

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY DALAM PENGELOLAAN PEMBELAJARAN DI PLN CORPU

Oleh: Pionar Haposan Sibarani¹ dan Abdul Syakur²

¹PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pendidikan dan Pelatihan Pandaan
Jl. Raya Surabaya-Malang, 50275, Indonesia

²Departement Teknik Elektro, Fak. Teknik, Universitas Diponegoro
e-mail: pionar.sibarani@pln.co.id dan gakusei2003@yahoo.com

Abstrak

Memastikan kontribusi pelatihan terhadap kinerja organisasi merupakan tantangan. Sejak munculnya Metodologi Corporate University, banyak sarjana dan peneliti mendedikasikan waktu dan upaya mereka untuk mengetahui bagaimana mengevaluasi dampak pelatihan secara efektif dan efisien terhadap kinerja organisasi. Sebagian besar teori dan pengukuran yang dikembangkan atau dikembangkan kembali berfokus pada pengukuran setelah pelatihan. Evaluasi Empat Tingkat Kirk Patrick dan Return on Training Investment (ROTI) (sering disebut sebagai Evaluasi Pembelajaran Tingkat 5) yang berasal dari Jack Philips adalah alat yang paling umum digunakan. Namun tetap saja, hasilnya tidak meyakinkan, baik dari segi efektifitas, akurasi dan kelayakan pelaksanaan evaluasi. Pada tahun 2015 PLN PUSDIKLAT / PLN CorpU (Corporate University) mencoba menyelesaikan masalah ini. Sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara yang dibebani dengan keterbatasan anggaran, PLN CorpU mencoba mencari solusi dengan melihat dari sisi lain. Alih-alih berfokus pada evaluasi setelah pelatihan, PLN CorpU mengembangkan metodologi evaluasi untuk menjamin hasil pelatihan dengan memastikan proses dilakukan dengan benar mengikuti standar dan prosedur tertentu. Asumsinya adalah jika proses dilakukan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan dan prosedur tertentu, maka dapat dikatakan bahwa tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan di awal akan tercapai. Pengukuran terdepan dan tertinggal dari 4DX Sean Covey dan Maturity Model dari CMMI digabungkan ke dalam sistem pengukuran tunggal untuk mengevaluasi tahapan pembelajaran dari analisis hingga evaluasi. Dalam metodologi ini, setiap keadaan pembelajaran dinilai menggunakan pola Tingkat Kematangan. Semua proses kritis yang dilakukan diukur dan dibandingkan dengan baku mutu untuk mengetahui tingkat kepatuhannya. Terakhir, sebagai jaminan pembelajaran yang berkualitas, semua hasil pembelajaran juga dievaluasi untuk memastikan hasil yang dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kata kunci: Kontribusi, Kinerja, Terkemuka, Tertinggal, Penjaminan Mutu Pembelajaran

Abstract

Ensuring training contribution to organization's performance is challenging. Since the rise of Corporate University Methodology, many scholars and researchers dedicated their time and efforts to find out how to effectively and efficiently evaluate the training impact to organization performance. Most of the theories and measurements developed or redeveloped have focused on the after training measurement. Kirk Patrick Four Level Evaluation and Return on Training Investment (ROTI) (often named as the 5th Level of Learning Evaluation) originated by Jack Philips are the most commonly used tools. But still, the results are not convincing, in terms of effectiveness, accuracy and the merit of conducting the evaluation. In 2015 PLN PUSDIKLAT/PLN CorpU (Corporate University) tried to solve this matter. As part of a State Owned Company which was burdened with budget limitation, PLN CorpU tried to find a solution by looking around from the other angle. Instead of focusing on the-after-training-evaluation, PLN CorpU developed an evaluation methodology to guarantee the training result by making sure the processes are carried out properly following specific standards and procedures. The presumption is that if the processes are done according to a predetermined quality standard and specific procedure, then it is safe to say that the learning objective stated in the beginning will be achieved. The leading and lagging measurements from 4DX Sean Covey and Maturity Model from CMMI are incorporated into a single measurement system to evaluate the learning stages from analysis up to evaluation. In this methodology, every state of the learning is rated using the Maturity Level pattern. All the critical processes carried out measured and compared to the quality standard to find out the level of compliance. Finally, as the quality learning assurance, all the results are evaluated to ascertain results of learning attained complied with the specified standard.

Keywords: Contribution, Performance, Leading, Lagging, Learning Quality Assurance

1. **Pendahuluan**

Corporate University (CorpU) merupakan metodologi yang dikembangkan untuk membantu menjaga keberlanjutan bisnis organisasi. Hal itu akan tercapai, ketika setiap orang dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi melalui kinerja yang tinggi, setelah memperoleh pelatihan yang sesuai. Dengan demikian, *Corporate University* tidak hanya menjadi pusat pembelajaran semata, namun menjadi mitra strategis yang terlibat dalam proses strategis, khususnya membangun kompetensi karyawan yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Ciri utama *Corporate University* adalah, pertama sebagai pencipta pemimpin masa depan untuk keberlanjutan perusahaan, dan kedua menghubungkan program pembelajaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, program pembelajaran harus berdampak dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan yang ditetapkan setiap tahun untuk mendukung keberlanjutan perusahaan di masa depan.

