



**PENGARUH ANALISIS KINERJA DAN PEMETAAN  
KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KEBUTUHAN  
PELATIHAN (STUDI TERHADAP PEGAWAI TINGKAT  
MANAJER DAN SUPERVISOR DI  
KANTOR PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI  
JAWA BARAT DAN BANTEN**

Oleh : Sendianto\*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to measure the effect of performance analysis and mapping of employee competencies on the training needs of managerial and supervisory level employees in the offices of PT PLN (Persero) Distribution of West Java and Banten. The research method used was explanatory and verificative explanation, with 79 respondents, and data analysis used path analysis to determine the influence between the variables. The results of the path analysis test partially show that there is a positive and significant influence from:; (1) Performance analysis of the training needs of 90.25%; (2) mapping employee competencies to training needs by 0.25%; (3) Simultaneously performance analysis and mapping of employee competencies influence training needs of 98.01%. Suggestions, measurement tools for performance appraisal are continuously improved, soft competency of continuous learning and relationship building are improved through soft skills training, and job analysis through job description and job specifications needs to be reviewed.*

**PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang Penelitian**

Perubahan- perubahan mendasar, baik yang terjadi secara nasional maupun global saat ini, akan membawa dampak terhadap kegiatan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perusahaan yang dapat mengidentifikasi perubahan lingkungan dan menyesuaikan diri, memiliki peluang yang besar untuk berkembang dan bertahan, serta memenangkan kompetisi yang semakin ketat.

Pelatihan merupakan proses memberikan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan serta menanamkan atau menyesuaikan sikap kepada karyawan atau proses membantu karyawan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerjanya dimasa silam (Yuniarsih, 2008:134), sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

PT PLN (persero) telah melakukan berbagai macam pelatihan bagi pegawainya, namun upaya tersebut belum cukup untuk menjawab tantangan dan tuntutan dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat saat ini, perubahan organisasi untuk percepatan pencapaian tujuan tertuang dalam surat keputusan

direksi PT PLN ( Persero ) No. 28.K/010/DIR/2001 tanggal 20 Februari, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat diubah menjadi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat, kemudian dalam surat keputusan direksi PT PLN ( Persero ) No. 120.K/010/DIR/2002 pada tanggal 27 Agustus 2002, menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) adalah pengelolaan pegawai secara optimal yang prosesnya didasarkan pada informasi tentang kebutuhan kompetensi dalam organisasi dan informasi tentang kompetensi individu. Implementasi MSDM-BK di lingkungan PT PLN (Persero) dan Anak Perusahaan merupakan salah satu inisiatif strategis yang disiapkan untuk mentransformasikan sumberdaya manusia (*Human Capital*).

Pertumbuhan perusahaan berkaitan dengan kemampuan mengelola sumber daya dan meningkatkan daya saing, yang dapat ditempuh dengan memperhatikan jenis-jenis kompetensi yang wajib dikembangkan dalam organisasi. Untuk itu, pengembangan SDM berbasis kompetensi

\* Dosen Sekolah Tinggi Manajemen IMMI

merupakan kata kunci agar perusahaan yang sukses memiliki *life cycle* yang panjang.

MSDM-BK yang efektif dan terintegrasi di lingkungan PT PLN (Persero) dan anak perusahaan PT PLN (Persero) diharapkan akan menunjang pemberdayaan pegawai secara optimal baik bagi PT PLN (Persero) maupun bagi anak perusahaan PT PLN (Persero). MSDM-BK meliputi; rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja pegawai, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir dan suksesi, serta remunerasi.

Menyikapi perubahan dan tantangan yang dihadapi, PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten melakukan serangkaian pembenahan organisasional, pada bidang sumber daya manusia antara lain melalui program peningkatan mutu seperti *total quality manajemen* dan penerapan ISO 9001:2000, di samping melakukan perampingan organisasi dan pengurangan jumlah karyawan, juga mengembangkan sistem teknologi informasi yang saat ini telah berjalan dan terasa banyak manfaatnya. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten menitik beratkan pada kualitas sumber daya manusia, sementara pegawai yang dianggap tidak dapat mengikuti perkembangan dilakukan program pensiun dini.

Program pelatihan yang dilaksanakan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, masih belum sempurna dan hasilnya belum seperti yang diharapkan, permasalahan yang dikutip dari dokumen laporan penilaian kinerja pegawai tahun 2009 hal. 15 untuk kegiatan pelatihan, yaitu:

- 1) Penetapan calon peserta pelatihan masih dilakukan secara acak, bahkan tanpa mempertimbangkan potensi dan kompetensi calon peserta tersebut.
- 2) Unit diklat belum sepenuhnya mampu mengakomodasi kebutuhan pelatihan pegawai.
- 3) Materi yang diberikan belum memadai, yang dapat memenuhi kebutuhan kompetensi semua pegawainya.
- 4) Pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang dimiliki pegawai.
- 5) Jadwal yang ditetapkan oleh unit diklat sering bentrok dengan jadwal kegiatan peserta diklat.
- 6) Upaya-upaya yang telah dilakukan masih belum terpadu, terutama menganalisis dan mengidentifikasi unit-unit kerja yang mana yang membutuhkan pelatihan.

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang sistematis dimana atasan mengkaji dan menilai kemampuan, perilaku, dan hasil kerja pegawai dalam

suatu periode tertentu untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan di bidang SDM (Mangkunegara, 2005:40). Jika proses ini dilakukan dengan baik dan benar maka semua pihak yang terlibat langsung didalamnya, seperti pegawai, pimpinan, dan organisasi secara keseluruhan, akan merasakan manfaat serta keuntungan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sehubungan dengan kegiatan pelatihan, apabila hasil penilaian kinerja, telah dilakukan secara berkala dan didokumentasikan dengan baik, maka bidang SDM dapat memanfaatkannya secara tepat untuk menentukan kebutuhan pelatihan apa yang diperlukan oleh pegawai. Selanjutnya pelatihan yang terpadu dan didasarkan pada kebutuhan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kinerja, merupakan salah satu posisi kunci dan kekuatan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Analisis Kinerja dan Pemetaan Kompetensi terhadap Kebutuhan Pelatihan Pegawai tingkat Supervisor dan Manajer di Kantor PT PLN (persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Pemetaan kompetensi pegawai sangat penting bagi perusahaan, khususnya bagi pegawai tingkat supervisor dan manajer, dimana perusahaan akan dapat menempatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## **C. Batasan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh analisis kinerja terhadap pemetaan kompetensi pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
2. Bagaimana pengaruh analisis kinerja terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
3. Bagaimana pengaruh pemetaan kompetensi pegawai terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
4. Bagaimana pengaruh analisis kinerja dan pemetaan kompetensi terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan yang akan dianalisis dengan membatasi pada hal-hal berikut:

1. Adakah pengaruh analisis kinerja terhadap pemetaan kompetensi pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
2. Adakah pengaruh analisis kinerja terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
3. Adakah pengaruh pemetaan kompetensi pegawai terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
4. Adakah pengaruh analisis kinerja dan pemetaan kompetensi terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?

