

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan merupakan wadah bagi sekelompok manusia yang saling berinteraksi dalam memenuhi tujuan bersama. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimilikinya. Dalam mencapai tujuan, perusahaan tentu sangat mengutamakan kinerja karyawan dengan melakukan serangkaian proses aktivitas pemanfaatan sumber-sumber daya yang dimilikinya. Untuk itu sebuah perusahaan tentunya akan memperkerjakan karyawan yang berkompeten dan berintegritas tinggi.

Era globalisasi seperti saat ini, ketika persaingan bisnis dan tuntutan layanan yang tinggi menuntut perusahaan memiliki kapasitas organisasi yang semakin baik. Oleh karena itu dibutuhkan suatu manajemen sumber daya manusia yang baik dan berkualitas dari perusahaan itu sendiri, agar bisa menciptakan sumber daya manusia yang handal kedepannya. Dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang baik dan profesional, diharapkan karyawan mampu bekerja secara profesional dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.¹

Berdasarkan pendapat ahli, maka dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia (MSDM) wajib diterapkan di perusahaan besar maupun kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang, karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan bergantung pada kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut.

PT PLN (persero) merupakan salah satu perusahaan yang ingin mewujudkan kinerja terbaik dari seorang karyawannya, dengan terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan dalam lingkungan ekosistem bisnis. Bagi PT PLN (persero) ada tiga unsur utama pembentukan budaya berkinerja tinggi yaitu, kepemimpinan, kompetensi tenaga kerja, dan budaya berkinerja. Dengan demikian peran dari

¹ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Jaya Media 2014), h.3

perusahaan tidak hanya sekedar untuk meningkatkan kompetensi pegawainya, namun juga diharapkan berdampak pada peningkatan kinerja unit bisnis dan korporasi.

Mengelola kinerja karyawan pada perusahaan, dapat dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan. Suparno mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah sebuah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuannya dengan mengikuti pelatihan atau pembelajaran.²

Berdasarkan pendapat ahli melalui pelatihan dan pengembangan yang diberikan, diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 pasal 11 berbunyi “Setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya melalui pelatihan kerja”.³ Artinya selama karyawan bekerja pada suatu perusahaan, maka setiap karyawan berhak mendapatkan pelatihan kerja. Pelatihan kerja itu sendiri bisa berupa *hard skill* maupun *soft skill*. Pelatihan kerja boleh dilakukan oleh pengusaha secara *internal*

² Ibid., h. 74

³ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

maupun melalui lembaga-lembaga pelatihan kerja milik pemerintah atau lembaga-lembaga pelatihan milik swasta.

Jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam perusahaan antara lain adalah *on-the-job training*, *off-the-job training*, dan *job simulation*. Menurut Suparno metode *on-the-job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan.⁴ Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisor langsung seorang 'pelatih' yang berpengalaman (karyawan lain), meliputi semua upaya bagi karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On-the-job training* yang biasa dilakukan oleh perusahaan salah satunya ialah dengan pemberian *coaching*, konseling dan mentoring.

Hasil observasi di PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur, penulis mendapat data mengenai langkah yang digunakan dalam upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu langkah strategik yang digunakan PT PLN (Persero) dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan karyawannya adalah melalui program CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*). CMC merupakan sebuah program pengembangan sumber daya manusia dari PT PLN (Persero) yang didalamnya terdapat pelaksanaan *coaching*, mentoring ataupun *counseling* untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan

⁴ Op.cit, h. 94

hubungan karyawan dengan atasan guna meningkatkan kinerja serta pengembangan karir karyawan.

PT PLN (Persero) menyadari bahwa CMC merupakan salah satu program yang dapat dilakukan oleh pimpinan atau supervisor dalam membantu karyawan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pada dirinya. Karena realitas pada proses CMC yang dilaksanakan di PT. PLN Ciracas berupa serangkaian aktivitas yang dilakukan secara dua arah antara atasan dengan bawahan melalui mekanisme diskusi formal/non formal untuk membicarakan masalah-masalah yang dialami bawahan terkait pekerjaan dan pribadi yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Melalui program CMC, seorang atasan dapat menciptakan kemitraan antara atasan dengan karyawan yang didedikasikan untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya, selain itu untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan guna mencapai tingkat kinerja yang maksimal.

PT. PLN Ciracas melaksanakan CMC pada semester berjalan memasuki tahap pemantauan kinerja karyawan, untuk dapat membantu karyawan dalam mencapai sasaran kinerja yang sudah disepakati pada tahap perencanaan kinerja di SIMKP. *Coaching* sendiri dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai terkait pekerjaan baru mereka, dengan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan melalui arahan

atasan. Mentoring dilakukan untuk memberikan bimbingan, nasihat dan memfasilitasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. *Counseling* yang dilakukan atasan berupa membangkitkan motivasi dan mengatasi permasalahan yang terkait dengan pekerjaan karyawan.

Inti dari tujuan program CMC adalah memberdayakan karyawan dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan diri, dan perbaikan kinerja. Saat proses CMC berlangsung peran atasan sangat penting dalam membangun, meningkatkan, dan memelihara kompetensi bawahannya. Seperti yang dikemukakan oleh Kaswan bahwa peranan atasan adalah memastikan bahwa karyawan tahu secara spesifik tugas yang harus dikerjakan, benar-benar dapat melakukannya, dan tidak menghadapi kendala yang tidak perlu untuk mencapai kinerja yang efektif.⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai gambaran pelaksanaan CMC di PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur. Khususnya untuk mengetahui gambaran proses identifikasi, proses pelaksanaan dan evaluasi pada program CMC di PT. PLN (Persero) Area Ciracas Jakarta Timur. Sehubungan dengan itu

⁵ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 207

penelitian ini diberi judul “Pelaksanaan Program CMC (*Coaching, Mentoring dan Counseling*) di PT. PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan pengkajian mengenai pelaksanaan program CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*) khususnya *coaching* pada setiap prosesnya di PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur. CMC merupakan salah satu langkah stratejik dari perusahaan PT PLN (persero) dalam mewujudkan kinerja terbaik dari seorang karyawan, dengan terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan dalam lingkungan ekosistem bisnis. Pada pelaksanaan CMC atasan berperan penting dalam membangun, meningkatkan, dan memelihara kinerja bawahannya, karena yang dapat melihat kinerja seorang bawahan ialah atasan. Maka dari itu diperlukanya CMC supaya seorang karyawan atau bawahan tahu secara spesifik apa yang harus dikerjakan, bagaimana melakukannya, dan tidak menghadapi kendala untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti memfokuskan permasalahan sebagai berikut:

“Bagaimana gambaran pelaksanaan program CMC (*Coaching*, Mentoring dan *Counseling*) khususnya *coaching* pada setiap prosesnya di PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur?” Peneliti melakukan pengkajian secara mendalam terhadap proses indentifikasi kebutuhan, proses pelaksanaan dan evaluasi.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data tentang aktifitas proses pelaksanaan program CMC (*Coaching*, Mentoring dan *Counseling*) di PT. PLN Ciracas. Khususnya pada tahap identifikasi kebutuhan, proses dan evaluasi. Serta mengetahui sejauh mana program CMC dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kompetensi dirinya.

D. Kegunaan atau Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, peneiliti berharap dapat memperoleh pengalaman dan memberikan masukan yang bermanfaat bagi beberapa pihak terkait, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refrensi terkait realitas pelaksanaan *coaching*, mentoring dan *counseling* bagi Prodi

Pendidikan Luar Sekolah dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan, khususnya pembelajaran mengenai peningkatan kinerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi PT PLN (Persero), penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam melihat realitas pelaksanaan program CMC di PT. PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur berdasarkan Keputusan Direksi Tahun 2011 PT. PLN (Persero) tentang Program CMC.
- b. Bagi Karyawan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada atasan untuk program CMC kedepannya. Sehingga karyawan dapat terpenuhi kebutuhannya dalam mencapai kinerja yang maksimal.
- c. Bagi Peneliti, penelitian ini dapat menambah dan memperluas pengalaman di lapangan dalam melakukan penelitian ilmiah. Serta menjadi proses penerapan ilmu yang didapat selama perkuliahan.

BAB II

ACUAN TEORITIK

A. Acuan Teoritik Fokus Penelitian

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur pokok dalam MSDM adalah manusia itu sendiri sebagai tenaga kerja pada sebuah perusahaan.

Mengatur karyawan tidaklah mudah, karena mereka memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen. Berdasarkan penjelasan di atas, maka setiap pimpinan atau manajer terutama pejabat SDM, harus mempunyai pengetahuan yang cukup untuk dapat melaksanakan manajemen SDM secara profesional.

Menurut Hasibuan, manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja

agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.⁶

Menurut Bohlander dan Snek manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.⁷

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Suparno ada 8 peranan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Perencanaan (*planning*) adalah proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan di masa datang.
2. Pengadaan (*recrutmen*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
3. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik,

⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2000), h.10

⁷ Suparno Eko Widodo, Op.Cit., h. 3

konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

4. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
5. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
6. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka bekerja sampai pensiun.
7. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
8. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Dalam fungsi ini MSDM mengatur hak-hak para pensiunan yang dapat diberikan kepada mereka yang telah berjasa besar terhadap perusahaan

2. Hakikat Pelatihan

Pengertian pelatihan menurut Instruksi Presiden No.15 tahun

1974 yang berbunyi:

Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat, dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori.⁸

⁸ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Jaya Media 2014), h. 75

Pendapat Wexley dan Yulk menjelaskan bahwa pelatihan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan atau anggota organisasi.⁹

Edwin B. Fillipo mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.¹⁰ Sebagai hasil dari pelatihan, peserta diharapkan mampu merespon dengan tepat dan sesuai pada situasi tertentu.

Leonard Nadler mendefinisikan pendidikan dan pelatihan sebagai pengalaman pembelajaran yang disiapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada saat sekarang.¹¹ Seringkali pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja yang langsung berhubungan dengan situasinya.

Menurut Dessler pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan yang sekarang.¹²

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), h.43

¹⁰ Ibid., h. 70

¹¹ Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pelatihan*, (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2005), h. 37.

¹² Suparno Eko Widodo, *op.cit.*, h.75

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, pelatihan merupakan serangkaian aktifitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional dibidangnya. Pelatihan juga dapat dikatakan sebagai proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan sasaran kinerja organisasi. Pelatihan diberikan kepada karyawan baru atau lama untuk memperbahurui keahliannya sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini dan kebutuhan mereka.

Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan menurut Notoadmodjo:¹³

Tabel 1
Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

No.	Aspek	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Khusus (<i>specific</i>)
2.	Area Kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif, psikomotor	Psikomotor
3.	Jangka Waktu	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4.	Materi	Lebih umum	Lebih khusus

¹³ Mohammad Najib, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), h.29.

Menurut Carrel dkk yang dikutip oleh Suparno, mengatakan bahwa tujuan umum pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja (*improve performance*);
2. Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*);
3. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*);
4. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*);
5. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion and managerial succsesion*);
6. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfypersonal growth needs*).¹⁴

a. Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan

Mengingat pentingnya pelatihan, seorang atasan harus mengembangkan program pelatihan yang efektif. Menurut Efendi terdapat proses/kegiatan ataupun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam upaya melaksanakan program pelatihan yang efektif, yaitu:

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*;
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan;
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan;
4. Mengevaluasi program pelatihan.¹⁵

¹⁴ Suparno Eko Widodo, Op.cit., h. 77.

¹⁵ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2002) h.174.

Berdasarkan pernyataan Marihot Tua Efendi terkait langkah-langkah pelaksanaan pelatihan di atas peneliti ingin melakukan penelitian terkait tahap-tahap pelaksanaan program CMC dari tahap identifikasi kebutuhan, pelaksanaan, hingga evaluasi.

b. Metode Pelatihan

Marihot Tua Efendi menyebutkan ada dua kategori pokok dalam metode pelatihan dan pengembangan yaitu:

a) Metode Praktis (*on the job*)

On the job merupakan pendekatan pelatihan yang paling umum dilakukan di dalam organisasi. OJT biasanya dilakukan oleh para manajer atau karyawan lainnya. Manajer atau atasan langsung yang melatih karyawannya, mampu mengajar, dan mampu menunjukkan hal apa saja yang harus dilakukan oleh si karyawan. Pelatihan OJT diberikan pada saat karyawan melakukan pekerjaan sehari-hari. Sambil bekerja seperti biasa, karyawan memperoleh pelatihan sehingga dapat memperoleh umpan balik secara langsung dari pelatihannya.¹⁶ Maka dari itu OJT merupakan pendekatan yang paling umum digunakan dari

¹⁶ Mohammad Najib, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), h. 117.

pelatihan, karena fleksibilitasnya dan relevan dengan apa yang dikerjakan karyawan sehari-hari.

Keuntungan metode ini adalah relatif tidak mahal, peserta pelatihan bisa belajar sambil tetap menjalankan proses pekerjaan, dan tidak perlu ruang kelas khusus.

Pelatihan *On the job training* menurut Cherrington terdiri dari:

1. Rotasi jabatan (*job rotation*);
2. Latihan instruksi pekerjaan (*Job Instruction Learning*);
3. Magang (*apprenticeship*);
4. *Coaching* dan *counseling*;
5. *Internship* dan *assistantships*;
6. *Committee Assignments*;
7. Penugasan sementara;

Kelebihan dari metode *on the job training*:

1. Karyawan melakukan pekerjaan sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan;
2. Karyawan mendapat instruksi dari karyawan senior yang lebih berpengalaman;
3. Dapat menciptakan hubungan kerja sama langsung antara atasan dengan karyawan;
4. Pelatihan sangat relevan dengan pekerjaan sehari-hari;
5. Mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi karyawan.¹⁷

Kekurangan dari metode *on the job training*:

1. Motivasi pelatih kurang untuk melatih, sehingga pelatihan kurang serius;

¹⁷ Adam Rosyad, *On The Job dan Off The Job Training*, 2017, (<http://ar12msdm.blogspot.co.id/2017/05/on-job-dan-off-job-training.html>), h. 1. Diunduh pada tanggal 19 Agustus 2017.

