morris (2019) Pilihan metode pelatihan yang tepat sangat penting untuk memberikan pengalaman pembelajaran yang efektif. Metode yang cocok tergantung pada jenis keterampilan dan pengetahuan yang akan dipelajari, dan mereka dapat disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. Metode pelatihan dapat beragam, mulai dari pembelajaran reaktif dan pasif hingga pembelajaran yang aktif. Jika materi lebih faktual atau berfokus pada perubahan sikap, metode seperti kuliah atau instruksi online mungkin sesuai. Namun, jika melibatkan perilaku atau keterampilan, metode praktis seperti pelatihan di tempat kerja atau penugasan khusus lebih tepat. Banyak metode pelatihan digunakan untuk berbagai kelompok peserta, termasuk non-manajer dan manajer. Beberapa metode bahkan digabungkan dalam blended learning. Meskipun instruksi kelas tradisional masih menjadi metode utama, popularitasnya menurun dibandingkan dengan metode berbasis elektronik, yang semakin digunakan dalam pelatihan karyawan secara formal. Mengingat meluasnya penggunaan dan kemungkinan perluasan pelatihan online dan bentuk pelatihan lain yang dibantu teknologi di masa mendatang (Bliss dan Dalto 2019).

2.1.4.3.1 Metode Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Snell dan Morris (Snell dan Morris 2019) ada beberapa metode pelatihan dan pengembangan yang bisa perusahaan gunakan, yaitu :

1. On-the-Job Training

Metode pelatihan karyawan yang umum adalah on-the-job training (OJT), OJT memiliki keunggulan dalam memberikan pengalaman langsung dalam kondisi kerja normal dan kesempatan bagi pelatih, manajer atau karyawan senior untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan baru. Meskipun informal, OJT dapat diatur dengan lebih baik dengan menetapkan tujuan pelatihan, jadwal khusus, dan evaluasi berkala.

2. Special Assignments

Special Assignments atau penugasan khusus melibatkan penugasan peserta pelatihan dimana pelatihan ini tidak selalu berada di jalur manajerial, untuk pekerjaan yang berbeda atau wilayah yang berbeda. Peserta pelatihan dipersiapkan oleh manajer lain dalam penugasan pengganti untuk melakukan fungsi pekerjaan yang penting. Pelatih atau manajer memberi kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempelajari tantangan organisasi, membuat keputusan, mendiskusikan aspek proyek mana yang benar dan salah, serta merencanakan dan mengerjakan inisiatif baru.

3. Internship

Program magang yang bekerjasama dengan perguruan tinggi, universitas, dan berbagai organisasi. Program tersebut menawarkan kesempatan kepada siswa untuk mendapatkan pengalaman dunia nyata sambil mencari tahu bagaimana kinerja mereka dalam organisasi kerja. ide, energi, dan keinginan untuk menyelesaikan tugas.

4. Simulation

Metode simulasi yaitu memberikan karyawan kesempatan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan riil yang nantinya peserta pelatihan akan merasakan langsung alat atau pekerjaan yang akan dikerjakannya. Apabila dalam simulasi tersebut ada kesalahan maka peserta pelatihan akan merasakan langsung dampak dari kesalahannya dan juga apabila berhasil maka peserta pelatihan tersebut akan merasakan hasil dari keberhasilan simulasi pekerjaan tersebut.

5. E- Learning / LMS

Metode pelatihan E-learning mencakup berbagai macam aplikasi elektronik seperti pelatihan berbasis komputer Weband (CBT), dan jejaring sosial. Ini mencakup pengiriman konten melalui Internet, intranet dan ekstranet, perangkat seluler, DVD, podcast, dan “ruang kelas virtual”. Banyak program pelatihan e-learning menggunakan aplikasi yang sudah dikenal karyawan seperti PowerPoint, Word, Adobe Acrobat, dan file audio dan video yang dapat dengan mudah diunggah dan dilihat atau didengarkan secara online menggunakan komputer dan perangkat seluler.

6. Behavior Modeling

Behavior Modeling adalah pendekatan pembelajaran di mana perilaku kerja dimodelkan, atau didemonstrasikan, dan peserta pelatihan diminta untuk menirunya. Pemodelan perilaku terdiri dari empat komponen dasar: (1) Poin pembelajaran; (2) Pemodelan; (3) Berlatih; (4) Umpan balik dan penguatan.

7. Role Playing

Role playing terdiri dari memainkan peran orang lain, seringkali seorang supervisor dan bawahan yang menghadapi masalah tertentu, seperti perselisihan atau masalah kinerja. Peserta pelatihan kemudian diberi umpan balik tentang seberapa baik mereka menerapkan keterampilan manajerial mereka untuk setiap situasi.

8. Coaching

Coaching terdiri dari aliran instruksi, komentar, dan saran yang berkelanjutan dari manajer ke bawahan. *Coaching* lebih dari sekadar aliran instruksi. Ini adalah aliran dorongan dan dukungan yang dimaksudkan untuk membantu orang tidak hanya melakukan pekerjaan mereka dengan benar dan maju tetapi menjadi pemimpin. *Coaching* melibatkan berbicara dengan karyawan seseorang tentang apa tujuan mereka dan bersemangat tentang pencapaian tujuan mereka. Setelah manajer memahami tujuan karyawan, manajer dapat merancang cara untuk membantu mereka mengembangkan keterampilan mereka dengan mengambil tanggung jawab kepemimpinan baru, melatih dan membimbing karyawan lain, memelopori proyek, dan kemudian memberikan umpan balik kinerja kepada individu tersebut.

9. Case Study

Metode Studi Kasus menggunakan contoh-contoh terdokumentasi, peserta studi kasus belajar bagaimana menganalisis (membongkar) dan mensintesis (menyatukan) fakta, menjadi sadar akan banyak variabel yang mendasari keputusan manajemen, dan, secara umum, meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan mereka

10. Seminar

Seminar dan konferensi, seperti instruksi kelas, berguna untuk menyatukan sekelompok orang untuk pelatihan dan pengembangan. Seminar dan konferensi dapat digunakan untuk mengomunikasikan ide, kebijakan, atau prosedur, tetapi juga baik untuk mengangkat poin perdebatan dan mendiskusikan masalah (biasanya dengan bantuan pemimpin yang memenuhi syarat) yang tidak memiliki jawaban atau penyelesaian.

11. Blended Learning

Blended learning adalah penggunaan pembelajaran kelas tatap muka dan pembelajaran *online*. Pembelajaran campuran efektif karena orang yang berbeda belajar lebih baik dengan cara yang berbeda, dan menghilangkan kebosanan dari satu teknik pembelajaran.

12. Classroom

Pelatihan kelas tidak harus dilakukan di ruang kelas itu sendiri. Sistem Data Elektronik menggunakan konferensi video untuk melatih karyawannya di mana pun mereka berada di dunia daripada meminta mereka bepergian ke satu lokasi.

Pada masa pandemi, metode diatas mungkin tidak bisa digunakan untuk pelatihan dan pengembangan pada masa pandemi covid-19. Pada masa pandemi seperti ini hal itu tidak dapat dilakukan sehingga bisa dengan pertemuan secara virtual atau dengan mengikuti webinar (Esthi 2020). Sebagai alternatif dari pelatihan tradisional yang sudah berjalan sebelumnya, yaitu model pelatihan online berbasis web memberikan

kemudahan bagi karyawan untuk mendapatkan pembelajaran melalui materi yang inovatif dan mudah dipelajari (Prasetyo & Gintoro,2010) dalam (Wijaya dan Dongoran 2021). Pemilihan aplikasi zoom pada pelatihan karyawan efektif dan efisien karena beberapa hal. Zoom memiliki harga yang murah dibandingkan dengan apalikasi pembelajaran yang berbasis web lainnya. Zoom memiliki tingkat delay yang rendah dalam menghantarkan suara dan gambar. (Wijaya dan Dongoran 2021).

2.1.4.4 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Snell dan Morris (2019) Untuk menilai keberhasilan program pelatihan, ada empat kriteria dasar yang digunakan untuk evaluasi: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Kriteria ini memberikan informasi yang berbeda tentang efektivitas pelatihan. Meskipun beberapa kriteria lebih mudah diukur daripada yang lain, kombinasi dari mereka memberikan gambaran menyeluruh tentang program pelatihan. Evaluasi ini membantu manajer memahami di mana ada masalah dalam program, apa yang perlu diubah, dan apakah program tersebut sebaiknya dilanjutkan. Evaluasi merupakan tahapan yang wajib dilaksanakan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi suatu pelatihan (Damanik, et al. 2020).

Menurut Snell dan Morris (2019) terdapat empat kriteria dasar, yaitu:

2.1.4.4.1 Reaksi

Pendekatan sederhana untuk mengevaluasi program pelatihan adalah

melalui penilaian reaksi peserta terhadap pelatihan tersebut. Ini melibatkan menilai apakah peserta menikmati pelatihan dan mendapatkan wawasan tentang konten dan teknik yang bermanfaat. Reaksi peserta dapat memberikan umpan balik tentang instruktur, saran untuk perbaikan, dan indikasi apakah program seharusnya berlanjut. Namun, reaksi positif peserta sendiri tidak menjamin keberhasilan program. Meskipun umpan balik positif penting, informasi ini perlu diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja berdasarkan tujuan strategis perusahaan, karena tujuan evaluasi tidak hanya berhenti pada hiburan semata. Menurut Phillips dan Stone (2002) mengatakan juga bahwa evaluasi reaksi adalah tahap awal yang membantu memahami bagaimana peserta merasakan dan mengevaluasi program pelatihan. Hal ini dapat memberikan umpan balik tentang apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki dalam pelatihan. Pendapat dan perasaan peserta dapat memberikan informasi berharga dalam merancang program pelatihan yang lebih baik di masa depan. Reaksi berhubungan dengan tingkat kepuasan peserta, dan oleh karena itu reaksi peserta harus selalu diukur untuk mendapatkan saran dan masukan peserta demi perbaikan kedepannya (Damanik, et al. 2020).

2.1.4.4.2 Pembelajaran

Selain pendapat peserta, penting untuk mengukur apakah mereka benar-benar memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru dari pelatihan. Menguji pengetahuan dan keterampilan peserta sebelum dan setelah pelatihan dapat membantu menilai peningkatan mereka. Perbandingan juga dapat dilakukan antara pegawai yang mengikuti pelatihan dan yang tidak. Menurut

Damanik, et al. (2020) penilaian aspek pembelajaran memiliki tujuan untuk mengukur perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh oleh peserta setelah mengikuti pelatihan.

2.1.4.4.3 Perilaku

Transfer pelatihan mengukur sejauh mana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari dalam pekerjaan mereka. Meskipun demikian, banyak pengetahuan yang dipelajari dalam pelatihan tidak selalu diterapkan di tempat kerja. Menurut Damanik, et al. (2020) penilaian aspek perilaku bertujuan untuk melihat sejauhmana penerapan pengetahuan dalam aktivitas keseharian peserta.

2.1.4.4.4 Hasil

Manajer SDM (Sumber Daya Manusia) menghadapi tekanan untuk membuktikan bahwa program pelatihan mereka memberikan dampak positif pada kinerja organisasi. Evaluasi pelatihan saat ini sering mengukur Laba Atas Investasi (ROI), yang mencakup manfaat yang dihasilkan dari pelatihan dibandingkan dengan biayanya. Manfaat ini meliputi pendapatan yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas, kualitas yang lebih baik, biaya yang lebih rendah, kepuasan pelanggan, kepuasan kerja, dan inovasi. Data dari berbagai sumber digunakan untuk memberi nilai dolar pada manfaat ini, sementara biaya pelatihan dihitung secara langsung dan tidak langsung.

2.1.5 Media Penyaluran Informasi

Menurut Nasir (2013) dalam Rahardja, et. al. (2018) Keberhasilan transformasi teknologi informasi ke arah lebih baik saat ini, tak lain adalah karena adanya user acceptance yang tinggi. Ilmu pengetahuan yang semakin maju mendorong terciptanya inovasi yang memberikan dampak positif bagi kehidupan (Ngafifi, 2014) dalam (Rahardja, et. al. 2018).

Menurut Hayami, et al. (2019) Perkembangan tentang informasi dan teknologi sangat penting mengingat setiap tahun atau bahkan setiap bulan ilmu pengetahuan dan informasi selalu berkembang. Begitu juga website adalah halaman informasi yang disediakan melalui jalur internet, sehingga bisa diakses di manapun selama terkoneksi dengan jaringan internet (Rochman, et al. 2020).

Menurut Rohmiyari (2018) Selain itu media sosial juga menyediakan dan membentuk cara baru dalam berkomunikasi. Seperti diketahui, sebelum muncul dan populernya media sosial, kebanyakan orang berkomunikasi dengan cara sms atau telpon lewat handphone. Fungsi media sosial untuk berinteraksi semakin besar, terutama karena kemudahan fasilitasnya dalam menyebarkan informasi. (Rohmiyari 2018)

2.1.6 Faktor Pendukung

Menurut Aborah dan Amankwah-Amoah (2018) faktor pendukung merupakan salah satu aspek penting dalam evaluasi pelatihan dan pengembangan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Fasilitas pelatihan yang memadai akan memudahkan proses pelatihan itu

sendiri, sehingga penting untuk disiapkan (Safitri 2019).

Menurut Ojo dan Adeyemo (2018) Perusahaan yang memberikan fasilitasi yang memadai kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Fasilitasi pelatihan memiliki fungsi untuk memfasilitasi pemahaman dan penerapan konsep-konsep yang diajarkan kepada peserta pelatihan.

2.1.7 Faktor Penghambat

Menurut Al-Khafaji dan Al-Maamori (2019) Faktor penghambat dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dapat berasal dari budaya organisasi yang tidak mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan. Begitu juga faktor penghambat dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan meliputi kurangnya dukungan manajemen, kurangnya anggaran, dan kurangnya waktu (Al-Hawari dan Al-Salti 2020). Menurut Holton dan Baldwin (2003) hambatan dalam pelatihan dapat berasal dari faktor-faktor seperti kurangnya dukungan dari manajemen, ketidakjelasan tujuan pelatihan, kurangnya sumber daya yang memadai, serta resistensi terhadap perubahan oleh peserta.

2.1.8 Mitigasi Masalah

Menurut Huang, et al. (2019) Mitigasi atas hambatan dalam transfer pelatihan dapat dilakukan melalui faktor-faktor seperti dukungan manajemen, penggunaan teknologi untuk mendukung pembelajaran, dan penggunaan metode pembelajaran yang efektif. Menurut Sari dan Sari (2020) Faktor-

faktor seperti dukungan manajemen, desain program pelatihan yang tepat, dan evaluasi program pelatihan yang efektif dapat menjadi mitigasi atas hambatan yang mempengaruhi keberhasilan program pelatihan dan pengembangan. Mitigasi risiko dalam program pelatihan dapat dilakukan melalui strategi-strategi seperti memastikan kualitas instruksi, memberikan dukungan manajemen yang memadai, dan memastikan bahwa program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Jhonson dan Tannenbaum 2019). Menurut Turner dan Binks (1995) mitigasi adalah tindakan yang dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko tersebut atau mengurangi dampaknya jika terjadi.

2.1.9 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Cahya, et al. (2021) Manfaat pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu tujuan utama dilaksanakan pelatihan dan pengembangan. Manfaat yang dirasakan setelah kegiatan akan menjadi ukuran apakah pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan ini berdampak positif atau negatif terhadap kinerja karyawan. Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012) terdapat manfaat dari pelaksanaan pelatihan antara lain: (1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produk; (2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima; (3) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan; (4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan

perencanaan sumber daya manusia; (5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja; (6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka. Menurut Dessler (2020) manfaat pelatihan meliputi peningkatan produktivitas dan kualitas pekerjaan, pengembangan keterampilan interpersonal, peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan, serta peningkatan loyalitas dan retensi karyawan. Disampaikan juga oleh Noe, R. A. (2010) menyatakan bahwa manfaat pelatihan termasuk peningkatan kinerja individu dan kelompok, peningkatan efisiensi operasional, pengembangan karyawan berpotensi, serta peningkatan inovasi dan adaptasi organisasi terhadap perubahan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah metode kualitatif. Sugiyono (2016) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai metode dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen utama untuk memeriksa kondisi objek yang alami.

Menurut Moleong (2018) pendekatan secara kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis (lisan) dari orang-orang maupun perilaku yang diamati.

Melalui laporan magang ini, penulis mencoba merinci proses pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada Masa Pandemi. Informasi yang terkumpul dalam materi ini bersifat deskriptif, termasuk pernyataan fakta dan bukti yang masing-masing menjelaskan bagaimana proses pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya selama pandemi. Karena karakteristik tersebut, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Esterberg dalam (Sugiyono 2016) wawancara adalah pertemuan yang dilakukan oleh dua orang untuk bertukar informasi maupun suatu ide dengan cara tanya jawab, sehingga dapat dikerucutkan menjadi

sebuah kesimpulan atau makna dalam topik tertentu. Untuk menjamin keberhasilan pengumpulan data, penulis menggunakan pedoman wawancara dan pertanyaan tematik untuk digali.

Fuad dan Sapto (2013) dalam (Yusra, Zulkarnain dan Sofino 2021) menyatakan bahwa dokumentasi adalah sumber data sekunder yang diperlukan dalam penelitian, dan studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui bahan tertulis yang diterbitkan oleh lembaga yang menjadi objek penelitian. Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono 2016)

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Langkah pertama yang penulis lakukan adalah observasi, observasi ini dilaksanakan saat berlangsungnya magang pada 1 Maret – 1 Juli 2022 di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Selanjutnya penulis melakukan wawancara. Setelah melakukan wawancara, penulis melakukan transkrip wawancara guna memudahkan penulis dalam melakukan analisis data. Agar terciptanya pengambilan data dengan lancar, penulis menggunakan alat pandu wawancara dan *tape recorder* supaya tidak ada informasi yang terlewat pada saat melakukan wawancara. Dokumentasi pada penelitian ini dilakukan dengan mengambil dokumen berbentuk gambar melalui website PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, dan narasumber.

3.3 Teknik Pengolahan Data

Menurut Bogdan dalam (Sugiyono 2016) Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Menurut Miles dan Huberman (1992) dalam (Hardani, et al. 2020) dalam konteks analisis kualitatif, data muncul dalam bentuk kata-kata daripada rangkaian angka. Data ini dapat dikumpulkan melalui berbagai metode, seperti pengamatan terlibat dan wawancara, kemudian diproses melalui langkah-langkah perekaman, pencatatan, dan pengetikan. Namun, dalam analisis kualitatif, data tersebut tetap menggunakan kata-kata yang biasanya diorganisir dalam bentuk teks yang lebih lengkap.

Menurut Miles dan Huberman (1992) aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Tahapan untuk melakukan analisis data dalam model Miles dan Huberman adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan dan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, serta transformasi data kasar yang diambil dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung secara terus-menerus selama proyek penelitian kualitatif berlangsung.

Reduksi data merupakan bagian penting dari analisis. Proses ini merupakan bentuk analisis yang mengasah, mengelompokkan, mengarahkan,

membuang data yang tidak relevan, serta mengorganisasi data dengan cara tertentu sehingga kesimpulan akhir dapat dihasilkan dan diverifikasi. Penting untuk diingat bahwa reduksi data tidak harus selalu diartikan sebagai kuantifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan melalui berbagai cara, seperti seleksi yang cermat, ringkasan atau uraian singkat, penggolongan ke dalam pola yang lebih luas, dan lain sebagainya. Terkadang, data juga dapat diubah menjadi angka atau peringkat, namun keputusan untuk melakukan tindakan ini harus bijaksana.

2. Penyajian Data

Miles & Huberman memandang penyajian sebagai kumpulan informasi terstruktur yang memungkinkan untuk mengambil kesimpulan dan tindakan. Mereka percaya bahwa penyajian yang lebih baik adalah kunci utama untuk analisis kualitatif yang valid, termasuk berbagai jenis matriks, grafik, jaringan, dan diagram. Semua ini dirancang untuk menggabungkan informasi dengan cara yang terpadu dan mudah dipahami. Dengan demikian, seorang analis dapat melihat perkembangan yang terjadi dan menentukan apakah kesimpulan yang ditarik benar atau apakah perlu melanjutkan analisis berdasarkan petunjuk yang disajikan oleh penyajian yang mungkin berguna.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan menurut Miles & Huberman hanya merupakan bagian dari keseluruhan kegiatan konfigurasi. Kesimpulan

tersebut juga harus diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi bisa berupa pemikiran kembali yang cepat yang muncul dalam pikiran analis (peneliti) saat menulis, tinjauan ulang catatan lapangan, atau bahkan melibatkan pertukaran pemikiran dengan rekan sejawat untuk mencapai kesepakatan bersama atau upaya lebih luas untuk memadukan temuan dengan dataset lain. Secara singkat, makna yang muncul dari data harus diuji untuk kebenaran, kekuatan, dan kesesuaian, yaitu aspek-aspek yang menentukan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terbentuk selama proses pengumpulan data, tetapi juga harus diverifikasi untuk memastikan kualitas dan kredibilitasnya.

4. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, temuan data dinyatakan valid atau absah apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Pengujian keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono, 2016). Bentuk-bentuk triangulasi yang dapat dilakukan terbagi tiga sebagai berikut:

- 1) Triangulasi Sumber, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah dari beberapa sumber (informan, dokumentasi, literatur, dll).
- 2) Triangulasi Teknik, dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
- 3) Triangulasi Waktu, waktu bisa memengaruhi kredibilitas data. Misalkan data dari wawancara dengan informan di pagi hari bisa jadi berbeda dengan

hasil observasi di sore hari. Maka peneliti harus melakukan pengecekan dari berbagai waktu untuk menguji konsistensi data.

Pada penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dengan membandingkan dan memeriksa kembali keakuratan informasi yang diperoleh dari informan sebelumnya.

3.4 Cara Melaporkan Data

Cara melaporkan data dalam metode kualitatif cenderung bersifat tidak kaku melainkan bersifat fleksibel dengan strukturnya yang berkembang dan bervariasi. Data untuk kualitatif bersumber dari situasi atau fenomena yang alamiah dan di kumpulkan oleh peneliti. Peneliti berfungsi sebagai alat pengumpulan data.

3.5 Unit Analisis

Unit analisis dari penelitian ini yaitu salah satu karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.