#### **E. Maksud dan Tujuan Penelitian**

1. Maksud Penelitian  
Penelitian ini dimaksudkan untuk melakukan telaah empiris terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan kebutuhan pelatihan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, sehingga dapat diketahui pengaruh analisis kinerja dan pemetaan kompetensi pegawai terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Tujuan Penelitian  
Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan mendeskripsikan :
  - a. pengaruh analisis kinerja terhadap pemetaan kompetensi pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
  - b. pengaruh analisis kinerja terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
  - c. pengaruh pemetaan kompetensi pegawai terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

- d. pengaruh analisis kinerja dan pemetaan kompetensi pegawai terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

#### **F. Kegunaan Hasil Penelitian**

- a. Kegunaan Teoritis  
Manfaat akademis penelitian ini adalah untuk mengembangkan Ilmu Manajemen Sumber Daya manusia, khususnya fungsi operasional MSDM, yaitu pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, melalui penerapan ilmu yang diperoleh selama masa perkuliahan dan melakukan perbandingan di lapangan, serta melatih kemampuan berfikir secara sistematis.
- b. Kegunaan Praktis  
Manfaat praktis penelitian ini adalah sebagai rekomendasi bagi kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, dalam menganalisis masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja dan pemetaan kompetensi serta pengaruhnya terhadap kebutuhan pelatihan pegawai tingkat supervisor dan manajer.

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

##### **1. Pendekatan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Di dalam suatu organisasi, manusia merupakan unsur yang dominan, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin tercapai tanpa peran aktif dari manusia yang mengelolanya. Perusahaan tidak akan berjalan tanpa adanya sumber daya manusia, meskipun telah digunakan teknologi serba canggih. Kecanggihan teknologi tidak akan menggeser peran sumber daya manusia secara keseluruhan dalam perusahaan, karena ada hal-hal yang tidak dapat dilakukan oleh teknologi semata.

Manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan mencakup semua orang yang terlibat dalam aktivitas yang berkaitan dengan keputusan di bidang ketenaga kerjaan (Sedarmayanti, 2001: 35). Suatu program dan kebijakan sumber daya manusia yang efektif adalah yang ditetapkan dan disesuaikan, serta dirancang dengan dikaitkan pada visi, misi, dan strategi perusahaan serta kepuasan pelanggan yang biasanya menjadi tujuan akhir perusahaan. Hal ini berarti setiap aktivitas sumber daya manusia harus

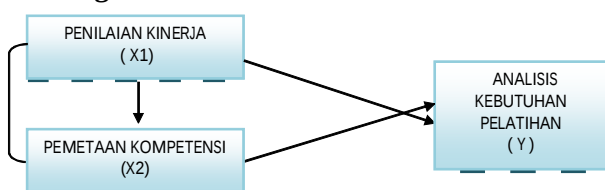
didasarkan pada tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau aktifitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi bisnis atau social, dan periode tertentu. Hasil kerja ini merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai sehingga dapat dinikmati oleh kelompoknya atau perusahaan tersebut.

Budaya perusahaan (corporate culture) merupakan pola berbagai asumsi dasar dan nilai yang dipegang untuk diyakini, valid sebagai acuan dan cara yang “benar” untuk mempersepsikan, merasakan, memikirkan dan memecahkan berbagai masalah. Berbagai nilai tersebut ditemukan dan dikembangkan oleh perusahaan sejalan dengan proses sebagai organisasi pembelajaran dalam menghadapi masalah-masalah perusahaan. Budaya perusahaan yang kuat juga dapat meningkatkan konsistensi perilaku dan dapat memfasilitasi integrasi perusahaan secara substansial.

Menurut Bounds (1994) yang dikutip Sudarmanto (2008:74), budaya perusahaan adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi. Hal ini dapat terlihat bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam pelaksanaan pekerjaannya. Budaya perusahaan harus tercermin dalam kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai yang dijadikan pedoman dan perilaku karyawan sehari-hari dari seluruh karyawan dalam organisasi. Berbagai system dan praktik MSDM harus berfungsi menguatkan budaya korporat, seperti rekrutmen dan seleksi, pemberian kompensasi, kegiatan pelatihan dan pengembangan karier, prosedur promosi, serta kegiatan penilaian kinerja. Oleh karena itu budaya perusahaan merupakan factor pendukung dalam menciptakan suatu sistem penilaian kinerja yang efektif.

### Kerangka Pemikiran



Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menciptakan suatu kebutuhan akan organisasi yang tanggap untuk mempertahankan daya saingnya. Berkaitan dengan itu, Sumber Daya Manusia (SDM)

sekarang dilihat sebagai faktor keunggulan bersaing. Kompetensi SDM yang khas diperoleh melalui keterampilan karyawan yang benar-benar dikembangkan, juga melalui kultur organisasi yang khas, proses manajemen, dan sistem yang baik.

Menyadari bahwa SDM sebagai salah satu faktor utama dalam menentukan kinerja perusahaan, maka setiap manajemen kini menaruh perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia. Investasi dalam SDM tersebut hanya mungkin terjadi apabila secara individual sumber daya itu memiliki kualifikasi kompetensi/kemampuan yang relevan dengan tuntutan organisasi dan yang bersangkutan mau mengembangkan diri secara kreatif serta mengaktualisasikan kemampuannya itu dalam kinerja yang optimal.

Menurut Flippo Edwin B dalam Mangkunegara (2001: 25),

“manajemen sumberdaya manusia yang lengkap meliputi dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Salah satu fungsi operasional diantaranya adalah fungsi pengembangan, yaitu berupa pelatihan yang tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guna mencapai prestasi kerja yang diharapkan”.

Pengembangan SDM melalui diklat merupakan suatu usaha menghilangkan adanya gap antara unsur-unsur (perilaku dan kemampuan) yang dimiliki pegawai dengan yang disyaratkan oleh perusahaan.

Pelatihan pada hakekatnya adalah pengisian kesenjangan akan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan untuk memenuhi tuntutan jabatannya. Hal ini karena secara alamiah, orang akan berkembang dalam dunia yang ditekuninya, namun akselerasi pertumbuhan perusahaan menuntut orang berkembang lebih cepat.