2. Pelatih dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, namun kurang memiliki kompetensi melatih dengan baik;
3. Pelatih kurang/tidak memiliki waktu untuk melatih dan kemudian menghapus elemen penting dalam proses pelatihan;
4. Karyawan tidak terlatih dengan baik.¹⁸

b) Metode *off the job training*:

Off the job training merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Metode ini memberikan karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja regular mereka.

Pada metode *off the job training* terdapat dua program kegiatan di dalamnya, yaitu *in house training* dan *off-site*. Program *in house* merupakan pelatihan yang dikoordinasikan oleh karyawan organisasi dan diselenggarakan di dalam fasilitas pelatihan perusahaan. Program *off-site* pelatihan *off the job training* yang dilaksanakan jauh dari organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, institusi pendidikan, atau konsultan pelatihan independen.

Bentuk pelatihan *off the job training* menurut Kaswan terdiri dari:

1. Studi kasus (*case study*);

¹⁸ Adam Rosyad, *op.cit.*, h.1.

2. Bermain peran (*role playing*);
3. Permainan bisnis (*Bussiness Games*);
4. *Vestibule training*;
5. *Laboratory training*.¹⁹

Kelebihan dari metode pelatihan *off the job training*:

1. Pelatihan tidak mengganggu proses pekerjaan;
2. Etode tertentu dapat dilakukan jarak jauh;
3. Peserta pelatihan dapat saling berinteraksi, bertukar pengalaman dan saling memahami;
4. Lebih efektif untuk target peserta pelatihan dalam jumlah banyak dan cepat.²⁰

Kekurangan dari metode pelatihan *off the job training*:

1. Karyawan tidak dilatih melakukan pekerjaan seperti sesungguhnya;
2. Pelatihan tidak dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya;
3. Pelatihan tidak dilaksanakan dalam kondisi buatan dan membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
4. Beberapa metode membutuhkan biaya yang mahal.

3. Hakikat *Coaching*

a. Pengertian *Coaching*

Menurut Hani Handoko menyatakan *coaching* merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.²¹ Sehingga atasan dapat membuka potensi yang dimiliki karyawan untuk memaksimalkan

¹⁹ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Jaya Media, 2014) h. 94.

²⁰ Dede

²¹ *Ibid.*,

kinerja mereka sendiri, dan membantu mereka untuk belajar dari pada mengajar mereka.

Anwar Prabu Mangkunegara berpendapat *coaching* adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada karyawan bawahan.²² *Coaching* bisa dalam bentuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan.

Sedangkan Jaques mengemukakan bahwa *coaching* adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja lebih tinggi.²³ Berdasarkan definisi tersebut, dapat dikatakan bentuk dari *coaching* adalah percakapan dalam membantu orang yang dibimbing untuk meningkatkan kinerjanya. *Coaching* juga dapat dilakukan dimanapun, secara formal ataupun nonformal.

Pada kegiatan *coaching* peranan atasan sebagai *coach* adalah memberikan bimbingan kepada karyawan baru atau lama, dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Melalui *coaching*, dapat menunjukkan kepedulian seorang atasan dengan kinerja karyawan. Peranan atasan adalah memastikan bahwa para

²² Suparno Eko Widodo, Op.cit., h. 96

²³ Eko Nugroho dkk, *Pengaruh Coaching Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual*, 2017, (pasca.unhas.ac.id/jurnal), p. 1. Diunduh tanggal 14 Maret 2017.

karyawan tahu secara spesifik apa yang harus dikerjakan, benar-benar dapat melakukannya, dan tidak menghadapi kendala yang tidak perlu dalam mencapai kinerja yang efektif.

b. Manfaat Coaching

Wibowo menyatakan *coaching* memiliki banyak manfaat, diantaranya adalah:

1. Mengatasi masalah kinerja
2. Membangun keterampilan karyawan
3. Meningkatkan produktivitas
4. Menyiapkan bawahan yang dapat dipromosikan
5. Memperbaiki ikatan
6. Memperkuat budaya kerja positif²⁴

c. Jenis-jenis Coaching

Setiap atasan biasanya melakukan tiga jenis *coaching*, yaitu *coaching* untuk sukses, *coaching* perbaikan kinerja, dan *coaching* mengelola berbagai masalah kinerja.

- 1) **Coaching untuk sukses**, *coaching* yang diberikan kepada karyawan agar sukses menangani suatu situasi baru atau yang menantang. Misalnya, mendapat tanggung jawab baru, memperelajari keterampilan baru, rekan baru, dan situasi baru.
- 2) **Coaching untuk perbaikan kinerja**, *coaching* yang diberikan kepada orang untuk memperbaiki kinerja atau kebiasaan yang tidak efektif. Misalnya, pekerjaan yang selalu tidak selesai dan melewati batas waktu yang ditentukan, tidak mencapai target perusahaan, dan kinerja yang rendah.

²⁴ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan,...*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 210.

- 3) **Coaching untuk mengatasi berbagai masalah kinerja**, *coaching* yang diberikan untuk menangani masalah kinerja, kebiasaan kerja, atau kelalaian yang serius. Misalnya, terus-terus tidak dapat mencapai sasaran kinerja yang sudah direncanakan, berulang kali datang terlambat dan izin karena sakit.²⁵

d. Prinsip *Coaching*

Stone mengungkapkan lima prinsip *coaching* sebagai berikut:

- 1) **Mengumpulkan Informasi.** Seorang atasan harus mendapatkan informasi dari karyawan, untuk mengidentifikasi kekurangan karyawan pada kompetensi tertentu, kesulitan yang dihadapi, dan kinerjanya.
- 2) **Mendengarkan.** Seorang atasan yang baik harus memiliki kemampuan mendengarkan dengan baik, lebih peka terhadap tanda-tanda non verbal dan postur tubuh karyawan sehingga atasan mampu menangkap pesan yang tersirat atau perasaan karyawan saat berkomunikasi.
- 3) **Menyadari atau peka dengan apa yang terjadi.** Atasan harus mengetahui apakah karyawan mempunyai masalah lain di tempat kerja yang dapat menurunkan produktivitas atau kinerja karyawan.
- 4) **Mengajar karyawan.** Atasan harus memiliki kemampuan mengajar yang baik secara individu ataupun kelompok. Atasan juga harus mampu melakukan identifikasi untuk melihat kesenjangan kompetensi yang dimiliki karyawan.
- 5) **Memberikan umpan balik.** Atasan perlu memberikan umpan balik yang positif atau apresiasi terhadap hasil kerja karyawan. Jika karyawan tidak mencapai hasil kerja yang diharapkan, umpan balik konstruktif perlu disampaikan dengan cara-cara yang kondusif.²⁶

²⁵ Eko Nugroho dkk, *op.cit.*, h.3.

²⁶ Eko Nugroho dkk, *Pengaruh Coaching Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual*, 2017, (pasca.unhas.ac.id/jurnal), p. 3. Diunduh tanggal 14 Maret 2017.

e. Proses *Coaching*

Agar berlangsung dengan baik, pelaksanaan *coaching* harus dilakukan melalui suatu proses. *Coaching* biasanya diselesaikan melalui proses bertahap dalam empat langkah berikut ini:

- 1) Observasi
- 2) Diskusi
- 3) *Coaching* secara aktif
- 4) Tindak lanjut²⁷

Observasi merupakan langkah melakukan pengamatan sebelum menentukan untuk melakukan *Coaching*, *Mentoring*, atau konseling (CMC). Sebaiknya *Coaching* tidak dilakukan sampai atasan memahami situasi, karyawan yang dihadapi, dan mengetahui keterampilan apa yang sudah dimiliki.

Diskusi didahului dengan melakukan persiapan tentang tujuan diskusi, menentukan isu yang dipikir penting untuk dibahas, dan konsekuensi yang dapat timbul apabila tidak membahasnya. Kemudian merumuskan cara untuk mengatasi persoalan secara bersama.

Coaching secara aktif merupakan tahapan menjalankan *coaching* oleh atasan kepada bawahannya sebagai hasil dari kesepakatan yang diperoleh dari diskusi sebelumnya. *Coach* yang

²⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 384.

efektif menawarkan gagasan dan nasihat dengan cara membuat bawahan mendengarkan, merespon, dan menghargai.

Tindak lanjut membantu individu karyawan tetap dalam jalur untuk melakukan perbaikan. Apabila mereka keluar dari jalur, atasan mendapat kesempatan untuk mengembalikannya ke dalam jalur. Tindak lanjut termasuk menanyakan tentang apa yang berjalan baik dan apa yang tidak dalam pelaksanaan *Coaching*.

4. Hakikat Mentoring

a. Pengertian Mentoring

Mentoring merupakan proses dimana seorang karyawan yang lebih berpengalaman memberikan saran, nasihat, bimbingan, dan sebaliknya meningkatkan pengembangan profesional karyawan baru. Kaswan menjelaskan mentoring sebagai sebuah kemitraan antara mentor (yang memberi bimbingan) dan mentee (yang menerima bimbingan).²⁸

Mentoring juga dapat dikatakan sebagai proses membentuk dan mempertahankan hubungan yang berlangsung secara intensif

²⁸ Nikodemus Thomas Martoredjo, *Peran Dimensi Mentoring Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia*, 2015, (<http://oaji.net/articles/2015/2639-1448598463.pdf>), h.5. Diunduh pada tanggal 20 Januari 2018.

antara karyawan senior (mentor) dan karyawan baru (mentee).²⁹ Dalam pelaksanaannya mentor adalah seseorang yang biasanya lebih tua, lebih berpengalaman, biasa memberi pedoman dan nasehat, tempat berkonsultasi dan mendukung perkembangan karir karyawan yang kurang pengalaman.

Bentuk-bentuk mentoring dalam pelaksanaannya menurut (Chao, et al. 1992; Viator 2011) mentoring dapat berbentuk formal atau informal.³⁰ Mentoring formal merupakan mentoring yang dilakukan dua orang atau lebih yang terstruktur dan dikelola secara organisasi. Mentoring informal adalah suatu aktivitas mentoring yang dilaksanakan secara informal yang dibangun secara spontan, sehingga pemberian materi secara spontan dan informal.

Mentoring saat ini menjadi salah satu strategi pelatihan dan pengembangan di korporasi, profesional, dan dunia pendidikan. Karena mentoring bisa dijadikan sebuah metode pada pengembangan sumber daya manusia untuk menciptakan organisasi yang siap bersaing dalam kemajuan dan persaingan usaha.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mentoring adalah suatu proses peningkatan kualitas diri

²⁹ Firdaus, *Hubungan Antara Mentoring, Tekanan Peran dan Kinerja Akuntan Pendidik*, 2007, (<http://repo.polinpdg.ac.id/285/1/506-505-1-PB.pdf>), h. 2. Diunduh pada tanggal 19 Januari 2018.

³⁰ Firdasu, *op.cit.*, h. 2.

yang dilakukan secara interpersonal baik dalam pendidikan dan pekerjaan melalui pendekatan emosional diantara mentor dengan para mentee-nya.

Mentoring biasanya dilakukan oleh individu yang lebih tua atau senior untuk meningkatkan kompetensi serta karakter individu yang lebih muda. Dalam pelaksanaannya atasan yang memiliki pengalaman yang lebih bila dibandingkan dengan bawahannya, atasan akan memberikan saran-saran, ataupun petunjuk pada bawahannya. Selama proses ini berlangsung, mentor dan mentee mengembangkan suatu ikatan komitmen bersama yang melibatkan karakter emosional dan diwarnai oleh sikap hormat serta kesetiaan.

b. Fungsi Mentoring

Wibowo mengungkapkan mentoring memiliki maksud dan tujuan untuk mendorong pengembangan individu melalui fungsi karir dan fungsi psikososial. Fungsi karir dari mentoring terkait dengan aktivitas di tempat kerja, meningkatkan kemampuan dan dilaksanakan di dalam organisasi. Fungsi psikososial merujuk pada kesiapan karyawan menerima mentor, berperilaku, kode etik pegawai, pribadi, dan beradaptasi pada kelompok.

- 1) Fungsi mentoring untuk karir karyawan:
 - a) *Sponsorship*, mentor memberikan kesediaan dirinya untuk mendukung bawahannya;
 - b) *Coaching*, mentor mengajar dan memberikan umpan balik kepada bawahannya;
 - c) *Protection*, mentor mendukung dan/atau bertindak sebagai pelindung anak didik atau bawahannya;
 - d) *Challenge*, mentor mendorong cara berpikir dan bertindak baru, mendorong anak didik untuk memperluas kemampuannya;
 - e) *Exposure* dan *viability*, mentor mengarahkan anak didik pada penugasan yang membuatnya dikenal manajemen puncak.
- 2) Fungsi mentoring untuk psikososial:
 - a) *Role Modeling*, mentor menunjukkan model peran dalam bentuk bermacam perilaku, sikap dan nilai-nilai menuju kesuksesan dalam organisasi;
 - b) *Counseling*, mentor membantu anak didik berhubungan dengan dilemma profesional yang sulit;
 - c) *Acceptance* dan *confirmation*, mentor mendukung anak didik dan menunjukkan penghargaan;
 - d) *Friendship*, mentor menunjukkan perharian pribadi yang berada di luar kepentingan bisnis.

5. Hakikat Konseling

Konseling merupakan suatu proses untuk membantu individu mengatasi hambatan-hambatan perkembangan dirinya, dan untuk mencapai perkembangan optimal kemampuan pribadi yang dimilikinya, proses tersebut dapat terjadi setiap waktu.³¹

Konseling adalah hubungan pribadi yang dilakukan secara tatap muka antara dua orang dimana melalui hubungan itu konselor dengan

³¹ Namora Lumongga Lubis, *Memahami Dasar-dasar Konseling Dalam Teori dan Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 100.

kemampuan-kemampuan khusus yang dimilikinya, menyediakan situasi belajar.

Lebih lanjut lagi Toolbert berpendapat melalui kegiatan konseling, konseli dapat belajar bagaimana memecahkan masalah-masalah dan menemukan kebutuhan-kebutuhan yang akan datang.³²

Begitupun halnya dengan karyawan, kegiatan konseling dapat memotivasi karyawan yang mengalami kejenuhan dalam bekerja, dan mempersempit persaingan yang muncul sesama karyawan. Karyawan yang secara kontinu mendapatkan pemahaman yang positif dari konselor atau atasan akan lebih efektif bekerja dan loyal terhadap perusahaan.