1.1. **Tinjauan Pustaka**

Corporate University modern pertama didirikan oleh *General Electric* di Crotonville pada tahun 1950-an, kemudian diikuti oleh McDonald's, Disney dan Motorola meluncurkan *Corporate University* sekitar tahun 1961-1970-an. Selama satu dekade, periode 1997-2000 diperkirakan ada 2.000 perusahaan di Amerika Serikat yang menerapkan metodologi *Corporate University* (Musielak et al., 2019). Kondisi ini mencerminkan bahwa setiap perusahaan dengan berbagai ukuran dapat dan telah mengadopsi pembelajaran organisasi strategis. PLN adalah perusahaan milik negara di Indonesia dengan bisnis utama di bidang ketenagalistrikan. PLN memiliki 50 unit operasional dan kurang lebih 43.000 pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia, menjadikan PLN sebagai salah satu perusahaan dengan aset terbesar. Salah satu unit operasional PLN yang memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan dan memelihara kemampuan pegawai adalah

Pusdiklat (Pusdiklat) PLN. Kemudian, Pusdiklat PLN bertransformasi menjadi PLN *Corporate University* (PLN *CorpU*) pada tahun 2012. Seiring dengan transformasi tersebut, manajemen PLN *CorpU* berupaya menerapkan metodologi *Corporate University*. Salah satu program transformasi tersebut adalah PLN *CorpU* mengubah beberapa unit pembelajaran menjadi akademi yang disesuaikan dengan proses bisnis utama perusahaan (Gambar 1.).(PT. PLN (Persero) PUSDIKLAT, 2012)



Gambar 1. Pembentukan Akademi Sesuai dengan Proses Bisnis

Ciri utama yang membedakan Pusdiklat (*Learning Center*) dengan *Corporate University* adalah pembelajaran berdampak pada bisnis perusahaan (PT. PLN (Persero) PUSDIKLAT, 2012; Allen, 2002; Ben-Hur, 2013). Untuk itu, program pembelajaran, mulai dari analisis hingga evaluasi, harus disusun dengan baik untuk memenuhi standar yang ditentukan dan tentunya selaras dengan tujuan bisnis. Untuk memenuhi standar yang ditentukan, diperlukan alat untuk mengukur dan menjaga kualitas program pembelajaran. (Kirkpatrick, 2016) Persoalan potensial dari keputusan untuk mengadopsi metodologi *CorpU* adalah pembelajaran yang dilaksanakan tidak atau belum memberi dampak terhadap kinerja perusahaan. Penyebabnya dapat terjadi di ke empat tahapan rantai nilai pembelajaran (*learning value chain*). Data yang ada menunjukkan bahwa pada sejak tahun 2014 kinerja PLN *CorpU* mendapatkan kinerja yang baik, namun tidak demikian halnya dengan unit-unit operasional yang dilayaninya.

1.2. Rumusan Masalah

Hal ini menyisakan 3 pertanyaan penting, yaitu:

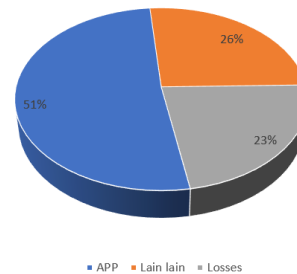
1. Apakah yang sebenarnya terjadi?
2. Sudahkah PLN CorpU melakukan tugasnya memberikan dampak kepada kinerja unit yang dilayaninya?
3. Apakah rupiah yang dikeluarkan untuk mendidik dan melatih pegawai dalam melakukan tugasnya sudah memberikan kontribusi terhadap perbaikan kinerja perusahaan?

Sebagai contoh salah satu kinerja penting dari unit operasional adalah susut distribusi. Terdapat 23 jenis diklat yang berhubungan dengan upaya penurunan susut distribusi yang dapat diklasifikasikan dalam 3 kelompok, yaitu diklat terkait langsung dengan penurunan susut (*losses*), diklat terkait peralatan pengukuran (APP), dan diklat penunjang terkait lainnya. (PT. PLN (Persero), 2015)

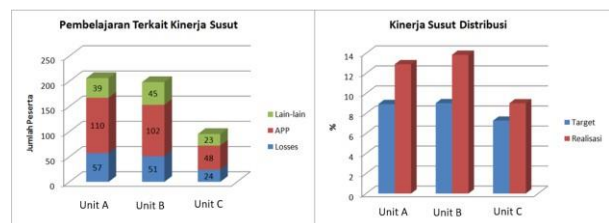
Tabel 1. Diklat Penurunan Susut

No.	Judul Pembelajaran	Rumpun
1	Penurunan Losses Pada JTR	Susut
2	Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik (P2TL)	
3	Workshop Penurunan Susut Distribusi	
4	Workshop P2TL	
5	Pengenalan APP TR Pengukuran Langsung	APP
6	Pengawatan APP Pengukuran Langsung	
7	Pemasangan dan Penyegelan APP	
8	Wiring dan Pengujian APP TR	
9	Pemasangan dan Pemeriksaan APP 1 Phasa	
10	Peneraan Alat Ukur Energi 3 Fasa	
11	Wiring dan Pengujian APP TM	
12	Pengenalan CT/PT Distribusi	
13	Pengujian CT/PT Distribusi	
14	Pembacaan Meter Elektronik dan AMR	
15	Teknologi dan Sekuriti Listrik Prabayar	
16	Solusi Masalah Meter Listrik Prabayar	
17	Manajemen Tang Segel	
18	Manajemen Alat Pengukur dan Pembatas	
19	Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat (AP2T) Pembacaan Meter dan Perhitungan Tagihan Listrik untuk Supervisor Dasar dan Pelaksana	Penunjang
20	Workshop Pelaksanaan Revas Rekon Energi di Unit Sumatera	
21	Revenue Assurance – Rekonsiliasi Energi	
22	Penyeimbangan Beban	
23	Manajemen Trafo Distribusi	

Total biaya yang dikeluarkan untuk pembelajaran tersebut lebih kurang Rp 1,1 milyar dalam satu tahun. Tetapi pencapaian sasaran susut di tahun tersebut tidak terpenuhi.