Terdapat berbagai literatur yang mengemukakan bahwa efektivitas pelatihan akan terpenuhi jika dilaksanakan sebagai suatu sistem yang terintegrasi. Inti dari pelatihan meliputi tiga aspek, yaitu analisis kebutuhan, pengembangan dan implementasi serta evaluasi terhadap hasil pelatihan. Ketiganya merupakan suatu tahapan yang saling terkait sebagai suatu sistem.

Menurut Bernardine dalam Veithzal (2008:234) analisis kebutuhan pelatihan adalah

“proses mengidentifikasi gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan atau kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan”.

Kesenjangan antara yang diharapkan dan kenyataan terhadap tujuan, kinerja karyawan, prestasi unit kerja, dan ciri-ciri karyawan dapat menjadi tujuan diadakannya pelatihan. Kondisi tersebut harus diidentifikasi sebagai faktor penting yang harus mendapat perhatian perusahaan dan dipecahkan melalui pelatihan.

Dalam melaksanakan suatu program pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan yang diharapkan, maka program harus disusun secara sistematis dan terencana. Veitsal (2008: 235-236) mengemukakan pendekatan diagnostic yang dapat digunakan untuk menyusun suatu program pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan. Pendekatan diagnostic yang digunakan meliputi: penilaian kebutuhan, pengembangan, dan implementasi, serta evaluasi aktivitas pelatihan. Langkah pertama adalah tahap analisis kebutuhan (need assessment). Tahap awal ini menganalisis tujuan perusahaan (analisis organisasi), berbagai jabatan terkait

(analisis jabatan), dan kondisi karyawan (analisis individu). Proses ini akan mengidentifikasi adanya kesenjangan yang nantinya akan menjadi tujuan program pelatihan yang diselenggarakan.

**Analisis organisasi** mencakup analisis terhadap tujuan organisasi/perusahaan, dan analisis ini berusaha untuk menemukan unit organisasi yang belum berfungsi baik, selanjutnya data mengenai efisiensi karyawan, juga termasuk penelaahan terhadap adanya kemungkinan hambatan dari dalam perusahaan terhadap penyelenggaraan pelatihan, evaluasi terhadap karyawan yang telah mengikuti pelatihan termasuk kaitannya dengan kariernya. Sedangkan **analisis jabatan** (tugas, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) dilakukan dengan mengidentifikasi tugas-tugas apa yang harus dikerjakan, bagaimana seharusnya tugas tersebut dikerjakan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas tersebut dengan baik, spesifikasi dari orang yang dapat menjalankan tugas dengan baik, pelatihan yang diperlukan dalam suatu jabatan tersebut. Adapun **analisis individu** digunakan untuk mengidentifikasi siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis apa yang diperlukan, cara yang digunakan adalah membandingkan kinerja individu (karyawan) dengan standar kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Demikian halnya menurut Davis, Keith dalam Sulianti (2005:34), analisis kebutuhan pelatihan harus dapat mengdiagnosa permasalahan saat ini dan

tantangan masa depan, sebagai contoh antara lain perubahan didalam strategi organisasi kemungkinan akan mengakibatkan restrukturisasi. Untuk itu akan menimbulkan kemungkinan karyawan membutuhkan pelatihan yang lebih berkembang, walaupun pelatihan bukan sebagai penyembuhan masalah organisasi, tapi fakta membuktikan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Analisis kebutuhan pelatihan harus mempertimbangkan kebutuhan individu, dan melakukan pendekatan lainnya yaitu identifikasi dari tuntutan tugas pekerjaan, yaitu melalui evaluasi terhadap job description dan job specification, juga harus mempertimbangkan laporan kinerja, absensi, dan budaya kerja.

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang sistematis dimana atasan mengkaji dan menilai kemampuan, perilaku, dan hasil kerja pegawai dalam suatu periode tertentu untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan di bidang SDM (Ratih, 2003:10). Jika proses ini dilakukan dengan baik dan benar maka semua pihak yang terlibat langsung didalamnya, seperti pegawai, pimpinan, dan organisasi secara keseluruhan, akan merasakan manfaat serta keuntungan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sehubungan dengan kegiatan pelatihan, apabila hasil penilaian kinerja, telah dilakukan secara berkala dan didokumentasikan dengan baik, maka bidang SDM dapat memanfaatkannya secara tepat untuk menentukan kebutuhan pelatihan apa yang diperlukan oleh pegawai.

Penilaian kinerja dijadikan sebagai tolok ukur untuk menentukan apakah pelatihan harus diselenggarakan atau tidak untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang dirasa tidak memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.

Menurut pendapat Murpy & Cleveland (1995:94), Bernardin & Russel (1993:379), dan Milkovich & Boudreau (1997:100), yang dikutip Chaidir (2006:55) ketiganya memberikan pendapat yang selaras mengenai manfaat penilaian kinerja, yaitu:

1. Memberikan umpan balik tentang kekuatan dan kelemahan karyawan;
2. Membedakan tingkat imbalan diantara para karyawan;
3. Mengevaluasi dan mempertahankan SDM yang berkualitas;
4. Menyediakan dokumentasi sebagai sarana penyediaan informasi yang lengkap
5. mengenai perilaku dan kinerja karyawan guna mendukung keputusan MSDM.

Berdasarkan pendapat di atas, jelas terlihat bahwa hasil penilaian kinerja dapat memberikan umpan balik tentang kekuatan dan kelemahan karyawan, yang tergambar dalam peta kompetensi yang dimiliki pegawai.

Untuk mengetahui kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi dalam menyelenggarakan pelatihan, maka setelah dilakukan penilaian kinerja, dibuatlah pemetaan kompetensi untuk menentukan pegawai mana saja yang mempunyai kelemahan pada bidang tertentu, bagian mana yang benar-benar membutuhkan pelatihan, pelatihan dibidang apa yang dibutuhkan. Kompetensi apa yang harus diperbaiki, sehingga pelatihan yang diberikan tidak sia-sia.

Pemetaan kompetensi menurut Spencer dalam Moheriono (2009:11) adalah

Proses identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk berhasil melakukan pekerjaan tertentu atau peran atau serangkaian tugas pada suatu waktu. Mengidentifikasi kompetensi (teknis, manajerial, perilaku, pengetahuan konseptual, sebuah sikap, keterampilan, dll) yang diperlukan untuk melakukan sukses yang sama.