Bidang industri saat ini juga membutuhkan peranan tenaga-tenaga professional konselor untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mengatasi berbagai permasalahan yang muncul dalam interaksi pimpinan karyawan atau karyawan-karyawan.

Melalui konseling pimpinan semakin dapat menghargai karyawan sebagai manusia yang memiliki kebutuhan untuk dihargai hasil kerjanya, diberikan motivasi ketika berpretasi, atau dapat berempati ketika karyawan mengalami masalah. Komunikasi konseling

³² Prayitno, dan Erman Amti, *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 101.

yang dikembangkan di perusahaan menggunakan teknik-teknik, untuk lebih menggali keinginan karyawan, tekanan perasaan, dan motif.

6. *Coaching Mentoring Counseling (CMC)*

Peneliti melakukan penelusuran di situs resmi PT. PLN (Persero) untuk mendapatkan informasi terkait kebijakan program CMC yang ada di PT. PLN (Persero). Berikut ini paparan hasil keputusan Direksi PT. PLN (Persero) pada tahun 2011 terkait program CMC:

a. Pengertian CMC

Coaching Mentoring Counseling (CMC) adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara dua arah antara atasan dengan bawahan melalui mekanisme diskusi formal/nonformal dengan cara memberi kesempatan pada pegawai untuk membicarakan masalah-masalah yang penting bagi mereka terkait masalah pekerjaan atau pribadi yang langsung atau tidak langsung berdampak pada pekerjaan, dengan tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan hubungan pegawai dan atasan guna meningkatkan kinerja serta pengembangan karir pegawai secara optimal.

b. Uraian CMC

1) Uraian CMC terdiri dari:

- a) *Coaching* adalah aktivitas yang dilakukan oleh Atasan Langsung kepada Pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kontribusi terkait dengan usaha memenuhi target Kinerja Perseroan dan atau Unit PLN, melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan dan hubungan melalui arahan Atasan Langsung
- b) *Mentoring* adalah aktivitas yang dilakukan oleh Atasan Langsung selaku mentor kepada Pegawai berupa arahan, berbagi pengalaman, fasilitasi dan panutan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan secara efektif dan efisien dengan tujuan untuk pengembangan karir secara optimal.
- c) *Counseling* adalah aktivitas konsultasi yang dilakukan oleh Atasan kepada Pegawai dalam rangka membangkitkan motivasi dan mengatasi permasalahan yang terkait langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

2) Ketentuan terkait CMC:

- a) Kewajiban dan Evaluasi pelaksanaan CMC hanya dilakukan pada Pegawai pada Jenjang Jabatan Struktural dengan implementasi awal pada Jenjang Manajemen Atas, Manajemen Menengah dan Manajemen Dasar
- b) Evaluasi CMC dilakukan oleh staff/pegawai yang merasakan secara langsung komitmen pelaksanaan CMC Atasan Langsung untuk kemudian dilakukan verifikasi oleh Atasan-Atasan Langsung apabila diperlukan.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah hasil penelitian Suci Arsyifa Ramadhani (2015), yang berjudul “Pengaruh *Coaching* dan *Training* (Pelatihan) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Rantau Prapat” menemukan bahwa *coaching* dan *training* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Rantau Prapat³³. Penelitian

³³ Suci Arsyifa Ramadhani, *Pengaruh Coaching dan Training (Pelatihan) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Rantau Prapat*, 2015

tersebut menyatakan bahwa melalui kegiatan *coaching* dan *training* dapat meningkatkan kinerja para karyawan.

Penelitian kedua yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian Eli Yulianti (2015), yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara”. Relevansi antara penelitian saudara Eli dengan penulis ialah memiliki fokus penelitian yang sama yaitu pelatihan *on the job*, menurut saudara Eli melalui pelatihan *on the job*, karyawan diharapkan lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaannya supaya dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.³⁴ Berdasarkan hasil penelitian saudara Eli yang menyimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Grand Fatma Hotel di Tenggarong.

(<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/51971/Cover.pdf;jsessionid=99E5204BFEC719C29AB98F1BE97EE12D?sequence=7>)

³⁴ Eli Yulianti, *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Di Tenggarong Kutai Kartanegara*, 2015 (<http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/?p=1197>), Vol 3. No.4

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Khusus Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi secara mendalam berdasarkan fakta di lapangan mengenai realitas pelaksanaan program CMC (*Coaching*, Mentoring dan *Counseling*) khususnya *coaching* di PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenai realitas pelaksanaan program CMC di PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur dari tahap identifikasi, proses pelaksanaan dan evaluasi.

B. Pendekatan Metode yang Digunakan dan Alasannya

Pendekatan metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Menurut Sugiyono penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).³⁵

³⁵ Sugiyono, *Metode Peneleitian Pendidikan,...*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h.14.

Bogdan dan Taylor mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.³⁶

Pendekatan kualitatif dilakukan pada obyek yang alamiah. Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut. Instrumen pada penelitian kualitatif adalah orang (*human instrument*), yaitu peneliti itu sendiri.

Seperti yang dikemukakan oleh Kirk dan Miller bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.³⁷ Penelitian kualitatif harus dilakukan secara teliti, mendalam, dan menyeluruh untuk memperoleh gambaran yang sesuai pada fakta di lapangan. Analisis data yang dilakukan bersifat induktif berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori.

Pada pendekatan penelitian kualitatif ini, peneliti membuat suatu gambaran mengenai pelaksanaan program dengan meneliti dari sudut pandang informan. Tujuan pendekatan kualitatif disini adalah untuk

³⁶ Lexy J. Moleong, M.A., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), h.4.

³⁷ Ibid.,

menjelaskan dan memberikan gambaran pelaksanaan program CMC (*coaching*, mentoring dan *counseling*) dari tahap identifikasi kebutuhan, proses pelaksanaan dan evaluasi.

C. Latar Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT PLN (Persero) yang berlokasi di Jalan Raya Centex No. 1, RT 007/02 Ciracas Jakarta Timur 13740.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai terhitung awal Agustus 2017, dari proses pemetaan masalah. Peneliti melakukan kunjungan ke PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur untuk mencari masalah yang menarik untuk diteliti.

Setelah menemukan hal menarik yang dapat diteliti, peneliti melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing terkait fokus penelitian yang akan diteliti. Setelah mendapatkan izin dan masukan dari dosen pembimbing, peneliti mengurus administrasi izin penelitian dari Universitas sebagai pengantar untuk izin penelitian di PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur.

Akhir Juli surat izin penelitian yang diberikan oleh peneliti mendapatkan respon oleh pihak PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta

Timur. Sebelum mencari data dan informasi lebih lanjut, pihak PT PLN (Persero) meminta untuk menyerahkan proposal penelitian terlebih dahulu. Proses penyusunan proposal penelitian dimulai sejak awal Maret 2017.

D. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif, yaitu suatu pendekatan yang menggambarkan suatu gejala, variabel, keadaan sebenarnya pada saat penelitian dilakukan.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan atau menjelaskan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi tertentu. Dengan kata lain pada penelitian deskriptif, peneliti hendak menggambarkan suatu gejala (fenomena), atau sifat tertentu, tidak untuk mencari atau menerangkan keterkaitan antar variabel. Penelitian deskriptif hanya melukiskan atau menggambarkan apa adanya.³⁸

Penelitian ini berfokus pada gambaran pelaksanaan program *coaching*, mentoring dan *counseling* (CMC) dimulai dari tahap identifikasi kebutuhan, menentukan sasaran, pelaksanaan, dan evaluasi program.

³⁸ Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, h.59).

Peneliti memilih metode ini dikarenakan peneliti tertarik mengungkapkan realitas pelaksanaan program *coaching*, *mentoring* dan *counseling* (CMC) di PT. PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur. Peneliti melakukan kunjungan langsung ke PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur menemui informan untuk melakukan wawancara guna mengetahui gambaran dari kegiatan tersebut.

E. Data dan Sumber Data

Data yang dibutuhkan oleh peneliti ialah gambaran pelaksanaan program CMC dari tahap identifikasi kebutuhan, proses pelaksanaan, dan evaluasi CMC. Penelitian ini memiliki sumber data yang berkaitan dengan fokus penelitian dan bersedia memberikan keterangan atau informasi yang dibutuhkan. Subjek dalam penelitian ini adalah Asisten Manajer, *coach* (atasan), karyawan peserta program *coaching*, *mentoring* dan *counseling* (CMC) di PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur.

F. Prosedur pengumpulan dan Perekaman Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti dalam memperoleh data dan informasi yang akurat, sehingga dapat dideskripsikan menjadi sebuah laporan. Data yang dibutuhkan dalam penelitian adalah hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan program

CMC (*coaching*, mentoring dan *counseling*) di PT PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur. Data yang dikumpulkan peneliti berupa data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara terhadap asisten manajer, *coach* (atasan), dan beberapa karyawan yang mendapatkan *coaching*, mentoring dan *counseling* (CMC). Data sekunder diperoleh dari studi dokumentasi.

1. Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dalam melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang dapat diteliti, dan mendapatkan data-data yang lebih mendalam dari responden.

Pertanyaan dalam penelitian ini diangkat dari latar belakang CMC, identifikasi kebutuhan, pemenuhan kebutuhan, kualifikasi seorang *coach*, proses pelaksanaan, dampak bagi karyawan dan evaluasi. Narasumber pada penelitian ini adalah asisten manajer, supervisor dasar, dan dua karyawan peserta CMC di PT. PLN Ciracas Jakarta Timur.

2. Observasi merupakan proses pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan terhadap hal yang diteliti. Pada penelitian ini peneliti mengamati bagaimana proses identifikasi kebutuhan (*need*

assessment), bagaimana desain program pelatihan, bagaimana pelaksanaan program pelatihan, dan bagaimana dampak program pelatihan bagi peserta *coaching*, mentoring dan *conseling* (CMC). Dokumentasi, pengumpulan data dengan melihat bukti berupa gambar, video, catatan harian dan sebagainya.

G. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan, lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Untuk itu peneliti perlu mempersiapkan data tersebut untuk dianalisis, melakukan analisis-analisis yang berbeda, memperdalam pemahaman akan data tersebut, menyajikan data, dan membuat interpretasi makna yang lebih luas akan data tersebut.

Pada penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah teknik analisis data model interaksi Miles dan Huberman yaitu: *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), *conclusion drawing / verification* (penarikan kesimpulan dan verifikasi).

Reduksi data, pada tahap reduksi data yang dilakukan peneliti adalah memilih hal-hal pokok yang didapat dari pengamatan terhadap

objek penelitian yaitu informan yang melakukan proses pembelajaran dan penyelenggara pelatihan.

Penyajian data, setelah mendapatkan data serta informasi dari proses pengamatan, maka peneliti menyajikan data berupa hasil catatan lapangan berupa teks yang bersifat naratif.

Pengambilan keputusan dan verifikasi, pada tahap pengambilan keputusan peneliti menelusuri makna yang diperoleh dari data maupun informasi yang diperlukan kedalam suatu kesimpulan mengenai langkah-langkah pelaksanaan pelatihan, sedangkan dalam verifikasi data peneliti mengumpulkan data baru yang memungkinkan untuk melengkapi data yang ada.

H. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini meliputi uji *creadibility* (validitas interbal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reabilitas), dan *confirmbilty* (obyektivitas).

1. *Creadibility*

Uji kredibilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kreadibilitas ini dapat diartikan sebagai pengecekan data yang dilakukan peneliti dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Peneliti

menggunakan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data yang diperoleh.

2. *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Nilai transfer disini berkenaan dengan pemahaman pembaca mengenai penelitian ini, untuk itu pada pengujian *transferability* peneliti membuat uraian mengenai penelitian ini dengan jelas, sistematis, dan dapat dipercaya.

3. *Dependability* (reliabilitas)

Pengujian reliabilitas penelitian dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Pembimbing mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Sejak tahap menentukan fokus penelitian, memasuki lapangan, menentukan sumber data, analisis data, uji keabsahan data, sampai tahap membuat kesimpulan.

4. *Konfirmability*

Pengujian *konfirmability* dilakukan sejalan dengan proses pengujian *dependability*. Pengujiannya dilakukan oleh pembimbing ketika mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti sejak proses awal penelitian hingga akhir penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. PT PLN DISJAYA Ciracas

PT PLN (Persero) dibentuk untuk melayani jasa kelistrikan, yang mengacu berdasarkan Undang-undang 30 Tahun 2009 Tentang Ketenagalistrikan (Lembaga Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomer 133). PT PLN (Persero) tersebar dari Sabang-Marauke dan siap melayani kebutuhan listrik seluruh Nusantara. Salah satu kantor PT PLN (Persero) yang ada di Pulau Jawa tepatnya di Jakarta yaitu PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya yang merupakan ujung tombak PT PLN (Persero) dalam melayani pelanggan di wilayah DKI Jakarta.

PT PLN (Persero) DISJAYA melayani kebutuhan listrik di Provinsi DKI Jakarta dan daerah sekitarnya. Menjalankan tugasnya sebagai pengatur distribusi, PT PLN (Persero) DISJAYA membawahi 16 area distribusi dan 1 area pengatur distribusi (APD), salah satu diantaranya PT PLN (Persero) Area Ciracas yang beralamat di Jalan Raya Centex No. 01, Ciracas Jakarta Timur.

PT PLN (Persero) Area Ciracas sendiri memiliki jumlah pelanggan sebanyak 250.363 pelanggan dengan total bayar

tersambung 575.535.100 VA. Total pendapatan PT PLN (Persero) Area Ciracas sampai bulan Mei 2017 sebesar Rp. 127.432.968.606,- dengan jumlah pegawai sebanyak 72 orang. Adapun cangkupan PLN area ciracas meliputi 5 (lima) kecamatan yang ada di Jakarta Timur dan sebagian Kota Depok yang menjadi tanggung jawabnya, dengan luas area layanan 136,92 Km² yang meliputi kecamatan:

1. Kecamatan Pasar Rebo (12,98 Km²)
2. Kecamatan Ciracas (16,08 Km²)
3. Kecamatan Cimanggis (50,77 Km²)
4. Kecamatan Cipayung (23,67 Km²)
5. Kecamatan Tapos (33,42 Km²)

Visi: Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi Instansi.