1. Nama : Muhamad Ali
Jabatan : Manajer Sub Bagian (MSB)
Departemen : Human Talent Development (HTD)
2. Nama : Engkus Kuswaji
Jabatan : Asisten Manager Konstruksi
Departemen : UP3 Ciracas Unit Induk Distribusi Jakarta Raya

Alasan mengapa karyawan di atas dijadikan unit analisis karena merupakan elemen penting dalam penelitian ini dan dapat memberikan data yang relevan sesuai dengan permasalahan pada penelitian ini.

3.6 Profil Perusahaan

PT PLN (Persero) merupakan badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak pada bidang kelistrikan yang selalu melayani masyarakat Indonesia, dan selalu berusaha memberikan pelayanan jasa ketenagalistrikan yang terbaik dan memenuhi standar ketenagalistrikan yang dapat diterima di dunia internasional. PT. PLN (Persero) adalah perusahaan yang memonopoli bisnis dalam bidang tenaga listrik. Tidak ada satupun perusahaan lain yang menjadi pesaing dalam bidang tenaga listrik di Indonesia. Karena hal itu PT. PLN (Persero) memiliki tugas yang lebih ekstra dan bekerja keras untuk dapat memenuhi kebutuhan listrik masyarakat Indonesia.

Unit Kerja PLN di area Unit Induk Distribusi Jakarta Raya memiliki enam belas Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3), adalah unit yang dinaungi oleh unit induk atau pusat sebagai pembagian wilayah pelayanan PLN kedalam ruang lingkup yang lebih kecil agar terciptanya pelayanan yang lebih terfokus dan lebih menyentuh atau menjangkau masyarakat secara merata. Diantaranya UP3 Bandemgan, UP3 Bintaro, UP3 Bulungan, UP3 Cempaka Putih, UP3 Cengkareng, UP3 Ciputat, UP3 Ciracas, UP3 Jatinegara, UP3 Kebon Jeruk, UP3 Kramat Jati, UP3 Lenteng Agung, UP3 Marunda, UP3 Menteng, UP3 Pondok Gede, UP3 Pondok Kopi, UP3

Tanjung Priok, dan sub Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (UP2D) yaitu sub-unit yang mengatur pembebanan pada sisi distribusi kepada pelanggan.

Visi PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya adalah “Menjadi perusahaan listrik terkemuka se-Asia Tenggara dan #1 pilihan pelanggan untuk solusi energi. PLN juga memiliki 4 misi yang akan mendukung visinya: (1) Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham; (2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat; (3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi; (4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan. Adapun motto yang dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya adalah “Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik”.

PLN memiliki Tata Nilai yang dipegang dalam menjalankan operasional perusahaan. Nilai-nilai ini akan menyamakan segala bentuk kegiatan yang dilakukan oleh karyawan PLN. Nilai-nilai yang dipegang sejalan dengan values yang dicanangkan oleh Menteri BUMN, Erick Thohir yaitu AKHLAK: (1) Amanah, Memegang teguh kepercayaan yang diberikan; (2) Kompeten, Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas; (3) Harmonis, Saling peduli dan menghargai perbedaan; (4) Loyal, Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara; (5) Adaptif, Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan; (6) Kolaboratif, Membangun kerjasama yang sinergis.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

4.1.1.1 Analisis Organisasi

Analisis Organisasi mengacu pada proses mengidentifikasi dan memahami kebutuhan pengembangan yang berkaitan dengan aspek keseluruhan organisasi khususnya di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Tujuan dari analisis organisasi adalah untuk memastikan bahwa upaya pelatihan dan pengembangan yang ada di PLN UID Jakarta Raya sejalan dengan tujuan strategis organisasi serta mendukung pertumbuhan dan perbaikan organisasi secara keseluruhan. Hal ini disampaikan EK dalam wawancara:

“...namun ada beberapa diklat yang memang harus diikuti. Itu lebih kepada kebutuhan corporate.” (EK, 3/07/2023)

Analisis Organisasi yang ada di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya merupakan salah satu analisis yang berasal dari perusahaan terkait kebutuhan perusahaan khususnya PT PLN (Persero). Dalam hal ini, PT PLN memiliki standar yang harus dimiliki oleh para pegawainya baik itu untuk kepentingan unit, lingkungan atau perusahaan. Misalnya pegawai diharuskan memiliki kompetensi K3 Umum guna keselamatan pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan khususnya untuk pegawai yang berorientasi dilapangan guna mengurangi angka kecelakaan ditempat kerja.

Analisis Organisasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya merujuk pada proses mengidentifikasi dan memahami kebutuhan pengembangan yang berhubungan dengan dimensi keseluruhan organisasi. Tujuannya adalah memastikan bahwa inisiatif pelatihan dan pengembangan di PLN UID Jakarta Raya sesuai dengan arah strategis perusahaan serta mendukung pertumbuhan dan perbaikan holistik organisasi. Dalam konteks ini, Analisis Organisasi yang diterapkan di PT PLN Unit Induk Distribusi Jakarta Raya menjadi landasan yang berasal dari kebutuhan perusahaan itu sendiri, dengan fokus pada kompetensi yang harus dimiliki oleh para pegawai untuk menjawab tantangan di unit, lingkungan kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Sebagai contoh, keharusan bagi pegawai untuk memiliki kompetensi K3 Umum merupakan bukti bagaimana PT PLN menetapkan standar tertentu yang diperlukan untuk memastikan keselamatan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

4.1.1.2 Analisis Tugas

Analisis Tugas mengacu pada proses sistematis untuk memahami secara mendalam tugas-tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan dalam suatu pekerjaan atau peran tertentu di dalam organisasi khususnya PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, yang merupakan satu-satunya perusahaan yang menyediakan pasokan listrik untuk Indonesia. Tujuan utama dari analisis tugas adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang spesifik untuk memastikan bahwa individu yang menempati posisi tersebut memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif. Hal ini disampaikan oleh MA dalam

wawancara:

“...selain itu memang ada kebutuhan kebutuhan yang lain yang terkait dengan... peningkatan kinerja.. permintaan dari satu unit...” (MA, 17/06/2022)

Analisis kebutuhan pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya mengacu juga terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam suatu unit. Hal itu berdasarkan kebutuhan yang ada di suatu unit dan diperlukan untuk dilakukannya pengembangan dan pelatihan. MA mengatakan juga dalam wawancara:

“Ada juga program PUSDIKLAT yang Training Needs Analisis (TNA) itu... kebutuhan di satu unit itu apa untuk peningkatan kompetensi pegawai.”(MA, 17/06/2022)

Selain permintaan dari unit, terdapat juga program yang dimana setiap unit akan dianalisis oleh PUSDIKLAT yang bekerjasama dengan HTD untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan kompetensi yang harus dipenuhi oleh pegawai didalam unit tersebut.

Analisis Tugas di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya merupakan proses terstruktur yang bertujuan memahami tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan dalam suatu pekerjaan. Hal ini untuk memastikan bahwa individu yang menduduki posisi tersebut memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan pegawai di PT PLN juga bertujuan meningkatkan kinerja di unit kerja, didasarkan pada kebutuhan spesifik unit serta untuk melaksanakan pengembangan dan pelatihan yang sesuai. Selain permintaan dari unit, program analisis yang dilakukan oleh PUSDIKLAT bekerja sama dengan HTD juga berperan dalam mengidentifikasi kompetensi yang harus dipenuhi oleh pegawai dalam setiap unit.

4.1.1.3 Analisis Individu

Analisis individu adalah mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang spesifik untuk setiap individu di dalam organisasi khususnya di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Tujuan utama dari analisis individu adalah untuk memahami kekurangan, keterampilan yang perlu ditingkatkan, dan peluang pengembangan yang dapat membantu individu mencapai tujuan kerja mereka dan berkontribusi secara lebih efektif dalam peran mereka. Hal ini disampaikan oleh MA dalam wawancara:

“...kita assesment semua pegawai, apa yang sudah mereka dapatkan baik itu pelatihan, diklat atau sertifikasi...” (MA, 17/06/2022)

Analisis individu yang terdapat di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya salah satunya melakukan assesment kepada semua pegawai untuk mengetahui pelatihan apa saja yang telah pegawai ikuti dan sertifikasi apa saja yang telah pegawai laksanakan. Setelah melalui proses *assesment*, maka pihak HTD mengetahui setiap pegawainya terdapat kekurangan dalam hal apa dan belum mengikuti diklat apa saja. Terdapat juga cara lain yang dilakukan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya dalam menganalisis individu karyawan. Dalam wawancaranya MA mengatakan:¹

“...jadi setiap pegawai itu sudah harus merencanakan paling tidak satu diklat untuk pengembangannya dia di tahun yang akan datang.” (MA, 17/06/2022)

Selain *assesment*, cara lain yang juga digunakan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya dalam menganalisis kebutuhan pegawainya adalah dengan mengharuskan pegawainya untuk merencanakan satu diklat secara

mandiri sesuai dengan kebutuhan pengembangan dirinya sendiri untuk satu tahun yang akan datang. Misalnya di akhir tahun 2022, setiap pegawai sudah diminta untuk merencanakan pengembangannya untuk tahun 2023. Diungkapkan juga oleh EK selaku pegawai dalam wawancaranya:

“Kita dalam satu tahun sekali diberi kesempatan untuk memilih pelatihan apa yang akan diambil” (EK, 3/07/2023)

Dalam menganalisis kebutuhan pegawai, PT PLN memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk dapat meningkatkan kemampuan pegawainya melalui pelatihan sesuai dengan kebutuhan pegawainya masing-masing. Dalam hal ini juga HTD dapat menyaring pegawai yang mana yang memang membutuhkan pelatihan dan pengembangan diri.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa analisis individu di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya adalah proses evaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang spesifik untuk setiap individu di organisasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekurangan, keterampilan yang perlu ditingkatkan, serta peluang pengembangan agar individu dapat mencapai tujuan kerja mereka dengan lebih efektif. Metode analisis individu melibatkan assesment pegawai guna mengetahui pelatihan dan sertifikasi yang telah diikuti. Selain itu, PT PLN juga memungkinkan pegawai merencanakan pengembangan diri secara mandiri sesuai kebutuhan, dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan sesuai preferensi individu.

4.1.1.4 Hasil Analisis Kebutuhan

Hasil analisis merupakan informasi, data, dan wawasan yang diperoleh dari proses analisis yang dilakukan terhadap berbagai aspek yang terkait dengan kebutuhan pengembangan individu, kelompok, atau organisasi. Hasil analisis adalah rangkuman dari temuan dan penilaian yang menggambarkan kondisi aktual dan kebutuhan yang ada. Temuan dari hasil analisis kebutuhan akan dijadikan pertimbangan oleh pihak HTD untuk merancang pelatihan dan pengembangan guna berjalan dengan efektif dan efisien. MA menerangkan dalam wawancara:

“...Dari gap-gap tersebut, nanti kita jadikan OFI yaa (Opportunity For Improvement)...” (MA, 17/06/2022)

Setelah HTD melakukan analisis kebutuhan pegawainya, HTD akan mengetahui berbagai kekurangan dan peluang karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan pengembangan. Atas hasil analisis tersebut maka HTD akan menjadikannya OFI (Opportunitiy For Improvement) dimana OFI itu akan menjadi bahan perencanaan untuk dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan dan juga menyaring karyawan mana yang diperlukan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Hasil analisis merupakan hasil kumpulan informasi, data, dan wawasan yang diperoleh dari proses analisis yang melibatkan berbagai aspek terkait dengan kebutuhan pengembangan individu, kelompok, atau organisasi. Hasil tersebut mencerminkan temuan dan penilaian yang menggambarkan kondisi aktual serta kebutuhan yang ada. Pentingnya hasil analisis tampak dalam bagaimana pihak *Human Talent Development* (HTD) menggunakan informasi ini sebagai dasar

untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang efektif dan efisien. Setelah HTD menganalisis kebutuhan pegawai, berbagai kekurangan dan peluang pegawai terungkap, yang nantinya akan membentuk Opportunity For Improvement (OFI). OFI menjadi acuan dalam merencanakan pelatihan dan pengembangan serta dalam mengidentifikasi pegawai yang memerlukan pelatihan tersebut.

4.1.2 Desain Pelatihan dan Pengembangan

4.1.2.1 Analisis Hasil Kebutuhan

Analisis hasil kebutuhan merupakan proses analisis setelah pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sebagai langkah awal untuk melaksanakan desain pelatihan dan pengembangan. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan data dan informasi yang membantu HTD untuk mengetahui dan mempersiapkan karyawan yang telah dilakukan analisis kebutuhan pelatihan. Hasil tersebut mencerminkan temuan dan penilaian yang menggambarkan kondisi aktual serta kebutuhan yang ada. MA mengatakan hal serupa dalam wawancara:

“pertama kami melihat dahulu mas hasil dari assesment pegawai, apa yang mereka butuhkan.” (MA, 17/06/2022)

Analisis hasil kebutuhan sebagai langkah awal pihak HTD dalam melakukan desain pelatihan dan pengembangan. Sebelum mendesain lebih jauh, HTD melihat hasil assesment atau melihat hasil analisis kebutuhan berupa OFI yang telah ada pada saat analisis kebutuhan. OFI menjadi acuan dalam merencanakan pelatihan dan pengembangan serta dalam mengidentifikasi pegawai yang memerlukan pelatihan tersebut.

Analisis hasil kebutuhan merupakan tahap evaluasi setelah pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan berfungsi sebagai landasan untuk merancang program pelatihan lebih lanjut. Tujuannya adalah mengumpulkan data yang membantu HTD memahami kebutuhan dan mempersiapkan pegawai berdasarkan hasil analisis sebelumnya. Data ini mencerminkan temuan dan penilaian yang mencakup kondisi aktual serta kebutuhan yang ada. Dalam konteks desain pelatihan dan pengembangan, analisis hasil kebutuhan menjadi langkah pertama bagi HTD. Sebelum merancang program lebih lanjut, HTD merujuk kepada hasil assesment dan Opportunity for Improvement (OFI) yang dihasilkan dari analisis sebelumnya. OFI menjadi panduan dalam perencanaan program pelatihan dan pengembangan serta dalam mengidentifikasi pegawai yang memerlukan pelatihan sesuai kebutuhan.

4.1.2.2 Penentuan Tujuan

Menentukan tujuan dalam desain pelatihan dan pengembangan merupakan langkah kedua dalam mendesain program pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Ini melibatkan identifikasi tujuan-tujuan yang ingin dicapai melalui pelatihan atau program pengembangan tertentu. Tujuan ini memberikan arah dan fokus yang jelas bagi desain, implementasi, dan evaluasi program. Hal ini diungkapkan oleh MA dalam wawancara:

“...setelah itu menentukan apa sih tujuan dilaksanakannya pelatihan ini, apa harapan dari terlaksananya program ini... tujuan utama kami itu untuk meningkatkan sikap dan perilaku karyawan...” (MA, 17/06/2022)

PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya khususnya HTD

dalam mendesain pelatihan dan pengembangan, langkah kedua setelah menganalisis hasil kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai yaitu menentukan tujuan pelatihan dan juga harapan dari terlaksananya program. Tujuan utama pihak HTD dalam mendesain pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan sikap dan perilaku karyawan.

Menentukan tujuan dalam desain pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya adalah langkah krusial yang dilakukan setelah analisis hasil kebutuhan. Proses ini mencakup identifikasi tujuan-tujuan yang ingin dicapai melalui program pelatihan atau pengembangan tertentu. Langkah ini memberikan arah dan fokus yang jelas bagi seluruh proses, mulai dari perancangan hingga evaluasi program. Bagi PT PLN Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, terutama dalam divisi Human Talent Development (HTD), menentukan tujuan adalah langkah yang penting setelah analisis hasil kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Tujuan utama HTD adalah untuk meningkatkan sikap dan perilaku karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan yang disusun dengan baik.

4.1.2.3 Penentuan Instruktur

Menentukan instruktur merupakan proses memilih individu atau ahli yang akan bertindak sebagai pengajar atau fasilitator dalam pelatihan atau program pengembangan. Memilih instruktur yang sesuai adalah langkah penting dalam memastikan bahwa materi pelatihan disampaikan dengan efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan program. MA mengatakan dalam wawancaranya:

“...mempersiapkan instruktur untuk pelatihannya, biasanya di handle oleh

PUSDIKLAT.” (MA, 17/06/2022)

Langkah ketiga dalam desain pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya adalah menentukan instruktur. Instruktur pelatihan dan pengembangan biasanya diambil oleh PUSDIKLAT sebagai internal instruktur pelatihan dan pengembangan. Apabila materi tidak dimiliki atau tidak bisa di handle oleh PUSDIKLAT, maka PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya khususnya HTD mencari lembaga eksternal yang bisa memberikan materi. Dikatakan juga oleh MA dalam wawancara:

“...mencari lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan eksternal untuk pelatihan yang tidak bisa dihandle oleh kami atau PUSDIKLAT...”
(MA,17/06/2022)

Proses mencari instruktur dilakukan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya melalui kerjasama dengan berbagai pihak eksternal seperti lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan untuk bisa memberikan materi kepada para pegawai apabila materi tersebut tidak bisa di-handle oleh PUSDIKLAT, misalnya pelatihan K3 Umum. Pelatihan tersebut menunjuk pihak eksternal dalam pelaksanaannya. Seperti yang dikatakan EK dalam wawancara:

“...K3 Umum itu...disampaikan oleh narasumber-narasumber berpengalaman dan berkompeten, salah satunya disampaikan oleh ketenagakerjaan, bidang tenaga kesehatan, dan damkar sebagai pelaku langsung.” (EK, 3/07/2023)

Pada pelatihan K3 Umum yang perlu disampaikan oleh pihak eksternal biasanya terdiri dari narasumber dari bidang ketenagakerjaan, bidang tenaga kesehatan dan petugas pemadam kebakaran yang tentu lebih memiliki

pengetahuan dan kemampuan dalam bidang K3 Umum.

Proses menentukan instruktur dalam desain pelatihan dan pengembangan melibatkan pemilihan individu atau ahli yang akan bertindak sebagai pengajar atau fasilitator dalam program pelatihan. Pemilihan instruktur yang tepat penting untuk memastikan efektivitas penyampaian materi dan pencapaian tujuan program. Di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, langkah ini adalah langkah ketiga dalam desain pelatihan dan pengembangan. Instruktur pelatihan dan pengembangan umumnya berasal dari internal PUSDIKLAT, namun jika materi tidak dapat dihandle oleh internal, HTD mencari lembaga eksternal. Kerjasama dengan lembaga eksternal, terutama dalam pelatihan seperti K3 Umum, dilakukan untuk memenuhi kebutuhan materi yang tidak bisa dihandle oleh PUSDIKLAT. Penyampaian materi oleh narasumber dari pihak ketenagakerjaan, bidang tenaga kesehatan, dan damkar menunjukkan upaya untuk memastikan kompetensi dan pengetahuan yang tepat dalam bidang yang disampaikan.

4.1.2.4 Penentuan Tempat atau Sarana

Menentukan tempat atau sasaran merupakan proses pemilihan lokasi fisik maupun non fisik di mana pelatihan atau program pengembangan akan dilaksanakan. Pemilihan tempat yang sesuai sangat penting karena dapat memengaruhi suasana, kenyamanan, dan efektivitas pelatihan. Pada masa pandemi, mungkin ada perbedaan dalam penentuan tempat yang biasanya berbentuk fisik. Seperti yang dikatakan oleh MA dalam wawancara:

“...mempersiapkan alat atau tempat ya, apabila offline itu seperti kelasnya, tapi

karena sekarang online jadi mempersiapkan zoom meetingnya.” (MA, 17/06/2022)

Menentukan tempat atau sarana dalam desain pelatihan dan pengembangan mengacu pada pemilihan lokasi fisik atau non fisik di mana program pelatihan akan dilaksanakan. Kriteria pemilihan tempat yang sesuai sangat penting karena memiliki dampak pada suasana, kenyamanan, dan efektivitas pelatihan. Terutama dalam masa pandemi seperti saat ini, penentuan tempat mengalami perubahan signifikan. Pada umumnya, PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, terutama HTD, telah menggunakan ruang kelas untuk pelatihan. Namun saat menghadapi pandemi dan pembatasan sosial, adaptasi perlu dilakukan. Misalnya, HTD telah mengubah pendekatan dengan memanfaatkan platform daring seperti *Zoom Meeting* untuk melaksanakan pelatihan secara virtual. Hal ini mencerminkan fleksibilitas dan adaptasi dalam mengatasi tantangan dan memastikan kelancaran pelatihan.

4.1.2.5 Pihak yang Terlibat

Pihak yang terlibat merujuk kepada individu, kelompok, atau entitas yang memiliki peran, tanggung jawab, atau keterlibatan dalam merencanakan atau mendesain pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Pihak-pihak ini berkontribusi dalam berbagai tahapan proses untuk memastikan program berjalan dengan sukses. Keterlibatan berbagai pihak ini dalam desain pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya penting untuk memastikan program berjalan secara sinergis, mendukung tujuan organisasi, dan memberikan manfaat yang

optimal bagi peserta dan organisasi secara keseluruhan. MA mengatakan dalam wawancara:

“...diklat dengan anggaran tunai (ini HTD dan UID Jaya yg mendesign)...” (MA, 17/06/2022)

Didalam mendesain pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, HTD memiliki wewenang dan terlibat langsung dalam mendesain pelatihan dan pengembangan pada masa pandemi. Selain HTD, PUSDIKLAT juga memiliki wewenang dan terlibat langsung dalam mendesain pelatihan dan pengembangan SDM. Seperti yang dijelaskan MA dalam wawancara:

“...diklat anggaran non tunai (ini yg mendesain PUSDIKLAT)...” (MA, 17/06/2022)

PUSDIKLAT memiliki peran dan wewenang juga didalam mendesain pelatihan dan pengembangan pada masa pandemi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. PUSDIKLAT berkontribusi dalam berbagai tahapan proses untuk memastikan program berjalan dengan sukses.

Keterlibatan pihak yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam merencanakan atau mendesain pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, merupakan faktor krusial dalam memastikan kesuksesan program. Dalam konteks ini, terlibatnya berbagai pihak dalam desain pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya sangat penting. Baik Human Talent Development (HTD) maupun Pusat Pengembangan dan Pendidikan Pelatihan (PUSDIKLAT) memiliki peran yang signifikan dalam proses ini, terutama dalam menghadapi situasi pandemi.