Gambar 2. Komposisi Biaya Diklat Penurunan Susut



Gambar 3. Grafik Diklat Penurunan Susut dan Kinerja Susut

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja suatu unit. Sistem evaluasi yang tepat akan dapat mengidentifikasi dan membuktikan bahwa hasil pembelajaran menjadi kontributor tercapainya suatu kinerja.

2. Metode Penelitian

PLN CorpU mengadopsi desain pembelajaran model ADDIE (Musielak et al., 2019)(Hodell, 2016). Model tersebut kemudian dimodifikasi lebih lanjut untuk diselaraskan dengan sistem PLN CorpU. Fase analisis masih utuh seperti fase pertama, yaitu informasi tentang kebutuhan pelanggan dikumpulkan dan dianalisis. Ini disebut sebagai Analisa Kebutuhan Pembelajaran / AKP (*Learning Need Analysis (LNA)*). Adapun tahap kedua, PLN CorpU mengelompokkan tahap desain dan pengembangan (*design and development*) menjadi satu kesatuan. Kedua aktivitas tersebut sangat erat kaitannya dan biasanya dilakukan sekaligus dalam mentransformasikan informasi yang dikumpulkan dari fase sebelumnya menjadi program pembelajaran yang lengkap. Fase implementasi diubah menjadi *delivery dan deployment*. *Delivery* merupakan kegiatan

penyampaian materi pembelajaran di kelas, memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada peserta, *deployment* adalah penjabaran atau penerapan hasil pembelajaran melalui penugasan di tempat kerja. Berkaitan dengan metodologi *Corporate University*, pembelajaran harus berdampak pada bisnis, oleh karena itu setelah keluar dari kelas, peserta diterjunkan ke unit masing-masing untuk mengimplementasikan pembelajaran yang telah dikuasainya di kelas.

Fase kelima dari *ADDIE* adalah evaluasi. Fase ini menjadi tahap keempat dalam perancangan pembelajaran *PLN CorpU*. Fungsinya masih sama yaitu menilai keefektifan program pembelajaran untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan. Sebagai evaluasi *PLN* menggunakan empat tingkat evaluasi pembelajaran Kirkpatrick dan tingkat pengembalian investasi pembelajaran (*return of training investment (ROTI)*) Jack Phillip yang juga dikenal sebagai tingkat kelima (Kirkpatrick, 2016)(Phillips, 2016).

Untuk menyediakan lingkungan yang kondusif untuk belajar, kegiatan utama harus didukung oleh kegiatan lain yang diperlukan. Di *PLN CorpU*, setidaknya ada 4 kegiatan penting untuk mendukung kegiatan utama tersebut. Mereka adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Keuangan, Infrastruktur dan Teknologi Informasi, dan Manajemen Instruktur/Fasilitator. Kegiatan pendukung dan utama ini semuanya membentuk rantai nilai pembelajaran seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4 di bawah ini.



Gambar 4. Rantai Nilai Pembelajaran

Aspek yang paling membedakan dan juga yang paling penting adalah penerapan Metodologi Pembelajaran Tindakan (*Action Learning*) (Gambar 5.) (Dibta Group, 2012). Pendekatan ini diperlukan untuk membuat dampak pada kinerja.

Tujuan akhir dari pendekatan ini adalah untuk menumbuhkan perilaku baru yang diperoleh dari kelas. Semua peserta ditugaskan untuk menetapkan tujuan dan rencana untuk melaksanakan proyek yang berkaitan dengan materi pembelajaran. Dengan demikian memandu peserta menerapkan pembelajaran yang diperoleh dari kelas di tempat kerja.

Metodologi *Action Learning* memberi kesempatan kepada peserta untuk belajar sambil bekerja dan melatih kemampuan mereka dalam memecahkan masalah dan tantangan yang kompleks. Proses tersebut akan diperkuat oleh perilaku baru yang diperoleh dari kelas, dan pada akhirnya perilaku yang sudah mapan akan menjadi kebiasaan baru.



Gambar 5. Proses Pembelajaran Tindakan

PLN CorpU berada di bawah tekanan pemangku kepentingan untuk membuktikan bahwa metodologi yang diadopsi layak. Masalah utama adalah akuntabilitas dan efektivitas biaya program pembelajaran. *PLN CorpU* diharuskan untuk membuktikan bagaimana mereka memberikan dan meningkatkan nilai kepada pelanggan, karyawan, dan bisnisnya.

Salah satu pendekatan yang menawarkan kerangka kerja yang bermakna untuk menjawab tantangan ini adalah konsep Kualitas Total (*Total Quality*). *Total Quality* adalah konsep yang diperkenalkan akhir-akhir ini 1980-an dan sejak itu memperoleh penerimaan dan diadopsi oleh banyak organisasi. Konsep tersebut memandang kualitas tidak hanya dari hasil tetapi secara keseluruhan meliputi manusia, proses dan lingkungan agar dapat memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan.(Evans, 2005) Menurut pendekatan ini, kualitas harus diterapkan pada orang dan proses yang menyediakan produk atau jasa, dan juga lingkungan di mana produk atau jasa disiapkan dan diproduksi. Setiap bagian dari proses harus berkontribusi pada hasil akhir yang berarti harus dikelola dengan benar untuk memenuhi standar

atau persyaratan yang ditentukan. Dengan kata lain, kualitas produk atau jasa akhir ditentukan oleh kualitas pada setiap tahapan atau tingkatan proses yang terjadi.