Misi: Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.

2. Profil Responden

Peneliti melakukan penelitian ini untuk mengetahui proses pelaksanaan program CMC, mulai dari tahap identifikasi, pelaksanaan, dan evaluasi. Adapun yang terlibat sebagai

narasumber dalam penelitian adalah Asisten Manajer, Supervisor Dasar dan dua karyawan peserta CMC.

a. Asisten Manajer

Posisi Asisten Manajer bidang SDM diduduki oleh Bapak Muhammad Ali, S.E beliau berumur 42 tahun. Beliau tinggal di Jalan Cimanggu Gg. Pesantren RT 005/07 No. 45 Bogor Jawa Barat. Pendidikan terakhir Pak Ali adalah S1 Akuntansi. Pengalaman bekerja Pak Ali di PT PLN sudah 23 tahun. Tugas Pak Ali pada posisi Asisten Manajer ialah mengelola keuangan, SDM, Administrasi dan Humas.

b. Atasan selaku *coach* CMC

Atasan yang berperan menjadi *coach* pada program CMC adalah Ibu Dwi Putri, yang biasa dipanggil dengan Ibu Putri. Beliau menduduki posisi Spv Administrasi Umum, dengan uraian jabatan sebagai pengatur SDM, operasional gedung, keselamatan, dan keamanan lingkungan. Beliau memiliki pengalaman bekerja selama 6 tahun, dengan usia saat ini 27 tahun. Pendidikan terakhir Ibu Putri ialah STM SMK 1 Cimahi.

Ibu putri beralamat tinggal di Perumahan Depok View Residence, Cilodong Depok.

c. Karyawan peserta CMC

Karyawan bidang SDM yang diberikan CMC berjumlah 2 orang, Dua karyawan ini merupakan bawahan dari Ibu Putri yang menjadi tanggung jawab beliau. Adapun profil dari dua karyawan tersebut sebagai berikut:

1) Ibu Maryanthi

Ibu Maryanti merupakan salah satu bawahan dari Ibu Putri yang berusia 55 tahun. Ibu Maryanti tinggal di Jalan R.A Fadillah Kopassus Jakarta Timur. Pendidikan terakhir Ibu Yanti adalah S1 Manajemen SDM. Pengalaman bekerja Ibu Yanti di PT PLN adalah 13 Tahun bidang Niaga dan 1 tahun bidang SDM. Tugas Ibu Yanti dibidang SDM ialah sebagai pengembangan dan pendidikan karyawan, dan administrasi karyawan.

2) Ibu Sutarti

Ibu Sutarti merupakan bawahan dari Ibu Putri juga peserta dari program CMC. Ibu Tarti secara struktur organisasi menjadi bawahan langsung dari Ibu Putri. Ibu Tarti menjabat pada posisi saran dan fasilitas, dengan

uraian jabatan pada pengendalian AMS (Aplikasi Manajemen Surat) untuk surat masuk dan surat keluar. Beliau memiliki pengalaman kerja selama 30 tahun, kini Ibu Tarti sudah berumur 53 tahun. Pendidikan terakhir beliau adalah SMEA. Beliau bertempat tinggal di Jln. Cibubur 7 RT 006/04 No. 60.

3. Hasil Penelitian Terkait Realitas Pelaksanaan Pelatihan *On The Job* Melalui CMC di PT. PLN Ciracas

Coaching, Mentoring dan *Counseling* (CMC) merupakan salah satu program pengembangan SDM dari perusahaan PT. PLN (persero) dalam mewujudkan kinerja terbaik dari seorang karyawan, dengan terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan dalam lingkungan ekosistem bisnis. Melalui CMC karyawan diharapkan mampu meningkatkan kompetensi dan pengetahuannya sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja unit bisnis dan korporasi.

CMC (*coaching*, mentoring dan *counseling*) merupakan sebuah program dari PT. PLN (Persero) yang di dalamnya terdapat pelaksanaan *coaching*, mentoring ataupun *counseling* yang berupa serangkaian aktivitas yang dilakukan secara dua arah antara

atasan dan bawahan melalui mekanisme diskusi formal/in formal dengan cara memberi kesempatan kepada karyawan untuk membicarakan masalah-masalah yang penting bagi mereka terkait masalah pekerjaan atau pribadi yang langsung atau tidak langsung berdampak pada pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan hubungan/*networking* karyawan guna meningkatkan kinerja serta pengembangan karir karyawan secara optimal.

Pada bagian ini peneliti ingin mendeskripsikan gambaran proses pelaksanaan program CMC (*Coaching*, Mentoring dan Counseling) khususnya *coaching* di PT. PLN (Persero) Ciracas dari tahap identifikasi kebutuhan, proses pelaksanaan dan evaluasi.

a. Identifikasi Kebutuhan

Identifikasi kebutuhan dilakukan untuk menilai seberapa diperlukan kegiatan CMC bagi karyawan dan menentukan karyawan yang harus diberikan CMC. Identifikasi ini juga dapat mempertimbangkan bagaimana CMC akan membantu karyawan atau organisasi dalam memenuhi beban pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan.

1) Asisten Manajer

Menurut Bapak Ali sebagai asisten manajer bidang KSA, yang melatarbelakangi atasan memberikan kegiatan CMC ialah

Tabel 2
Hasil Wawancara dengan Pak Ali terkait latarbelakang CMC

Item	Hasil Wawancara
Latarbelakang Atasan Memberikan CMC	Masalah yang paling utama ialah organisasi, karena organisasi perlu anggota atau pegawai yang bisa mendukung program-program dari organisasi itu sendiri. Yang kedua mengenai peningkatan masing-masing individu, karena pengetahuan, skill dan kompetensi mereka yang akan menentukan nilai kinerja mereka kedepannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ali, yang menjadi salah satu masalah yang penting dilaksanakannya CMC ialah menciptakan karyawan yang bisa mendukung program-program organisasi. Pengetahuan, skill, dan pengalaman dari karyawan itu sendiri yang akan menentukan nilai kinerja organisasi maupun individu kedepannya.

Tabel 3
Hasil Wawancara dengan Pak Ali Terkait Proses Identifikasi Kebutuhan

Item	Hasil Wawancara
Proses identifikasi kebutuhan yang dilakukan	Mengamati atau melihat dari prilaku, pekerjaan atau kinerjanya sejauh ini di SIMKP sebelum akhirnya memberikan <i>coaching</i> , mentoring dan konseling.

Seberapa mendesak kebutuhan karyawan terhadap CMC	Berdasarkan hasil penilaian kinerja KPI (<i>Key Performance Indikator</i>) setiap 3 bulan sekali. Itu menjadi acuan kita penting atau tidak pegawai kita dilakukan CMC.
Tolak Ukur Penilaian Kebutuhan	Kinerja atau capaian target yang dibebankan pada karyawan.
Faktor mempengaruhi kinerja karyawan	Pengetahuan, skill, kompetensi, kedisiplinan, lingkungan kerja, rekan kerja dan faktor eksternal lainnya
Kendala	Kurangnya keterbukaan karyawan terhadap masalah yang dihadapi di dalam maupun di luar pekerjaan.

Seperti yang disampaikan oleh Pak Ali, tahap proses identifikasi dimulai dari mengamati atau melihat dari perilaku karyawan, pekerjaan dan kinerjanya, sebelum akhirnya memberikan CMC. Hasil dari identifikasi tersebut yang akan menentukan atasan akan memberikan materi apa pada saat melaksanakan CMC.

Proses identifikasi kebutuhan perlu dilakukan sebelum akhirnya memberikan CMC, karena banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Menurut Bapak Ali faktor-faktor tersebut diantaranya kompetensi, keterampilan, lingkungan kerja dan faktor eksternal lainnya. Sehingga atasan dapat menentukan dengan tepat kalau CMC dapat menyelesaikan masalah tersebut.

2) Supervisor Dasar (*Coach*)

Menurut Ibu Putri sebagai Supervisor Administrasi Umum bidang KSA, ketika atasan memberikan CMC kepada karyawan ialah supaya karyawan yang bersangkutan mampu mencapai kinerja yang maksimal, mengembangkan potensi yang dimiliki dan memotivasi dalam bekerja. CMC diharapkan mampu memenuhi dan membantu karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan, sehingga berdampak pada penilaian kinerja dia nantinya. Maka dari itu kebutuhan tersebut sangat penting untuk segera di atasi.

Tabel 4

Hasil Wawancara Terkait Proses Identifikasi yang dilakukan Bu Putri

Item	Hasil Wawancara
Menentukan karyawan yang diberikan CMC	Dilihat dari kesehariannya terkait sikap, perilaku, pekerjaannya atau kinerja dari karyawan yang bersangkutan.
Penilaian kebutuhan karyawan terhadap CMC	Melalui SIMKP atasan dapat melihat tugas-tugas pekerjaan yang diselesaikan sudah memenuhi target atau belum. Itu juga yang dijadikan tolak ukur untuk penting tidaknya memberikan CMC.
Seberapa penting kebutuhan tersebut bagi karyawan dan organisasi	Pasti sangat penting untuk segera datasi, karena dikhawatirkan itu akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut, organisasi, bahkan perusahaan.

Sebelum Ibu Putri menentukan metode yang diberikan saat CMC, Ibu Putri mengamati terlebih dahulu dari keseharian karyawan tersebut supaya metode yang diberikan tepat dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan. Aspek-aspek yang menjadi acuan dalam mengidentifikasi kebutuhan ialah kode etik pegawai (sikap, perilaku dan absensi), pemenuhan tugas-tugas pekerjaan, terakhir kinerja. Penilaian kinerja dilakukan saat triwulanan atau 1 semester, sehingga untuk mengetahui kinerja karyawan sebelum diberikan CMC biasanya melihat dari kinerja sebelumnya. Sejauh ini Ibu Putri tidak mengalami kendala ketika melakukan identifikasi kebutuhan karyawan atas program CMC.

Tabel 5

Hasil Wawancara Terkait Perubahan yang Diharapkan

Item	Hasil Wawancara
Manfaat yang akan diperoleh	Meningkatnya pengetahuan, skill dan kinerja dari karyawan tersebut. Sehingga berdampak pada penghasilan dan jenjang karirnya kedepan.
Perubahan yang diharapkan	Diharapkan dengan peningkatan yang diperoleh karyawan, mampu membantu memenuhi sasaran kinerja yang sudah disepakati.

Manfaat yang diperoleh oleh karyawan setelah mendapatkan CMC ialah meningkatnya pengetahuan, skill dan kompetensi mereka. Peningkatan tersebut juga dapat

menentukan kinerja, penghasilan, dan jenjang karir mereka kedepannya.

3) Peserta CMC

Menurut karyawan 1 dan karyawan 2, yang melatar belakangi atasan memberikan CMC ialah agar karyawan mengerti tugas-tugas pekerjaannya, cara menyelesaikannya, sehingga diharapkan karyawan mampu memenuhi target dari organisasi.

Tabel 6
Hasil Wawancara dengan Karyawan Peserta CMC Terkait Latarbelakang Mendapatkan CMC

Item	Hasil Wawancara	
	K1	K2
Latarbelakang atasan memberikan CMC	Supaya para karyawan mengerti akan tugas-tugas pekerjaannya, bagaimana cara menyelesaikannya, sehingga diharapkan mampu memenuhi target dari organisasi	Supaya pegawai yang bersangkutan bisa lebih maju dan lebih berkompeten dalam melakukan pekerjaannya

Melalui program CMC atasan juga dapat meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dari bawahannya, sehingga karyawan yang bersangkutan dapat lebih berkompeten dalam melakukan pekerjaannya. Dengan begitu karyawan dapat memenuhi sasaran pekerjaan yang dibebankan pada dirinya dan dapat meningkatkan kinerja di penilaian berikutnya.

Tabel 7
Hasil Wawancara dengan Karyawan Peserta CMC Terkait
Pemenuhan Kebutuhan

Item	Hasil Wawancara	
	K1	K2
Kebutuhan yang terpenuhi melalui CMC	Ada kebutuhan yang terpenuhi melalui CMC, terkait pekerjaan yang berhubungan dengan program atau teknologi.	Melalui CMC ada beberapa kebutuhan seperti pengetahuan dan keterampilan dari karyawan mengenai pekerjaannya.
Perubahan yang dirasakan	Dapat <i>update</i> mengikuti perkembangan program berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari	Perubahan pada sikap, prilaku, pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja.
Dampak bagi organisasi	Meningkatnya kinerja dari masing-masing karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi.	Apabila manfaat tersebut dapat meningkatkan kinerjanya, otomatis kinerja organisasi juga dapat meningkat.

Beberapa kebutuhan yang dirasakan terpenuhi oleh karyawan 1 dan karyawan 2 setelah mendapatkan CMC ialah, diantaranya meningkatnya pengetahuan, skill dan keterampilan terkait pekerjaannya. Dalam hal ini mengenai teknologi atau komputer, karyawan senior akan sulit beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Itu merupakan salah satu kendala bagi narasumber untuk mengerjakan tugas-tugas pekerjaannya, yang berdampak pada minimnya nilai kinerja mereka nantinya.

Melalui pemenuhan kebutuhan tersebut dapat membantu karyawan 1 dan karyawan 2 dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan dengan baik, dapat mengembangkan keterampilan mereka dan melalui CMC dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, karena tidak ada jarak antara bawahan dengan atasan.

Tabel 8
Hasil Wawancara Dengan Karyawan Peserta Terkait
Efektifitas CMC

Item	Hasil Wawancara	
	K1	K2
Efektifitas CMC	CMC cukup membantu dalam upaya mencapai kinerja yang maksimal. Karena dalam pelaksanaannya berlangsung pada kondisi pekerjaan.	Sejauh ini CMC cukup membantu karyawan untuk dapat mengerjakan tugas-tugas sesuai target yang diharapkan.