HTD dan PUSDIKLAT memiliki wewenang dan kontribusi dalam tahapan-tahapan desain, yang membantu memastikan program berjalan sinergis, sesuai dengan tujuan organisasi, dan memberikan manfaat optimal bagi peserta dan organisasi secara keseluruhan. Dalam situasi pandemi ini, peran keduanya menjadi lebih penting untuk menyesuaikan dan menghadapi tantangan baru.

4.1.3 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

4.1.3.1 Penyampaian Informasi

Penyampaian informasi merupakan proses awal dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Hal ini berfungsi untuk menyampaikan informasi yang relevan kepada peserta pelatihan seperti halnya administrasi terkait dengan pelatihan dan pengembangan maupun waktu dan tempat pelaksanaan pelatihan. Tujuan utama dari penyampaian informasi adalah memastikan bahwa segala hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan disampaikan dengan jelas, efektif, dan dapat dipahami oleh peserta. MA menjelaskan terkait sistem penyampaian informasi dalam wawancara:

“...secara administrasi mereka sudah melewati AMS ya...” (MA, 17/06/2022)

Penyampaian informasi terkait pelaksanaan pelatihan dan pengembangan menjadi langkah awal dalam implementasi pelatihan dan pengembangan. Sistem penyampaian informasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya secara administrasi para pegawai telah mendapatkan informasi terkait pelatihan melalui pesan elektronik perusahaan yaitu AMS Korporat PLN. Contoh tampilan

AMS Korporat seperti yang tertera pada gambar 4.1.3.1.

Gambar 4.1.3.1

Tampilan AMS Korporat PLN



Sumber : (amskorporat.pln.co.id)

AMS Korporat PLN menjadi media penyaluran yang sangat membantu HTD dalam penyampaian informasi terkait pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM khususnya pada masa pandemi. Selain aplikasi AMS, terdapat cara lain di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya untuk menyampaikan informasi terkait pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. MA Mengatakan:

“Kita memang kebetulan juga punya whatsapp group gitu disitu ada perwakilan dari setiap unit, kita sampaikan dan mengingatkan kepada unit-unit...”
(MA,17/06/2022)

Selain menggunakan AMS Korporat PLN, *chat* melalui Whatsapp Group

yang terdiri dari perwakilan dari setiap unit juga digunakan untuk menyampaikan informasi kepada para pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya terkait informasi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM.

Penyampaian informasi menjadi langkah awal dalam implementasi pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Tahap ini memiliki peran utama dalam mengkomunikasikan informasi kepada peserta pelatihan, mencakup aspek administratif, jadwal, dan lokasi pelaksanaan. Tujuannya adalah memastikan bahwa semua aspek terkait pelatihan disajikan secara jelas, efektif, dan mudah dipahami oleh peserta.

Secara keseluruhan, pendekatan penyampaian informasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya telah terintegrasi dengan baik. Penggunaan pesan elektronik perusahaan AMS Korporat PLN menjadi solusi efektif, memungkinkan pegawai mendapatkan informasi pelatihan secara cepat dan efisien, terutama dalam situasi pandemi. Aplikasi ini juga mempermudah *Human Talent Development* (HTD) dalam mengkomunikasikan informasi penting kepada karyawan.

Selain itu, HTD juga memanfaatkan grup WhatsApp sebagai sarana penyampaian informasi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM. Perwakilan dari setiap unit yang berada di dalam WhatsApp Group masing-masing bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi kepada pegawai terkait. Langkah ini mencerminkan komitmen organisasi untuk memastikan penyebaran informasi pelatihan yang efektif, menjaga kelancaran pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan secara keseluruhan.

4.1.3.2 Bentuk Pelatihan

Bentuk pelatihan merupakan cara atau metode yang digunakan untuk menyampaikan materi dan pembelajaran kepada peserta pelatihan. Bentuk pelatihan mencakup berbagai pendekatan yang dapat bervariasi tergantung pada tujuan, konten, peserta, dan lingkungan pelatihan. Pemilihan bentuk pelatihan yang tepat sangat penting untuk memastikan efektivitas dan kualitas pembelajaran. Pemilihan bentuk pelatihan yang tepat harus mempertimbangkan karakteristik peserta, sifat materi, tujuan pembelajaran, serta ketersediaan sumber daya. Kombinasi berbagai bentuk pelatihan juga bisa menjadi pilihan untuk mencapai hasil pembelajaran yang lebih holistik dan beragam. MA mengatakan dalam wawancara:

“Karena ini masih pandemi ya, jadi semua berbentuk online semua mas...” (MA, 17/06/2022)

Dengan kondisi pandemi Covid-19, PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya diharuskan mematuhi aturan pemerintah seperti batasan sosial dan larangan berkerumun sekaligus diharuskan memenuhi tujuan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM. Disampaikan juga oleh EK dalam wawancara:

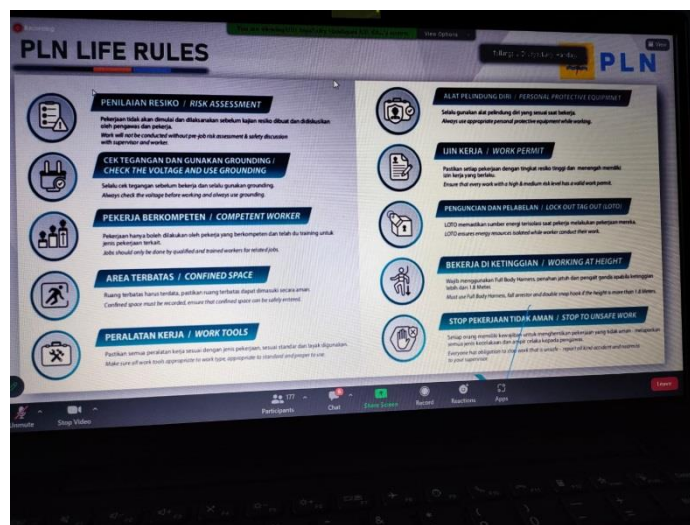
“...untuk masa pandemi rupanya PLN telah menyiapkan metode online yang pas karena PLN mengikuti aturan pemerintah...” (EK, 3/07/2023)

HTD merubah bentuk pelatihan yang pada masa sebelum pandemi secara offline atau tatap muka langsung menjadi berbentuk *online*. Dengan teknologi yang semakin canggih, mendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan

pada masa pandemi dengan hadirnya platform-platform ruang diskusi seperti halnya *Zoom Meeting* dan *Google Meet*. Contoh tampilan penggunaan *Zoom Meeting* dalam pelaksanaan pelatihan seperti yang tertera pada gambar 4.1.3.1.

Gambar 4.1.3.2

Tampilan Bentuk Pelatihan Online Menggunakan *Zoom Meeting*



Sumber : Dokumentasi Narasumber

Bentuk pelatihan mencerminkan metode yang digunakan untuk mengantarkan materi pembelajaran kepada peserta. Penggunaan bentuk pelatihan bervariasi tergantung pada konteksnya, termasuk karakteristik peserta, tujuan pembelajaran, dan lingkungan. Pemilihan bentuk yang tepat adalah faktor penting dalam memastikan efektivitas dan kualitas pembelajaran. Adapun pemilihan bentuk pelatihan juga harus mempertimbangkan aspek pandemi seperti aturan sosial dan larangan berkumpul. Sama halnya di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, pengaruh pandemi Covid-19 mengubah paradigma pelatihan dari tatap muka menjadi pelatihan daring atau online. Teknologi yang semakin canggih memungkinkan penggunaan platform seperti *Zoom Meeting* dan

Google Meet untuk mendukung interaksi dan pembelajaran jarak jauh, memastikan kelancaran pelatihan dan pengembangan sambil tetap mematuhi protokol pandemi.

4.1.3.3 Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode pelatihan dan pengembangan merupakan pendekatan atau strategi yang digunakan untuk menyajikan materi pelatihan, memfasilitasi pembelajaran, dan mengembangkan keterampilan serta pengetahuan individu atau kelompok di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Metode ini berfungsi untuk mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien, dengan mempertimbangkan karakteristik peserta, konten pelatihan, dan lingkungan organisasi. Banyak metode yang dapat dilakukan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya untuk dapat melaksanakan pelatihan dan pengembangan meskipun sedang dalam masa pandemi. MA mengatakan dalam wawancara:

“...diklat pengembangan atau capacity buildings bisa lewat workshop-workshop gitu ya terutama untuk peningkatan performance...” (MA, 17/06/2022)

Metode yang digunakan oleh PLN UID Jakarta Raya pada masa pandemi salah satunya menggunakan metode *workshop*. Meskipun dalam kondisi pandemi covid-19, HTD berupaya untuk tetap menjaga tujuan dan harapan atas terlaksananya pelatihan dan pengembangan SDM. Metode *workshop* ini digunakan untuk bisa meningkatkan *performance* pegawai dengan salah satu cara dimana didalamnya terdapat forum diskusi atau biasa disebut *focus group discussion* (FGD). Melalui FGD, karyawan tetap bisa berdiskusi dan bertukar

pikiran dengan pegawai lainnya terkait materi yang telah ditentukan. Selain dengan metode *workshop* ada juga metode lain yang dilaksanakan oleh PT PLN UID Jaya pada masa pandemi. MA mengatakan dalam wawancara:

“...sekarang sudah ada digital learning, jadi setiap pegawai itu sudah bisa langsung belajar sendiri...” (MA, 17/06/2022)

Selain itu, PT PLN UID Jakarta Raya juga menggunakan metode *digital learning*. Metode ini tentu menjadi aset penting pada masa pandemi Covid-19 karena dengan segala keterbatasan yang ada. *Digital Learning* dapat diakses oleh pegawai kapanpun dan dimanapun ketika pegawai membutuhkan materi atau pengetahuan terkait tugas atau pekerjaan yang sedang dijalani. EK juga mengatakan:

“Betul ada mas, tapi digital learning bagi karyawan yang belum terbiasa itu sedikit berat ya...” (EK, 3/07/2023)

Dengan adanya metode *digital learning*, tentu metode ini menjadi salah satu jawaban atas perubahan bentuk pelatihan akibat terjadinya pandemi Covid-19. Meskipun demikian bagi sebagian karyawan metode ini sedikit berat untuk dilaksanakan karena pegawai dipaksa untuk belajar sendiri dan perlu mempelajari materi tanpa bimbingan langsung dari mentor. Metode ini cukup efektif karena didalamnya terdapat quiz pada akhir sesi guna mengukur sejauh mana kemampuan pegawai dalam memahami materi yang telah disampaikan. Metode lainnya pun HTD disiapkan guna memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM dan terciptanya tujuan dan harapan dengan efektif dan efisien. MA mengatakan dalam wawancara:

“Ada juga berbentuk Studi Kasus dimana peserta diklat bisa belajar untuk

memecahkan suatu permasalahan...” (MA, 17/06/2022)

Tidak hanya metode-metode yang telah disampaikan sebelumnya, HTD mempersiapkan metode studi kasus untuk memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawainya. Tujuan dilaksanakannya metode studi kasus ini tentu menjadikan pelatihan dan pengembangan ini sebagai pengalaman pegawai dalam mengatasi kasus apabila dipekerjaannya memiliki kasus yang sama, nantinya pegawai bisa mengaplikasikannya di kerjaannya tersebut. Disampaikan juga oleh EK:

“...pelatihannya dirubah dari yang biasanya kita langsung praktek dilapangan, dimodif menjadi berbentuk studi kasus...” (EK, 3/07/2023)

Metode studi kasus ini tentu menjadi metode yang penting juga untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Meskipun pada masa pandemi bentuknya dirubah dari yang biasanya langsung praktik dilapangan menjadi studi kasus hanya melalui platform, namun para peserta tetap bisa menyampaikan pendapatnya dan bertukar pikiran dengan peserta lain karena dalam konsep praktiknya sama saja dengan praktik dilapangan begitupun teorinya persis.

Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya, metode pelatihan dan pengembangan menjadi pendekatan kunci dalam menyampaikan materi pelatihan, memfasilitasi pembelajaran, dan meningkatkan keterampilan serta pengetahuan individu atau kelompok. Meskipun dihadapkan pada tantangan pandemi Covid-19, berbagai metode tetap digunakan untuk menjaga efektivitas tujuan pembelajaran. Salah satunya adalah metode workshop, di mana melalui

forum diskusi atau *Focus Group Discussion* (FGD), karyawan dapat berdiskusi dan berbagi pemikiran terkait materi yang ditentukan, meningkatkan kinerja dan pengetahuan mereka. Selain *workshop*, metode *digital learning* juga menjadi solusi di tengah keterbatasan pandemi. Dalam hal ini, *digital learning* memungkinkan karyawan untuk mengakses materi kapan saja dan di mana saja, meskipun membutuhkan kemandirian dalam pembelajaran. Metode ini juga menawarkan penilaian melalui quiz untuk mengukur pemahaman materi. HTD juga mempersiapkan metode studi kasus yang memungkinkan para peserta mengatasi kasus di dunia nyata dan mengaplikasikan pembelajaran tersebut dalam pekerjaan mereka. Dengan berbagai metode ini, PT PLN UID Jaya memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan tetap berjalan efektif dan efisien, meskipun dalam situasi yang menantang akibat pandemi.

4.1.4 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

4.1.4.1 Reaksi

Reaksi merupakan tahap awal dari proses evaluasi yang bertujuan untuk mengukur bagaimana peserta pelatihan merespons dan merasa terhadap pelatihan yang mereka ikuti. Evaluasi reaksi melibatkan pengumpulan informasi tentang tanggapan, pendapat, dan perasaan peserta terhadap berbagai aspek pelatihan, termasuk metode pengajaran, materi pelatihan, pengajar, fasilitas, dan pengaturan waktu. EK mengatakan dalam wawancara:

“...materi tetap tersampaikan dan pemahaman juga dapat menyerap sampai 95% penyerapannya...” (EK, 3/07/2023)

Reaksi menjadi langkah awal dari proses evaluasi yang menunjukkan tanggapan atau respon peserta dalam menanggapi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang sudah pegawai ikuti. Dalam proses pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan oleh PT PLN UID Jaya, pegawai merasa puas dengan adanya bentuk pelatihan dan metode baru akibat adanya pandemi Covid-19. EK mengatakan juga:

“Jadi menurut saya tetap walaupun kondisinya seperti pandemi kemarin, harapan dan tujuan dari perusahaan itu bisa tercapai.”
(EK,3/07/2023)

Reaksi peserta pelatihan dan pengembangan merasa harapan dan tujuan mereka begitupun tujuan perusahaan tercapai meskipun dengan kondisi pandemi Covid-19 yang dimana pelaksanaannya dengan segala keterbatasan yang ada begitu juga aturan pemerintah yang sangat ketat.

Evaluasi reaksi merupakan langkah pertama dalam proses evaluasi yang bertujuan untuk mengukur respons dan persepsi peserta terhadap pelatihan yang diikuti. Ini melibatkan pengumpulan informasi tentang tanggapan, pandangan, dan emosi peserta terhadap berbagai aspek pelatihan, seperti metode pengajaran, materi, pengajar, fasilitas, dan pengaturan waktu. Dalam konteks PT PLN UID Jaya, evaluasi reaksi menunjukkan bahwa peserta pelatihan merasakan kepuasan terhadap bentuk pelatihan dan metode yang baru diterapkan selama pandemi Covid-19. Reaksi peserta mencerminkan pencapaian tujuan dan harapan, baik dari individu maupun

perusahaan, meskipun pelatihan dilaksanakan dengan keterbatasan yang diakibatkan oleh pandemi dan peraturan pemerintah yang ketat.

4.1.4.2 Faktor Pendukung

Faktor pendukung merupakan elemen atau komponen yang mendukung dan memfasilitasi efektivitas pelatihan serta kesuksesan program pengembangan. Faktor-faktor ini dapat bervariasi dan mencakup berbagai aspek yang berkontribusi terhadap hasil yang diinginkan dari pelatihan dan pengembangan. Faktor pendukung ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran dan perkembangan karyawan. Begitu juga PT PLN UID Jaya berusaha untuk dapat memberikan dukungan berupa fasilitasi. Seperti yang disampaikan oleh MA dalam wawancara:

“...materi juga akan diberikan berupa PDF itu akan disiapkan, dan ketika online juga diberikan internet atau kuota apabila karyawan melaksanakan diklatnya tidak dikantor atau WFH...” (MA, 17/06/2022)

Pada masa pandemi dengan bentuk pelatihan online, PT PLN UID Jaya khususnya HTD memberikan fasilitasi berupa PDF materi dan memberikan akses internet kepada peserta pelatihan dan pengembangan guna mendorong dan mendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dengan efektif. HTD menyadari pentingnya faktor pendukung dalam pelatihan dan pengembangan pegawai adalah untuk memastikan bahwa investasi yang dilakukan dalam pelatihan memberikan hasil yang optimal. Faktor-faktor ini membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran yang efektif dan perkembangan karyawan, yang pada gilirannya

akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

Faktor pendukung dalam pelatihan dan pengembangan adalah elemen yang mendukung efektivitas serta keberhasilan program. Hal ini melibatkan berbagai aspek yang berkontribusi pada tujuan dari pelatihan dan pengembangan. PT PLN UID Jaya, khususnya HTD, menjunjung tinggi faktor pendukung dengan memberikan dukungan dalam bentuk fasilitasi. Selama masa pandemi, dimana pelatihan dilakukan secara online, HTD menyediakan materi dalam format PDF dan menyediakan akses internet bagi peserta pelatihan dan pengembangan. Dukungan ini mendukung pelaksanaan pelatihan dengan efektif. PT PLN UID Jaya menyadari bahwa faktor pendukung penting dalam memastikan investasi pada pelatihan memberikan hasil maksimal. Faktor-faktor ini membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan perkembangan karyawan yang efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

4.1.4.3 Faktor Penghambat

Faktor penghambat merupakan suatu halangan atau kendala yang dapat menghalangi atau mengurangi efektivitas pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Faktor-faktor penghambat ini dapat berasal dari berbagai aspek, baik dari segi internal maupun eksternal, yang dapat mempengaruhi hasil yang diharapkan dari program pelatihan. Pada pelatihan PT PLN UID Jaya, tentu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tidak

semua berjalan lancar. MA mengatakan dalam wawancara:

“Jadi inilah kekurangan yang kita lihat kurang fokus peserta diklat karena memang mengerjakan di kantor diklatnya online biasanya ada pekerjaan2 lain...” (MA, 17/06/2022)

Pihak HTD selalu berupaya dan berusaha untuk dapat melaksanakan pelatihan dan pengembangan dengan sebaik-baiknya. Namun hal itu tidak luput dari hambatan dan kekurangan yang dirasakan pada saat pelatihan dan pengembangan. Salah satunya dari segi perusahaan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan, peserta diklat dirasa kurang fokus karena konsentrasi peserta tidak 100% didalam diklat. Terdapat pegawai yang memang melaksanakan pelatihan namun mengerjakan hal lain yang berkaitan dengan pekerjaan khususnya pada saat pandemi sebagian peserta melakukan pelatihan secara daring di kantor. MA juga mengatakan:

“Dalam sisi personalnya, karyawan kurang semangat mengikuti dan juga kurang minat...” (MA, 17/06/2022)

Hambatan bukan hanya dari segi perusahaan, begitu juga hambatan muncul dari segi personalnya. Pada saat pelatihan dan pengembangan, Peserta dinilai kurang semangat pada saat mengikuti dan juga dirasa kurang minat untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh HTD ataupun PUSDIKLAT. Selain itu hambatan atau kekurangan disampaikan juga oleh EK:

“...salah satunya kalo kita tidak praktek dilapangan ya minim terkait dengan teknik karena orang teknik emang rata-rata praktik itu bisa dominan 60% praktik dan 40% teori.” (EK, 3/07/2023)

Bagi peserta khususnya pegawai yang orientasi pekerjaannya dilapangan, bentuk pelatihan online juga dirasa kurang memuaskan karena pegawai tersebut biasanya melaksanakan pekerjaan dilapangan dimana yang biasanya praktik itu lebih dominan hingga 60% praktik dan 40% teori.

Faktor penghambat dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan merupakan kendala yang dapat mengurangi efektivitas dan hasil yang diharapkan dari pelatihan. PT PLN UID Jaya, melalui HTD, berkomitmen untuk menghadapi dan mengatasi berbagai hambatan dalam upaya pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Meskipun upaya dilakukan untuk menjalankan program sebaik mungkin, hambatan tetap dapat timbul. Sebagai contoh, di lingkungan perusahaan, hambatan dapat muncul dari tuntutan pekerjaan yang padat sehingga peserta diklat menjadi kurang fokus dan terbagi antara pelatihan dan tugas kerja. Selain itu, selama pandemi, pelatihan daring di kantor dapat terganggu oleh pekerjaan yang perlu diselesaikan secara bersamaan. Faktor personal juga dapat menjadi hambatan, seperti kurangnya semangat dan minat dari peserta untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Khususnya bagi pegawai yang lebih terbiasa dengan pekerjaan lapangan, pelatihan online dapat dirasakan kurang memadai karena praktik lapangan biasanya lebih dominan dalam pekerjaan mereka. Meskipun demikian, PT PLN UID Jaya terus berupaya untuk mengatasi faktor-faktor penghambat ini agar program pelatihan dan

pengembangan tetap memberikan manfaat dan hasil yang maksimal bagi para peserta dan organisasi secara keseluruhan.