Kerangka *Total Quality* menawarkan pendekatan yang sistematis dan komprehensif yang menekankan menghubungkan proses dengan hasil. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi secara menyeluruh besar dan tujuannya beserta kontribusi dari masing-masing bagian tersebut. Sistem meliputi manusia, proses, dan lingkungan.

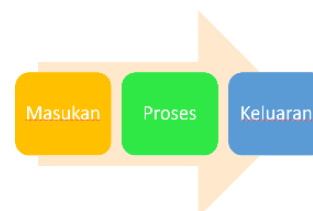


Gambar 6. Siklus Model Kualitas Pembelajaran

Untuk pemetaan proses dan faktor-faktor penting yang terkait dengan proses tersebut, PLN *CorpU* menggunakan Model Manajemen Mutu Perguruan Tinggi. (Cortada, 2000) Model ini diperkenalkan pada tahun 2001. Model terdiri dari tiga komponen yang disusun dalam mekanisme umpan balik berulang (Gambar 6.). Kualitas desain mengacu pada spesifikasi persyaratan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Intinya adalah adanya keinginan untuk memberikan kualitas kepada pelanggan. Kualitas kesesuaian atau pemenuhan menggambarkan seberapa baik proses dikelola untuk menghasilkan produk yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Kualitas kinerja adalah kondisi yang menyatakan tingkat kesesuaian produk memenuhi persyaratan.

Untuk mendapatkan kualitas seperti yang diharapkan, maka tidak cukup mengandalkan metode *Instructional Design (ADDIE)* semata. Metode ini sifatnya serial, di mana evaluasi baru dilaksanakan pada akhir dari program pembelajaran. Untuk kondisi saat ini di mana perubahan berlangsung sangat cepat, menuntut dilakukannya proses evaluasi secara iterasi di setiap tahapan *ADDIE* sehingga program

pembelajaran yang dikembangkan dapat menangkap dan beradaptasi dengan cepat. (Allen, 2012)(Torrance, 2019)(Moore, 2017) Mengoperasionalkan konsep Kualitas Total (*Total Quality*), PLN *CorpU* menggunakan pendekatan terdepan-tertinggal (*leading-lagging*) (McChesney et al., 2012) dan model maturitas atau kematangan (*maturity*). (Crawford, 2012)(Cronemyr, 2013) Tiga komponen model logika dasar pencapaian yaitu masukan-proses-keluaran terjadi secara berurutan. (Evans, 2005)(NIST, 2013) Masukan mempengaruhi proses, proses menentukan keluaran, dan umpan balik (*feedback*) dari tahap selanjutnya digunakan untuk memperbaiki tahap sebelumnya. Dengan cara yang sama, kualitas tahap sebelumnya berkontribusi pada kualitas tahap berikutnya. (Evans, 2005)(NIST, 2013) (Adamo, 2013)



Gambar 7. Model Logika Dasar Pencapaian

Model logika dasar selanjutnya diperluas ke konsep *leading-lagging* yang diperkenalkan pada tahun 2012 dalam buku bertajuk *4DX (Four Disciplines of Execution)* atau Empat Disiplin Eksekusi (McChesney et al., 2012). Dalam konsep tersebut juga diperkenalkan idiom baru yaitu *Wildly Important Goal (WIG)* atau Sasaran yang Sangat Penting. *WIG* adalah tujuan akhir yang merupakan indikator tertinggal (*lagging*) dan tidak dapat diubah tetapi dapat diprediksi dan didorong oleh indikator terdepan (*leading*) yang menyertainya. Indikator terdepan dapat berupa proses atau output atau indikator tertinggal dari proses sebelumnya. Menurut konsep ini pencapaian hasil akhir (*lagging*) dapat diprediksi melalui pencapaian hasil antara atau sub proses yang mendukungnya (*leading*). Menyatukan model logika ini dengan model kualitas memungkinkan PLN *CorpU* membangun keseluruhan dan melakukan pemetaan faktor penentu keberhasilan dalam hubungan aktivitas

sebab akibat. Untuk penilaian kualitas pembelajaran, PLN CorpU memilih Model Maturitas (*Maturity*)(Crawford, 2012).



Gambar 8. Konsep *Kualitas Total* PLN CorpU

Parameter yang dijelaskan dalam model kualitas digunakan sebagai persyaratan yang harus dipenuhi. Model kematangan kemudian mengevaluasi kemampuan proses PLN CorpU untuk terus memenuhi persyaratan. Model kematangan memiliki lima tingkat pencapaian. Gradasi tiap level menunjukkan kematangan proses dan sangat berguna untuk monitoring dan penyempurnaan.

Sistem pembelajaran terdiri dari sekumpulan entitas dan aktivitas yang saling berhubungan untuk bekerja sama guna mencapai tujuan yang ditentukan oleh kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan *Kualitas Total* sebagai fondasi sehingga diharapkan hasil pembelajaran yang berkualitas merupakan produk dari proses yang berkualitas di semua lini proses bisnis PLN CorpU. Sebagai alat untuk mengukur kualitas proses dan hasil tersebut digunakan pengukuran leading dan lagging dan mengadopsi konsep kematangan. Dengan kerangka pikir ini diharapkan PLN CorpU dapat mencapai hasil pembelajaran berkualitas yaitu berupa kelulusan peserta (*output*), perubahan perilaku (*outcome*) dan dampak (*impact*) terhadap kinerja organisasi unit yang dilayani.(Dibta Group, 2012). Kerangka pikir pengelolaan kualitas pembelajaran tersebut dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9. Kerangka Pikir Pengelolaan Kualitas Pembelajaran

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Alur Kerja Pengembangan Sistem

Proses pengembangan system manajemen mutu pembelajaran di PLN CorpU dapat dilihat pada Gambar 10.