Menurut pernyataan karyawan 1 dan karyawan 2, CMC merupakan salah satu solusi yang tepat untuk membantu karyawan dalam mencapai kinerja yang maksimal. Karena CMC dilaksanakan saat pekerjaan kita berlangsung, atau dapat dibidang CMC itu diberikan terkait pekerjaan sehari-hari dari karyawan. Sehingga hasil dari CMC dapat langsung diterapkan pada pekerjaan sehari-hari. Berbeda dengan diklat, seminar, *workshop* itu dilaksanakan di luar pekerjaan karyawan,

sehingga hasil dari pelatihan tersebut tidak dapat langsung diterapkan.

b. Proses Pelaksanaan Program CMC

Setelah melakukan pengamatan mengenai keseharian pegawai pada tahap identifikasi kebutuhan, selanjutnya ialah tahap pelaksanaan. Pada tahap pelaksanaan ini, peneliti ingin mendeskripsikan gambaran proses pelaksanaan program CMC yang ada di PLN Ciracas. Berikut hasil wawancara dari para narasumber mengenai proses pelaksanaan CMC:

1) Asisten Manajer

Tabel 9

Hasil Wawancara dengan Pak Ali Terkait Juklak CMC

Item	Hasil Wawancara
Rancangan kurikulum atau silabus	Sebenarnya ada, tapi jujur saja kita belum menjalankan itu secara konsisten.
Syarat dan kualifikasi seorang atasan menjadi <i>coach</i>	Karyawan yang secara struktural memiliki bawahan dia bertanggung jawab untuk memberikan CMC kepada bawahannya. Tidak ada syarat khusus untuk menjadi seorang <i>coach</i> . Karena jika karyawan sudah mencapai level <i>executive</i> tentunya dia sudah mendapatkan pelatihan-pelatihan perjenjangan.

Menurut Bapak Ali, untuk pelaksanaan program CMC yang ada di PLN Ciracas cenderung mengalir begitu saja atau informal. Jadi terkadang atasan maupun bawahan tidak menyadari kalau mereka sedang melaksanakan program CMC,

karena CMC sendiri sudah menjadi tanggung jawab dan tugas pokok atasan untuk memberikan pengarahan-pengarahan kepada bawahan. Sebenarnya program CMC juga memiliki silabus supaya program tersebut dapat berjalan dengan semestinya, hanya saja silabus tersebut masih bersifat formalitas saja.

Tabel 10
Hasil Wawancara Terkait Materi dan Durasi

Item	Hasil Wawancara
Materi	Tidak ada materi khusus, karena pelaksanaannya masih mengalir begitu saja. Adapun hal-hal yang disampaikan oleh atasan terkait kode etik pegawai (sikap, perilaku dan absensi), target pekerjaan, kebijakan baru.
Durasi pelaksanaan CMC	Durasi pelaksanaan CMC tidak menentu tergantung pada apa yang disampaikan oleh atasan. Untuk CMC harian tiap pagi itu sekitar 30-45 menit sebelum memulai pekerjaan.

Pelaksanaan program CMC itu sendiri tidak ada waktu khusus, apabila timbul kebutuhan dari para karyawan mengenai pekerjaannya, kebijakan-kebijakan baru, atau ada isu-isu terkait pelayanan perusahaan disitu akan diberikan CMC. Pada saat pemberian materi, yang berwenang untuk menjadi *coach* ialah karyawan yang secara struktur organisasi memiliki bawahan. Atasan tersebut memiliki tanggung jawab untuk membimbing dan mengembangkan bawahannya, sehingga dia mampu untuk

mengerjakan tugas-tugas pekerjaannya sesuai dengan target perusahaan.

Menurut Bapak Ali untuk menjadi seorang *coach* tidak ada persyaratan khusus, karena setiap karyawan yang sudah menduduki level *executive* biasanya sudah mendapatkan pelatihan atau diklat untuk menjabat posisi tersebut, tentunya karyawan yang bersangkutan sudah mendapatkan pelatihan menjadi seorang pemimpin.

2) Supervisor Dasar (*Coach*)

Tabel 11
Hasil Wawancara dengan Bu Putri Terkait Proses Pelaksanaan CMC

Item	Hasil Wawancara
Durasi Pelaksanaan CMC	Untuk pelaksanaan CMC sehari-hari secara formal dilaksanakan hampir setiap pagi selama 30menit.
Tahapan Proses Pelaksanaan	Tahapan pelaksanaan CMC dimulai dengan pengantar (sebisa mungkin menciptakan suasana yang nyaman), kemudian inti materi, dan diakhiri dengan sesi tanya-jawab mengenai pekerjaan Tapi dalam pelaksanaan CMC kalo dikita mengalir gitu aja sih, kaya <i>sersan</i> sih serius santai gitu.
Materi	Tidak ada materi khusus yang disampaikan. Materi yang disampaikan biasanya terkait kode etik pegawai (sikap, prilaku dan absensi), tugas-tugas baru, dan program atau kebijakan baru dari perusahaan pusat.

Menurut Ibu Putri sebagai atasan (*coach*) pada proses pelaksanaan program CMC berlangsung, tidak ada waktu khusus maupun durasi yang ditentukan. Hal itu tergantung dari atasan masing-masing dan kebutuhan dari peserta. Sebagai contoh untuk pelaksanaan *coaching* sehari-hari itu dilaksanakan hampir setiap pagi, sebelum para karyawan memulai pekerjaannya akan diberikan CMC biasanya mengenai perkembangan perusahaan, target perusahaan dan kode etik pegawai (*Code of Conduct*).

Tahapan pelaksanaan program CMC diawali dengan pengamatan terlebih dahulu, sebelum menentukan untuk melakukan *coaching*, mentoring, atau konseling. Karena atasan perlu memastikan situasi, waktu, karyawan yang bersangkutan dan perkembangan sejauh ini, tepat tidak untuk melakukan CMC.

Kemudian sebelum melakukan CMC, Ibu Putri melakukan *introduction* mengenai pekerjaannya, perkembangan sejauh ini dan kendala yang dihadapi, sebisa mungkin atasan menciptakan suasana yang nyaman. Setelah sekiranya waktunya tepat untuk memberikan pengarahan kepada bawahan, Ibu Putri baru mulai masuk ke materi dari

kegiatan CMC saat itu. Pada tahap akhir kegiatan CMC biasanya Ibu Putri (atasan) meminta *feedback* dari para peserta mengenai kegiatan CMC yang sudah berlangsung, apabila ada yang ingin disampaikan atau masukan dari para bawahannya.

Tabel 12
Hasil Wawancara Dengan Ibu Putri Terkait Peranan Atasan (Coach) saat Memberikan CMC

Item	Hasil Wawancara
Peranan Atasan saat CMC Berlangsung	Seorang atasan tidak hanya sebagai pengontrol, namun juga mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kinerja dari bawahannya. Atasan juga berperan untuk memperbaiki kinerja karyawan untuk dirinya sendiri maupun perusahaan.
Hal-hal yang perlu diperhatikan saat memberikan pengarahan	Melihat waktu, tempat, dan mood dari karyawan tersebut supaya tidak menurunkan motivasi dari karyawan tersebut.
Hal-hal yang harus dihindari	Cara berkomunikasi yang tidak menggurui, karena bawahan Bu Putri notabennya lebih senior.
Kendala yang dirasakan ketika memberikan CMC	Kendala yang dirasakan adalah waktu dan tuntutan pekerjaan.

Menurut Ibu Putri peranan *coach* saat pelaksanaan CMC ialah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kinerja dari karyawan. Ketika memberikan menyampaikan materi saat proses pelaksanaan CMC, ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh seorang atasan. Sebelum

melaksanakan CMC atasan perlu memperhatikan tempat, waktu dan *mood* dari karyawan yang bersangkutan supaya CMC dapat berjalan dengan efektif. Terutama cara menyampaikan materi, seorang atasan perlu memperhatikan cara menyampaikan materi dengan baik. Karena bawahan dari Ibu Putri cenderung lebih senior dan berpengalaman, jadi sangatlah penting bagaimana cara menyampaikan materi yang baik.

Kendala yang dirasakan Ibu Putri ketika melaksanakan CMC ialah pada waktu pribadinya. Karena atasan juga memiliki pekerjaan yang harus diselesaikan dan kegiatan lainnya, terlebih mereka harus memperhatikan dan memberikan CMC kepada bawahannya. Sebisa mungkin Ibu Putri *me-manage* waktu yang tersedia untuk memberikan CMC kepada bawahannya.

3) Karyawan Peserta CMC

Tabel 13

**Hasil Wawancara dengan Karyawan Peserta CMC, Terkait
Prosedur Menjadi Peserta CMC**

Item	Hasil Wawancara	
	K1	K2
Prosedur karyawan menjadi peserta	Kalau secara struktur organisasi karyawan tersebut memiliki atasan, mereka pasti	Tidak ada prosedur khusus untuk karyawan yang diberikan CMC. Kalau secara struktur

	mendapatkan CMC. Tidak ada ketentuan hanya karyawan-karyawan yang terpilih.	organisasi karyawan tersebut memiliki atasan, dia berhak mendapatkan CMC dari atasannya.
--	---	--

Menurut Ibu Tarti dan Ibu Yanti, karyawan yang mendapatkan CMC bukan semata-mata bahwa karyawan itu bermasalah dengan pekerjaannya atau kinerjanya. Tetapi ada beberapa alasan kenapa karyawan tersebut diberikan CMC, salah satunya supaya karyawan yang bersangkutan dapat mempertahankan kinerja yang sudah baik atau bahkan dapat lebih ditingkatkan lagi. Karena setiap karyawan yang berposisi menjadi bawahan berhak mendapatkan CMC dari atasan, begitupun dengan karyawan yang menduduki sebuah jabatan yang memiliki bawahan berkewajiban untuk memberikan CMC kepada bawahannya.

Tabel 14

Hasil Wawancara Dengan Karyawan Peserta CMC Terkait Proses Pelaksanaan CMC

Item	Hasil Wawancara	
	K1	K2
Tahapan Proses Pelaksanaan	Atasan mengawali dengan <i>introduction</i> mengenai perkembangan pekerjaan, setelah itu masuk ke materi	Diawali dengan pendekatan terkait perkembangan pekerjaan. Kemudian masuk ke materi Diakhiri dengan

	berupa pengarahan-pengarahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Kemudian diakhiri dengan memberikan kesempatan kepada bawahan memberikan <i>feedback</i> .	meminta <i>feedback</i> dari karyawan terkait CMC.
Materi	Untuk materi yang diberikan atasan pada kegiatan CMC, itu tergantung dari atasan masing-masing. Biasanya mengenai kode etik pegawai, pekerjaan, dan motivasi bekerja.	Tidak ada materi khusus saat memberikan CMC. Materi yang biasanya disampaikan pada kegiatan CMC ialah mengenai kode etik pegawai, pekerjaan, kinerja, terakhir motivasi

Sebelum ke inti materi yang ingin disampaikan pada pelaksanaan CMC, atasan biasanya melakukan pengantar terlebih dahulu mengenai perkembangan pekerjaan kita dan kendala yang dihadapi. Kemudian memberikan materi mengenai apa yang ingin disampaikan pada CMC saat itu, tergantung dari atasan.

Pada tahap akhir sebelum mengakhiri kegiatan CMC, atasan atau Ibu Putri memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan umpan balik pada kegiatan CMC saat itu dan memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Selain itu pada tahap ini atasan akan memberikan *feedback* langsung kepada karyawan yang telah diberikan CMC.

Tabel 15
Hasil Wawancara Dengan Karyawan Peserta CMC Terkait Materi yang Disampaikan

Item	Hasil Wawancara	
	K1	K2
Materi	Untuk materi yang diberikan atasan pada kegiatan CMC, itu tergantung dari atasan masing-masing. Biasanya mengenai kode etik pegawai, pekerjaan, dan motivasi bekerja.	Tidak ada materi khusus saat memberikan CMC. Materi yang biasanya disampaikan pada kegiatan CMC ialah mengenai kode etik pegawai, pekerjaan, kinerja, terakhir motivasi.
Media	Tidak ada media khusus yang dibutuhkan untuk melaksanakan CMC. Hanya komputer dari masing-masing karyawan bila memang dibutuhkan.	Tidak membutuhkan media lebih, sekedar peralatan kerja dari masing-masing karyawan. Seperti komputer bila memang itu dibutuhkan.
Durasi pelaksanaan CMC	Tidak ada waktu dan durasi khusus dalam pelaksanaan CMC, tergantung dari atasan. Kalau untuk CMC harian setiap pagi sekitar 30-45 menit.	Tidak ada waktu dan durasi khusus dalam pelaksanaan CMC. Sebagai contoh CMC harian dilaksanakan setiap pagi, itu sekitar 30-45 menit.

Pada proses pelaksanaan, materi yang disampaikan oleh atasan itu tergantung dari penilaian atasan akan apa yang dibutuhkan oleh karyawan. Dapat dikatakan kalau dalam pelaksanaannya tidak ada materi khusus yang disampaikan. Materi yang pernah disampaikan atasan menurut Bu Yanthi dan Bu Tarti itu terkait kode etik pegawai (sikap, perilaku dan absensi), pekerjaan, kinerja dan motivasi dalam bekerja.

Bu Yanthi dan Bu Tarti melihat dalam pelaksanaan CMC tidak membutuhkan media khusus, dikarenakan memang pelaksanaannya dilakukan langsung pada pekerjaan sehari-hari. Jadi media yang digunakan cukup peralatan yang digunakan terkait pekerjaan sehari-hari dari karyawan. Durasi pelaksanaan CMC juga tidak ada waktu dan khusus dalam pelaksanaannya, karena memang proses pelaksanaannya yang bersifat informal dan mengalir begitu saja.

Tabel 16
Hasil Wawancara Dengan Karyawan Peserta CMC Terkait
Peranan Atasan saat Melaksanakan CMC

Item	Hasil Wawancara	
	K1	K2
Peranan Atasan saat Proses Pelaksanaan CMC	Atasan berperan untuk memberikan masukan apa yang harus kita lakukan untuk menyelesaikan/mengerjakan tugas-tugas.	Atasan berperan untuk memberikan pengarahan-pengarahan dan masukan mengenai pekerjaan-pekerjaan. Selain itu atasan juga berperan layaknya seorang rekan kerja yang dapat membantu memberikan semangat dan dorongan motivasi kepada bawahan.
Kemampuan atasan dalam berkomunikasi	Sejauh ini sih atasan sudah cukup mudah dipahami ketika memberikan CMC.	Sejauh ini sudah cukup baik dalam menyampaikan materi entah itu saat coaching, mentoring, ataupun konseling. Sehingga kita bisa mengimplementasikan pada pekerjaan dengan baik.