4.1.4.4 Mitigasi

Mitigasi merupakan tindakan atau strategi yang diambil untuk mengurangi dampak negatif atau risiko dari suatu peristiwa atau situasi yang mungkin terjadi. Tujuan utama dari mitigasi adalah untuk mencegah atau mengurangi dampak buruk yang dapat timbul akibat risiko tertentu. Dalam konteks pelatihan dan pengembangan, mitigasi dapat merujuk pada langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi atau mengurangi potensi hambatan, kendala, atau risiko yang dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Hal ini dijelaskan oleh MA dalam wawancara:

“Ini bagian dari satu program “Keseimbangan Hidup”, karena banyak sekali di PLN dibutuhkan multi touch...” (MA, 17/06/2022)

Mitigasi atau upaya atas hambatan tentu perlu dipikirkan dan dipersiapkan oleh HTD untuk merespon hal tersebut. Ketika peserta atau pegawai mengikuti pelatihan namun dalam satu waktu mengerjakan pekerjaan tentu membutuhkan suatu kemampuan “*multi touch*” yang dikemas didalam program “Keseimbangan hidup”. MA juga mengatakan:

“Kalo dari sisi pegawai ada punishment kalo memang mereka tidak ikut diklat padahal sudah di informasikan...” (MA, 17/06/2022)

Bukan hanya upaya atas hambatan yang terjadi dalam segi perusahaan. HTD juga melakukan mitigasi atau berupaya mengatasi hambatan dari segi personal dengan memberikan *punishment* atau hukuman kepada peserta diklat yang tidak mengikuti diklat padahal telah diinformasikan. Mitigasi tersebut bertujuan untuk menyadarkan peserta yang tidak mengikuti diklat tanpa alasan bahwa diklat itu sangat penting bagi pegawai untuk dirinya sendiri. Begitu juga EK mengatakan dalam wawancara:

“...memahami dasar-dasar teknik masalah kelistrikan. Jadi tidak terlalu kesulitan dalam hal praktik...” (EK, 3/07/2023)

Terdapat mitigasi atau upaya atas hambatan pelatihan berbentuk online minim praktik bagi pegawai yang berorientasi lapangan. Memahami dasar-dasar teknik sesuai bidangnya tentu dapat menjadi respon atas hambatan yang terjadi dan dapat memudahkan pegawai dalam praktiknya langsung. Ditambah praktik tersebut sudah menjadi pekerjaan keseharian yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

Mitigasi, sebagai tindakan atau strategi untuk mengurangi dampak negatif atau risiko dari suatu situasi, sangat relevan dalam konteks pelatihan dan pengembangan. Tujuan utamanya adalah menghindari atau meminimalkan risiko buruk yang mungkin muncul akibat berbagai hambatan atau kendala. Dalam hal ini, mitigasi dalam pelatihan dan pengembangan dapat melibatkan langkah-langkah yang dirancang untuk mengatasi potensi hambatan, baik yang berasal dari aspek perusahaan maupun personal. Upaya

mitigasi mencakup berbagai hal, seperti mengimplementasikan program "Keseimbangan Hidup" untuk membantu peserta mengatasi tuntutan pekerjaan yang beriringan dengan pelatihan. Selain itu, hambatan dari segi personal seperti kurangnya semangat dan minat peserta diklat juga diatasi dengan hukuman atau punishment. Dalam situasi di mana pelatihan online minim praktik bagi pegawai yang berbasis lapangan, HTD juga melakukan mitigasi dengan memastikan bahwa pegawai lebih memahami dasar-dasar teknik yang relevan dengan bidangnya, yang dapat membantu mereka mengatasi hambatan tersebut. Semua upaya mitigasi ini bertujuan untuk memastikan pelatihan dan pengembangan berjalan lancar dan efektif, serta memberikan manfaat yang optimal bagi peserta.

4.1.4.5 Pihak yang Terlibat

Pihak yang terlibat merujuk kepada individu, kelompok, atau entitas yang memiliki peran, tanggung jawab, atau keterlibatan dalam proses evaluasi pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Pihak-pihak ini berkontribusi dalam berbagai evaluasi untuk menilai apakah program yang telah berjalan itu berhasil. Keterlibatan berbagai pihak ini dalam proses evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya penting untuk menilai apakah program telah berjalan ini berhasil, dan sesuai dengan tujuan pelatihan dan pengembangan di PT PLN UID Jaya. Hal ini disampaikan oleh MA dalam wawancara:

“Evaluasi diklat memang belum membudaya, seharusnya setiap ada

orang pulang diklat itu harusnya langsung presentasikan minimal di bidangnya atau unitnya... jadi evaluasi bukan hanya dari HTD tapi atasan mereka juga bisa melakukan evaluasi...”

Dalam proses evaluasi, HTD memiliki peran dalam penilaian evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM pada masa pandemi di PT PLN UID Jaya. Meskipun dirasa evaluasi ini belum membudaya di lingkungan unit PLN UID Jaya. Harapan HTD ketika peserta selesai melaksanakan pelatihan dan pengembangan, adanya suatu penilaian yang dilakukan oleh atasannya masing-masing baik itu presentasi kepada bidang atau unitnya atau kepada atasannya. Maksud dari harapan tersebut peserta bisa sharing kepada teman-teman unitnya yang tidak mengikuti pelatihan sekaligus menjadi penilaian bagi dirinya sendiri dalam bentuk kualitas yang telah didapat pada saat pelatihan dan menjadi lebih baik lagi kedepannya bagi dirinya sendiri.

Pada intinya, Keterlibatan berbagai pihak ini sangat berperan dalam menilai keberhasilan program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan. Dalam konteks evaluasi di PT PLN UID Jaya, HTD memainkan peran penting dalam penilaian pelatihan dan pengembangan SDM, terutama dalam kondisi pandemi. Meskipun budaya evaluasi belum sepenuhnya tertanam dalam lingkungan unit atau bidangnya masing-masing, HTD memiliki harapan bahwa setelah peserta menyelesaikan pelatihan, atasan akan mengadakan penilaian atau meminta peserta presentasi kepada atasan atau unitnya. Hal ini diharapkan dapat mendorong peserta untuk berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan unitnya yang tidak mengikuti pelatihan, sambil juga memberikan evaluasi kualitas pribadi mereka sendiri

terkait program pelatihan. Keseluruhan proses evaluasi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana program pelatihan dan pengembangan telah berhasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh PT PLN UID Jaya.

4.1.4.6 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Manfaat dalam pelatihan dan pengembangan merujuk pada hasil positif yang diperoleh oleh individu, kelompok, atau organisasi akibat pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Manfaat ini mencakup berbagai aspek yang berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi khususnya PT PLN UID Jaya. MA mengatakan dalam wawancara:

“Pasti manfaat lah ya... itu bekal bagi mereka apalagi mereka punya harapan untuk bisa berkarir lebih baik lagi...” (MA, 17/06/2022)

Manfaat dalam pelatihan dan pengembangan tentu menunjukkan hasil positif dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pada saat pandemi. Manfaat dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ini juga bisa menjadi bekal bagi para peserta khususnya pegawai yang memiliki harapan untuk bisa berkarir lebih baik dari saat ini. Begitu juga ketika peserta mampu menyelesaikan pekerjaannya karena diklat atau program pengembangan yang telah diikutinya itu akan menjadi point tambahan bagi dirinya sendiri. Manfaat lain juga disampaikan oleh EK dalam wawancara:

“Bagi karyawan sendiri itu menambah pengetahuan dan wawasan begitu juga menambah skill keahlian.” (EK, 3/07/2023)

Manfaat lain dirasakan juga seperti halnya peserta merasakan pengetahuan dan wawasannya bertambah begitu juga *skill* keahliannya

meningkat maka itu akan menjadi suatu peningkatan bagi dirinya sendiri. EK mengatakan juga:

“Yang saya dirasakan sih bermanfaat dan sesuai harapan karena sebelumnya kami terkait K3 Umum itu hal yang baru bagi peserta diklat.”
(EK, 3/07/2023)

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, kebermanfaatannya banyak yang dirasakan oleh peserta seperti halnya mendapatkan pelajaran baru untuk dirinya sendiri yang nantinya akan menjadi peningkatan kredibilitas dalam pekerjaan.

Manfaat ini mencakup berbagai aspek yang berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi, khususnya di PT PLN UID Jaya. Selama masa pandemi, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tetap memberikan hasil yang positif. Program-program ini menjadi bekal berharga bagi para peserta, terutama bagi pegawai yang memiliki ambisi untuk meraih karir yang lebih baik. Kemampuan peserta dalam menyelesaikan pekerjaan juga terbantu oleh pelatihan, sehingga hal ini berdampak positif pada penilaian diri serta kinerja mereka. Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan juga berkontribusi pada peningkatan wawasan dan kredibilitas dalam pekerjaan. Melalui pelatihan dan pengembangan, manfaat positif ini terus dirasakan dan memberikan dampak yang berkelanjutan pada peserta dan organisasi.

4.2 Pembahasan Penelitian

Pada bagian sebelumnya telah dipaparkan data dan informasi yang diperoleh selama penelitian mengenai proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi Covid-19. Pada bagian ini, peneliti akan membahas temuan terkait analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.

4.2.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Peneliti telah mendeskripsikan dan memaparkan hasil temuan berupa data tentang analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, peneliti menemukan beberapa langkah dalam analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi. Hal tersebut adalah: 1) analisis organisasi yang meliputi sesuai kebutuhan perusahaan; 2) analisis tugas yang meliputi sesuai kebutuhan pekerjaan atau unit; 3) analisis individu yang meliputi *assessment* pegawai dan perencanaan diklat mandiri, dan; 4) hasil analisis kebutuhan untuk OFI (*opportunity for improvement*).

Analisis Organisasi PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya

Temuan pertama adalah analisis organisasi. Elemen ini

memfokuskan pada pengembangan dan pelatihan yang berkaitan dengan aspek keseluruhan organisasi PT PLN (Persero). Menurut McDonald (2019) analisis organisasi dalam pelatihan memiliki fungsi penting untuk memahami struktur, budaya, dan tujuan organisasi yang dapat mempengaruhi desain, pengembangan, dan implementasi program pelatihan. PT PLN (Persero) adalah perusahaan yang bergerak di bidang pemasok tenaga listrik, yang tentunya memiliki standar yang harus dimiliki oleh para pegawainya baik itu untuk kepentingan unit, lingkungan atau perusahaan.

Menurut Silberman (2018), proses analisis organisasi dalam konteks pelatihan melibatkan peninjauan menyeluruh terhadap struktur, budaya, kebijakan, dan tujuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik. Snell dan Morris (2019) menyatakan analisis organisasi adalah pemeriksaan lingkungan, tujuan, strategi, kinerja, dan sumber daya perusahaan untuk menentukan pelatihan apa yang harus dilakukan. Untuk tujuan ini, personel SDM yang dalam PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya berada di Divisi HTD, biasanya mengumpulkan data seperti informasi tentang kualitas jasa perusahaan, absensi pegawai, perputaran, hingga jumlah kecelakaan.

Dessler (2020) menjelaskan bahwa analisis ini dibutuhkan untuk pengembangan pekerjaan bagi pegawai maupun perusahaan di masa yang akan datang. Dessler memberi contoh ketika Signicast Corp. yang berbasis di Wisconsin memutuskan untuk membangun pabrik baru berteknologi

tinggi, manajer puncaknya tahu bahwa karyawan pabrik tersebut akan membutuhkan keterampilan baru untuk menjalankan mesin terkomputerisasi. Mereka bekerja sama dengan tim SDM mereka untuk merumuskan program perekrutan dan pelatihan untuk memastikan perusahaan memiliki orang yang dibutuhkan untuk mengisi pabrik baru. Bekerja di lingkup PT PLN memiliki resiko kecelakaan kerja yang cukup tinggi. Oleh karena itu, PT PLN (Persero) secara keseluruhan, khususnya UID Jakarta Raya perlu memberikan pelatihan kompetensi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) bagi pegawainya. Pelatihan K3 Umum akan berguna untuk menunjang kinerja seluruh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan khususnya pegawai yang berorientasi dilapangan untuk mengurangi angka kecelakaan yang terjadi ditempat kerja (Fardinal, et.al., 2022).

Analisis Tugas PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya

PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya merupakan satu-satunya perusahaan yang menyediakan pasokan listrik untuk Indonesia. Hal ini membuat seluruh pegawai diharuskan memiliki kemampuan, pengetahuan dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Terdapat satu elemen penting yaitu menganalisis kebutuhan berdasarkan pekerjaan atau kebutuhan suatu unit, yaitu analisis tugas atau analisis pekerjaan.

Menurut Brannick, et al. (2007) dalam Ospina, et al. (2019) analisis pekerjaan adalah pendekatan sistematis untuk memahami dan

mendefinisikan sifat pekerjaan. Analisis tugas adalah studi terperinci tentang pekerjaan untuk menentukan keterampilan khusus apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu. Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan sangat penting untuk perusahaan multinasional dan beresiko tinggi seperti PT PLN. Secara teoritis, Snell & Morris (2019) menyampaikan bahwa perusahaan wajib mencantumkan tugas dan keterampilan spesifik pekerjaan, yang merupakan poin referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan. Penerapan penjelasan tugas yang tepat, tentu akan memudahkan pekerjaan. Manajer juga harus mengungkapkan kebutuhan pelatihan dengan meninjau standar kinerja, melakukan pekerjaan, dan mempertanyakan pemegang pekerjaan saat ini (Ismadinah, et.al, 2020).

Melalui analisis tugas, HTD dan PUSDIKLAT dapat menganalisis pegawainya berdasarkan deskripsi pekerjaan atau kebutuhan unit agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dan efisien. Analisis Tugas di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya merupakan proses terstruktur yang bertujuan memahami tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan dalam suatu pekerjaan. Hal ini untuk memastikan bahwa individu yang menduduki posisi tersebut memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Snell dan Morris (2019) yang menyatakan bahwa analisis tugas melibatkan peninjauan deskripsi pekerjaan pada posisi tertentu, termasuk tindakan dan perilaku spesifik yang diperlukan untuk

melakukannya. Dengan kata lain, analisis tugas melampaui “apa” dari suatu pekerjaan dan juga mencakup “bagaimana”. Pada PT PLN UID Jaya misalnya, karyawan yang bergerak di lapangan seperti konstruksi tentu akan diberikan pelatihan berupa teknis dan pelatihan K3 untuk keamanan karyawan tersebut menjalankan pekerjaan.

Analisis Individu PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya

Analisis individu di PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya terdiri dari dua tujuan, yaitu untuk memahami kekurangan, keterampilan yang perlu ditingkatkan dan untuk mengetahui peluang pengembangan yang dapat membantu individu untuk mencapai tujuan kerja mereka dan berkontribusi secara efektif dalam perannya masing-masing. Perusahaan dapat menerapkan analisis individu untuk mengidentifikasi kekurangan, mengembangkan rencana pengembangan karyawan, dan menciptakan peluang untuk pertumbuhan dan retensi karyawan (Doe, 2019).

Salah satu cara yang digunakan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya dalam menganalisis individu adalah melalui *assesment* pegawai. Menurut Voke (2019), tujuan *assesment* tidak hanya untuk memberikan ukuran kepada pembuat keputusan tentang seberapa baik operasi berlangsung, tetapi tujuan penilaian juga untuk menciptakan umpan balik yang dapat ditindaklanjuti yang digunakan untuk menyesuaikan persepsi. Cara ini dilakukan kepada semua pegawai untuk mengetahui pelatihan apa saja yang telah pegawai ikuti dan sertifikasi apa saja yang telah pegawai laksanakan. Tujuan utama dalam *assesment* ini

untuk melihat kekurangan pegawai dalam hal apa dan pegawai tersebut belum mengikuti pelatihan apa saja.

Dessler (2020) menjelaskan, manajer melakukan analisis untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan baru, dan analisis kinerja untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan saat ini. Cara atau elemen lain yang peneliti paparkan adalah perencanaan diklat mandiri. Elemen atau cara ini dilakukan kepada semua pegawai dengan memberikan kebebasan pegawai untuk memilih minimal satu pelatihan dan pengembangan bagi dirinya sendiri untuk tahun berikutnya. Cara ini dapat membantu HTD dalam menyaring pegawai mana yang dapat mengikuti suatu pelatihan dan pengembangan atas dasar keinginan dan kebutuhan dari diri pesertanya sendiri.

Melalui proses *assesment*, HTD PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya dapat mengetahui pelatihan, diklat, atau sertifikasi apa saja yang sudah didapatkan oleh masing-masing pegawai PT PLN. Analisis individu ini dapat berarti sebagai proses menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan dan mana yang tidak. Ini membantu organisasi menghindari penyediaan pelatihan bagi semua karyawan ketika beberapa tidak membutuhkannya. Artinya dengan cara ini HTD dapat memilah dan menjaring karyawan mana yang membutuhkan suatu pelatihan yang sesuai dengan harapan dan keinginan karyawannya, sehingga pelatihan hingga pelaksanaan kerja dapat menjadi lebih efektif (Mintawati, et.al., 2023).

Analisis Kebutuhan PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya

Analisis kebutuhan merupakan rangkuman dari temuan dari penilaian yang menggambarkan kondisi aktual dan kebutuhan yang ada di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Menurut Dessler (2020), analisis kebutuhan pelatihan dapat menjawab kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihannya saat ini. Menurut hasil dari penelitian Mintawati et.al., (2023) analisis kebutuhan ini akan kembali pada tujuan awal dilaksanakannya analisis kebutuhan guna mendapatkan penilaian untuk merencanakan pelatihan dan pengembangan yang akan dilaksanakan itu seperti apa.

Analisis kebutuhan juga berkaitan dengan tujuan *assesment*, yaitu tidak hanya untuk memberikan ukuran kepada pembuat keputusan tentang seberapa baik operasi berlangsung, tetapi juga tujuan penilaian untuk menciptakan umpan balik yang dapat ditindaklanjuti yang digunakan untuk menyesuaikan persepsi (Nurpratama & Yudianto, 2021). Hasil dari analisis kebutuhan ini nantinya dijadikan *Opportunity for Improvement* (OFI) dimana OFI akan menjadi bahan perencanaan untuk dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya.

Untuk menentukan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan perusahaan, perlu adanya penilaian kebutuhan pelatihan. Mampu dengan cepat menilai pelatihan yang dibutuhkan karyawan, maka sangat penting untuk melakukan analisis penilaian kebutuhan yang panjang. Hasil dari analisis kebutuhan ini atau OFI yang telah dibentuk dari analisis akan menjadi bahan pertimbangan

nantinya ketika HTD dan PUSDIKLAT melakukan desain pelatihan dan pengembangan.

4.2.2 Desain Pelatihan dan Pengembangan

Penelitian ini juga membahas mengenai desain pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi. Peneliti menemukan lima hal terkait proses desain pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi. Hal tersebut adalah analisis hasil kebutuhan, penentuan tujuan, penentuan instruktur, penentuan tempat atau sarana, pihak yang terlibat.

Analisis Hasil Kebutuhan

Temuan pertama adalah analisis hasil kebutuhan. Menurut Snell & Morris (2019), analisis hasil kebutuhan merupakan proses analisis setelah pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sebagai langkah awal untuk melaksanakan desain pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Analisis hasil kebutuhan harus tepat agar bagian pengembangan karyawan dapat menetapkan desain pelatihan dan pengembangan yang pas dan efektif sesuai kebutuhan (Kartika, 2022). Desain pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya diatur oleh HTD. Pelatihan dan pengembangan disusun dengan mempertimbangkan hasil dari analisis kebutuhan yaitu berupa OFI. Tujuan dari analisis hasil kebutuhan untuk mengumpulkan data dan informasi yang

tentunya akan membantu pihak HTD dan PUSDIKLAT selaku yang mendesain pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Dalam hal ini, HTD meninjau satu elemen berupa hasil dari proses analisis kebutuhan yang telah dilakukan sebelumnya. Proses analisis kebutuhan akan menghasilkan perencanaan desain pelatihan yang strategis dan efektif bagi perusahaan (Puspita & Nurhalim, 2021). Bagi PT PLN, hasil dari proses analisis kebutuhan tersebut adalah data *Opportunity for Improvement* (OFI) yang akan menjadi acuan dan bahan pertimbangan untuk merencanakan pelatihan dan pengembangan. Analisis hasil kebutuhan memiliki korelasi yang kuat dengan analisis organisasi, tugas, dan individu Snell dan Morris (2019). HTD PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya harus memiliki gambaran yang lebih lengkap tentang kebutuhan pelatihan perusahaan mereka. yang menyatakan bahwa Setelah melakukan, manajer Dengan adanya hasil analisis kebutuhan ini atau OFI, HTD memiliki gambaran tentang kondisi karyawan yang akan di berikan pelatihan dan pengembangan.

Penentuan Tujuan

Menentukan tujuan dalam desain pelatihan dan pengembangan merupakan langkah kedua dalam mendesain program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Menurut Sutisna, et al. (2020) Tujuan penyelenggaraan pelatihan secara umum adalah meningkatkan hasil pelatihan yang profesional. Hal ini melibatkan identifikasi tujuan-tujuan yang

ingin dicapai melalui pelatihan dan pengembangan tertentu. Menurut Dessler (2020) Tujuan pelatihan, pengembangan, pembelajaran, atau (lebih umum) instruksional harus merinci secara terukur apa yang harus dapat dilakukan oleh peserta pelatihan setelah berhasil menyelesaikan program pelatihan. Tujuan ini memberikan arah dan fokus yang jelas bagi pelaksanaan proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Pada langkah kedua ini HTD dan PUSDIKLAT selaku pihak yang mendesain pelatihan dan pengembangan SDM PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya menentukan tujuan pelatihan terlebih dahulu. Kemudian dengan terlaksananya program pelatihan dan pengembangan tersebut sesuai dengan kebutuhan dan harapan dari setiap peserta atau pegawai yang mengikutinya. Noe (2013) dalam bukunya menetapkan tujuan pelatihan yang jelas adalah langkah awal yang sangat penting dalam merancang program pelatihan yang efektif. Tujuan yang jelas dan terukur membantu dalam mengarahkan upaya pelatihan ke arah yang tepat, sehingga hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan lebih efisien. Tujuan utama pihak HTD dalam mendesain pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kemampuan, sikap dan perilaku karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.

Penentuan Instruktur

Untuk mencapai pelatihan yang efektif bagi pegawai, maka perusahaan perlu memilih instruktur atau pengajar pelatihan yang tepat dan sesuai dengan bidangnya. Temuan dari penelitian ini menunjukkan cara HTD PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya memilih instruktur dari pihak internal

dan juga eksternal, hal ini kembali lagi pada analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Instruktur mempunyai peranan penting karena instruktur adalah orang yang terlibat langsung dalam pembelajaran dan langsung berinteraksi dengan peserta pelatihan (Antony, 2022). Instruktur mampu memfasilitasi diskusi, menjawab pertanyaan, dan menghubungkan materi pelatihan dengan pengalaman nyata para peserta.