Gambar 10. Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem

Diawali dengan mendengarkan suara pelanggan yang dilakukan dengan mengidentifikasi dan memetakan proses kerja. Hasil pemetaan dievaluasi untuk memastikan keselarasan dengan kebutuhan pelanggan. Setelah itu dilakukan penilaian untuk menentukan proses kerja yang paling berpengaruh terhadap hasil. (Evans, 2005)(Torrance, 2019)(Moore, 2017)(NIST, 2013)(Adamo, 2013)[20](Weilkiens, 2018).

Langkah berikutnya adalah mengembangkan system pengukuran dan menguji system tersebut. Dilakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap sistem berdasarkan hasil pengujian. Setelah itu diimplementasikan dalam proses kerja pelaksanaan program pembelajaran di setiap unit.(McChesney et al., 2012)(Crawford, 2012)[22].

3.2. Mendengarkan Suara Pelanggan

Dalam metodologi *Corporate University*, suara pelanggan dikumpulkan dari bisnis yaitu dari *Board of Directors (BoD)* dan *Senior Leaders*. Kebijakan pembelajaran diputuskan oleh Direksi sebagai pemilik bisnis untuk mendukung tujuan strategis organisasi (Allen, 2002). Semua program pembelajaran termasuk karyawan yang akan menjadi peserta harus mematuhi kebijakan pembelajaran. Merancang dan mengembangkan materi pembelajaran, pelaksanaan kelas dan evaluasi setelah pembelajaran harus sejalan dengan kebijakan. Semua sistem kerja dan lingkungan diatur untuk mendukung keseluruhan proses untuk mencapai tujuan.(PT. PLN (Persero) PUSDIKLAT, 2012) Kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap program pembelajaran dikumpulkan dari beberapa sumber.(Sibarani, 2015)(Sibarani, 2015)

A. Pada tahap awal setup PLN *CorpU*, beberapa kali pertemuan dengan Stakeholder sengaja dilakukan untuk menjangring suara pelanggan. Rapat tersebut dihadiri oleh Direksi, Kepala Divisi, Kepala Unit, Direksi Anak Perusahaan, dan tenaga ahli. Dalam pertemuan tersebut, mereka ditanya tentang harapan mereka dan aspek-aspek penting yang mempengaruhi pembelajaran.

B. Rapat *Learning Council* diadakan secara berkala dua kali dalam setahun. Empat komponen *CorpU* hadir dalam pertemuan tersebut. Pertemuan tersebut membahas tindakan yang perlu diambil untuk memberikan program pembelajaran yang lebih baik dan selain pengambilan keputusan serta penyesuaian kembali kebijakan yang ada.

C. Umpan balik dari peserta pembelajaran selama dan setelah kelas.

D. Umpan balik dari instruktur dan fasilitator selama dan setelah kelas.

Dari hasil mendengarkan suara pelanggan, informasi yang dikumpulkan kemudian dikategorikan menggunakan model manajemen proses yang sesuai seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2. Parameter tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan untuk mencapai pembelajaran berbasis kinerja menurut pelanggan.

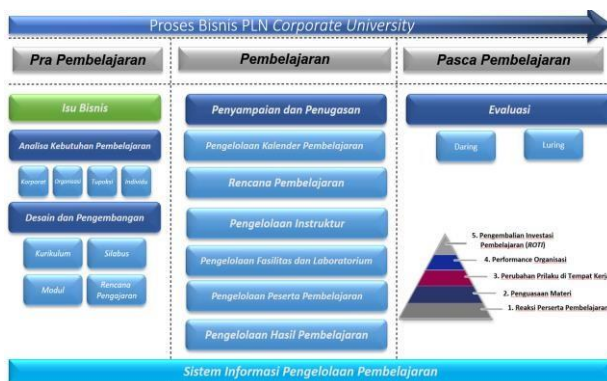
Tabel 2. Suara Pelanggan

	Kualitas Desain	Kualitas Kesesuaian	Kualitas Kinerja
	Pra Pembelajaran	Pembelajaran	Pasca Pembelajaran
Pendukung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiapan 2. Kepastian 3. Alternatif Pilihan 4. Kekhususan 5. Perencanaan matang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu 2. Persiapan 3. Ketersediaan 4. Kecukupan 5. Daya Tanggap 6. Keramahmatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan 2. Tingkat keluhan berulang
Aktifitas Utama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keakuratan Menangkap 2. Keakuratan Menjabarkan 3. Ketelitian 4. Kelengkapan 5. Validitas 6. Laporan Kesesuaian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiapan 2. Kesesuaian 3. Ketelitian 4. Keterkinian 5. Relevansi 6. Ketepatan Waktu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil 2. Komitmen 3. Tingkat Keyakinan 4. Kontribusi 5. Dampak 6. <i>ROTI</i>