Menurut Ibu Tarti dan Ibu Yanti atasan berperan penting untuk memberikan pengarahan-pengarahan dan masukan mengenai pekerjaan yang dijalani, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terkait pekerjaan sehari-hari, selain itu atasan juga berperan layaknya rekan kerja yang dapat memberikan semangat dan dorongan motivasi untuk bekerja, sehingga karyawan merasa nyaman dan tidak terbebani saat menyelesaikan pekerjaannya.

Sejauh ini menurut Ibu Tarti dan Ibu Yanti, cara menyampaikan materi yang dilakukan oleh Ibu Putri sudah cukup baik dan mudah dipahami. Meskipun penyampaian materi atau pelaksanaannya masih bersifat informal mengalir begitu saja, narasumber tidak merasa kesulitan dan cenderung cepat memahami dan mengerti apa yang disampaikan oleh atasan saat itu, sehingga dapat mengerjakan apa yang diperintahkan dengan baik.

c. Tahap Evaluasi Program CMC

Pada tahap evaluasi ini peneliti ingin mendeskripsikan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber mengenai bagaimana seorang atasan dalam melakukan

evaluasi hasil dari program CMC, bagaimana seorang manajer melihat hasil dari program CMC, dan bagaimana pendapat karyawan mengenai manfaat yang diperoleh dari program CMC yang diikutinya. Berikut paparan dari para narasumber:

1) Asisten Manajer

Tahap evaluasi yang digali oleh peneliti pada asisten manajer, ialah mengenai mekanisme proses evaluasi yang dilakukan oleh atasan pada karyawan yang menjadi peserta CMC. Berikut deskripsi data yang diperoleh dari asisten manajer Bapak Ali:

Tabel 17

Hasil Wawancara dengan Pak Ali Terkait Evaluasi CMC

Item	Hasil Wawancara
Tahapan Evaluasi yang dilakukan	Di lihat lagi kinerjanya di penilaian berikutnya, jadi tetep yang menjadi hasil akhirnya tentunya kinerja. Apakah yang tadinya kinerjanya kurang setelah mendapatkan CMC sudah mencapai target dari perusahaan atau belum, yang sudah baik bisa mempertahankan atau tidak.
Teknik yang dilakukan dalam melakukan evaluasi	Kalau untuk pelaksanaan evaluasi yang terkait kinerja kita menggunakan teknik pengamatan berdasarkan MKO dan SIMKPNAS. Dari pencapaian tugas-tugas pekerjaan yang diraih oleh individu maupun organisasi sudah tercapai atau belum, itu semua kan nanti keliatan di MKO dan SIMKPNAS.
Aspek-aspek yang dievaluasi	Yang paling utama aspek kinerja, di dalam penilaian kinerja itu sendiri ada perolehan

	kinerja individu dan organisasi. Yang kedua ada aspek sikap, perilaku, dan absensi itu kita bisa evaluasi dengan mengamati dari keseharian pegawai apakah sudah ada perbaikan atau belum.
--	---

Menurut Bapak Ali kalau bicara mengenai keberhasilan dari program CMC untuk meningkatkan kinerja karyawan, evaluasi yang dilakukan ialah dengan melihat pada penilaian kinerja berikutnya. Termasuk dari perubahan secara pribadi seperti sikap, perilaku dan motivasi itu dapat dilihat dari keseharian karyawan setelah mendapatkan CMC. Metode yang digunakan untuk evaluasi mengenai peningkatan kinerja, dengan pengamatan berdasarkan MKO dan SIMKPNAS. Data tersebut dapat dilihat dari capaian tugas-tugas pekerjaan yang diraih oleh individu ataupun organisasi. Aspek yang paling utama dinilai oleh atasan setelah memberikan CMC ialah kinerja mereka, selain itu ada aspek sikap, perilaku dan motivasi bekerja.

Kalau bicara mengenai penilaian kinerja itu ada dua, penilaian kinerja individu dan penilaian kinerja organisasi. Penilaian kinerja organisasi itu setiap 3 bulan sekali, kalau untuk penilaian akhir pada individu itu setiap 6 bulan (1 semester). Untuk penilaian organisasi di dalamnya terdapat point-point mengenai tugas dari masing-masing individu untuk

memenuhi target organisasi. Dari situ atasan juga bisa menilai perkembangan kinerja dari karyawan setelah mendapatkan program CMC.

Tabel 18
Hasil Wawancara dengan Pak Ali Terkait Target yang Diharapkan Setelah Karyawan Mendapatkan CMC

Item	Hasil Wawancara
Target yang diharapkan pada karyawan setelah mendapatkan CMC	Tentunya target yang paling utama mereka bisa menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi dari sebelumnya, kalau memang sebelumnya sudah cukup baik ya mereka bisa mempertahankan itu. Semakin banyak karyawan bisa mengerjakan sesuatu, menambah pula kompetensinya, akan menjadi nilai lebih nantinya untuk meningkatkan karirnya.
Tolak ukur keberhasilan CMC	Pada penilaian Kinerja ada penilaian secara pribadi dan organisasi, kalau beban kerja kita untuk mencapai target organisasi berhasil ya itulah buah dari keberhasilan CMC. Organisasi mendapatkan nilai kinerja yang baik karena kinerja karyawannya yang baik dalam memenuhi target-target organisasi.
Melihat peningkatan pada karyawan	Kalau dalam hal kinerja itu dilihat dari pemenuhan capaian-capaian dari pekerjaannya apakah sudah memenuhi target dari perusahaan atau belum.

Menurut Bapak Ali, target capaian yang diharapkan pada karyawan setelah mendapatkan CMC ialah mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi dari sebelumnya dan dapat mempertahankan apa yang sudah mereka capai. Selain itu diharapkan karyawan dapat meningkatkan kompetensi mereka, karena itu dapat membantu

pada jenjang karir mereka kedepannya. Capaian-capaian tersebut lah yang diharapkan dapat menjadi tolak ukur keberhasilan dari program CMC yang ada di PLN Ciracas.

Tindak lanjut dari hasil evaluasi program CMC ini, ialah menjadi acuan dalam melakukan CMC kedepannya. Sehingga karyawan dapat mempertahankan apa yang sudah mereka peroleh sebelumnya, terlebih lagi dapat meningkatkan apa yang sudah mereka peroleh dari program CMC. Menurut Bapak Ali sejauh ini meskipun pelaksanaan program CMC masih bersifat mengalir begitu saja, CMC cukup efektif dalam membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan memenuhi target dari perusahaan.

2) Supervisor Dasar (*Coach*)

Peneliti menggali informasi mengenai proses pelaksanaan evaluasi yang dilakukan atasan setelah memberikan CMC dan pandangan dari atasan berhasil tidaknya program CMC untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Data yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara dengan Ibu Putri sebagai Spv Administrasi Umum ialah sebagai berikut.

Tabel 19
Hasil Wawancara Dengan Bu Putri Terkait Evaluasi CMC

Item	Hasil Wawancara
Tahapan evaluasi yang dilakukan terhadap karyawan	Tidak ada tahapan khusus, cukup melihat ada tidak perkembangan atau perubahan dari karyawan setelah mendapatkan CMC. Jika memang belum ada perubahan, ketika ada kesempatan untuk melakukan proses CMC kembali.
Aspek-aspek yang dievaluasi	Aspek yang dievaluasi tergantung dari materi yang diberikan oleh atasan. Kalau untuk keseluruhan ada sikap, perilaku, kinerja, dan motivasi dari karyawan. Paling kita liat aja sih kedepanya ada tidak indikasi perubahan-perubahan dari karyawan yang kita CMC kearah yang lebih baik

Menurut Ibu Putri mengenai pelaksanaan evaluasi pada CMC yang atasan lakukan tidak ada tahapan khusus, atasan cukup mengamati dari keseharian karyawan yang sudah diberikan CMC. Dari keseharian karyawan tersebut, atasan dapat melihat ada tidaknya perubahan pada diri karyawan tersebut. Sebagai contoh pada kasus kode etik pegawai, setelah diberikan CMC mengenai kode etik pegawai Ibu Putri melihat dari keseharian karyawan tersebut untuk menilai berhasil tidaknya program CMC yang diberikan pada karyawan tersebut. Jadi tidak ada tahapan khusus untuk proses evaluasi yang dilakukan atasan pada karyawan yang telah mengikuti CMC.

Tabel 20
Hasil Wawancara Dengan Bu Putri Terkait Target yang Diharapkan

Item	Hasil Wawancara
Target yang diharapkan pada karyawan	Target yang diharapkan sih tentunya ada perubahan-perubahan pada diri karyawan itu sendiri kearah yang positif, misalnya dari perilaku, pengetahuan, skill, dan kinerja.
Cara melihat/mengukur peningkatan yang dialami karyawan setelah mendapatkan CMC	Diliat aja dari kinerja organisasi kita pada MKO dan SIMKP. Kkinerja organisasi meningkat, terus semua orang terlibat, itu udah salah satu bukti dari kesuksesan CMC.
Tolak ukur keberhasilan dari CMC dalam meningkatkan kinerja karyawan	Tolak ukur keberhasilan CMC adalah data kinerja organisasi dan SIMKP. Dari situ bisa dilihat berapa saja point yang di raih dari masing-masing individu karyawan dan organisasi.

Target capaian yang diharapkan oleh atasan kepada karyawan setelah mendapatkan CMC ialah, diharapkan adanya perubahan ke arah yang positif pada karyawan tersebut. Misalnya dari perilaku, pengetahuan, skill, kompetensi dan kinerja mereka, karena itu juga dapat meningkatkan penghasilan mereka juga nantinya. Untuk melihat peningkatan kinerja pada karyawan yang sudah mendapatkan program CMC dapat dilihat dari kinerja organisasi yang meningkat, itu salah satu bukti dari keberhasilan CMC dalam membantu karyawan. Melalui data yang diperoleh dari MKO (Manajemen Kinerja Organisasi) dan SIMKP bisa dilihat point-point yang diraih

karyawan, dari situ bisa dijadikan tolak ukur berhasil atau tidaknya program CMC.

Menurut Ibu Putri melalui program CMC selain untuk meningkatkan pengetahuan, skill dan kinerja karyawan, CMC juga dapat memperbaiki hubungan antara atasan dengan karyawan. Sehingga atasan dan bawahan tidak memiliki *gap* atau jarak diantara keduanya dan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman. Dari situ program CMC juga dapat terlaksana dengan efektif karena terciptanya komunikasi dua arah di dalamnya. Bawahan juga mempunyai kesempatan untuk memberikan *feedback* mengenai program CMC yang sudah dilaksanakan, sehingga dapat menjadi masukan untuk program CMC dikemudian hari.

d. Dampak Program CMC Bagi Karyawan

Peneliti melakukan wawancara kepada karyawan untuk melihat respon dari karyawan terhadap program CMC yang diberikan oleh atasan, selain itu respon dari karyawan bisa dijadikan evaluasi pada program CMC kedepannya.

Tabel 21
Hasil Wawancara dengan Karyawan Peserta CMC Terkait
Manfaat CMC Bagi Dirinya

Item	Hasil Wawancara
Perubahan/peningkatan yang karyawan rasakan setelah mendapatkan CMC	Beberapa peningkatan yang dirasakan seperti sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Menurut Ibu Yanti dan Ibu Tarti sebagai karyawan yang mendapatkan CMC, sejauh ini program CMC dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Melalui CMC atasan dapat memantau dan membimbing karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Banyak perubahan-perubahan yang dirasakan Ibu Yanti dan Ibu Tarti setelah mendapatkan CMC, diantaranya meningkatnya pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mereka.

Tabel 22
Hasil Wawancara dengan Karyawan Peserta CMC Terkait
Perubahan Pada Dirinya

Item	Hasil Wawancara
Dampak dari perubahan yang dirasakan, pada pekerjaan karyawan	Dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan karyawan, itu bisa membantu mereka dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari kita.

Perubahan-perubahan tersebut dapat membantu karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan dengan

baik, sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan. Semakin tinggi keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, akan semakin banyak yang bisa mereka kerjakan.

Tabel 23
Hasil Wawancara dengan Karyawan Peserta CMC Terkait Keberhasilan CMC

Item	Hasil Wawancara
Manfaat CMC bagi karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaanya	Terutama kalau ada pembaruan program atau sistem terkait dengan pekerjaan sehari-hari, karyawan senior agak susah untuk mengikuti perkembangan teknologi kalau tidak diberikan pengarahan terlebih dahulu.
Keberhasilan CMC dalam membantu meningkatkan kinerja karyawan	Kelebihan CMC itu sendiri dilaksanakan saat pekerjaan karyawan berlangsung, jadi sangat efektif untuk membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Jadi akan sangat tepat sasaran karena implementasinya langsung pada kegiatan pekerjaan kita sehari-hari.

Sebagai contoh perubahan yang dirasakan oleh Ibu Yanti dan Ibu Tarti, mengenai perkembangan sistem yang digunakan oleh PT PLN. Mereka merasakan sulit untuk mengikuti perkembangan teknologi yang ada di PT PLN yang terkait dengan pekerjaan mereka sehari-hari. Melalui program CMC mereka diberikan pengarahan menggunakan sistem baru tersebut, sehingga mereka dapat menggunakannya dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Kelebihan dari CMC itu sendiri menurut Ibu Yanti dan Ibu Tarti ialah, karena pelaksanaannya terkait pekerjaan sehari-hari. Sehingga pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat langsung diterapkan pada pekerjaan mereka. Beda halnya dengan pelatihan di Pusdiklat, seminar, *workshop*, dan sebagainya. Akan sulit dalam penerapannya pada pekerjaan sehari-hari, karena tidak terkait dengan tugas sehari-hari mereka. Menurut Ibu Yanti dan Ibu Tarti, dengan peningkatan yang dirasakan dapat menjadi bekal karir mereka kedepannya, selain itu dapat meningkatkan intensif mereka.