Instruktur internal untuk pelatihan dan pengembangan SDM PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya berasal dari tim PUSDIKAT. Pelatihan dari pihak internal dilakukan untuk pelatihan yang berkaitan dengan kemampuan dasar yang berkaitan langsung dengan sistem kerja perusahaan. Sementara hal-hal atau materi pelatihan lain yang tidak dapat diajarkan oleh PUSDIKLAT, maka HTD PT PLN akan bekerja sama dengan pihak eksternal, seperti dari tim kesehatan, keamanan, hingga profesional lainnya. HTD menentukan instruktur eksternal melalui lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang bisa memberikan materi dan pengalamannya kepada para pegawai guna mencapai tujuan dan harapan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan pegawai. Misalnya seperti informasi yang didapatkan peneliti dari salah satu sumber dalam penelitian, untuk pelatihan K3 Umum, PUSDIKLAT PT PLN tidak dapat memberikan materi secara profesional, sehingga mengharuskan HTD mencari lembaga terkait yang dapat memberikan materi dan pengalamannya kepada peserta pelatihan dan pengembangan, misalnya untuk pelatihan pengamanan dari kebakaran, maka HTD akan langsung mencari instruktur dari profesional di Tim Pemadam Kebakaran.

Pelatihan dari lembaga khusus dan spesifik menurut Pynes (2008), memiliki fungsi untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung perkembangan profesional karyawan. Mereka juga bertanggung jawab dalam mengukur efektivitas program pelatihan dan melakukan evaluasi terhadap hasilnya. Instruktur yang memiliki pengetahuan dan pengalaman didalam bidangnya maka instruktur tersebut lebih siap dan dapat mentransfer materinya kepada peserta dengan efektif dan efisien. Dengan hadirnya lembaga eksternal, diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan pengetahuan setiap peserta guna mendapatkan hasil pendidikan yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaannya. Hal ini seperti yang diungkapkan Snell dan Morris (2019) mengatakan instruktur yang baik adalah orang yang menunjukkan sedikit usaha atau menunjukkan lebih banyak persiapan instruksional. Namun, pelatihan juga dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik pribadi pelatih seperti pengetahuannya tentang subjek, antusiasme dan ketulusan, minat peserta, selera humor, kemampuan berkomunikasi dengan jelas, dan kemauan untuk memberikan bantuan individu kepada peserta.

Penentuan Tempat atau Sarana Pelatihan

Setelah dirumuskannya tujuan pelatihan dan penentuan instruktur maka selanjutnya hal yang perlu disiapkan oleh HTD adalah tempat atau sarana pelatihan dan pengembangannya sebagai pendukung terlaksananya pelatihan dan pengembangan. Kegiatan pelatihan harus dilaksanakan di tempat atau sarana yang tepat. Aborah dan Amankwah-Amoah (2018) menjelaskan, sarana pendukung merupakan salah satu aspek penting dalam

evaluasi pelatihan dan pengembangan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Fasilitas pelatihan yang memadai akan memudahkan proses pelatihan itu sendiri, sehingga penting untuk disiapkan (Safitri 2019).

Pelatihan dan pengembangan SDM PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya pada saat sebelum memasuki masa pandemi, dilaksanakan di tempat-tempat berupa ruangan kelas atau ruang pertemuan. Namun pada masa pandemi, dengan adanya aturan pemerintah terkait pembatasan sosial dan larangan berkerumun maka HTD melakukan perubahan tempat dan sarana. Menurut Esthi (2020) pada masa pandemi seperti ini hal itu tidak dapat dilakukan sehingga bisa dengan pertemuan secara virtual atau dengan mengikuti webinar. HTD memilih platform *Zoom Meeting* sebagai tempat atau sarana pelaksanaan pelatihan pada masa pandemi karena hal itu dirasa efektif dan efisien pada kondisi pandemi. Pemilihan aplikasi Zoom pada pelatihan karyawan efektif dan efisien karena Zoom memiliki harga yang murah dibandingkan dengan aplikasi pembelajaran yang berbasis web lainnya. Zoom memiliki tingkat delay yang rendah dalam menghantarkan suara dan gambar (Wijaya dan Dongoran 2021).

Pihak yang Terlibat

Pelaksanaan desain pelatihan dan pengembangan melibatkan beberapa pihak. Pihak yang terlibat ini memiliki peran, tanggung jawab, atau keterlibatan dalam merencanakan atau mendesain pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Pihak yang terlibat dalam desain pelatihan bisa meliputi para ahli, praktisi,

dan peserta pelatihan Arikunto (2010). Para ahli memberikan kontribusi dalam merumuskan tujuan, materi, dan metode pelatihan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman mereka. Praktisi, seperti instruktur atau pengelola pelatihan, membantu merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan peserta. Seperti yang telah dipaparkan pada bab hasil penelitian sebelumnya, Unit *Human Talent Development* (HTD) berperan dan bertanggung jawab atas perencanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guna terciptanya proses pelatihan dan pengembangan yang efektif dan sesuai dengan tujuan utamanya. Kemudian peserta pelatihan terdiri dari pegawai-pegawai PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya yang membutuhkan pelatihan dan pengembangan tersebut. Tujuan dari pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara afektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan psikomotoriknya (perilaku) serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan- hambatan yang sekiranya muncul dalam pekerjaan (Bariqi, 2018).

PUSDIKLAT memiliki peran dalam mendesain pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya dan turut bertanggung jawab bersama HTD untuk melakukan desain pelatihan dan pengembangan yang efektif dan efisien. Karena pada dasarnya keterlibatan pihak yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam merencanakan atau mendesain pelatihan dan pengembangan itu merupakan faktor krusial dalam memastikan keberhasilan program. Sesuai

dengan pendapat Noe, R. A. (2013) dalam bukunya menjelaskan pihak yang terlibat dalam desain pelatihan, seperti manajer, ahli pelatihan, dan karyawan, memiliki peran yang berbeda. Manajer memberikan wawasan tentang kebutuhan organisasi dan tujuan bisnis yang dapat membantu mengarahkan desain pelatihan. Ahli pelatihan berkontribusi dalam merancang program pelatihan yang efektif berdasarkan pengetahuan mereka dalam bidang pembelajaran. Sementara karyawan memberikan pandangan dari sisi peserta, membantu memastikan bahwa materi dan metode yang diusulkan relevan dengan kebutuhan mereka.

4.2.3 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya. Berdasarkan data temuan peneliti, implementasi dari proses pelatihan dan pengembangan SDM tersebut meliputi tiga aspek utama, yaitu penyampaian informasi, bentuk pelatihan, dan metode pelatihan. Implementasi ini dibahas berdasarkan pengalaman perusahaan pada masa pandemi Covid-19.

Penyampaian Informasi

Langkah pertama dalam penerapan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah penyampaian informasi kepada karyawan yang akan mengikuti. Berbagai macam media bisa digunakan untuk ini, yang bersifat mendukung atau memudahkan kelancaran penyampaian informasi antara pihak yang terkait (Nugroho, 2019). PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya khususnya HTD memanfaatkan teknologi guna menyampaikan

informasi terkait pelatihan dan pengembangan kepada pegawainya. Terdapat dua cara yang dilakukan oleh HTD dalam menyampaikan informasi. Cara pertama menyampaikan informasi dan administrasi pelatihan dan pengembangan menggunakan platform AMS Korporat PLN berbasis website yang disediakan oleh PT PLN. Rochman, et al. (2020) menjelaskan website sebagai halaman informasi yang disediakan melalui jalur internet, sehingga bisa diakses di manapun selama terkoneksi dengan jaringan internet. AMS Korporat PLN menjadi platform berbasis website yang sangat membantu HTD dalam penyampaian informasi terkait pelaksanaan pelatihan dan pengembangan.

Cara atau elemen kedua adalah menyampaikan informasi pelatihan dan pengembangan melalui aplikasi *chat* WhatsApp Group . Penggunaan aplikasi WhatsApp oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya menggunakan cara ini untuk memastikan bahwa semua aspek terkait pelatihan disajikan dan disampaikan dengan jelas, efektif dan mudah dipahami oleh peserta. Penggunaan fitur *group chat* telah memudahkan komunikasi dan penyampaian informasi mengenai pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Pada WhatsApp Group ini, terdapat perwakilan dari setiap unit yang dapat mewakili unitnya untuk disampaikan kepada pegawai yang bersangkutan. Hasil penelitian dari Hidayat (2022) menjelaskan bahwa media sosial juga menyediakan dan membentuk cara baru dalam berkomunikasi yang efektif untuk karyawan perusahaan nasional dan

multinasional khususnya pada pelaksanaan kerja di masa pandemi.

Bentuk Pelatihan

Pada kondisi pandemi Covid-19, PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya diharuskan mematuhi aturan pemerintah seperti batasan sosial dan larangan berkerumun sekaligus diharuskan untuk memenuhi tujuan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM. Menurut Esthi (2020), pada masa pandemi seperti ini hal itu tidak dapat dilakukan sehingga bisa dengan pertemuan secara virtual atau dengan mengikuti webinar. HTD merubah bentuk pelatihan yang pada masa sebelum pandemi secara *offline* atau tatap muka langsung menjadi berbentuk *online*. Menurut, Wijaya dan Dongoran (2021), pelatihan berbentuk *online* adalah alternatif yang sangat efektif dari pelatihan tradisional. Pelatihan *online* dapat berbasis web yang memberikan kemudahan bagi karyawan untuk mendapatkan pembelajaran melalui materi yang inovatif dan mudah dipelajari (Zurnali & Sujanto, 2021). Pada masa pandemi, sebagian besar pemberi kerja beralih dari pembelajaran berbasis ruang kelas ke pembelajaran berbasis *online* karena efisiensi yang terlibat. Hal ini juga yang diterapkan oleh HTD dari PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM PT PLN. Pembatasan sosial tidak menjadi halangan untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan, semua pihak yang terkait hanya perlu beradaptasi untuk memaksimalkan penggunaan teknologi agar kerja tetap efektif.

Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode pelatihan dan pengembangan menjadi pendekatan kunci dalam menyampaikan materi pelatihan, memfasilitasi pembelajaran, dan meningkatkan keterampilan serta pengetahuan individu atau kelompok. Meskipun dihadapkan pada tantangan pandemi Covid-19, berbagai metode tetap digunakan untuk menjaga efektivitas tujuan pembelajaran. Sebagai alternatif dari pelatihan tradisional yang sudah berjalan sebelumnya, yaitu model pelatihan online berbasis web memberikan kemudahan bagi karyawan untuk mendapatkan pembelajaran melalui materi yang inovatif dan mudah dipelajari (Hidayat, 2022). Metode pelatihan yang dilaksanakan oleh PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya untuk pegawainya adalah dengan metode *workshop* dan forum diskusi atau *Focus Group Discussion* (FGD). Karyawan dapat berdiskusi dan berbagi pemikiran terkait materi yang ditentukan, meningkatkan kinerja dan pengetahuan mereka.

Selain *workshop*, HTD juga menyediakan metode pelatihan dan pengembangan berupa *digital learning* sebagai solusi di tengah keterbatasan pandemi. Dalam hal ini, *digital learning* memungkinkan karyawan untuk mengakses materi kapan saja dan di mana saja, meskipun membutuhkan kemandirian dalam pembelajaran. Metode ini juga menawarkan penilaian melalui *quiz* untuk mengukur pemahaman materi. HTD juga mempersiapkan metode studi kasus yang memungkinkan para peserta mengatasi kasus di dunia nyata dan mengaplikasikan pembelajaran tersebut dalam pekerjaan mereka. Dengan berbagai metode ini, PT PLN UID Jaya memastikan bahwa

pelatihan dan pengembangan tetap berjalan efektif dan efisien, meskipun dalam situasi yang menantang akibat pandemi. Hal ini kurang sejalan dengan pendapat menurut Snell dan Morris (2019) yang menjelaskan terdapat beberapa metode pelatihan dan pengembangan seperti *on the job training*, *special assignments*, *internship*, simulasi, *e-Learning*, *behavior modeling*, *role playing*, *coaching*, *case study*, *seminar*, *blended learning*, dan *classroom*.

Metode-metode yang sekiranya tidak bisa dilaksanakan secara langsung saat pandemi, HTD akan memodifikasi untuk disesuaikan dengan kegiatan *online* melalui *Zoom Meeting*. Hal tersebut sejalan dengan pendapat menurut Esthi (2020) Pada masa pandemi, metode diatas mungkin tidak bisa digunakan untuk pelatihan dan pengembangan pada masa pandemi covid-19. Pada masa pandemi seperti ini hal itu tidak dapat dilakukan sehingga bisa dengan pertemuan secara virtual atau dengan mengikuti webinar.

4.2.4 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Peneliti telah mendeskripsikan dan memaparkan hasil temuan berupa data tentang evaluasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi. Hal-hal yang berkaitan dengan evaluasi pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi terdiri dari reaksi, faktor pendukung, faktor penghambat, mitigasi, pihak yang terlibat dan manfaat pelatihan.

Evaluasi Reaksi

Evaluasi reaksi merupakan langkah pertama dalam proses evaluasi

yang bertujuan untuk mengukur respons dan persepsi peserta terhadap pelatihan yang diikuti. Menurut Phillips dan Stone (2002), evaluasi reaksi adalah tahap awal yang membantu memahami bagaimana peserta merasakan dan mengevaluasi program pelatihan. Hal ini dapat memberikan umpan balik tentang apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki dalam pelatihan. Pendapat dan perasaan peserta dapat memberikan informasi berharga dalam merancang program pelatihan yang lebih baik di masa depan. Ini melibatkan pengumpulan informasi tentang tanggapan, pandangan, dan emosi peserta terhadap berbagai aspek pelatihan, seperti metode pengajaran, materi, pengajar, fasilitas, dan pengaturan waktu. Evaluasi reaksi terhadap karyawan yang mengikuti pelatihan perlu dilakukan sesegera mungkin untuk melihat apakah pendekatan, desain, atau pelaksanaan latihan sudah efektif atau belum (Snell & Morris, 2019).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peserta pelatihan PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya merasa puas terhadap bentuk pelatihan dan metode yang diterapkan selama pandemi Covid-19. Reaksi peserta mencerminkan pencapaian tujuan dan harapan, baik dari individu maupun perusahaan, meskipun pelatihan dilaksanakan dengan keterbatasan yang diakibatkan oleh pandemi dan peraturan pemerintah yang ketat. Tujuan yang dimaksud berdasarkan pada harapan dan tujuan peserta untuk mengikuti pelatihan dan yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara afektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan psikomotoriknya (perilaku) serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang

terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan- hambatan yang sekiranya muncul dalam pekerjaan. Pendapat dari hasil penelitian Damanik, et al. (2020) juga mendukung hasil ini dengan menjelaskan bahwa reaksi berhubungan dengan tingkat kepuasan peserta, dan oleh karena itu reaksi peserta harus selalu diukur untuk mendapatkan saran dan masukan peserta demi perbaikan kedepannya.

Evaluasi Faktor Pendukung

Faktor pendukung dalam pelatihan dan pengembangan adalah elemen yang mendukung efektivitas serta keberhasilan program. Hal ini melibatkan berbagai aspek yang berkontribusi pada tujuan dari pelatihan dan pengembangan. PT PLN UID Jaya, khususnya HTD, menjunjung tinggi faktor pendukung dengan memberikan dukungan dalam bentuk fasilitasi. Sama halnya menurut Aborah dan Amankwah-Amoah (2018) faktor pendukung merupakan salah satu aspek penting dalam evaluasi pelatihan dan pengembangan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selama masa pandemi, untuk mendukung pelaksanaan pelatihan yang dilakukan secara *online*, HTD menyediakan materi dalam format PDF dan menyediakan akses internet bagi peserta pelatihan dan pengembangan. Dukungan ini mendukung pelaksanaan pelatihan dengan efektif. Fasilitator bertanggung jawab dalam membantu peserta memahami materi pelatihan dan mengaitkannya dengan konteks pekerjaan mereka. Menurut Noe, R. A. (2010), menjelaskan fasilitator juga dapat membantu mengatasi hambatan dalam pemahaman atau penerapan materi.

PT PLN UID Jaya menyadari bahwa faktor pendukung penting dalam memastikan investasi pada pelatihan memberikan hasil maksimal. Faktor-faktor ini membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan perkembangan karyawan yang efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ojo dan Adeyemo (2018) Perusahaan yang memberikan fasilitasi yang memadai kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Evaluasi Faktor Penghambat

Hasibuan (2009; Cahya, et.al, 2021) mendefinisikan hambatan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sebagai kendala yang dapat mengurangi efektivitas serta pencapaian hasil yang diinginkan dari pelatihan. PT PLN UID Jaya, melalui HTD, memiliki tekad untuk menghadapi dan mengatasi berbagai hambatan dalam rangka menjalankan program pelatihan dan pengembangan. Meskipun upaya keras dilakukan untuk menjalankan program dengan sebaik-baiknya, tetap saja ada potensi kemunculan hambatan. Sebagai contoh, di lingkungan organisasi, hambatan mungkin muncul akibat beban kerja yang tinggi, menyebabkan peserta diklat mengalami gangguan fokus dan perpecahan antara pelatihan dan tanggung jawab pekerjaan. Hal ini sering dialami oleh peserta atau pegawai. Sementara faktor penghambat lainnya dapat berasal dari kurangnya dukungan manajemen, kurangnya anggaran, dan kurangnya waktu. Hasil ini sesuai

dengan pendapat Holton dan Baldwin (2003) yang menjelaskan bahwa hambatan dalam pelatihan dapat berasal dari faktor-faktor seperti kurangnya dukungan dari manajemen, ketidakjelasan tujuan pelatihan, kurangnya sumber daya yang memadai, serta resistensi terhadap perubahan oleh peserta.

Meskipun sebagai perusahaan multinasional yang besar, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai PT PLN sangat memerlukan dukungan manajemen yang efektif dan memang seharusnya manajer memberi perhatian kepada pegawainya yang sedang mengikuti pelatihan untuk tidak diberikan tugas tambahan. Ditambah lagi dalam konteks pandemi, pelatihan daring di lingkungan kantor mungkin terganggu oleh tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan secara simultan.

Tidak hanya dari segi organisasi, faktor personal juga berpotensi menjadi hambatan, termasuk semangat dan minat yang kurang dari peserta untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Terutama bagi karyawan yang lebih berpengalaman di lapangan, pelatihan *online* mungkin dirasa kurang memadai karena biasanya mereka lebih terbiasa dengan aspek praktik dalam pekerjaan mereka. Walaupun demikian, PT PLN UID Jaya terus berupaya untuk mengatasi berbagai faktor penghambat ini agar program pelatihan dan pengembangan tetap memberikan manfaat dan hasil yang optimal bagi partisipan serta keseluruhan organisasi. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian dari Khafaji dan Al-Maamori (2019) yang mengatakan faktor penghambat dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dapat berasal dari budaya organisasi yang tidak

mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan. Pada nyatanya PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi sangat mendukung setiap pegawai dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Mitigasi

Mitigasi dalam evaluasi pelatihan dan pengembangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi adalah langkah atau upaya untuk mengurangi dampak negatif atau hambatan dari situasi yang terjadi pada saat pelatihan dan pengembangan. Menurut Turner dan Binks (1995), mitigasi adalah tindakan yang dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko tersebut atau mengurangi dampaknya jika terjadi. Tujuannya adalah menghindari atau meminimalkan risiko yang muncul akibat hambatan atau kendala.

Pada pelatihan dan pengembangan di PT PLN UID Jaya, mitigasi melibatkan langkah-langkah untuk mengatasi hambatan dari berbagai sumber, baik perusahaan maupun personal. PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya menerapkan program "Keseimbangan Hidup" untuk membantu peserta mengatasi tuntutan pekerjaan yang seiring dengan pelatihan, serta mengatasi kurangnya semangat dan minat dengan *punishment*. Sementara untuk pelatihan online yang kurang praktik bagi pegawai lapangan, mitigasi dilakukan dengan memastikan pemahaman dasar-dasar teknik yang relevan.

Jhonson dan Tannenbaum (2019) menjelaskan, mitigasi risiko dalam program pelatihan dapat dilakukan melalui strategi-strategi seperti

memastikan kualitas instruksi, memberikan dukungan manajemen yang memadai, dan memastikan bahwa program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Semua upaya mitigasi ini bertujuan untuk memastikan pelatihan berjalan lancar, efektif, dan memberikan manfaat optimal bagi peserta. Selanjutnya Huang, et al. (2019) juga mengatakan bahwa mitigasi atas hambatan dalam transfer pelatihan dapat dilakukan melalui faktor-faktor seperti dukungan manajemen, penggunaan teknologi untuk mendukung pembelajaran, dan penggunaan metode pembelajaran yang efektif.

Pihak yang Terlibat dalam Evaluasi

Keterlibatan berbagai pihak ini sangat berperan dalam menilai keberhasilan program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan. Menurut Noe, R. A. (2010) dalam bukunya menjelaskan pihak yang terlibat dalam evaluasi pelatihan meliputi peserta pelatihan, manajemen puncak, atasan langsung peserta, dan tim pelatih. Dalam konteks evaluasi di PT PLN UID Jaya, HTD memainkan peran penting dalam penilaian pelatihan dan pengembangan SDM, terutama dalam kondisi pandemi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti dan wawancara dengan narasumber, dapat disimpulkan bahwa budaya evaluasi belum sepenuhnya tertanam dalam lingkungan unit atau bidangnya masing-masing, namun HTD memiliki harapan bahwa setelah peserta menyelesaikan pelatihan, atasan akan mengadakan penilaian atau meminta peserta presentasi kepada atasan atau unitnya. Hal ini diharapkan dapat mendorong peserta untuk berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan unitnya yang tidak mengikuti

pelatihan, sambil juga memberikan evaluasi kualitas pribadi mereka sendiri terkait program pelatihan. Penilaian dari pihak-pihak terkait ini berguna untuk melihat ketercapaian atau keberhasilan program pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan, serta menjadi penentu apakah pelatihan tersebut dapat dilanjutkan, dikembangkan lagi, atau bahkan dihentikan (Cahya, et.al, 2021).

Keseluruhan proses evaluasi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana program pelatihan dan pengembangan telah berhasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh PT PLN UID Jaya. Sesuai dengan pendapat menurut Snell dan Morris (2019), evaluasi dan tindak lanjut dimana manajemen menilai apakah program pelatihan yang telah dilakukan berhasil ataukah gagal. Evaluasi ini membantu manajer untuk memutuskan dimana letak masalah, apa yang harus dirubah tentang pelatihan tersebut.