Di PT PLN, pemetaan kompetensi sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Moheriono (2009: 39) , yaitu dengan mengidentifikasi kompetensi pegawai menggunakan expert panel dan diskusi panel melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) *Desk survey*, yaitu melakukan penelitian terhadap struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, visi dan misi perusahaan serta bahan-bahan yang mendukung dan berhubungan dengan jalur profesi yang ingin disusun profil kompetensinya.
- 2) *Visionary session*, yaitu mengkaji harapan/pandangan manajemen senior terhadap jalur profesi tersebut di atas dalam rangka untuk lebih memahami dan menggali latar belakang/sejarah penentuan jalur profesi dan system karir yang terkait dengan jalur profesi tersebut.
- 3) Penyusunan profil kompetensi inti dan peran, penyusunan profil kompetensi dalam *expert panel* menggunakan direktori kompetensi dari masing-masing anak perusahaan dan holding yang diselaraskan dalam diskusi panel.
- 4) *Validasi tindakan kunci*, melibatkan responden dari masing-masing anak perusahaan dan perwakilan unit bisnis maupun bidang. Validasi tindakan kunci bertujuan untuk memvalidasi hasil kompetensi dan tindakan kunci yang telah disepakati dalam expert panel.

- 5) Integrasi data dan analisis, dilakukan terhadap *expert panel* hasil validasi tindakan kunci.

Pemetaan kompetensi berpengaruh terhadap kebutuhan pelatihan, seperti yang dikemukakan oleh Moheriono (2009:12), dengan pemetaan kompetensi akan memudahkan pihak perusahaan untuk melaksanakan kegiatan pelatihan.

## HIPOTESIS

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. (Sugiyono, 2007:51)

Jadi, hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum merupakan jawaban empirik. Hipotesis memegang peranan penting di dalam penelitian karena hipotesis dapat dijadikan petunjuk yang akan memudahkan pengumpulan dan analisa data.

Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

- Hipotesis 1 : Analisis kinerja berpengaruh positif terhadap pemetaan kompetensi pegawai.
- Hipotesis 2 : Analisis kinerja berpengaruh positif terhadap kebutuhan pelatihan
- Hipotesis 3 : Pemetaan kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kebutuhan pelatihan
- Hipotesis 4 : Analisis kinerja dan pemetaan kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kebutuhan pelatihan.

## OBJEK DAN METODE PENELITIAN

### A. Objek Penelitian

Objek yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah pegawai tingkat supervisor dan manajer di kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, dengan sebutan jabatan supervisor atas dan manajer dasar yang berjumlah 79 orang,

### B. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *deskriptif survey* dan metode *explanatory survey*. Menurut Ker Linger yang dikutip oleh Sugiyono (2007:7) bahwa :

Metode *deskriptif survey* dan *explanatory survey* merupakan metode penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari

sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

Dalam penelitian yang menggunakan metode ini informasi dari sebagian populasi dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang sedang diteliti. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun sehingga metode yang digunakan adalah *cross sectional method*, yaitu metode penelitian dengan cara memperbaiki objek dalam kurun waktu tertentu/ tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang.

#### C. Populasi

Dalam pengumpulan dan menganalisa suatu data, langkah pertama yang sangat penting adalah dengan menentukan populasi terlebih dahulu. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. (Sugiyono, 2007:72) Berdasarkan pengertian di atas maka populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tingkat supervisor atas dan manajer dasar PT PLN (persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Adapun jumlah pegawai tingkat supervisor dan manajer dasar sebanyak 79 orang. Menurut

Adapun operasionalisasi variabel yang akan diteliti dan dibuat kuesionernya adalah sebagai berikut :

Suharsimi ( 2006:45 ), “jika populasi yang akan diteliti kurang dari 100 maka harus diambil seluruhnya”. Berdasarkan pendapat tersebut, penulis menetapkan jumlah populasi yang akan dijadikan obyek penelitian sebanyak 79 orang. Dengan demikian penelitian yang dilakukan adalah penelitian populasi.

#### D. Instrumen Penelitian

Variabel yang diteliti dioperasionalkan dalam beberapa variabel utama, yaitu 1) Penilaian kinerja (X1) adalah suatu proses untuk mengukur kinerja karyawan dengan membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan. (Cascio dalam Kartika, 2008:32). 2) Pemetaan kompetensi (X2) adalah Proses identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk berhasil melakukan pekerjaan tertentu atau peran atau serangkaian tugas pada suatu waktu. Mengidentifikasi kompetensi (teknis, manajerial, perilaku, pengetahuan konseptual, sebuah sikap, keterampilan, dll) yang diperlukan untuk melakukan sukses yang sama. (Spencer dalam Moeheriono, 2009:39). 3) analisis kebutuhan pelatihan (Y) adalah proses mengidentifikasi gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan atau kesenjangan pengetahuan, keterampilan , dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. (Bernardine dalam Veithzal, 2008:234)

| VARIABEL                                                                                                                                                                                             | INDIKATOR                                                                                                                                 | UKURAN                                                                   | SKALA   | NO. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------|-----|
| <b>PENILAIAN KINERJA (X1)</b><br><br>suatu proses untuk mengukur kinerja karyawan dengan membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan<br><br>(Cascio dalam Kartika, 2008:32) | <b>1.KETERKAITAN(relevance)</b><br>Unsur-unsur yang dinilai relevan dengan uraian pekerjaan                                               | -tingkat keterkaitan unsur-unsur penilaian dengan uraian pekerjaan       | Ordinal | 1   |
|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                           | -tingkat kesesuaian bobot unsur-unsur penilaian dengan standar penilaian | Ordinal | 2   |
|                                                                                                                                                                                                      | <b>2.KEPEKAAN (sensitivity)</b><br>Sistem penilaian mempunyai kepekaan dalam membedakan kinerja karyawan                                  | -tingkat kepekaan dalam membedakan prestasi kerja                        | Ordinal | 3   |
|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                           | -tingkat kepekaan dalam membedakan pemberian gaji/insentif               | Ordinal | 4   |
|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                           | -tingkat kepekaan untuk pengambilan keputusan                            | Ordinal | 5   |
|                                                                                                                                                                                                      | <b>3.KEANDALAN (reliability)</b><br>Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan dan dipercaya serta menggunakan alat ukur yang konsisten | -tingkat keandalan standar penilaian kinerja                             | Ordinal | 6   |
|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                           | -tingkat keandalan skala pengukuran                                      | Ordinal | 7   |
|                                                                                                                                                                                                      | <b>4.DAPAT DITERIMA (acceptability)</b><br>Sistem yang digunakan dapat dimengerti dan diterima oleh penilai dan yang dinilai              | -tingkat kejelasan standar penilaian                                     | Ordinal | 8   |
|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                           | -tingkat kejelasan unsur-unsur penilaian dapat diterima dan dimengerti   | Ordinal | 9   |
|                                                                                                                                                                                                      | <b>5.KEPRAKTISAN (practicality)</b><br>Semua instrument, seperti formulir penilaian mudah digunakan dan dilaksanakan                      | -Tingkat kemudahan untuk digunakan dan dilaksanakan                      | Ordinal | 10  |

Pada penelitian ini pemetaan kompetensi pegawai tidak dibuat operasional variabelnya, karena pemetaan kompetensi (*soft competency*) untuk pegawai tingkat supervisor dan manajer di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten telah dilakukan oleh panitia, tim ahli / expert panel, dan hasilnya telah diketahui sehingga tidak memerlukan kuesioner untuk menggali data dari pegawai.