Harapan Ibu Yanti dan Ibu Tarti pada program CMC kedepannya ialah, lebih baik lagi dalam proses pelaksanaannya. Karena memang pelaksanaan CMC di PLN Ciracas sendiri masih bersifat informal atau mengalir begitu saja. Atasan masih merasa kalau memang atasan berkewajiban untuk membimbing dan memberi pengarahan kepada bawahannya, sehingga program CMC seperti tidak terencana dengan baik. Karyawan maupun atasan sendiri terkadang tidak menyadari kalau sedang melaksanakan program CMC.

B. Temuan Penelitian

Penelitian studi deskriptif pelaksanaan program CMC dalam di PT. PLN (Persero) Ciracas Jakarta Timur, dilakukan sejak bulan Agustus 2017. Selama proses penelitian, peneliti menemukan beberapa temuan dari realitas pelaksanaan program CMC di PT PLN (Persero) Ciracas. Pada pembahasan ini akan dijelaskan temuan-temuan yang diperoleh dari hasil penelitian terkait realitas pelaksanaan program CMC di PT PLN Ciracas.

1. Perencanaan Program

Temuan pada tahap perencanaan program, peneliti ingin memaparkan realitas di lapangan mengenai bagaimana proses identifikasi kebutuhan yang dilakukan sebelum memberikan program CMC pada karyawan. Proses identifikasi kebutuhan yang dilakukan atasan ialah melalui hasil dari pengamatan atau observasi atasan kepada karyawannya, terkait sikap, perilaku dan kinerjanya.

Awal semester pada SIMKP adalah tahap perencanaan kinerja pegawai, untuk proses *cascading* KPI dan penyusunan kontrak sasaran kinerja pegawai. Hasil dari kontrak sasaran kinerja itulah yang akan dijadikan tolak ukur dalam mengidentifikasi kebutuhan karyawan akan program CMC selama semester

berjalan untuk mencapai sasaran kinerja pada tahap penilaian kinerja pegawai di akhir semester.

Contoh pada kasus kinerja, atasan melihat kebutuhan karyawan berdasarkan review kinerja yang dilakukan setiap triwulanan atau satu semester melalui SIMKP. Seperti yang dipaparkan oleh Bapak Ali “Kalau bicara organisasi ada tahap-tahap penilaian kinerja berdasarkan KPI, dan itu biasa dipublish setiap 3 bulan sekali di SIMKPNAS. Itu yang menjadi acuan penting tidaknya karyawan tersebut diberikan CMC”.

Berdasarkan hasil pemantauan kinerja tersebut atasan akan memberikan program CMC, terlepas itu *coaching*, mentoring, ataupun konseling. Sehingga diharapkan karyawan kedepannya bisa menjadi lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, memenuhi target organisasi dan tentunya berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Peneliti melihat adanya kesesuaian antara proses identifikasi kebutuhan CMC dengan kebutuhan karyawan itu sendiri. Pernyataan peneliti didukung oleh hasil wawancara terkait pemenuhan kebutuhan yang dirasakan oleh karyawan terkait CMC yang diberikan oleh atasan. Seperti yang dikemukakan oleh Ibu Yanti dan Ibu Tarti terkait pemenuhan kebutuhan dengan CMC

“Ada kebutuhan yang terpenuhi melalui CMC, karena kan kita bertugas di kantor dengan teknologi yang semakin maju dan sistem atau program yang semakin maju ya. Apalagi ibu yang sudah berumur agak sulit untuk menangani tugas-tugas yang menggunakan teknologi kalau tidak diberikan pengarahan-pengarahan dahulu sebelumnya”.

Ibu Putri sebagai atasan langsung dari Ibu Tarti dan Ibu Yanthi juga melihat adanya perubahan kearah yang positif terkait pekerjaan dari karyawannya setelah mendapatkan CMC “Kan kalau atasan melakukan CMC dapat meningkatkan pengetahuan, skill, dan komepetensi mereka terkait pekerjaannya. Perubahan tersebut juga dapat berimbans pada jenjang karir mereka dan penghasilan mereka kedepannya”.

Berdasarkan paparan hasil wawancara dengan narasumber terkait kebutuhan karyawan akan CMC di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa CMC sudah sesuai dalam memenuhi kebutuhan karyawan terkait pengetahuan, skill dan kompetensi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

2. Syarat dan Kualifikasi *Coach*

Salah satu faktor untuk terlaksanannya CMC yang efektif ialah bagaimana peran dari atasan itu sendiri, untuk itu sangatlah penting bahwa seorang atasan perlu memiliki syarat dan kualifikasi yang memenuhi menjadi seorang *coach*. Hasil wawancara peneliti dengan narasumber menunjukkan bahwa Ibu Putri sebagai atasan (*coach*) tidak ada syarat atau kualifikasi khusus untuk menjadi *coach* terhadap karyawannya.

Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Putri “Engga ada sih, kalau disini tidak ada kualifikasi khusus untuk menjadi *coach*. Kalau secara struktural kita memiliki bawahan, ya kita bertanggung jawab untuk memberikan CMC kepada mereka. Begitupun mereka memiliki hak untuk mendapatkan CMC dari kita”. Bapak Ali selaku Asisten Manajer juga mengungkapkan hal yang sama “Saya sih belum melihat ada standar kompetensi khusus yang harus dimiliki seorang atasan untuk menjadi *coach*, karena pada intinya semua atasan memiliki tanggung jawab untuk memberikan CMC kepada bawahannya”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Putri dan Bapak Ali yang dipaparkan oleh peneliti diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa tidak adanya syarat atau kualifikasi khusus

yang harus dimiliki seorang atasan pada level ini untuk menjadi *coach*.

3. Belum Optimalnya Proses Pelaksanaan CMC

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber terkait proses pelaksanaan CMC di PT. PLN Ciracas, peneliti menemukan bahwa proses pelaksanaan CMC itu sendiri berlangsung secara *in formal*. *In formal* yang dimaksud peneliti disini ialah berlangsung begitu saja atau mengalir begitu saja, tidak ada ruang, waktu, atau materi khusus dalam pelaksanaannya.

Atasan cenderung merasa memiliki tanggung jawab untuk memberikan pengarahan, masukan dan motivasi kepada bawahannya, begitupun dengan para karyawan cenderung memiliki hak untuk mendapatkan CMC. Jadi atasan maupun karyawan terkadang tidak menyadari kalau mereka sedang melaksanakan CMC. Sehingga dalam pelaksanaannya terkadang masih belum efektif, dikarenakan pemahaman dari orang-orang yang terkait dalam CMC masih kurang.

Temuan ini sesuai dengan pernyataan dari Pak Ali selaku Asisten Manajer di bidang KSA, "Termasuk saya, jujur saja masih belum efektif dalam melaksanakan CMC. Karena memang makna

CMC itu buat kita masih bertanya-tanya seperti apa ya CMC, masih kurang memahami makna CMC. Kita melaksanakan memang secara informal dengan membina pegawai untuk membantu mereka dalam bekerja, pemenuhan tugas-tugas pekerjaan, dan memberikan dorongan motivasi. Sehingga terkadang kita tidak menyadari kalau sedang melaksanakan CMC”.

Ibu Putri selaku atasan langsung para karyawan yang menjadi peserta CMC menyadari akan hal itu, “Kalo disini mah ya pelaksanaan CMC tidak terlalu formal, tidak ada ruang, waktu, tempat dan sarana prasarana khusus. Pelaksanaannya hanya berlangsung pada meja masing-masing karyawan, terkait pekerjaan mereka masing-masing”.

4. Peranan Atasan (*Coach*)

Peranan atasan sangatlah penting untuk terlaksananya CMC yang efektif, untuk itu seorang atasan harus memahami secara tepat dalam memperlakukan karyawan. Pada proses pelaksanaan CMC atasan tidak semata-mata hanya sebagai pengontrol saja, namun juga meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kinerja dari karyawannya. Selain

itu atasan juga berperan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerjanya untuk dirinya sendiri maupun organisasi.

Berdasarkan temuan di lapangan dan hasil wawancara dengan narasumber, Ibu Putri selaku atasan sudah menjadi *coach* yang baik dalam melaksanakan proses CMC. Karena selain meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kinerja pegawai, Ibu Putri juga menjadi pendengar yang baik sehingga terjadinya komunikasi dua arah yang dapat mengoptimalkan proses CMC. Atasan juga berperan untuk menciptakan iklim yang tepat saat melaksanakan CMC, sehingga karyawan tidak merasa dalam tekanan ketika diberikan CMC oleh atasan.

5. Evaluasi Pelaksanaan Program CMC

Evaluasi yang dilakukan atasan terkait pelaksanaan CMC ialah tergantung pada aspek apa yang ingin dievaluasi. Evaluasi yang dilakukan dengan cara pengamatan atau pemantauan terhadap keseharian dari karyawan yang telah diberikan CMC. Pada aspek kinerja, evaluasi yang dilakukan atasan ialah dengan pengamatan dari perolehan kinerja individu dan organisasi pada penilaian berikutnya di MKO dan SIMKP.

Evaluasi itu dilakukan pada semester akhir pada tahap pengukuran kinerja pegawai di SIMKP, karena CMC diberikan kepada karyawan setiap triwulan berdasarkan hasil review kinerja yang dilakukan pada triwulan pertama. Jadi untuk mengukur berhasil tidaknya pelaksanaan CMC itu, kita lihat pada tahap pengukuran kinerja pegawai akhir semester. Pada tahap pengukuran kinerja pegawai di SIMKP, aka terlihat ada tidaknya peningkatan kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

Evaluasi CMC dilakukan oleh karyawan yang merasakan secara langsung komitmen pelaksanaan CMC atasan langsung untuk kemudian dilakukan verifikasi oleh atasan yang lebih tinggi apabila diperlukan. Evaluasi tersebut dilaksanakan melalui form penilaian yang diberikan kepada karyawan untuk bahan evaluasi CMC yang dilakukan oleh atasan langsung. Pada realitas di lapangan, form tersebut masih bersifat formalitas saja tidak ada tindak lanjut yang berarti dari CMC.

6. Dampak Program CMC bagi Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan karyawan yang mendapatkan CMC, banyak sekali manfaat yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Seperti halnya setelah mendapatkan

pengarahan-pengarahan terkait pekerjaan, karyawan jadi tau apa saja yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya. Setelah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, memenuhi target-target organisasi, itu dapat berdampak pada meningkatnya penilaian kinerja dari karyawan tersebut. Karyawan juga merasakan adanya perubahan pada dirinya terkait pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mereka.

Out come dari peningkatan tersebut ialah dapat mempersiapkan karyawan untuk di promosikan, karena dengan meningkatnya pengetahuan, keterampilan dan kompetensi mereka itu bisa menjadi nilai lebih bagi mereka kedepannya. Hal itu juga yang bisa meningkatkan nilai intensif mereka pada akhir penilaian kinerja, karena perusahaan akan senang apabila memberikan bonus terhadap karyawan yang memang berprestasi.

Selain manfaat yang sudah dipaparkan di atas, CMC juga dapat memperbaiki atau menjaga hubungan antara karyawan dengan atasan. Sehingga tidak ada jarak di antara keduanya, karyawan juga akan menjadi nyaman apabila memiliki atasan yang dapat mengerti kedanaan dari karyawannya.

C. Pembahasan Temuan dikaitkan dengan justifikasi teoritik yang relevan

Identifikasi kebutuhan merupakan tahap yang paling penting dalam pelaksanaan CMC. Tahap ini berguna sebagai dasar bagi keseluruhan upaya pelaksanaan CMC, baik tahap pelaksanaan maupun tahap evaluasi. Jika kebutuhan program tidak akurat maka arah pelaksanaan program akan menyimpang.

Tabel 24
Perencanaan Program CMC

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Terkait CMC	Realitas Coaching	Realitas Mentoring	Realitas Counseling
<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan Kinerja Pegawai • Diskusi Monitoring Kinerja 	Atasan melakukan monitoring terhadap capaian kinerja pegawai selama semester berjalan.	Atasan melihat keseharian pegawai terkait kode etik, pekerjaan dan kinerja.	Atasan melakukan pendekatan untuk melihat permasalahan yang dihadapi pegawai terkait dengan motivasi bekerja.

Identifikasi kebutuhan digunakan untuk melihat permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi atau pekerjaan baru. Realitas di lapangan terkait proses identifikasi kebutuhan yang dilakukan atasan, ialah dengan melihat atau memantau capaian kinerja pegawai selama semester berjalan. Realitas tersebut sudah sesuai dengan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) terkait ketentuan CMC. Atasan melihat kebutuhan karyawan

akan program CMC berdasarkan pemantauan capaian kinerja selama semester berjalan pada tahap Pemantauan Kinerja Pegawai di SIMKP.

CMC harus dilaksanakan berdasarkan pada kebutuhan, karena kebutuhan program sangat berkaitan dengan kebutuhan karyawan. Kebutuhan tersebut dapat berupa kemampuan dari karyawan terkait pengetahuan, skill, dan sikap pada dirinya. Seperti yang dikemukakan oleh Marihot Tua Efendi terkait langkah-langkah pelatihan, yaitu menganalisis kebutuhan organisasi, menentukan sasaran dan materi program pelatihan, menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan, mengevaluasi program pelatihan.³⁹

Temuan penelitian kedua, yang ditemukan oleh peneliti ialah terkait kompetensi atau kualifikasi khusus yang harus dimiliki atasan untuk menjadi *coach*. Ternyata realitas di lapangan tidak ada kompetensi atau kualifikasi khusus bagi atasan yang berwenang untuk menjadi *coach*. Temuan tersebut selaras dengan ketentuan CMC menurut Keputusan Direksi PT. PLN, pelaksanaan CMC hanya dilakukan pada pegawai jenjang jabatan struktural dengan implementasi awal pada jenjang Manajemen Atas, Manajemen Menengah dan Manajemen Dasar.

³⁹ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Op.cit.*, h. 174.