Evaluasi Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Temuan keenam adalah manfaat dari pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) Jakarta Raya. Manfaat ini mencakup berbagai aspek yang berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Menurut Dessler (2020) manfaat pelatihan meliputi peningkatan produktivitas dan kualitas pekerjaan, pengembangan keterampilan interpersonal, peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan, serta peningkatan loyalitas dan retensi karyawan. Selama masa pandemi, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tetap memberikan hasil yang positif. Program-program ini menjadi bekal berharga bagi para peserta,

terutama bagi pegawai yang memiliki ambisi untuk meraih karir yang lebih baik. Kemampuan peserta dalam menyelesaikan pekerjaan juga terbantu oleh pelatihan, sehingga hal ini berdampak positif pada penilaian diri serta kinerja mereka. Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan juga berkontribusi pada peningkatan wawasan dan kredibilitas dalam pekerjaan.

Hasil penelitian dari Cahya, et al. (2021) menjelaskan bahwa mendapatkan manfaat adalah salah satu tujuan utama dilaksanakan pelatihan dan pengembangan. Manfaat yang dirasakan setelah kegiatan akan menjadi ukuran apakah pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan ini berdampak positif atau negatif terhadap kinerja karyawan. Melalui pelatihan dan pengembangan, manfaat positif ini terus dirasakan dan memberikan dampak yang berkelanjutan pada peserta dan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam bukunya Sunyoto (2012) terdapat manfaat dari pelaksanaan pelatihan antara lain: (1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produk; (2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima; (3) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan; (4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia; (5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja; (6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

4.2.5 Perbandingan dengan Pelatihan dan Pengembangan Terdahulu (Offline)

Peneliti telah mendeskripsikan dan memaparkan hasil dari proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya pada masa pandemi. Proses pelatihan dan pengembangan SDM pada masa pandemi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya terdiri dari empat proses utama, yaitu analisis kebutuhan, perencanaan desain pelatihan, implementasi, dan evaluasi. Terdapat proses yang mengalami perubahan yaitu dalam pelaksanaan atau implementasi pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan secara online atau daring. Pada masa pandemi, sebagian besar beralih dari pembelajaran berbasis ruang kelas ke pembelajaran berbasis *online* karena efisiensi yang terlibat. Menurut Wijaya dan Dongoran (2021) Pelatihan berbentuk *online* adalah alternatif yang sangat efektif dari pelatihan tradisional (tatap muka). Hal ini juga yang diterapkan oleh HTD dari PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN. Adanya pembatasan sosial tidak menjadi halangan untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan, semua pihak yang terkait hanya perlu beradaptasi untuk memaksimalkan penggunaan teknologi agar kerja tetap efektif.

Terdapat beberapa metode yang tidak dilaksanakan pada masa pandemi seperti halnya *simulation*, program *internship*, dan On The Job Training (OJT) karena adanya batasan pertemuan dan himbauan *Work Form*

Home yang diputuskan oleh pemerintah. Pada masa pandemi seperti ini, hal itu tidak dapat dilakukan sehingga bisa dengan pertemuan secara virtual atau dengan mengikuti webinar (Esthi 2020). Sebagai alternatif dari pelatihan tradisional yang sudah berjalan sebelumnya, yaitu model pelatihan online berbasis web memberikan kemudahan bagi karyawan untuk mendapatkan pembelajaran melalui materi yang inovatif dan mudah dipelajari (Prasetyo & Gintoro,2010) dalam (Wijaya dan Dongoran 2021).

Pada masa pandemi, terdapat tiga metode yang tetap digunakan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya seperti halnya *workshop, case study, dan E- learning* secara online menggunakan platform zoom meeting. Pemilihan aplikasi zoom pada pelatihan karyawan efektif dan efisien karena zoom memiliki harga yang murah relatif murah dan juga memiliki tingkat delay yang rendah dalam menghantarkan suara dan gambar (Wijaya dan Dongoran 2021).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini berfokus untuk mengetahui bagaimana proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia selama masa pandemi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil penelitian yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN dilakukan dibawah tanggung jawab divisi *Human Talent Development* atau HTD. HTD melakukan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan terlebih dahulu yang terdiri dari analisis organisasi, analisis tugas, analisis individu, dan analisis hasil kebutuhan. Semua analisis tersebut saling berkaitan untuk mencapai hasil *opportunity for improvement* (OFI) yang kemudian akan menjadi bahan pertimbangan HTD untuk mendesain pelatihan dan pengembangan bagi karyawan PT PLN.
2. Proses mendesain pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan beberapa tahapan yang dimulai dari analisis kebutuhan, penentuan tujuan, penentuan instruktur, penentuan tempat atau sarana, dan memutuskan pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Untuk desain pelatihan dan pengembangan internal, semuanya akan ditangani oleh HTD dan PUSDIKLAT PT PLN, namun untuk pelatihan

kemampuan seperti K3 Umum dan hal-hal spesifik lainnya, maka HTD akan melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga ahli penyedia instruktur tersebut, seperti lembaga pendidikan, tenaga kesehatan, hingga pemadam kebakaran.

3. Implementasi pelatihan dan pengembangan SDM PT PLN selama masa pandemi dimodifikasi oleh tim HTD dan PUSDIKLAT agar dapat tetap berlangsung se-efektif mungkin. Hal-hal yang berkaitan dengan tahapan ini adalah proses penyampaian informasi, bentuk pelatihan, dan metode pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan biasanya dilakukan secara langsung di ruang-ruang kelas dan lapangan, tergantung pada kebutuhan. Sementara pada masa pandemi, dilakukan adaptasi dengan memanfaatkan berbagai bantuan teknologi mulai dari aplikasi Zoom, Google Meet, aplikasi AMS Koorporat PLN, hingga fitur aplikasi *chat* WhatsApp Group. Selama pembatasan sosial, segala bentuk pelatihan dialihkan menjadi kegiatan *online* melalui webinar dengan beberapa metode seperti *workshop*, FGD, *digital learning*, dan studi kasus.
4. Evaluasi adalah tahapan terakhir dari proses pelatihan dan pengembangan SDM di PT PLN (Persero) UID Jakarta Raya. Proses evaluasi meliputi evaluasi terhadap reaksi, faktor pendukung, faktor penghambat, mitigasi, pihak yang terlibat, dan manfaat pelatihan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa reaksi pegawai sebagai peserta pelatihan puas terhadap pelatihan dan pengembangan yang

dilaksanakan. Hal ini didukung dengan berbagai fasilitas yang disediakan oleh PT PLN. Adapun faktor penghambat yang ditemui terdapat dari pihak organisasi dan juga individu sendiri. Berdasarkan sisi PLN, terdapat pekerjaan lain pada saat pelatihan. Berdasarkan sisi Individu, terdapat hambatan seperti peserta kurang semangat, kurang minat dan juga minimnya praktik dalam pelatihan dan pengembangan. Selanjutnya mitigasi atas hambatan. Pihak yang terlibat dan bertanggung jawab secara penuh didalam proses evaluasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya yaitu Unit *Human Talent Development*. Selanjutnya manfaat pelatihan, terdapat manfaat dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan diantaranya menjadi bekal untuk berkarir lebih baik lagi dan juga menambah pengetahuan, wawasan dan skill keahlian baru.

Secara garis besar, proses pelatihan dan pengembangan SDM PT PLN terdiri dari empat proses utama, yaitu analisis kebutuhan, perencanaan desain pelatihan, implementasi, dan evaluasi kegiatan. Keseluruh proses ditangani oleh divisi HTD dan PUSDIKLAT dengan tujuan untuk meningkatkan berbagai kebutuhan keterampilan pegawai.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil evaluasi reaksi pada karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan, dapat disimpulkan bahwa kegiatannya memberikan kepuasan kepada karyawan. Hanya saja, faktor manajemen dan beberapa individu yang tidak berminat masih menjadi penghambat. Oleh karena itu, PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya sebaiknya dapat menyusun atau merencanakan desain pelatihan dan pengembangan yang lebih adaptif dan efektif baik bagi peningkatan kinerja individu, maupun untuk kerja organisasi secara umum. Dalam hal ini, PT PLN melalui divisi HTD perlu meningkatkan budaya evaluasi yang konsisten dan efektif sehingga nantinya dapat memperoleh pengembangan yang lebih baik.

2. Bagi Peneliti

Peneliti masih menyadari akan adanya kekurangan dari hasil penelitian ini, baik dari segi metode maupun hasil penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menganalisis proses pelatihan yang berkaitan dengan SDM pada PT PLN lebih mendalam dan dapat menggambarkan alurnya secara runut dan detail, seperti menggunakan gambar visual ataupun diagram, sehingga pembaca dapat melihat alurnya dengan jelas.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini berlandaskan pada perspektif ilmu manajemen, khususnya sumber daya manusia. Telah terdapat berbagai penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia sebelumnya, namun diharapkan perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen selalu meningkatkan hasil kajian dan penelitian yang dapat diaplikasikan oleh berbagai perusahaan untuk menjadi landasan bagi mereka dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Aborah, I, dan J Amankwah-Amoah. "The Effects of Training Evaluation on Employee Performance: Evidence from Manufacturing Firms in Ghana." *Journal of Business Research* 89 (2018): 356 - 365.
- Al-Hawari, S, dan M Al-Salti. "Challenges in Implementing Training Programs in Public Sector Organizations: Evidence from Jordan." *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 2020: 1-18.
- Al-Khafaji, M S, dan M A H Al-Maamori. "The Role of Organizational Culture in Supporting Employee Learning and Development: A Review of Literature." *Journal of Management and Business Research*, 2019.
- Antony, Fery. "PEMBINAAN DAN PEMBEKALAN DASAR-DASAR KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) AHLI MUDA K3 KONSTRUKSI." *Jurnal Abdimas Mandiri* 6, no. 1 (2022).
- Arikunto, S. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta, 2010.
- Bariqi, Muhammad Barari. *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. JSMB, 2018.
- Bliss, Morgan, dan Jeff Dalto. "ONLINE TRAINING." *American Society of Safety Professionals (ASSP)*, 2019.
- Cahya, Agus Dwi, Daru Amanta Rahmadani, Ary Wijiningrum, dan Fierna Fajar Swasti. *Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Vol. 4. Yogyakarta: YUME : Journal of Management, 2021.
- Damanik, Marudur P, Ari Cahyo Nugroho, Dede Mahmudah, dan Erisva Hakiki

- Purwaningsih. "EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi pada Program Pelatihan di BPSDMP Kominfo Jakarta)." *JURNAL STUDI KOMUNIKASI DAN MEDIA*, 2020.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. Pearson Education, 2020.
- Doe, John A. "'Individual Development Plans: A Key Tool for Employee Growth and Retention'." *Journal of Human Resource Development*, 2019.
- Durai, Pravin. *Human Resource Management*. New Delhi: Dorling Kindersley, 2010.
- Esthi, Rianasari Bimanti. "Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal Melalui Remote Working, Employee Productivity, Dan Upskilling For Digital." *JPM : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2020: 22-24.
- Fardinal, Fardinal, Desmarita Leni, and Elvis Adril. "Pelatihan Dan Sosialisasi Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Di PT PLN (Persero)." *Abdi: Jurnal Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat* 4, no. 2 (2022): 358-364.
- Hardani, et al. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020.
- Hartoyo, Rachmat, dan Hady Efendy. "Development of Training Needs Analysis in Organization." *Journal of Management Research* 9 (2017).
- Hasibuan, Drs. H. Malayu S.P. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Revisi. PT Bumi Aksara, 2019.
- Hasibuan, Malayu S.P. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Edisi Revisi.

BUMI AKSARA, 2020.

Hayami, Regiolina, Soni, Yulia Fatma, dan Febby Apri Wenando. "PELATIHAN PENGELOLAAN WEBSITE SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN PUBLIKASI PROFIL KELURAHAN TANGKERANG SELATAN PEKANBARU." *Jurnal Pengabdian Untuk Mu NegeRI III* (November 2019).

Hidayat, Mochamad Taufiq. "POLA KOMUNIKASI DIGITAL PERUSAHAAN NASIONAL DAN MULTINASIONAL SELAMA PANDEMI COVID-19." *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik dan Komunikasi Bisnis* 6, no. 2 (2022): 231-246.

Holton, E F, dan T T Baldwin. *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. Human Resource Development Press, 2003.

Huang, S Y, C H Huang, dan C Y Wu. "The Role of Training Transfer Factors in Employee's Learning Transfer : A Systematic Review." *Human Resource Development Review*, 2019: 153 - 182.

Ismadinah, Syifa, Muhamad Azis Firdaus, and Asti Marlina. "Pengaruh Analisis Pekerjaan dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen* 3.3 (2020): 395-402.

Jhonson, C E, dan S R Tannenbaum. "Mitigating the Risks of Training: A Case Study of a Large-Scale Training Program." *Human Resource Management Review*, 2019: 335 - 345.

Kartika, Riana Dewi. "Analisis Kebutuhan Pelatihan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Koperasi di Kecamatan Busung Biu." *Prospek:*

Jurnal Manajemen dan Bisnis 4.1 (2022): 133-139.

Mangkunegara, DR A.A Anwar Prabu. *Perencanaan dan Pengembangan SUMBER DAYA MANUSIA*. belbuk, 2008.

McDonald, Kimberly S. "Organizational Analysis as a Framework for Examining Human Resource Development Initiatives." *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 2019.

Miles, Matthew B, dan A Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Dialihbahasakan oleh Thetjep Rohendi. Jakarta: Universitas Indonesia, 1992.

Mintawati, Hesri, Jhoni Albert, Riki Riyana, Anisa Nur Safitri, and Ipo Melanda. "STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI ASESMEN KOMPETENSI KARYAWAN PT PLN INDONESIA POWER PALABUHAN RATU PGU." *PRINCIPAL: Journal of Managerial, Leadership, Supervision and Human Resources* 1, no. 2 (2023): 34-39.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018.

Mustopa, Rita, Mar'ah Khopipah Barjah, Niqa Afina Ahsaina, dan Yumna Rais. "PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MASA PANDEMI COVID-19." *SOSTECH* Volume 1, Nomor 3, Maret 2021 (2021).

Noe, R A. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education. McGraw-Hill, 2013.

- Noe, Raymond A. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill, 2010.
- Nugroho, Yohanes Arianto Budi. *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta, 2019.
- Nurhalim, Andres Dharma, and Shandy Puspita. "Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi." *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis* 12.2a (2021): 104-110.
- Nurpratama, Meddy, and Agus Yudianto. "Tinjauan Training Human Factor pada Departemen Pendidikan dan Pelatihan PT. Dirgantara Indonesia." *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)* 7.1 (2021): 1-10.
- Ojo, Olu, dan Adeyemi Adeyemo. "The Impact of Human Resource Development on Organizational Performance: A Study of Nigerian Banks." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2018: 108-119.
- Ospina, Javier H, Toshiko A Langford, Kimberly L Henry, dan Q Tristan. "Using Job Analysis Techniques to Understand Training Needs for Promotores de Salud." *Sage Publications*, 2019.
- Phillips, J J, dan R L Stone. *How to measure training results: A practical guide to tracking the six key indicators*. . McGraw-Hill Professional., 2002.
- Pynes, J E. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass, 2008.
- Rahardja, Untung, Qurotul Aini, dan Dian Mustika Putri. "Pemanfaatan Automated Email System (AEMS) Sebagai Media Notifikasi Penilaian Hasil Belajar." *SENSITEK* , 2018.

- Rochman, Abdur, Iqbal Muhammad Hanafri, dan Ayu Wandira. "Implementasi Website Profil SMK Kartini Sebagai Media Promosi dan Informasi Berbasis Open Source." *AJCSR [Academic Journal of Computer Science Research]*, January 2020.
- Rohmiyari, Yuli. "Analisis Penyebaran Informasi Pada Sosial Media." *ANUVA II* (2018).
- Safitri, Dela. "ELATIHAN PEMBUATAN PIE BUAH BAGI WARGA BELAJAR DI UPTD. P2KUKM PROVINSI KALIMANTAN TIMUR." *Jurnal Program Studi Pendidikan Masyarakat*, 2019.
- Sari, M A, dan R I Sari. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap efektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan pada PT. ABC." *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2020.
- Silberman, M. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips*. John Wiley & Sons, 2018.
- Simamora, Henry. *MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA*. 2nd. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1997.
- Snell, Scott, dan Shad Morris. *Managing Human Resources*. 18th. Cengage Learning, Inc., 2019.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet , 2016.
- Sunyoto, Danang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru, 2012.
- Supriatna, Eman. "Wabah Corona Virus Disease Covid 19 Dalam Pandangan

- Islam.” *Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 2020.
- Sutisna, Setiati, Sholih Sholih, dan Mochamad Naim. “Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Aksesoris Berbahan Bonggol Jagung dalam Mengembangkan Usaha Mandiri.” *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment*, 2020.
- Terry, L Leap, dan D Crino Michael. *Personnel/Human Resource Management*. New York: Macmillan, 1990.
- Turner, J R, dan A J Binks. *International construction: A review of strategic policy*. Longman Group Limited, 1995.
- Voke, Matthew R. “Artificial Intelligence for Command and Control of Air Power.” *Air University Press*, 2019.
- Wijaya, Saldhi Felix, dan Johnson Dongoran. “Metode Pelatihan dalam Industri Perbankan pada Masa Pandemi Covid-19.” *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora* 5 (2) (2021): 204 - 211.
- Yusra, Zhahara, Ruffran Zulkarnain, dan Sofino. “Pengelolaan LKP pada Masa Pandemi COVID-19.” *Journal of lifelong Learning*, 2021.
- Zurnali, Cut, and Alex Sujanto. "Penerapan Electronic Human Resource Management di Perusahaan." *Jurnal Ilmiah Infokam* 17.1 (2021): 9-19.

LAMPIRAN

Lampiran I

Surat Permohonan Magang



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

Nomor : 838/WD2/10/Div.URT/II/2022
Hal : Permohonan Ijin Magang

Kepada Yth
Vice President HTD Area 5
PT PLN (Persero) Kantor Pusat
Jl. MIR Rais No.1, Jakarta Pusat

Assalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia adalah institusi pendidikan yang memiliki tujuan menciptakan lulusan profesional di bidangnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon kepada Bapak atau Ibu memberikan ijin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut:

Nama : Fajar Firman Alamsyah
NIM : 19311029
Alamat : Jl. Raya Jangari, Kp. Ciroyom, Bobojong, Mande, Kabupaten
Cianjur
Tempat/Tgl. Lahir : Cianjur / 10 Januari 2001
Program Studi : Manajemen
Jenjang : Strata I (S1)
Periode Magang : 1 Maret 2022 - 1 Juli 2022

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 18 Februari 2022
Wakil Dekan Bidang Keagamaan,
Kemahasiswaan, dan Alumni,



Dra. Sri Nursyamsiah, M.M. I
NIM. 833110107



Sebagai narasumber dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya adalah :
Jabatan : Manager Pengembangan Talenta UID Jakarta Raya
PT PLN (Persero) Kantor Pusat

Demikian untuk menjadi maklum dan dipergunakan seperlunya.

VICE PRESIDENT
PENGEMBANGAN TALENTA AREA 5.

LALA ARIEF FADILA

Tembusan:
- MSB BANG TLN UID JAKARTA RAYAPPP

Lampiran III
Transkrip Wawancara I

Hari dan Tanggal : Jum'at, 17 Juni 2022

Waktu : 13.00 – 13.30

Narasumber : Muhamad Ali

Tipe Wawancara : *Semi open minded*

F : Pewawancara

MA : Narasumber

Inisial	Transkrip	Ide Pokok/Kode
F	Buat yang pertama, mengenai analisis kebutuhan pelatihan pak, bagaimana PLN atau HTD ini sendiri mengetahui kebutuhan karyawan untuk dilakukan pelatihan atau pengembangan pak?	
MA	Baik makasih mas fajar, tentunya setiap perusahaan ada metodenya sendiri ya untuk pengembangannya termasuk di PLN juga ada metode pengembangan untuk semua talent maksudnya pegawai semua yang ada di PLN lah seperti itu, tentunya dari kita punya mekanisme gitu ya, kita melihat tentunya dengan assesment dulu assesment dulu ya, kita assesment semua pegawai apa apa yang sudah mereka dapatkan baik itu pelatihan, diklat atau sertifikasi baru kita assesment. Dari gap gap itu, itulah yang nanti kita jadikan OFI yaa (Opportunity For Improvement) untuk pemeran pegawai. Itu yang akan lakukan itu setiap pegawai. Jadi setelah kita assesmen, nanti setiap pegawai itu ketauan kira-kira mereka kurangnya dimana, kalo misalnya belum diklat, maka kita akan lakukan diklat. Kalau misalnya sudah diklat, maka nanti kita akan	Analisis Kebutuhan : Analisis Individu; Assesment; Hasil Analisis Kebutuhan : OFI

	<p>lakukan sertifikasi untuk mengukur kemampuannya sampai sejauh mana. Nah kalau sudah sertifikasi biasanya kita lakukan pengembangan lagi ke penugasan seperti itu. Jadi hampir semua perusahaan termasuk PLN kurang lebih seperti itu kita melakukan assesmen dulu setiap pegawai nanti kita tahu dibagian mana pegawai itu perlu dilakukan pengembangan.</p>	
F	<p>Kalau misalkan melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan itu apakah ada periode tertentu yang sudah ditentukan atau kapan saja ketika karyawan butuh pak?</p>	
MA	<p>Ada, jadi ada yang rutin periode itu dari tahunan, jadi setiap pegawai itu sudah harus merencanakan paling tidak satu diklat untuk pengembangannya dia di tahun yang akan datang. Misalnya di tahun 2023, di akhir 2022 mereka sudah merencanakan satu diklat untuk pengembangan dirinya sendiri seperti itu. Tapi juga selain itu memang ada kebutuhan kebutuhan yang lain yang terkait dengan misalnya ya untuk peningkatan kinerja gitu ya atau performance dari bidang tertentu nah itu biasanya diperlukan pelatihan-pelatihan seperti itu. Dan itu kita berikan artinya memang bisa jadi itu karena permintaan dari satu unit gitu ya, bisa jadi juga memang itu karena program dari PUSDIKLAT. Ada juga program PUSDIKLAT yang training needs analysis (TNA) itu. Nah itu biasanya bekerja sama dengan kita, kebutuhan kebutuhan di satu unit itu apa untuk peningkatan kompetensi pegawai. Nah setelah di petakan dibuat program maka nanti akan ditentukan siapa pegawai-pegawai itu yang akan dilatih atau di diklatkan di program-program tersebut seperti itu.</p>	<p>Analisis Individu; Merencanakan satu pelatihan untuk tahun yang akan datang</p> <p>Analisis Tugas; peningkatan kinerja berdasarkan pekerjaan bidang</p>
F	<p>Apabila yang berwenang mendesign program itu dari HTD atau langsung dari pusdiklat ya pak?</p>	

MA	Ada 2 jenis diklat mas, diklat dengan anggaran tunai (ini HTD dan UID Jaya yg mendesign) dan diklat anggaran non tunai (ini yg mendesign Pusdiklat, pegawai given tinggal milih di aplikasi LMS (learning mgt system) 1 pegawai utk 1 diklat setahun)	Pihak yang terlibat : HTD dan UID Jaya Pihak yang terlibat : PUSDIKLAT PLN
F	Dalam design pelatihan, hal apa saja yang diperhatikan dalam perencanaan program pelatihan dan pengembangan?	
MA	Tentunya dalam design pelatihan, pertama kami melihat dahulu mas hasil dari assesment pegawai, apa yang mereka butuhkan. Karena tentunya dalam mendesign pelatihan itu haruPTs berdasarkan dari kebutuhan karyawan. Nah setelah itu menentukan apa sih tujuan dilaksanakannya pelatihan ini,apa harapan dari terlaksananya program ini. kalo dari tujuan utama kami itu untuk meningkatkan sikap dan perilaku karyawan, itu tujuan utamanya. Nah dengan adanya tujuan seperti itu maka kita menyiapkan segalanya baik itu materi yang akan disampaikan nantinya di kegiatan pelatihan, instrument nya seperti apa, lalu kami juga mempersiapkan instruktur untuk pelatihannya, biasanya di handle oleh PUSDIKLAT. Kemungkinan juga mencari lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan eksternal untuk pelatihan yang tidak bisa dihandle oleh kami atau PUSDIKLAT misalnya K3 Umum dll. Ada juga mempersiapkan alat atau tempat ya kalo offline itu seperti kelasnya, tapi karena sekarang online ya jadi mempersiapkan zoom meetingnya.	Analisis Hasil Kebutuhan; Berdasarkan kebutuhan pegawai Penentuan Tujuan; meningkatkan sikap dan perilaku karyawan Penentuan Instruktur : PUSDIKLAT PLN Penentuan instruktur; lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan Penentuan tempat; Zoom meeting
F	Selanjutnya, apabila pelatihan dan pengembangan itu sudah ditentukan. Bagaimana dari HTD atau PLN itu sendiri menyampaikan informasi ke karyawannya gitu bahwa akan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan. Apakah by WA atau system?	