3.3. Mengidentifikasi dan Memetakan Proses Penting

Berbarengan dengan proses mendengarkan suara pelanggan dilakukan peninjauan kembali proses bisnis utama dan mengelompokkannya kembali sesuai dengan model manajemen mutu pada Gambar 11. Tujuannya adalah pertama agar lebih mudah dipahami terutama oleh mereka

yang belum terbiasa dengan desain 251ormul pembelajaran, dan kedua, yang paling penting, lebih dapat dikelola (*manageable*) untuk mengawasi pertanggungjawaban masing-masing bagian. Menyesuaikan dengan model manajemen mutu seperti yang dijelaskan di atas, proses bisnis utama dikelompokkan menjadi tiga bagian: Pra Pembelajaran, Pembelajaran, dan Pasca Pembelajaran. Bagian pra pembelajaran terdiri dari Analisis Kebutuhan Pembelajaran dengan proses Desain dan Pengembangan. Bagian pembelajaran terdiri dari proses Penyampaian dan Penugasan (*Delivery dan Deployment*). Dan Pasca Pembelajaran adalah Evaluasi. Semua proses dipetakan dengan hasilnya dan proses pendukung yang menyertainya.(Crawford, 2012)(Adamo, 2013)[20](Weilkiens, 2018)



Gambar 11. Model Proses Bisnis Utama

Dalam metodologi *Corporate University* hasil dari *logical* model dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu *output*, *outcome* dan *impact*. *Output*nya adalah *passing grade* peserta kelas. Hasilnya adalah perubahan perilaku peserta kelas yang muncul di tempat kerja. Kontribusi terhadap kinerja bisnis adalah dampak dari pembelajaran.(Dibta Group, 2012)



Gambar 12. Hasil Pemetaan Elemen Kunci AKP

Setiap bagian dianalisis dan dipecah untuk mengetahui setiap sub-bagian yang berkontribusi. Ini diulangi sampai input awal diperoleh. Setiap bagian dari proses tersebut dianalisis untuk mengetahui jalur dengan elemen yang sangat mempengaruhi tujuan akhir atau parameter yang dianggap penting (Gambar 12). Parameter tersebut dapat berupa aktivitas, kompetensi orang atau kondisi. (Evans, 2005)(NIST, 2013)[20](Weilkiens, 2018)(PLN Corporate University, 2016)

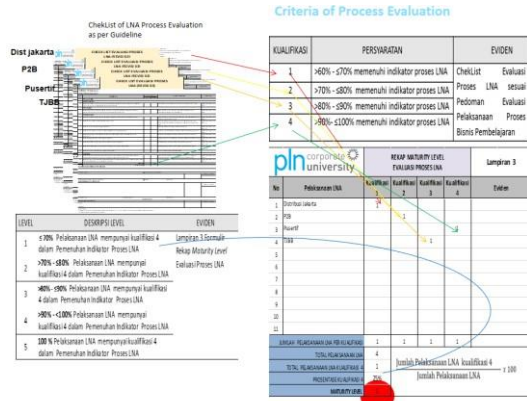
3.4. Mengembangkan Sistem Pengukuran Kualitas

PLN *CorpU* mengembangkan model maturitas untuk evaluasi program pembelajarannya. Sistem evaluasi dikelompokkan menjadi dua, proses dan hasil, dan dikembangkan dua evaluasi terpisah. Evaluasi proses adalah untuk setiap kegiatan kritis yang diidentifikasi pada tahap sebelumnya yang dilakukan untuk menghasilkan program pembelajaran. Hasil dari proses juga dievaluasi secara terpisah. Evaluasi hasil memainkan peran yang sama seperti *Quality Control* di manufaktur. (Crawford, 2012)(Cronemyr, 2013)(NIST, 2013)(Adamo, 2013)[20](Weilkiens, 2018)

Secara ringkas Tahap pengembangan dibagi menjadi 5 tahap:

1. Pengembangan indikator
2. Pengembangan kriteria kematangan
3. Pengembangan levelisasi/gradasi
4. Pembuatan Formulir
5. Pembuatan Formula/Skorng Sistem

Untuk evaluasi proses hanya mengecek apakah kegiatan dilakukan secara kaku mengikuti standar yang telah ditentukan, jawabannya hanya ya atau tidak (Gambar 13 dan Gambar 14). (PLN Corporate University, 2016)



Gambar 13. Formulir Evaluasi Proses AKP

CHECK LIST LNA PROCESS EVALUATION				Attachment 1	
Academy / Learning Unit:					
Operational Unit:					
No	Indicator	Fulfillment (%)		Evidence	Reference
		Yes	No		
LNA Process					
Planning					
1	Has the TNA Plan Initiation been carried out in accordance with the provisions, namely describing the background and objectives, determining focus, identifying employees who have key roles, describing strategies and compiling estimates of the resources, time, and costs required?				Guidelines for the Implementation of the LNA Form 1 Initiation of the TNA Plan Appendix 1
2	Has the formation of the TNA team been carried out by selecting the members and organizational structure of the TNA team, determining the duties, roles and responsibilities of each team member?				LNA Implementation Guidelines Form 2 Formation and Development of the TNA Team Appendix 3
3	Has the capacity development of the TNA team been carried out by identifying competency gaps, determining development strategies and conducting training for the team (if needed)?				LNA Implementation Guidelines Form 2 Formation and Development of the TNA Team Appendix 3
4	Is the Director / General Manager involved in the LNA process?			Photograph, presence list, AV record	
5	Has the identification of business issues been carried out according to the guidelines?				LNA Implementation Guidelines Form 4 Identification of Business Issues and Management Expectations Appendix 7

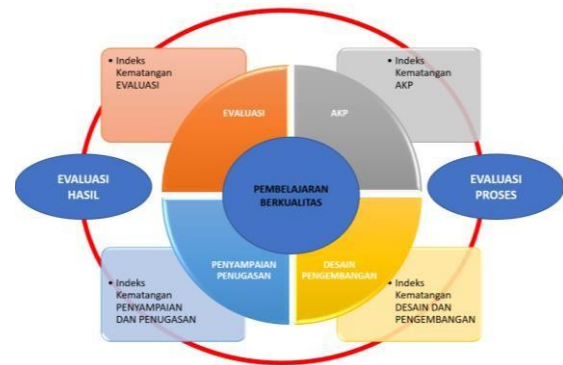
Gambar 14. Formulir Indikator Evaluasi Proses AKP

Sebelum digunakan secara luas di seluruh unit PLN CorpU, dilakukan studi pendahuluan untuk mengetahui kelayakan, kelemahan dan sumber daya yang dibutuhkan. Dua hingga tiga unit dipilih sebagai pelaksana Proyek Percontohan. Semua informasi yang dikumpulkan kemudian digunakan untuk melakukan penyesuaian sebelum implementasi penuh secara resmi.