Tabel 25
Ketentuan Syarat dan Kualifikasi Atasan

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Terkait CMC	Realitas <i>Coaching</i>	Realitas <i>Mentoring</i>	Realitas <i>Counseling</i>
Pelaksanaan CMC hanya dilakukan pada pegawai pada Jenjang Jabatan Struktural dengan implementasi awal pada jenjang Manajemen Atas, Menengah dan Dasar.	Tidak ada syarat atau kualifikasi khusus untuk menjadi <i>coach</i> .	Tidak ada syarat atau kualifikasi khusus untuk menjadi <i>mentor</i> .	Tidak ada syarat atau kualifikasi khusus untuk menjadi konselor.

Apabila secara struktur organisasi atasan memiliki bawahan, atasan bertanggung jawab untuk memberikan CMC kepada bawahannya. Begitupun dengan karyawan mereka memiliki hak untuk mendapatkan CMC dari atasannya untuk membantu mereka dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari dalam memenuhi sasaran kinerja mereka.

Temuan ketiga yang ingin peneliti paparkan ialah terkait proses pelaksanaan CMC. Proses pelaksanaan CMC yang bersifat seperti diskusi antara atasan dengan bawahan dan cenderung mengalir begitu saja tanpa ada materi, waktu dan tempat khusus.

Tabel 26
Proses Pelaksanaan CMC

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Terkait CMC	Realitas Coaching	Realitas Mentoring	Realitas Counseling
<p>CMC adalah serangkaian aktivitas diskusi dua arah antara atasan dengan bawahan terkait pekerjaan dengan tujuan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan hubungan guna meningkatkan kinerja serta pengembangan karir.</p>	<p>Terkadang atasan maupun bawahan tidak menyadari ketika sedang melaksanakan CMC.</p>	<p>Proses pelaksanaan lebih bersifat mengalir begitu saja tanpa ada waktu, tempat dan materi khusus.</p>	<p>Untuk pelaksanaan <i>counseling</i> disini kurang dilaksanakan, karena terkadang atasan tidak melihat permasalahan yang dirasakan oleh pegawai terkait motivasi bekerja.</p>

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa realitas pelaksanaan CMC sesuai dengan ketentuan CMC menurut Keputusan Direksi PT. PLN (Persero), CMC adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara dua arah antara atasan dan bawahan melalui mekanisme diskusi formal/non-formal terkait masalah pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan hubungan pegawai.

Realitas di lapangan pelaksanaan CMC khususnya *coaching* itu sendiri seperti serangkaian diskusi dua arah antara atasan dengan karyawan terkait pelaksanaan kerjaan rutin mereka. Temuan tersebut

selaras dengan pengertian *coaching* menurut Jaques, *coaching* merupakan percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan karyawannya untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.⁴⁰ CMC yang dilaksanakan oleh PT. PLN Ciracas dinilai cukup efektif dalam membantu karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan. Karena realitas di lapangan terkait proses pelaksanaan CMC, atasan benar-benar melakukan pengamatan terlebih dahulu (identifikasi) sebelum akhirnya memberikan CMC.

Temuan yang keempat ialah terkait peranan atasan pada saat melaksanakan CMC. Pada pelaksanaan CMC peran atasan sangat penting supaya CMC dapat terlaksana dengan efektif dan optimal. Realitas di lapangan atasan berperan untuk memberikan pengarahan-pengarahan kepada karyawannya terkait pekerjaan, meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi karyawan. Seperti yang dikemukakan Kaswan bahwa atasan berperan untuk memastikan karyawan tahu secara spesifik, apa yang harus dikerjakan, benar-benar dapat melakukannya dan tidak mengalami kendala untuk mencapai kinerja yang efektif.⁴¹

⁴⁰ Kaswan, *Op.Cit.*

⁴¹ Kaswan, *Op.Cit.*, h. 207

Tabel 27
Peranan Atasan

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Terkait CMC	Realitas <i>Coaching</i>	Realitas <i>Mentoring</i>	Realitas <i>Counseling</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> adalah aktivitas pengarahan dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai terkait pekerjaannya. • <i>Mentoring</i> adalah aktivitas berbagi pengalaman, memfasilitasi dan panutan dalam pelaksanaan pekerjaan. • <i>Counseling</i> adalah aktivitas konsultasi yang dilakukan atasan dalam rangka meningkatkan motivasi. 	<p><i>Coaching</i> diberikan berupa pengarahan meningkatkan kompetensi terkait pekerjaan baru karyawan.</p>	<p>Atasan memposisikan diri seperti rekan sejawat yang lebih berpengalaman untuk membagi pengalamannya bagi karyawan yang baru menduduki posisi di KSA.</p>	<p>Untuk pelaksanaan <i>counseling</i> disini kurang dilaksanakan, karena terkadang atasan tidak melihat permasalahan yang dirasakan oleh pegawai terkait motivasi bekerja.</p>

Temuan tersebut sesuai dengan ketentuan CMC menurut Keputusan Direksi PT. PLN (Persero), pada *coaching* atasan berperan untuk memberikan pengarahan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi pegawai untuk memenuhi target kinerja pegawai. Mentoring atasan berperan memberikan

pengarahan berbagi pengalaman, memfasilitasi dan bimbingan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Realitas *Counseling* di lapangan belum tergambar jelas, karena memang peneliti tidak mendalami proses *counseling*.

Temuan penelitian yang kelima ialah mengenai evaluasi yang dilakukan terkait pelaksanaan CMC. Realitas di lapangan evaluasi yang dilakukan oleh atasan ialah dengan melakukan pengamatan atau pemantauan dari keseharian peserta terkait perubahan skill, pengetahuan, dan perilaku karyawan. Evaluasi pelaksanaan CMC dilakukan pada saat penilaian kinerja berikutnya di akhir semester, apakah ada peningkatan kinerja pada karyawan setelah mendapatkan CMC.

Tabel 28
Evaluasi Program CMC

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Terkait CMC	Realitas Coaching	Realitas Mentoring	Realitas Counseling
Evaluasi efektivitas CMC dilakukan terhadap pegawai jenjang jabatan struktural. Evaluasi CMC dilakukan oleh pegawai yang merasakan pelaksanaan CMC, melalui	Evaluasi yang dilakukan ialah dengan melihat pada penilaian kinerja pada akhir semester. Evaluasi CMC dengan form penilaian CMC belum optimal,	Evaluasi yang dilakukan dengan pengamatan pada keseharian pegawai terkait pelaksanaan pekerjaannya.	Tidak ada evaluasi yang berarti terhadap <i>counseling</i> yang dilakukan.

pengisian form penilaian.	karena masih terkesan formalitas		
---------------------------	----------------------------------	--	--

Evaluasi dilakukan pada empat tingkatan (Mello, 2006:411) yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.⁴² Pada tingkat reaksi, evaluasi dilakukan dengan pengisian form penilaian untuk mengetahui reaksi karyawan mengenai CMC terkait manfaat pelatihan dan perbaikan kedepannya. Hanya saja realitas dilapangan form penilaian masih bersifat formalitas saja, sehingga tidak ada tindak lanjut yang berarti dari atasan.

Pada tingkat pembelajaran, evaluasi dilakukan untuk mengukur perubahan yang dialami oleh karyawan terkait keterampilan dan pengetahuan setelah mendapatkan CMC. Pada tingkat perilaku, evaluasi dilakukan pada keseharian pegawai mengenai perubahan perilaku sesuai dengan kode etik pegawai yang ada di PLN. Pada tingkat hasil, evaluasi dilakukan untuk mengukur keberhasilan CMC dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Temuan keenam ialah mengenai dampak CMC bagi karyawan yang mendapatkan CMC dari atasan. Pada realitas di lapangan dan hasil wawancara dengan narasumber, karyawan merasakan banyak perubahan dan peningkatan pada dirinya. Sebagai contoh setelah

⁴² Wibowo, *op.cit.*, h. 376.

mendapatkan CMC, karyawan merasa mengerti tugas yang dibebankan padanya dan bagaimana menyelesaikannya. Selain itu karyawan menjadi dapat *update* mengikuti perkembangan teknologi dan program dari PLN pusat terkait pekerjaannya sehari-hari.

Outcome dari peningkatan yang dialami karyawan meningkatnya kinerja mereka, jenjang karir mereka kedepannya dan bahkan meningkatnya intensif mereka. Dikarenakan dengan meningkatnya pengetahuan, skill dan kompetensi karyawan itu menjadi point lebih bagi mereka kedepannya apabila karyawan yang bersangkutan dipromosikan.

Temuan dilapangan tersebut selaras dengan manfaat dari *coaching* menurut Wibowo, yaitu mengatasi masalah kinerja, membangun keterampilan pekerja, meningkatkan produktivitas, menyiapkan bawahan yang dapat dipromosi, memperbaiki ikatan dan memperkuat budaya kerja positif.

Demikian paparan justifikasi teori terhadap temuan penelitian di lapangan. Peneliti melakukan justifikasi untuk mengetahui keselarasan teori-teori para ahli terhadap realitas di lapangan terkait pelaksanaan program CMC di PT. PLN Ciracas Jakarta Timur. Peneliti berharap dengan melakukan justifikasi, dapat memberikan gambaran nyata sesuai dengan realitas yang ada di lapangan.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian terkait pelaksanaan program CMC (*Coaching*, Mentoring dan Counseling) di PT. PLN (Persero) Area Ciracas Jakarta Timur, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Program CMC (*coaching*, mentoring dan *counseling*) di PT. PLN Ciracas merupakan serangkaian aktivitas diskusi dua arah antara atasan dengan bawahan yang di dalamnya terdapat proses *coaching*, *mentoring* ataupun *counseling* terkait masalah pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi guna meningkatkan kinerja serta pengembangan karir karyawan.
2. Proses Identifikasi kebutuhan yang dilakukan atasan sebelum melaksanakan CMC ialah dengan melihat capaian kinerja dari karyawan selama semester berjalan pada tahap pemantauan kinerja di SIMKP. Berdasarkan data kinerja yang diperoleh pada tahap pemantauan kinerja selama semester berjalan triwulan, atasan akan memberikan CMC terlepas itu *coaching*, mentoring ataupun *counseling*. Sehingga karyawan diharapkan dapat

mencapai sasaran kinerja pada penilaian berikutnya di akhir semester.

3. Tidak ada syarat atau kualifikasi khusus bagi seorang atasan untuk menjadi *coach*. Pelaksanaan CMC dilakukan pada pegawai jenjang jabatan struktural, jadi tidak ada syarat atau kualifikasi khusus untuk seorang atasan yang menjadi *coach*. Dikarenakan ketika karyawan menduduki sebuah jabatan, tentunya sudah menerima pelatihan untuk menduduki jabatan tersebut.
4. Pada proses pelaksanaan CMC khususnya *coaching* di PT. PLN Ciracas yang dilakukan oleh atasan, sudah selaras dengan ketentuan CMC menurut Keputusan Direksi PT. PLN (Persero). Hanya saja dalam pelaksanaannya kurang optimal, dikarenakan pelaksanaan yang bersifat diskusi dua arah dan mengalir begitu saja. Sehingga realitas dilapangan menunjukkan atasan maupun bawahan terkadang tidak menyadari apabila sedang melaksanakan CMC.
5. Ketika atasan melaksanakan CMC khususnya *coaching*, atasan menerapkan prinsip-prinsip *coaching* seperti yang dikemukakan oleh Stone. Atasan mengumpulkan informasi atau data terkait karyawan yang ingin diberikan *coaching*, menjadi pendengar yang

baik, memahami situasi dengan peka, dan diakhiri dengan memberikan umpan balik kepada karyawan.

6. Dampak yang dirasakan oleh karyawan setelah mendapatkan CMC adalah adanya pemenuhan kebutuhan yang dirasakan terkait pengetahuan, skill dan kompetensi yang dimilikinya. Sehingga karyawan mampu mencapai sasaran kinerja, meningkatkan keterampilannya, menyiapkan pengembangan karir kedepannya, dan memperbaiki ikatan dengan atasan. Dampak yang dirasakan karyawan relevan dengan pendapat Wibowo mengenai manfaat dari *coaching* itu sendiri.

B. Implikasi

Coaching, Mentoring dan *Counselling* (CMC) merupakan program dari perusahaan PT PLN (persero) dalam mewujudkan kinerja terbaik dari seorang karyawan, dengan terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan dalam lingkungan ekosistem bisnis. Sampai sejauh ini CMC yang dilakukan di PT. PLN Ciracas sudah cukup efektif dalam membantu karyawan meningkatkan pengetahuan, skill dan kompetensi mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Pada saat proses pelaksanaan CMC berlangsung, atasan melakukan pengamatan terlebih dahulu untuk menggali informasi mengenai karyawan yang ingin diberikan CMC. Sehingga CMC yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan.

Setelah mendapatkan informasi kebutuhan dari karyawan, atasan memberikan CMC. Atasan berperan untuk menjadi pendengar yang baik, pengajar karyawan, memahami kapan waktu yang tepat untuk memberikan CMC, dan memberikan umpan balik kepada karyawan yang mendapatkan CMC. Hal tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip *coaching* yang dikemukakan oleh Stone.

CMC yang dilaksanakan di PT. PLN Ciracas sejauh ini sudah cukup efektif, karena proses yang berlangsung sudah sesuai dengan gambaran proses *coaching* menurut Wibowo. Atasan dalam memberikan CMC juga sudah sesuai dengan prinsip-prinsip *coaching* menurut Stone.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian di atas, maka peneliti menyampaikan saran sebagai berikut:

1. Mempersiapkan atasan untuk memiliki syarat atau kualifikasi menjadi *coach*. Memberikan pelatihan mengenai CMC kepada

atasan yang ditunjuk untuk menjadi *coach*, sehingga pelaksanaan CMC dapat lebih optimal kedepannya.

2. Proses pelaksanaan CMC yang bersifat informal, sebelum melaksanakan CMC sebaiknya atasan memberikan pemahaman terlebih dahulu kepada karyawan terkait CMC itu sendiri. Sehingga kedepannya karyawan dapat menyadari atau mengetahui kalau mereka sedang diberikan CMC.
3. Ketika ingin melaksanakan CMC atasan perlu melakukan perencanaan yang matang terlebih dahulu, supaya CMC dapat terlaksanakan secara terstruktur dan optimal.
4. Program CMC perlu terus dilaksanakan di PT. PLN Ciracas. Dikarenakan sejauh ini CMC cukup efektif untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kompetensi pada dirinya.