MA	<p>Kalau secara administrasi mereka sudah melewati AMS ya, yaitu surat yang elektronik yang biasanya langsung ke semua peserta pelatihan, nah tapi tentunya di tembuskan ke kita yaitu sebagai pengelola SDM yaitu di HTD. Nah dari HTD kita memang kebetulan juga punya group WA gitu yang disitu ada perwakilan dari setiap unit kita sampaikan dan mengingatkan kepada unit-unit terutama ke pegawai dalam tugas atau rutinnnya itu. Secara rutin memang mereka ada hubungannya dengan kepegawaian, kita fungsi SDM lah seperti itu nanti akan menyampaikan ke pegawainya terkait adanya pelatihan untuk yang bersangkutan.</p>	<p>Penyampaian Informasi; AMS</p> <p>Penyampaian Informasi; Whatsapp Group</p>
F	<p>Selanjutnya ke metode ya pak, Biasanya PLN ini ada metode apa saja sih pak dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangannya selama pandemi?</p>	
MA	<p>Oh metode pelatihannya. Karena ini masih pandemi ya, jadi semua berbentuk online semua mas, karena disini juga kami harus mematuhi aturan pemerintah seperti batasan sosial apalagi kerumunan ya. Mungkin apabila nanti setelah selesai pandemi ya memang yang efektif itu tatap muka ya, tatap muka disana memang nanti teman-teman langsung mendapatkan pelajaran langsung dari, itu juga bisa berupa diklat, diklat artinya memang satu arah itu dari instruktur tapi ada juga yang misal seperti diklat pengembangan atau capacity buildings bisa lewat workshop-workshop gitu ya terutama untuk peningkatan performance biasanya itu dibutuhkan juga atau mungkin ada program-program baru yang akan mendukung performance dari suatu perusahaan itu biasanya kita dilakukan apa semacam workshop lah jadi setiap pegawai itu bisa nanti menggali dan didalamnya itu ada FGD (Focus Group Discussion) gitu ya disitu ada tempat kita juga diskusi nah itu seperti itu sih ada pelatihan yang langsung itu ada juga memang atau juga sekarang sudah ada</p>	<p>Bentuk Pelatihan :online</p> <p>Metode Pelatihan;Workshop;FGD</p> <p>Metode Pelatihan;Digital Learning</p>

	<p>digital learning, jadi setiap pegawai itu sudah bisa langsung belajar sendiri gitu ya mereka membutuhkan apa nih terkait dengan kapasitas atau capabilitasnya dia yang memang mereka butuhkan itu sudah ada aplikasinya dari PUSDIKLAT tinggal mereka masuk ke digital learn aja untuk mereka nanti mengetahui kebutuhan-kebutuhan dari peningkatan atau pengembangan kompetensi dirinya gitu sih. Jadi sekarang masih berbentuk online semua mas baik itu diklat secara zoom meeting, FGD juga masih secara online dimana teman-teman peserta tetap bisa memberikan pendapatnya masing-masing dan tetap berdiskusi juga. Ada juga berbentuk Studi Kasus dimana peserta diklat bisa belajar untuk memecahkan suatu permasalahan yang nantinya apabila dipekerjaannya memiliki masalah setidaknya mereka bisa mengaplikasikannya di kerjanya tersebut.</p>	<p>Metode Pelatihan; Studi Kasus;</p>
<p>F</p>	<p>Apa saja yang dapat mendukung pelatihan dan pengembangan karyawan PT. PLN pada masa pandemi?</p>	
<p>MA</p>	<p>Pertama dari personalnya masing2, kita sebagai fungsional sdm dan membantu pengembangan sdm akan membantu utamanya dalam hal mengingatkan atau reminder pegawai tersebut, jadi sebenarnya yang membuat mereka itu semakin bertambah pengetahuannya terus bisa berkembang lagi itu dari dirinya sendiri, jadi fungsi kita memonitoring dan memberikan program2 kepada mereka terkait gap gap kompetensi agar mereka bisa menjadi lebih baik lagi.</p> <p>Hampir semua yang dibutuhkan ketika diklat PLN itu memberikan, Materi juga akan diberikan berupa PDF itu akan disiapkan, dan ketika online juga diberikan internet atau kuota apabila karyawan melaksanakan diklatnya tidak dikantor atau WFH dirumah sebagai pengganti pada saat diklat. Jadi kebutuhan dasar terkait diklat</p>	<p>Faktor Pendukung; Fasilitas Pelatihan; Materi, Akses Internet</p>

	diberikan	
F	Dalam melakukan pelatihan dan pengembangan, apakah pln melakukan kerjasama dengan pihak luar atau eksternal?	
MA	Ada kerjasama, tidak semua materi bisa di handle oleh Pusdiklat. Ada yang memang perlu dari luar semacam konsulan atau dari lembaga lembaga pendidikan yang kita bisa bekerja sama dengan mereka yang di PLN tidak ada. Jadi dilakukan sesuatu yang memang apabila di PLN tidak ada itu kita punya anggaran tersendiri agar kita bisa memberikan pelatihan untuk pegawai pegawai yang kebetulan memang materinya itu tidak ada di pusdiklat. Seperti K3U terkait dengan pengetahuan mereka terkait keselamatan kerja dan Umum itu biasanya ada sertifikasi dan sertifikasinya memang biasanya dari eksternal.	Penentuan Instruktur; Konsultan atau lembaga pendidikan
F	Apa saja faktor penghambat yang dihadapi oleh PT. PLN dalam menjalani kegiatan peatihan dan pengembangan pada masa pandemi?	
MA	Dilihat dari sisi PLN dan juga dilihat dari sisi Personalnya, apabila dari sisi PLN sejauh ini kita sudah mengupayakan berbagai macam program diklat, disertifikasi juga dalam hal diklat memang ada kekurangan apabila suasana seperti sekarang sedang pandemi gitu ya, kebanyakan teman-teman itu ya karena beda kalo dulu diklat offline, kita fokus dalam diklat saja tapi sekarang diklat online seringkali kita tidak fokus dalam diklat karena memang kadang ada sambilannya selain diklat ada pekerjaan lagi. Jadi inilah kekurangan yang kita lihat kurang fokus peserta diklat karena memang mengerjakan di kantor diklatnya online biasanya ada pekerjaan2 lain yang membuat tidak fokus 100% dalam diklat. Dalam sisi personalnya, karyawan kurang semangat mengikuti dan	Faktor Penghambat;Sisi Perusahaan;Mengerjakan pekerjaan lain Faktor Penghambat; Kurang

	<p>juga kurang minat, itu bisa jadi hal hal seperti itu karena memang pada saat sertifikasi tidak lulus artinya memang masih perlu lagi mereka mendapatkan diklat yang terbaik sehingga kemampuan mereka semakin baik dan hasil kompetensinya mereka bisa lulus</p>	Semangat dan kurang minat
F	<p>Bagaimana Upaya dari HTD dalam mengatasi hambatan tersebut pak?</p>	
MA	<p>Ini bagian dari satu program “Keseimbangan Hidup”, karena banyak sekali di PLN dibutuhkan Multi Touch artinya kadang dalam satu waktu bisa melakukan banyak hal yang akhirnya tidak bisa kehandle semua pekerjaannya, jadi harus ada satu kebijakan yang memang ketika setiap karyawan sedang diklat hanya fokus pada diklat, atau kembali lagi apabila sudah endemi melakukan diklat dengan offline. Tergantung juga klo memang materinya sederhana dengan online cukup tapi kalo terkait dengan peningkatan performance dan sebagainya apalagi disitu ada keahlian ya memang menurut saya perlu offline agar bisa langsung praktek dan melakukan langsung ketika diklat. Perlu lagi kebijakan nanti tinggal disesuaikan saja kalo nanti sudah 100% offline.</p> <p>Kalo dari sisi pegawai ada punishment kalo memang mereka tidak ikut diklat padahal sudah di informasikan dan kalo mereka tidak ikut diklat karena tidak ada alasan yang membuat mereka boleh tidak mengikuti diklat itu mungkin perlu punishment agar kedepannya mereka bisa memahami bahwa diklat itu memang penting bagi mereka</p>	<p>Mitigasi : Sisi Perusahaan : Program Keseimbangan Hidup</p> <p>Mitigasi : Sisi Pegawai : Punishment</p>
F	<p>Bagaimana proses evaluasi kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN dan siapa yang berwenang?</p>	
MA	<p>Evaluasi diklat memang belum membudaya, seharusnya setiap ada orang pulang diklat itu harusnya langsung presentasikan minimal di</p>	

	<p>bidangnya atau unitnya terkait apa yang telah dia dapatkan. Dari situ mungkin bisa diukur nilainya, untuk penilaian itu memang ada namun yang langsung dari instruktur, tapi ketika nantinya mereka bisa lebih manfaat lagi sebaiknya memang harus setiap orang yang mendapatkan diklat itu bisa mensharing kembali dan itu menjadi bahan evaluasi, jadi evaluasi bukan hanya dari HTD tapi atasan mereka juga bisa melakukan evaluasi gitu bahwa ketika mereka mendapatkan pengembangan memang sudah memberikan sesuatu yang lebih bagi diri mereka itu bagian dari evaluasi juga. Jadi evaluasi bukan hanya dalam bentuk kuantitas tapi dalam bentuk yang lain kualitas bagi dirinya untuk mereka bisa menjadi lebih baik lagi</p>	
F	Apa menurut bapak manfaat dari pelatihan dan pengembangan?	
MA	<p>Pasti manfaat lah ya apapun sesuatu yang bisa meningkat itu pasti manfaat. Dan itu bekal bagi mereka apalagi mereka punya harapan untuk bisa berkarir lebih baik lagi, ketika mereka mampu dan bisa menyelesaikan satu pekerjaan karena diklat atau program pengembangan lainnya itu akan jadi point tambahan buat dirinya, jadi nanti kemungkinan atau kesempatan bagi dia berkarir lebih baik lagi terbuka luas. Jadi tidak ada ruginya ketika orang itu mengikuti benar2 insyaAllah itu pastinya membuat ada hal lain yang bisa membuat dirinya lebih baik lagi kedepannya.</p>	<p>Manfaat Pelatihan : Bekal : Bisa berkarir lebih baik lagi</p>

Lampiran IV

Transkrip Wawancara II

Hari dan Tanggal : 3 Juli 2023
Waktu : 13.00 – 13.30
Narasumber : Engkus Kuswaji
Tipe Wawancara : *Semi open minded*

F : Pewawancara

EK : Narasumber

Inisial	Transkrip	Ide Pokok/Kode
F	Dalam mengenali kebutuhan pelatihan karyawan, apakah karyawan yang mengajukan sendiri ke pihak HTD atau pihak HTD memberikan pelatihan langsung dari hasil assesment ?	
EK	Kita dalam satu tahun sekali diberi kesempatan untuk memilih pelatihan apa yang akan diambil. Ee... seperti diklat keahlian dan teknis itu pegawai disuruh memilih sendiri, namun ada beberapa diklat yang memang harus diikuti. Itu lebih kepada kebutuhan corporate. Seperti jenjang asisten manajer itu mereka harus memiliki sertifikasi K3 Umum misalnya, nah itu wajib untuk diikuti oleh kami sebagai pegawai.	Analisis Kebutuhan; Analisis Individu Analisis Kebutuhan; Analisis Organisasi
F	Berarti ada karyawan mengajukan kepada pihak HTD dan ada juga HTD memberikan pelatihan langsung ke pegawai ya pak	
EK	Iya betul mas	
F	Pada masa pandemi kemarin dengan segala peraturan dari pemerintah seperti pembatasan sosial dll, pelatihan berbentuk seperti apa saja sih pak yang telah pak Engkus laksanakan selama pandemi kemarin?	
EK	Selama pandemi kemarin, baru dirasakan itu kemarin seperti pelatihan K3 Umum melalui online, Zoom selama 5 hari atau 40 jam (1 hari 8 jam). Nah itu bentuk pelatihannya dirubah dari yang biasanya kita langsung praktek dilapangan, dimodif menjadi berbentuk studi kasus, di studi kasus itu para peserta menyampaikan pendapatnya seperti apa, jadi ada pola perbedaan dalam konsep prakteknya saja, apabila teorinya sama persis.	Bentuk pelatihan; Online Metode Pelatihan; Studi Kasus
F	Ada juga digital learning, nah itu sistemnya bagaimana pak untuk karyawan?	

EK	Betul ada mas, tapi digital learning bagi karyawan yang belum terbiasa itu sedikit berat ya, karena setidaknya harus belajar sendiri dan mempelajari-mempelajari dulu materi yang telah di siapkan. Dari situ juga ada semacam quiz di akhir sesi, quiz itu sendiri kita berusaha memperoleh hasil terbaik, misalkan kita dikasih kesempatan sampai nilai di atas 70, namun apabila belum berhasil akan diberikan kesempatan hingga karyawan bisa mendapatkan 70	Metode Pelatihan; Digital Learning
F	Atas pengalaman dari pak engkus,ee... selama pandemi mengikuti pelatihan dan pengembangan, menurut pak engkus metode yang paling efektif digunakan pada masa pandemi itu seperti apa pak?	
EK	Kalo untuk masa pandemi rupanya PLN telah menyiapkan metode online yang pas karena PLN mengikuti aturan pemerintah terkait batasan-batasan seperti batasan pertemuan, pekumpulan atau <i>social distancing</i> . Tanpa mengurangi maksud dan tujuan dari pelatihan tersebut. Jadi materi tetap tersampaikan dan pemahaman juga dapat menyerap sampai 95% penyerapannya dan itu tidak terlalu jauh beda dengan pelaksanaan dengan diklat secara offline itu. Jadi ada 2 point, pertama tujuan dan maksud perusahaan sudah terpenuhi dan kedua PLN mematuhi peraturan yang disampaikan oleh pemerintah	Bentuk Pelatihan;online; Reaksi; Kepuasan Peserta
F	Menurut pak engkus, apa kelebihan dari pelatihan dan pengembangan pada masa pandemi bagi karyawan atau perusahaan	
EK	Bagi karyawan sendiri itu menambah pengetahuan dan wawasan begitu juga menambah skill keahlian. Karena disitu tidak onsite namun bisa disampaikan berbentuk video-video nah dari video tersebut peserta itu bisa mengikuti. Karena setelah video disitu ada quiz dan tanya jawab diantara pemari dan peserta diklat.Jadi menurut saya tetap walaupun kondisinya seperti pandemi kemarin, harapan dan tujuan dari perusahaan itu bisa tercapai.	Manfaat Pelatihan; Menambah pengetahuan Wawasan Skill Keahlian Reaksi; Kepuasan Peserta
F	Dalam segi kekurangan menurut pak engkus sebagai peserta, apa penghambat atau kekurangan diklat pada masa pandemi ini?	
EK	Sebenarnya kekurangannya hampir tidak ada namun hanya saja	Faktor Penghambat; Minim

	<p>salah satunya kalo kita tidak praktek dilapangan ya minim terkait dengan teknik karena orang teknik emang rata-rata praktik itu bisa dominan 60% praktik dan 40% teori. Nah disini kebetulan disini peserta pelatihan itu hampir semua memahami dasar-dasar teknik masalah kelistrikan. Jadi tidak terlalu kesulitan dalam hal praktik karena sudah keseharian mereka sudah melaksanakan. Namun disini lebih kepada apa yang kurang dari peserta tersebut disitulah ajang untuk di perbaiki lagi.</p>	<p>Praktik</p> <p>Mitigasi; Faham dasar-dasar teknik</p>
F	<p>Dengan harapan karyawan dengan adanya pelatihan di masa pandemi ini, apakah hasil atau manfaat dari diklat pada masa pandemi apakah sesuai dengan harapan atau tujuan karyawan?</p>	
EK	<p>Yang saya dirasakan sih bermanfaat dan sesuai harapan karena sebelumnya kami terkait K3 Umum itu hal yang baru bagi peserta diklat. Disana disampaikan oleh narasumber-narasumber berpengalaman dan berkompeten, salah satunya disampaikan oleh ketenagakerjaan, bidang tenaga kesehatan, dan damkar sebagai pelaku langsung. Saya rasa dengan pemateri berkompeten itu cukup sangat membantu. Karena yang mereka sampaikan itu betul-betul yang mereka rasakan dan pengalaman mereka yang disampaikan maka yang kami rasakan itu jelas dan mudah mengerti.</p>	<p>Manfaat penelitian; Mendapatkan Pelajaran Baru</p> <p>Penentuan Instruktur : Lembaga eksternal seperti ketenagakerjaan, tenaga kesehatan dan damkar</p>

Lampiran V

Reduksi Data

Hari dan Tanggal : Jumat, 17 Juni 2022

Waktu : 13.00-13.30 WIB

Narasumber : Muhamad Ali

Tipe Wawancara : *Semi open minded*

Ide Pokok / Kata Kunci	Konseptualisasi	Kategorisasi	Tematisasi
Analisis Individu : Assesment Pegawai <i>"...kita assesment semua pegawai, apa yang sudah mereka dapatkan baik itu pelatihan, diklat atau sertifikasi..."</i>	Assesment pegawai	Analisis individu	Analisis kebutuhan
Hasil Analisis Kebutuhan : Dijadikan OFI <i>"...Dari gap-gap tersebut, nanti kita jadikan OFI yaa (Opportunity For Improvement)..."</i>	Dijadikan OFI (Opportunity For Improvement)	Hasil analisis kebutuhan	Analisis kebutuhan
Analisis Individu : Perencanaan diklat mandiri <i>"...jadi setiap pegawai itu sudah harus merencanakan paling tidak satu diklat untuk pengembangannya dia di tahun yang akan datang."</i>	Perencanaan diklat mandiri	Analisis individu	Analisis kebutuhan
Analisis Tugas : Sesuai kebutuhan pekerjaan / unit <i>"...selain itu memang ada</i>	Sesuai kebutuhan pekerjaan / unit	Analisis tugas	Analisis kebutuhan

<i>kebutuhan kebutuhan yang lain yang terkait dengan... peningkatan kinerja.. permintaan dari satu unit..."</i>			
Analisis Tugas : Peningkatan kompetensi pegawai <i>"Ada juga program PUSDIKLAT yang Training Needs Analisis (TNA) itu... kebutuhan di satu unit itu apa untuk peningkatan kompetensi pegawai."</i>	Sesuai kebutuhan pekerjaan/unit	Analisis tugas	Analisis kebutuhan
Pihak yang terlibat : HTD <i>"...diklat dengan anggaran tunai (ini HTD dan UID Jaya yg mendesign)..."</i>	Unit Human Talent Development (HTD) dan UID Jaya	Pihak yang terlibat	Desain pelatihan
Pihak yang terlibat : PUSDIKLAT <i>"...diklat anggaran non tunai (ini yg mendesain PUSDIKLAT)..."</i>	PUSDIKLAT PLN	Pihak yang terlibat	Desain pelatihan
Analisis hasil kebutuhan : kebutuhan pelatihan pegawai <i>"pertama kami melihat dahulu mas hasil dari assesment pegawai, apa yang mereka butuhkan."</i>	Kebutuhan pelatihan pegawai	Analisis hasil kebutuhan	Desain pelatihan
Penentuan tujuan : Meningkatkan sikap dan perilaku karyawan <i>"...setelah itu menentukan apa sih tujuan dilaksanakannya pelatihan ini, apa harapan dari terlaksananya program ini... tujuan utama kami itu untuk meningkatkan sikap dan perilaku karyawan..."</i>	Meningkatkan sikap dan perilaku karyawan	Penentuan tujuan	Desain pelatihan
Penentuan instruktur : PUSDIKLAT PLN <i>"...mempersiapkan instruktur untuk pelatihannya, biasanya di handle oleh PUSDIKLAT."</i>	Internal : PUSDIKLAT PLN	Penentuan instruktur	Desain pelatihan
Penentuan instruktur : Eksternal : Mencari lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan eksternal	Eksternal : Mencari lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan eksternal	Penentuan Instruktur	Desain pelatihan