3.5. Dampak Implementasi terhadap Kinerja

Model Sistem Mutu Pembelajaran seperti ditunjukkan pada Gambar 15. Sistem tersebut menyajikan 4 kegiatan utama yang mendukung tujuan untuk memastikan Kualitas Pembelajaran. Untuk meyakinkan bisnis, semua kegiatan utama selalu dievaluasi dengan melakukan evaluasi proses dan evaluasi hasil. Penggunaan alat ukur didasarkan pada model maturitas yang

dikembangkan untuk setiap kegiatan utama. (Sibarani, 2015) (Sibarani, 2015)



Gambar 15. Sistem Mutu Pembelajaran PLN CorpU

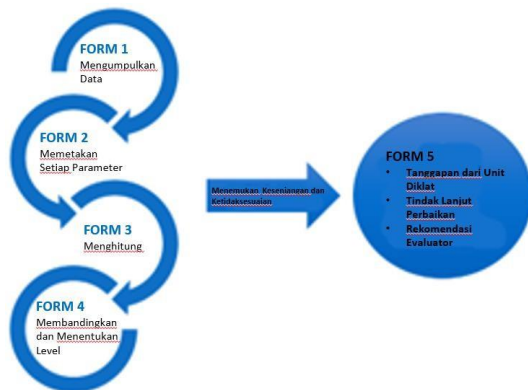
Evaluasi kualitas pembelajaran menilai 24 kriteria (Tab. 3) yang dikumpulkan dari bisnis meliputi orang, proses dan lingkungan. Keadaan kriteria ini diperiksa pada 78 titik pemeriksaan proses dan 32 titik pemeriksaan hasil untuk setiap program pembelajaran lengkap. Sebagian besar program pembelajaran hanya membutuhkan satu kegiatan LNA dan dua sampai tiga kali revisi materi pembelajaran. Namun untuk *Delivery and Deployment*, dan *Evaluation*, kegiatannya akan sebanyak kelas yang dilakukan. Pengukuran yang dilakukan massif dan melelahkan, tetapi diperlukan.

Tabel 3. Titik Pemeriksaan Evaluasi Kualitas

No	Proses	Kriteria	Evaluasi Proses	Evaluasi Hasil
			Jumlah Titik Periksa Kualitas	Jumlah Titik Periksa Kualitas
1	Analisa Kebutuhan Pembelajaran	4	18	6
2	Desain dan Pengembangan	11	14	17
3	Penyampaian dan Penugasan	5	17	6
4	Evaluasi	4	29	3

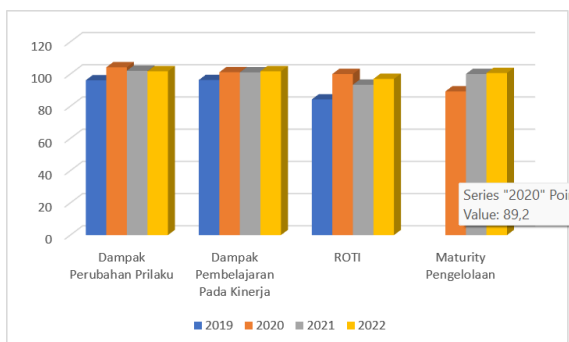
Setiap kegiatan memiliki formulir sendiri untuk diisi (Gambar 16). Kondisi dan perhitungan dilakukan dengan menggunakan formulir 1 sampai 4. Untuk keperluan perbaikan berkelanjutan, disediakan formulir 5. Formulir ini harus diisi dengan temuan kesenjangan dan ketidaksesuaian,

rekomendasi dari evaluator dan tanggapan serta tindak lanjut oleh Unit Pembelajaran.



Gambar 16. Implementasi Kualitas Total di PLN CorpU

Implementasi *Total Quality* di PLN CorpU tercermin dalam *Key Performance Indicators (KPI)* yang disetujui oleh PLN Pusat untuk menjadi bagian dalam Kontrak Manajemen. Di mana aspek pengukuran kematangan proses diukur bersamaan dengan aspek hasil dan dampak dari proses tersebut terhadap kinerja unit-unit operasional yang dilayani PLN CorpU. Lebih jauh lagi efisiensi dari biaya diklat juga merupakan salah satu bagian KPI penting PLN CorpU. Data pada 3 tahun terakhir menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat yang berbasis kinerja membuktikan adanya kontribusi nyata PLN CorpU terhadap pencapaian kinerja unit operasional yang dilayaninya. Kondisi ini dapat dicapai dengan perbaikan proses penyelenggaraan pembelajaran yang dilakukan secara menyeluruh dan terukur. (PT. PLN (Persero), 2019)(PT. PLN (Persero), 2020)(PT. PLN (Persero), 2021)(PT. PLN (Persero), 2022)(PT. PLN (Persero), 2023).