Adapun untuk menyusun pemetaan kompetensi, PT PLN (Persero) menggunakan metode expert panel dan diskusi panel, dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) **Desk survey** yaitu melakukan penelitian terhadap struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, visi dan misi perusahaan serta bahan-bahan yang mendukung dan berhubungan dengan jalur profesi yang ingin disusun profil kompetensinya.
- 2) **Visionary session** mengkaji harapan/pandangan manajemen senior terhadap jalur

profesi tersebut di atas dalam rangka untuk lebih memahami dan menggali latar belakang/sejarah penentuan jalur profesi dan system karir yang terkait dengan jalur profesi tersebut.

- 3) **Penyusunan profil kompetensi** penyusunan profil kompetensi dalam *expert panel* menggunakan direktori kompetensi dari masing-masing anak perusahaan dan holding yang diselenggarakan dalam diskusi panel.
- 4) **Validasi tindakan kunci** melibatkan responden dari masing-masing anak perusahaan dan perwakilan unit bisnis maupun bidang. Validasi tindakan kunci bertujuan untuk memvalidasi hasil kompetensi dan tindakan kunci yang telah disepakati dalam expert panel
- 5) **Integrasi data dan analisis** dilakukan terhadap *expert panel* hasil validasi tindakan kunci.

| VARIABLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | INDIKATOR                                                                                                                                                    | UKURAN                                                                             | SKALA   | NO.   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| <b>ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (Y)</b><br><br>proses mengidentifikasi gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan atau kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan.<br><br>Bernardin dalam Veithzal (2008:234) | <b>Analisis organisasi :</b><br>Suatu penilaian mengenai organisasi untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada organisasi                               | -Tingkat kesesuaian dengan visi dan misi organisasi                                | Ordinal | 11    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              | -Tingkat kesesuaian dengan tujuan dan sasaran organisasi                           | Ordinal | 12    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Analisis jabatan:</b><br>Suatu penilaian mengenai jabatan yang berkaitan dengan uraian tugas dan jabatan, serta persyaratan seorang untuk mengisi jabatan | -Tingkat kesesuaian dengan Job description                                         | Ordinal | 13    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              | -Tingkat kesesuaian dengan Job specification                                       | Ordinal | 14    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Analisis individu:</b><br>Suatu penilaian untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja organisasi dengan karakteristik individu karyawan     | -tingkat Kinerja individu                                                          | Ordinal | 15    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              | -tingkat kesesuaian dengan pengembangan karier                                     | Ordinal | 16    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              | -kondisi ketenagakerjaan: tingkat absensi, tingkat keterlambatan, tingkat turnover | Ordinal | 17-19 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              | -tingkat kesesuaian minat dan potensi pegawai                                      | Ordinal | 20    |

Sumber: Direktori Kompetensi PT PLN (Persero), *Soft*

*Competency, 2008*

## 1. Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua yaitu: data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung secara empirik kepada pelaku langsung atau yang terlibat langsung dengan menggunakan teknik pengumpulan data tertentu. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh

dari pihak lain, yaitu dari buku, literatur, artikel, serta situs di internet.

Data primer dan data sekunder di atas diperoleh dari sumber data. Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan keterangan tentang data. Sumber data primer adalah pelaku yang terlibat langsung dengan karakter yang diteliti sedangkan sumber data sekunder adalah karakter hasil liputan

pihak lain. Lebih jelasnya mengenai data yang dipergunakan dalam penelitian ini, maka penulis mengumpulkan dan menyajikannya dalam bentuk tabel berikut ini :

Tabel 3.2  
Jenis dan sumber data

| No | Data                                                   | Sumber                                      | Jenis Data |
|----|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|
| 1  | Tanggapan responden mengenai PENILAIAN KINERJA         | Pegawai PT. PLN                             | Primer     |
| 2  | PEMETAAN KOMPETENSI PEGAWAI ( <i>soft competency</i> ) | Dokumen pemetaan kompetensi pegawai PT. PLN | Primer     |
| 3  | Tanggapan responden mengenai KEBUTUHAN PELATIHAN       | Pegawai PT. PLN                             | Primer     |
| 4  | Profil Perusahaan PT PLN                               | PT. PLN                                     | Sekunder   |
| 5  | Data karyawan                                          | PT. PLN                                     | Sekunder   |
| 6  | Dokumen Lain                                           | PT. PLN                                     | Sekunder   |

## 2. Teknik Pengumpulan Data

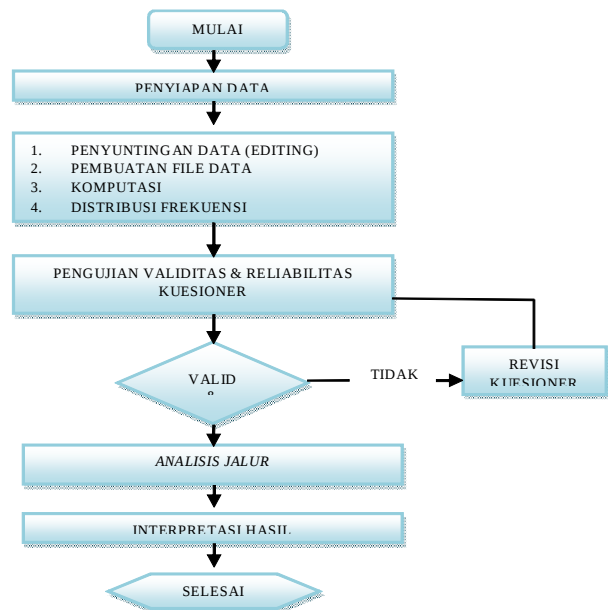
Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapatkan dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