<p><i>"...mencari lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan eksternal untuk pelatihan yang tidak bisa dihandle oleh kami atau PUSDIKLAT..."</i></p>			
<p>Menentukan tempat / sarana pelatihan : Zoom meeting</p> <p><i>"...mempersiapkan alat atau tempat ya, apabila offline itu seperti kelasnya, tapi karena sekarang online jadi mempersiapkan zoom meetingnya."</i></p>	Zoom meeting	Penentuan tempat / sarana pelatihan	Desain pelatihan
<p>Penyampaian informasi : AMS Korporat</p> <p><i>"...secara administrasi mereka sudah melewati AMS ya..."</i></p>	AMS Korporat	Penyampaian informasi	Implementasi pelatihan
<p>Penyampaian informasi : Whatsapp group</p> <p><i>"Kita memang kebetulan juga punya whatsapp group gitu disitu ada perwakilan dari setiap unit, kita sampaikan dan mengingatkan kepada unit-unit..."</i></p>	Whatsapp group	Penyampaian informasi	Implementasi pelatihan
<p>Bentuk pelatihan : Online</p> <p><i>"Karena ini masih pandemi ya, jadi semua berbentuk online semua mas..."</i></p>	Online	Bentuk pelatihan	Implementasi pelatihan
<p>Metode pelatihan : Workshop</p> <p><i>"...diklat pengembangan atau capacity buildings bisa lewat workshop-workshop gitu ya terutama untuk peningkatan performance..."</i></p>	Workshop	Metode pelatihan	Implementasi pelatihan
<p>Metode pelatihan : Digital learning</p> <p><i>"...sekarang sudah ada digital learning, jadi setiap pegawai itu</i></p>	Digital learning	Metode pelatihan	Implementasi pelatihan

<i>sudah bisa langsung belajar sendiri...”</i>			
Metode pelatihan : Studi kasus <i>“Ada juga berbentuk Studi Kasus dimana peserta diklat bisa belajar untuk memecahkan suatu permasalahan...”</i>	Studi kasus	Metode pelatihan	Implementasi pelatihan
Faktor pendukung : Fasilitasi pelatihan : Materi, akses internet <i>“...materi juga akan diberikan berupa PDF itu akan disiapkan, dan ketika online juga diberikan internet atau kuota apabila karyawan melaksanakan diklatnya tidak dikantor atau WFH...”</i>	Fasilitasi pelatihan : Materi, akses internet	Faktor pendukung	Evaluasi pelatihan
Penentuan instruktur : Konsultan atau lembaga-lembaga pendidikan <i>“Ada kerjasama...semacam konsultan atau dari lembaga-lembaga pendidikan yang kita bisa bekerjasama dengan mereka yang di PLN tidak ada.”</i>	Konsultan atau lembaga-lembaga pendidikan	Penentuan instruktur	Desain pelatihan
Faktor penghambat: Sisi PLN : Terdapat pekerjaan lain <i>“Jadi inilah kekurangan yang kita lihat kurang fokus peserta diklat karena memang mengerjakan di kantor diklatnya online biasanya ada pekerjaan2 lain...”</i>	Sisi PLN : Terdapat pekerjaan lain	Faktor penghambat	Evaluasi pelatihan
Faktor penghambat : Sisi individu : Kurang semangat dan kurang minat <i>“Dalam sisi personalnya, karyawan kurang semangat mengikuti dan juga kurang minat...”</i>	Sisi individu : Kurang semangat dan kurang minat	Faktor penghambat	Evaluasi pelatihan
Mitigasi : Sisi PLN : Program keseimbangan hidup <i>“Ini bagian dari satu program</i>	Sisi PLN :Program keseimbangan hidup	Mitigasi	Evaluasi pelatihan

<p><i>"Keseimbangan Hidup", karena banyak sekali di PLN dibutuhkan multi touch..."</i></p>			
<p>Mitigasi : Sisi individu : Punishment</p> <p><i>"Kalo dari sisi pegawai ada punishment kalo memang mereka tidak ikut diklat padahal sudah di informasikan..."</i></p>	Sisi Individu : Punishment	Mitigasi	Evaluasi pelatihan
<p>Pihak yang terlibat : Unit Human Talent Development</p> <p><i>"Evaluasi diklat memang belum membudaya, seharusnya setiap ada orang pulang diklat itu harusnya langsung presentasikan minimal di bidangnya atau unitnya... jadi evaluasi bukan hanya dari HTD tapi atasan mereka juga bisa melakukan evaluasi..."</i></p>	Unit Human Talent Development	Pihak yang terlibat	Evaluasi pelatihan
<p>Manfaat pelatihan : Menjadi bekal untuk berkarir lebih baik lagi</p> <p><i>"Pasti manfaat lah ya... itu bekal bagi mereka apalagi mereka punya harapan untuk bisa berkarir lebih baik lagi..."</i></p>	Menjadi bekal untuk berkarir lebih baik lagi	Manfaat pelatihan	Evaluasi Pelatihan

Lampiran VI

Tabel Reduksi Data II

Hari dan Tanggal : Senin, 3 Juli 2023

Waktu : 13.00-13.30 WIB

Narasumber : Engkus Kuswaji

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

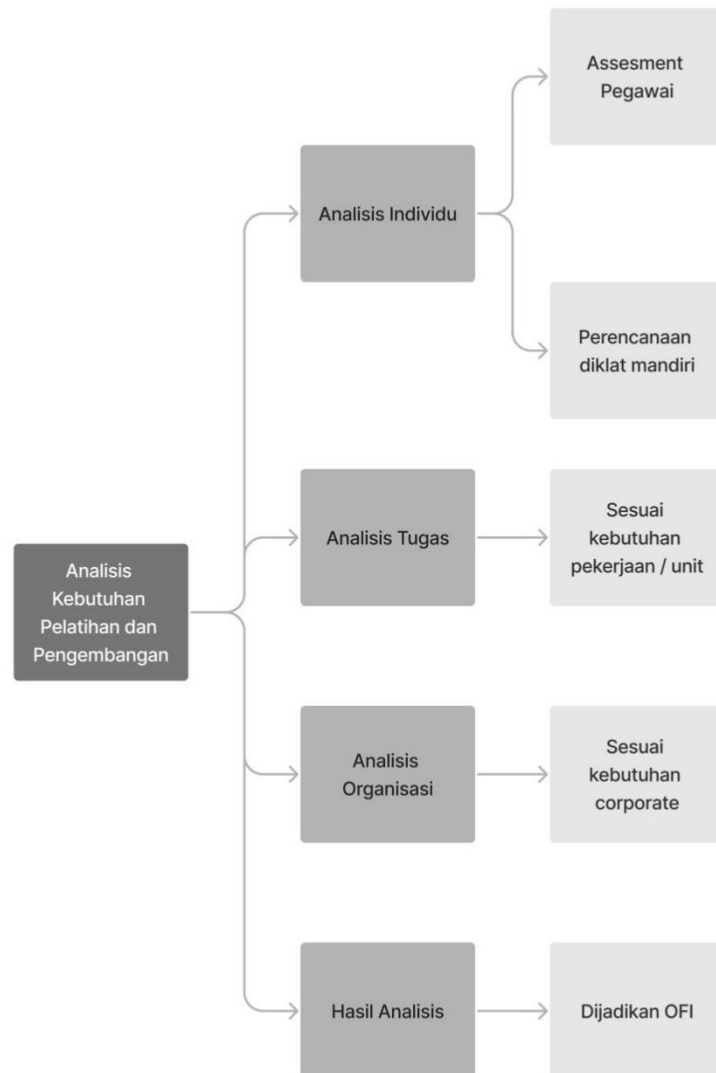
Ide Pokok / Kata Kunci	Konseptualisasi	Kategorisasi	Tematisasi
<p>Analisis Individu; Sesuai kebutuhan pengembangan diri</p> <p><i>"Kita dalam satu tahun sekali diberi kesempatan untuk memilih pelatihan apa yang akan diambil"</i></p>	Perencanaan diklat mandiri	Analisis individu	Analisis kebutuhan pelatihan
<p>Analisis Organisasi : Kebutuhan corporate</p> <p><i>"...namun ada beberapa diklat yang memang harus diikuti. Itu lebih kepada kebutuhan corporate."</i></p>	Sesuai kebutuhan corporate	Analisis Organisasi	Analisis kebutuhan pelatihan
<p>Bentuk pelatihan : Online</p> <p><i>"Selama pandemi kemarin, baru dirasakan itu kemarin seperti pelatihan K3 Umum melalui online..."</i></p>	Online	Bentuk pelatihan	Implementasi pelatihan
<p>Metode pelatihan : Studi kasus</p> <p><i>"...pelatihannya dirubah dari yang biasanya kita langsung praktek dilapangan, dimodif menjadi"</i></p>	Studi kasus	Metode pelatihan	Implementasi pelatihan

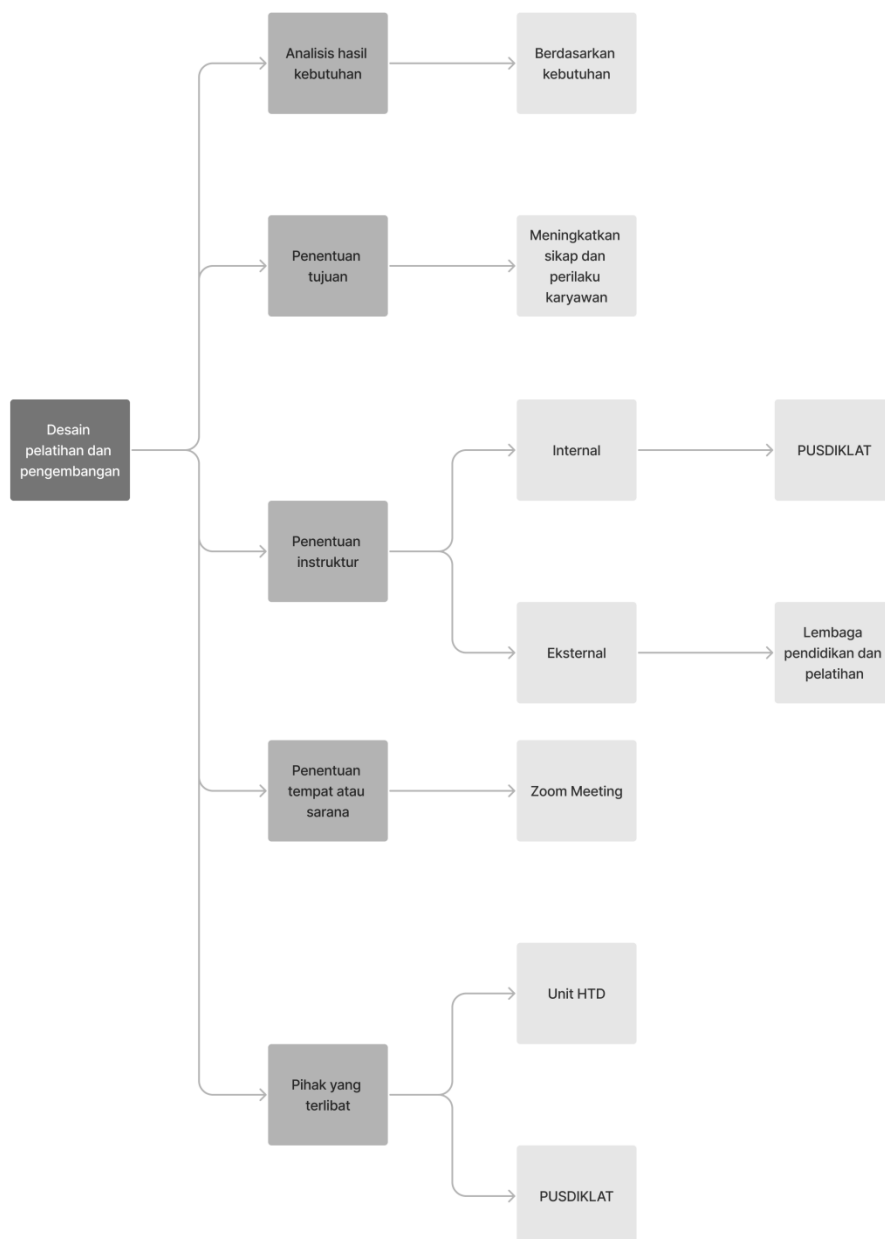
<i>berbentuk studi kasus...”</i>			
Metode pelatihan : Digital learning <i>“Betul ada mas, tapi digital learning bagi karyawan yang belum terbiasa itu sedikit berat ya...”</i>	Digital learning	Metode pelatihan	Implementasi pelatihan
Bentuk pelatihan : Online <i>“...untuk masa pandemi rupanya PLN telah menyiapkan metode online yang pas karena PLN mengikuti aturan pemerintah...”</i>	Online	Bentuk pelatihan	Implementasi pelatihan
Reaksi : Kepuasan peserta <i>“...materi tetap tersampaikan dan pemahaman juga dapat menyerap sampai 95% penyerapannya...”</i>	Kepuasan peserta	Reaksi	Evaluasi pelatihan
Manfaat pelatihan : Menambah pengetahuan, wawasan dan skill keahlian <i>“Bagi karyawan sendiri itu menambah pengetahuan dan wawasan begitu juga menambah skill keahlian.”</i>	Menambah pengetahuan, wawasan dan skill keahlian	Manfaat pelatihan	Evaluasi pelatihan
Reaksi : Kepuasan peserta <i>“Jadi menurut saya tetap walaupun kondisinya seperti pandemi kemarin, harapan dan tujuan dari perusahaan itu bisa tercapai.”</i>	Kepuasan peserta	Reaksi	Evaluasi pelatihan
Faktor penghambat : Sisi individu : Minim praktik <i>“...salah satunya kalo kita tidak</i>	Sisi Individu : Minim praktik	Faktor penghambat	Evaluasi pelatihan

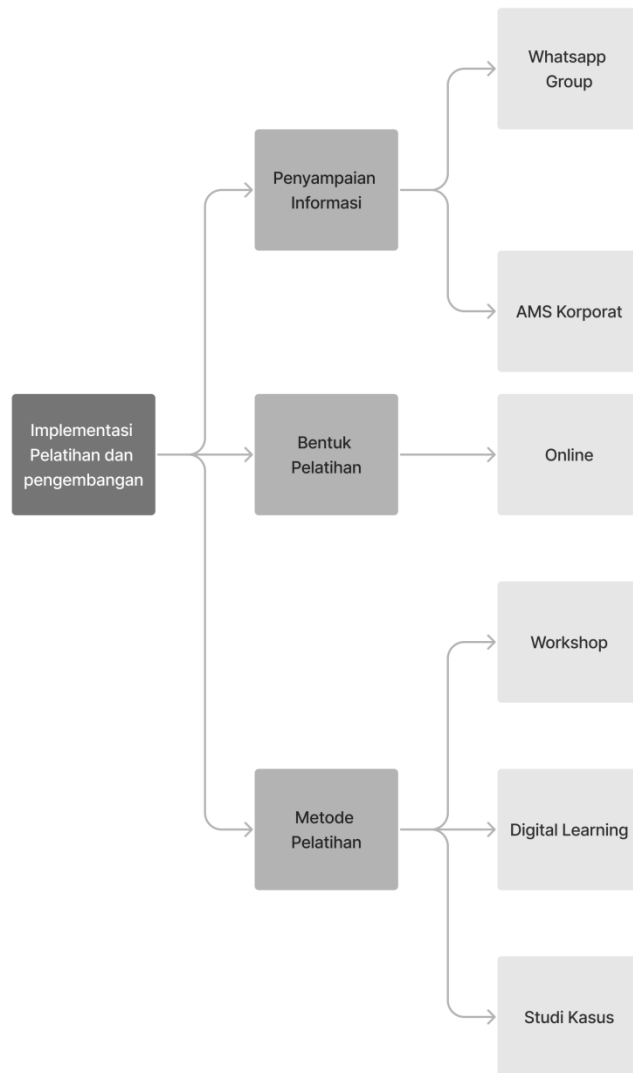
<p><i>praktek dilapangan ya minim terkait dengan teknik karena orang teknik emang rata-rata praktik itu bisa dominan 60% praktik dan 40% teori."</i></p>			
<p>Mitigasi : Faham dasar-dasar teknik <i>"...memahami dasar-dasar teknik masalah kelistrikan. Jadi tidak terlalu kesulitan dalam hal praktik..."</i></p>	<p>Faham dasar-dasar teknik</p>	<p>Mitigasi</p>	<p>Evaluasi pelatihan</p>
<p>Manfaat pelatihan : Mendapatkan pelajaran baru <i>"Yang saya dirasakan sih bermanfaat dan sesuai harapan karena sebelumnya kami terkait K3 Umum itu hal yang baru bagi peserta diklat."</i></p>	<p>Mendapatkan pelajaran baru</p>	<p>Manfaat pelatihan</p>	<p>Evaluasi pelatihan</p>
<p>Penentuan instruktur : Eksternal : Ketenagakerjaan, tenaga kesehatan dan damkar <i>"...K3 Umum itu...disampaikan oleh narasumber-narasumber berpengalaman dan berkompeten, salah satunya disampaikan oleh ketenagakerjaan, bidang tenaga kesehatan, dan damkar sebagai pelaku langsung."</i></p>	<p>Eksternal : Ketenagakerjaan, tenaga kesehatan dan damkar</p>	<p>Penentuan instruktur</p>	<p>Desain pelatihan</p>

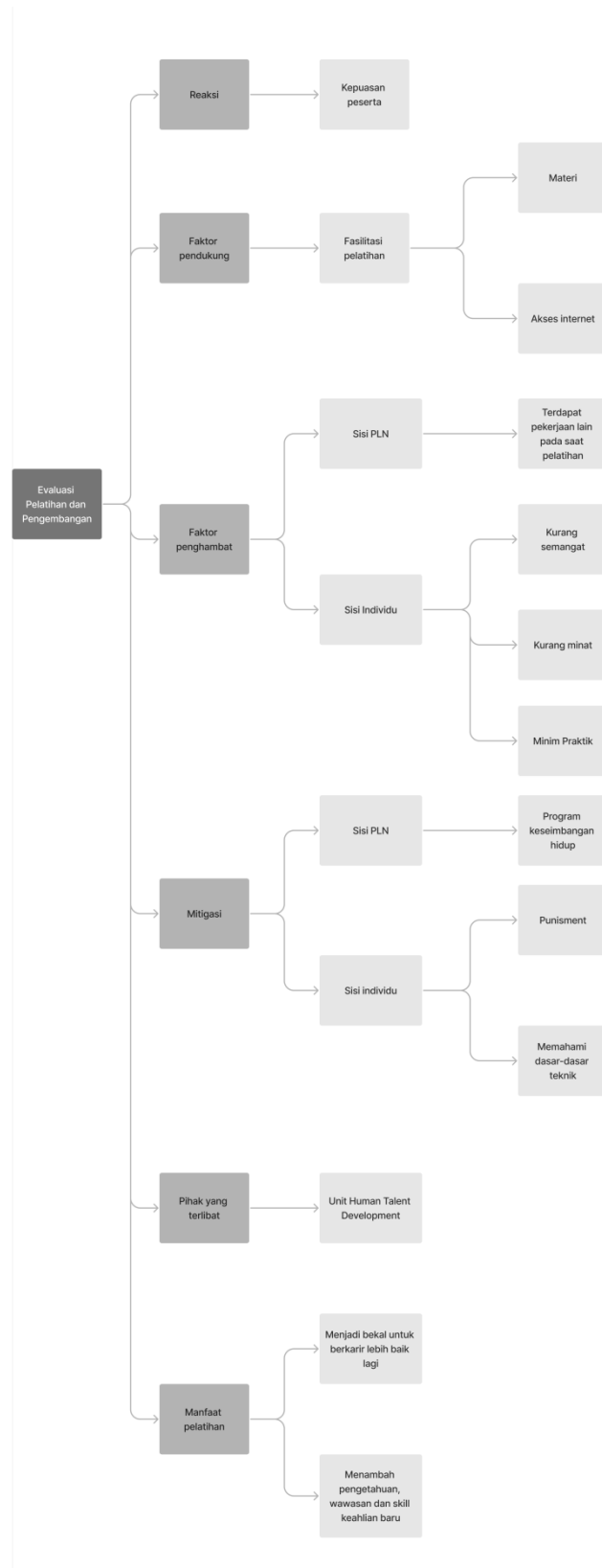
Lampiran VII

Display Data







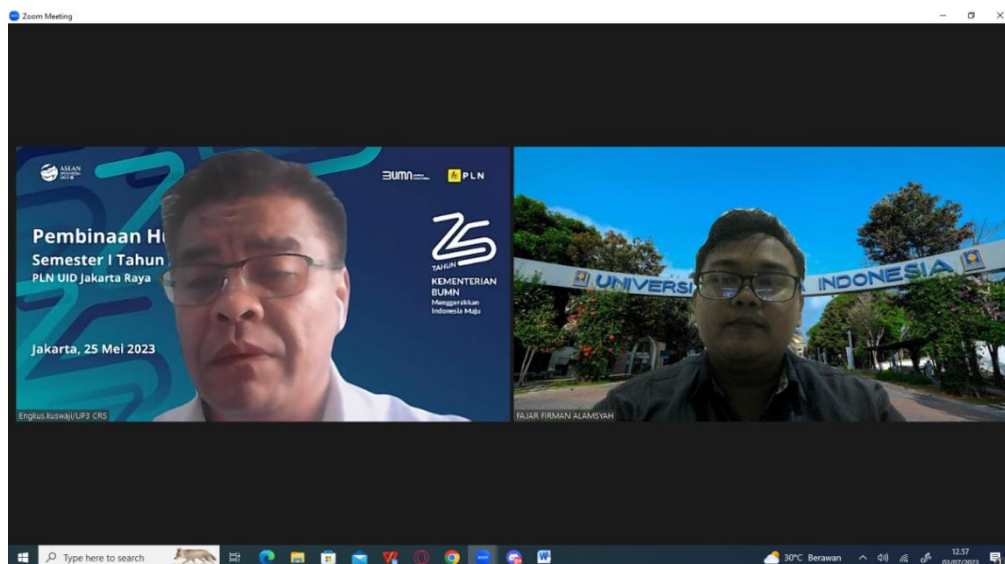


Lampiran VIII

Dokumentasi Wawancara



(Dokumentasi wawancara dengan Pak Muhamad Ali)
(17 Juni 2022)



(Dokumentasi wawancara dengan Pak Engkus Kuswaji)
(3 Juli 2023)