Gambar 17. Hasil Implementasi Kualitas Total

4. Kesimpulan

- Jaminan Kualitas Pembelajaran meningkatkan akuntabilitas kontribusi pembelajaran terhadap kinerja bisnis.
- Konsep Kualitas Total (*Total Quality*) bersama dengan konsep leading-lagging dan sistem pengukuran maturitas digunakan untuk meyakinkan bisnis bahwa kualitas hasil diperoleh dari proses yang berkualitas.
- Implementasi perbaikan proses terbukti memberikan hasil yang diharapkan yaitu adanya peningkatan kinerja pada unit operasional sebagai dampak peningkatan kompetensi pegawai yang mengikuti diklat.

DAFTAR PUSTAKA

Musiellak, Len et al. (2019). *Corporate Universities - Strategic Organizational Learning*. Naperville IL, Inspirant Group, Inc.

PT. PLN (Persero) PUSDIKLAT (2012). *The White Book PLN Corporate University*. Jakarta, PLN Pusdiklat.

Allen, Mark, Ph.D. (2002). *The Corporate University Handbook*. New York, AMACOM.

Ben-Hur, Shlomo (2013). *The Business of Corporate Learning: Insight from Practice*. New York, Cambridge University Press.

Kirkpatrick, James D. & Wendy Kayser (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Alexandria VA, ATD Press.

PT. PLN (Persero) (2015). *Laporan Pencapaian KPI Tahun 2014 PT. PLN (Persero) Direktorat Regional Sumatera*, Jakarta, PT. PLN (Persero).

Hodell, Chuck (2016). *ISD From the Ground Up. A No-Nonsense Approach to Instructional Design 4th Edition*. Alexandria VA, ATD Press

Phillips, Jack J. (2005). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods, 3rd edition*. Mumbai, Jaico Book.

Dibta Group (2012). *Introduction to Action Learning. Course Material of Corporate University Methodology*. Jakarta

- Evans, James R. & Lindsay, William M. (2005). *The Management of Control and Quality (6th ed.)*. Ohio, Thomson South-Western.
- Cortada, James W., Woods, John A. (2000). *Quality Management Applied to Higher Education. The Quality Yearbook 2001 Edition*. New York, Mc Graw-Hill.
- Allen, Michael. (2012). *Leaving ADDIE for SAM*. Danver, ASTD Press.
- Torrance, Megan (2019). *Agile for Instructional Design: Iterative Project Management to Achieve Results*. Danvers, ASTD Press.
- Moore, Cathy. (2017). *Map It: The Hand-on Guide to Strategic Training Design*. Montesa Press
- McChesney, Chris & Covey, Sean, Huling, Jim. (2012). *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*. New York, Free Press.
- Crawford, J. Kent (2015). *Project Management Maturity Model Third Edition*. Boca Raton Florida, CRC Press.
- Cronemyr, Peter & Danielsson, Mikael (2013). *Process Management 1-2-3 – a maturity model and diagnostics tool*. *Total Quality Management & Business Excellence* 2013 Vol. 24, No. 8, 933–944. Routledge. London.
- NIST (2021). *2021-2022 Baldrige Excellence Framework A System Approach to Improving Your Organization's Performance*. Gaitherburg. MBNQA.
- Adamo, Greta et.al (2018). *Business Process Activity Relationships: Is There Anything Beyond Arrows? BPM Forum 2018 Sydney, NSW, Australia, September 9–14, 2018 Proceedings*. Sidney. Springer.
- Weske, Mathias et.al (2018). *BPM: Foundations, Engineering, Management. Business Process Management 16th International Conference, BPM 2018 Sydney, NSW, Australia, September 9–14, 2018 Proceedings*. Cham. Springer.
- Weilkiens, Tim (2016). *OCEB 2 Certification Guide Business Process Management - Fundamental Level Second Edition*. Cambridge. Morgan Kaufmann
- Yarbrough, Donald B., Shulha, Lyn M., Hopson, Rodney K., Car (2010). *The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users 3rd edition*. Newbury Park, CA, SAGE Publications, Inc.
- Sibarani, Pionar Haposan (2015). *Peningkatan Efektifitas Sistem Evaluasi Pembelajaran PLN Udiklat Palembang. Project Assignment Report*. Palembang, PLN Pusdiklat.
- Sibarani, Pionar Haposan, et.al. (2021). *Learning Quality Assurance. Paper on ILSAS International Conference on Learning & Development (ICLAD) 2021*. Kuala Lumpur, ILSAS.
- PLN Corporate University (2016). *Pedoman Evaluasi Proses Program Pembelajaran*. Jakarta, PLN Corporate University.
- PT. PLN (Persero) (2019). *Laporan Pencapaian KPI Tahun 2018 PT. PLN (Persero) Direktorat Human Capital Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Jakarta, PT. PLN (Persero)*
- PT. PLN (Persero) (2020). *Laporan Pencapaian KPI Tahun 2019 PT. PLN (Persero) Direktorat Human Capital Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Jakarta, PT. PLN (Persero)*
- PT. PLN (Persero) (2021). *Laporan Pencapaian KPI Tahun 2020 PT. PLN (Persero) Direktorat Human Capital Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Jakarta, PT. PLN (Persero)*
- PT. PLN (Persero) (2022). *Laporan Pencapaian KPI Tahun 2021 PT. PLN (Persero) Direktorat Human Capital Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Jakarta, PT. PLN (Persero)*
- PT. PLN (Persero) (2023). *Laporan Pencapaian KPI Tahun 2022 PT. PLN (Persero) Direktorat Human Capital Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Jakarta, PT. PLN (Persero)*