- Studi lapangan,  
Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data primer melalui penyebaran seperangkat kuesioner (daftar pertanyaan) yang telah disusun sedemikian rupa kepada responden yang menjadi populasi penelitian. Dalam penelitian ini kuesioner atau angket berlaku sebagai data primer. Angket yang digunakan dan disebarakan pada responden sebanyak 79 orang merupakan angket tertutup yaitu angket dengan item-item pertanyaan angket yang disusun dengan memberikan alternatif jawaban yang disediakan oleh peneliti.  
Wawancara (*Interview*), yaitu usaha mengumpulkan informasi dan data dengan mengajukan pertanyaan secara lisan dan dijawab dengan lisan.
- Studi kepustakaan, yaitu usaha untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan teori-teori yang ada kaitannya dengan masalah dan variabel yang diteliti, melalui buku-buku, jurnal ilmiah, dan dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

## 3. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

- Teknik Pengolahan Data  
Proses analisa dalam penelitian ini digambarkan dalam bagan alur sebagai berikut:

Gambar: 3.1  
Tahapan Proses Analisa



Dalam penelitian ini digunakan kuesioner tertutup, pertanyaan tertutup memberikan pilihan jawaban sehingga responden tinggal memilih yang paling sesuai. Sebelum kuesioner disebarakan kepada responden, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

### 1) Uji Validitas

Uji validitas menurut Sugiyono (2008:455) merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang dapat dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.

Uji validitas menurut Saifuddin Azwar, (2003) dalam Kusnendi (2008: 94-95) adalah untuk mengetahui ketepatan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Merujuk pada skala yang digunakan yaitu skala Likert lima point, maka uji validitas pada tesis ini digunakan analisis korelasi item-total dikoreksi (corrected item-total correlation) dikarenakan jumlah item yang diuji relative kecil, yaitu kurang dari 30. Penggunaan analisis korelasi item-total dikoreksi didefinisikan sebagai berikut:

$$r_{1-itd} = \frac{r_{ix}(S_x) - S_i}{\sqrt{[(S_x)^2 + (S_i)^2 - 2(r_{ix})(S_i)(S_x)]}}$$

dimana:

$r_{ix}$  = Koefisien korelasi item-total

$S_i$  = Simpangan baku skor setiap item pertanyaan

$S_x$  = Simpangan baku skor total

Untuk menentukan item mana yang memiliki validitas yang memadai, para ahli menetapkan patokan besaran koefisien item total dikoreksi sebesar 0,25 atau 0,30 sebagai batas minimal valid tidaknya sebuah item. Artinya, semua item pertanyaan atau pernyataan yang memiliki koefisien korelasi item total dikoreksi sama atau lebih besar dari 0,25 atau 0,30 diindikasikan memiliki validitas internal yang memadai, dan kurang dari 0,25 atau 0,30 diindikasikan item tersebut tidak valid (Kusnendi 2008: 95-96).

## 2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Susan Stainback (1988) dalam Sugiyono (2008:456) adalah berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan.

Menurut Kusnendi (2008:96) bahwa, untuk mengetahui apakah alat pengumpul data yang digunakan menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan atau konsisten dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda-beda. Uji reliabilitas alat ukur digunakan metode Alpha Cronbach. Koefisien Alpha Cronbach merupakan koefisien keandalan yang menunjukkan bagaimana bahwa metode Alpha Cronbach dapat digunakan untuk mencari reliabilitas dengan bentuk uraian dengan rentang nilai 1-3 atau 1-5".

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menghitung nilai Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$C_a = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Dimana:

$k$  = Jumlah item

$s_i^2$  = jumlah variansi setiap item dan

$s_t^2$  = variansi skor total

Suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien Alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70. (Kusnendi, 2008:96-97)

Untuk menghitung koefisien korelasi uji reliabilitas penulis menggunakan aplikasi software SPSS 16.0 for Windows.

## 3) Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi software SPSS 16.0 for windows, untuk menguji pengaruh variabel independent (Penilaian Kinerja dan Pemetaan Kompetensi) terhadap

variabel dependent (Analisis Kebutuhan Pelatihan) yang dilakukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian pada 30 responden, dengan  $dk = n-2 = 30-2 = 28$  diperoleh  $r_{tabel} = 0,374$ , tingkat validitas yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3  
Hasil Pengujian Validitas Instrumen

| No | Variabel X1<br>Penilaian Kinerja                                        | T hitung | T tabel | Keterangan |
|----|-------------------------------------------------------------------------|----------|---------|------------|
| 1  | Tingkat keterkaitan unsur penilaian dengan uraian pekerjaan             | 0,440    | 0,374   | Valid      |
| 2  | Tingkat kesesuaian bobot unsur-unsur penilaian dengan standar penilaian | 0,504    | 0,374   | Valid      |
| 3  | Tingkat kepekaan dalam membedakan prestasi kerja                        | 0,611    | 0,374   | Valid      |
| 4  | Tingkat kepekaan dalam membedakan pemberian gaji                        | 0,574    | 0,374   | Valid      |
| 5  | Tingkat kepekaan untuk pengambilan keputusan                            | 0,417    | 0,374   | Valid      |
| 6  | Tingkat keandalan standar penilaian kinerja                             | 0,568    | 0,374   | Valid      |
| 7  | Tingkat keandalan skala pengukuran                                      | 0,419    | 0,374   | Valid      |
| 8  | Tingkat kejelasan standar penilaian                                     | 0,864    | 0,374   | Valid      |
| 9  | Tingkat kejelasan unsur-unsur penilaian dapat diterima dan dimengerti   | 0,631    | 0,374   | Valid      |
| 10 | Tingkat kemudahan untuk digunakan dan dilaksanakan                      | 0,774    | 0,374   | Valid      |
| No | Variabel Y<br>Analisis Kebutuhan Pelatihan                              | T hitung | T tabel | Keterangan |
| 1  | Tingkat kesesuaian dengan visi dan misi organisasi                      | 0,415    | 0,374   | Valid      |
| 2  | Tingkat kesesuaian dengan tujuan dan sasaran organisasi                 | 0,581    | 0,374   | Valid      |
| 3  | Tingkat kesesuaian dengan Job description                               | 0,581    | 0,374   | Valid      |
| 4  | Tingkat kesesuaian dengan Job specification                             | 0,547    | 0,374   | Valid      |
| 5  | Tingkat Kinerja individu                                                | 0,392    | 0,374   | Valid      |
| 6  | Tingkat kesesuaian dengan pengembangan karier                           | 0,530    | 0,374   | Valid      |
| 7  | Tingkat absensi                                                         | 0,357    | 0,374   | Valid      |
| 8  | Tingkat keterlambatan                                                   | 0,876    | 0,374   | Valid      |
| 9  | Tingkat turn over                                                       | 0,697    | 0,374   | Valid      |
| 10 | Tingkat kesesuaian minat dan potensi pegawai                            | 0,828    | 0,374   | Valid      |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Hasil pengujian validitas pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item yang diujikan yaitu Penilaian Kinerja (X1), dan Analisis Kebutuhan Pelatihan (Y) yang terdiri dari 30 item dapat dikatakan valid, karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

## 4) Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik, instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan

menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Hasil pengujian reliabilitas yang diperoleh, dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.4  
Hasil Pengujian Reliabilitas

| No | Variabel                     | R hitung | Batas Kritis | Keterangan |
|----|------------------------------|----------|--------------|------------|
| 1  | Penilaian Kinerja            | 0.746    | 0,70         | Reliabel   |
| 2  | Analisis Kebutuhan Pelatihan | 0.746    | 0,70         | Reliabel   |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Jika koefisien internal seluruh item r hitung = rtabel dengan tingkat signifikansi 5% maka item pertanyaan dikatakan reliabel, maka variabel yang diuji semuanya dapat dikatakan reliabel.

### Teknik Analisis Data

Data yang telah terkumpul harus dianalisis agar memperoleh makna yang berguna bagi pemecahan masalah yang telah diangkat oleh peneliti. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif adalah dengan menggunakan statistik.

Alat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner ini disusun berdasarkan variabel yang terdapat dalam penelitian, yaitu memberikan keterangan dan data mengenai pengaruh penilaian kinerja dan pemetaan kompetensi pegawai terhadap analisis kebutuhan pelatihan, dengan menggunakan option jawaban sebagai berikut: (1) Sangat setuju (SS) = 5, (2) Setuju (S) = 4, (3) Ragu-ragu (R)= 3,(4) Tidak setuju (TS) = 2, dan (5) Sangat tidak setuju (STS)= 1.

Dalam mengolah hasil angket untuk mengkategorikan hasil perhitungan angket, maka digunakan teknik prosentase berdasarkan batas-batas tertentu. Berikut ini merupakan kriteria penafsiran hasil perhitungan responden. Interpretasi hasil penelitian dilakukan berdasarkan pedoman pada ketentuan Moh. Ali (1985) dalam Suharsimi Arikunto (2002:57) yaitu:

Tabel 3.5

Kriteria Penafsiran Hasil Perhitungan Responden

| No. | Kriteria  | Keterangan         |
|-----|-----------|--------------------|
| 1   | 0 %       | Tidak seorang pun  |
| 2   | 1% - 25%  | Sebagian kecil     |
| 3   | 26% - 49% | Hampir setengahnya |
| 4   | 50%       | Setengahnya        |
| 5   | 51% - 75% | Sebagian besar     |
| 6   | 76% - 99% | Hampir seluruhnya  |
| 7   | 100%      | Seluruhnya         |

Jawaban responden akan ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi untuk setiap alternative jawaban yang dipilih. Analisis deskriptif dilakukan dengan bantuan tabel dalam jumlah dan persentase, dengan ketentuan pembobotan yang telah ditentukan, sehingga diketahui klasifikasi dari masing-masing variabel penelitian. Kriteria klasifikasi mengacu pada Suharsimi Arikunto (2002:58) sebagai berikut :

$$I = \frac{(Skt \times n) - (Skr \times n)}{N}$$

Keterangan :

I = Interval  
Skt = Skor tertinggi  
Skr = Skor terendah  
n = Jumlah responden  
N = Jumlah kriteria/kategori

### Kriteria Penentuan Klasifikasi Jawaban Responden

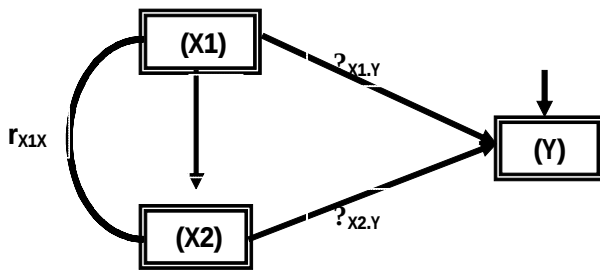
Untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya, maka digunakan analisis jalur (path analysis). Alasan utama digunakan analisis jalur adalah karena penelitian ini bertujuan menganalisis pola hubungan yang bersifat sebab akibat antara variabel penilaian kinerja (X1) dan variabel pemetaan kompetensi pegawai (X2) terhadap variabel analisis kebutuhan pelatihan (Y).

Menurut Kusnendi (2008:56), bila tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pola hubungan kausal antara variabel, dengan tujuan untuk melihat pengaruh langsung, tidak langsung, maupun serempak beberapa variable akibat, maka lebih tepat apabila menggunakan analisis jalur.

Untuk menganalisis fenomena tersebut diperlukan satu model analisis jalur (path analysis). Analisis jalur pada dasarnya merupakan metode untuk mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung dari seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab (exogenous variable) terhadap seperangkat variabel akibat (endogenous ariable). Melalui analisis jalur ini dapat diketahui masing-masing variabel dan dapat digambar secara diagramatik struktur pengaruh dari variabel-variabel tersebut melalui diagram jalur (path diagram).

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian yang telah diajukan sebelumnya, maka hubungan kausal antar variabel penelitian dapat digambarkan secara struktural dalam diagram jalur sebagai berikut:

Gambar 3.2  
Struktur Kausal antara Variabel X1, X2, dan Y



Keterangan gambar 3.2:

- Penilaian Kinerja (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap Pemetaan Kompetensi Pegawai (X<sub>2</sub>)
- Penilaian Kinerja(X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap analisis kebutuhan pelatihan (Y)
- Pemetaan Kompetensi pegawai (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap analisis kebutuhan pelatihan (Y)
- Penilaian Kinerja (X<sub>1</sub>) dan Pemetaan Kompetensi Pegawai (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y)

Secara manual menurut Kusnendi (2008:154), statistik analisis jalur dihitung dengan basis data matriks korelasi. Dijelaskan prosedur sebagai berikut:

1. Menghitung koefisien korelasi antar variabel penelitian dengan rumus:

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

Menyatakan koefisien korelasi antar variabel penelitian tersebut dalam sebuah matriks korelasi (R) sebagai berikut:

$$R = \begin{bmatrix} Y_1 & X_1 & X_2 \\ 1 & r_{Y_1X_1} & r_{Y_1X_2} \\ & 1 & r_{X_1X_2} \\ & & 1 \end{bmatrix}$$

2. Menghitung determinan matriks korelasi R antarvariabel penyebab untuk menentukan ada tidaknya problem multikolinearitas dalam data sampel.
3. Melakukan identifikasi model atau sub struktur yang akan dihitung koefisien jalurnya dan rumuskan persamaan strukturalnya sehingga jelas variabel apa yang diberlakukan sebagai variabel penyebab dan variabel apa yang diberlakukan sebagai variabel akibat.
4. Mengidentifikasi matrik korelasi antarvariabel penyebab yang sesuai dengan sub-sub struktur atau model yang akan diuji.

5. Menghitung matrik invers korelasi antar variabel penyebab untuk setiap model yang akan diuji dengan rumus:

$$R_i^{-1} = \frac{1}{|R_1|} (adj. R_i)$$

6. Menghitung semua koefisien jalur yang akan diuji dengan rumus:

$$\rho_{Y_1X_k} = R_i^{-1}(r_{Y_1X_k})$$

$\rho_{Y_1X_k}$  menunjukkan koefisien jalur,  $R_i^{-1}$  adalah matriks invers korelasi antarvariabel eksogen dalam model yang dianalisis, dan  $r_{Y_1X_k}$  koefisien korelasi antara variabel eksogen dan endogen dalam model yang dianalisis.

7. Menghitung koefisien determinasi  $R^2_{Y_iX_i}$  dan koefisien jalur error variabel ( $\rho_{ei}$ ) melalui rumus:

$$R^2_{Y_iX_k} = \sum (\rho_{Y_1X_k})(r_{Y_1X_k})$$

dan

$$\rho_{ei} = \sqrt{1 - R^2_{Y_iX_k}}$$

8. Menguji kebermaknaan koefisien determinasi dengan statistik uji F sebagai berikut:

$$F = \frac{(n-k-1)R^2_{Y_iX_k}}{k(1-R^2_{Y_iX_k})}$$

k menunjukkan banyak variabel penyebab dalam model yang dianalisis, dan n menunjukkan ukuran sampel. Hipotesis statistiknya dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{Y_iX_1} = \rho_{Y_iX_2} = 0 : Y_i$  tidak dipengaruhi  $X_1, X_2$

$H_1 : \rho_{Y_iX_1} = \rho_{Y_iX_2} \neq 0 : \text{sekurang-kurangnya } Y_i \text{ dipengaruhi oleh salah satu variabel } X_1, X_2$

9. Melakukan pengujian individual terhadap setiap koefisien jalur yang diperoleh dengan statistik uji t sebagai berikut:

$$t_i = \frac{\rho_{Y_iX_k}}{SE} = \frac{\rho_{Y_iX_k}}{\sqrt{\frac{(1-R^2_{Y_iX_k})C_{kk}}{n-k-1}}}$$

$\rho_{Y_iX_k}$  menunjukkan koefisien jalur antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terdapat dalam model yang dianalisis, SE menunjukkan *standard error* koefisien jalur yang diperoleh untuk model yang dianalisis, n adalah ukuran sampel, k adalah banyak variabel penyebab dalam model yang dianalisis, dan  $C_{kk}$  merupakan elemen matriks invers korelasi variabel penyebab untuk model yang dianalisis. Hipotesis statistik yang dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{Y_1X_k} = 0 : \text{Secara individual } X_k \text{ tidak berpengaruh terhadap } Y_i$

$H_1 : \rho_{Y_1X_k} > 0 : \text{Secara individual } X_k \text{ berpengaruh positif terhadap } Y_i$

$H_1 : \rho_{Y_1X_k} < 0 : \text{Secara individual } X_k \text{ berpengaruh negatif terhadap } Y_i$

Apabila hasil dari uji individual terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan, maka model perlu diperbaiki, yang dilakukan melalui proses trimming. Ada dua cara yang dapat ditempuh untuk melakukan trimming. Pertama, melepaskan atau mendrop jalur yang secara statistik tidak signifikan. Kedua, melepaskan atau mendrop jalur yang secara statistik signifikan, tetapi yang pengaruhnya dianggap sangat lemah, karena ukuran sampel penelitian relatif kecil, maka dilakukan trimming dengan cara pertama. Apabila terjadi trimming maka pengujian untuk memperoleh estimasi parameter diulang.

10. Melakukan pengujian overall model fit dengan menggunakan statistik Q atau W dengan rumus sebagai berikut:

$$Q = \frac{1 - R_m^2}{1 - M}$$

$R_m^2$  menunjukkan koefisien variansi menjelaskan seluruh model,  $M$  menunjukkan koefisien variansi menjelaskan setelah koefisien jalur yang tidak signifikan dikeluarkan dari model yang diuji. Koefisien  $R_m^2$  dan  $M$  dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R_m^2 = M = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(\dots)(1 - R_p^2)$$

Statistik  $Q$  berkisar antara 0 dan 1. Jika  $Q = 1$  menunjukkan model yang diuji fit dengan data. Dan jika  $Q < 1$ , maka untuk menentukan fit atau tidaknya model statistik  $Q$  perlu di uji dengan statistik  $W$  yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$W = -(n - d) \log e (Q) \\ = - (n - d) \ln(Q)$$

Dimana  $n$  adalah ukuran sampel dan  $d$  adalah derajat kebebasan ( $df$ ) yang ditujukan oleh jumlah koefisien jalur yang tidak signifikan.

Menurut Sugiyono (2007) interpretasi terhadap kuatnya hubungan koefisien korelasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.7

Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan    |
|--------------------|---------------------|
| 0, 0 – 0,199       | Sangat lemah/rendah |
| 0,20 – 0,399       | Lemah/Rendah        |
| 0,40 – 0,599       | Sedang              |
| 0,60 – 0,799       | Kuat/tinggi         |
| 0,80 – 1,000       | Sangat kuat/tinggi  |

Guna mempermudah proses perhitungan, pengolahan data di atas menggunakan program software SPSS 16.0 for windows.

## PEMBAHASAN

### 1. Gambaran Variabel Penelitian

Gambaran mengenai Penilaian Kinerja di Kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten yang dilakukan telah mampu memberikan berbagai informasi yang dibutuhkan. Penilaian kinerja ini berada pada tingkat baik, dimana hal ini dijelaskan oleh nilai skor ideal yang didapatkan oleh indikator-indikator variabel yang keseluruhan indikatornya berada dalam kriteria baik. Indikator yang memiliki dominasi paling tinggi adalah indikator dapat diterima, dengan memperoleh rata-rata skor ideal 321, kemudian indikator selanjutnya adalah kepraktisan yang memperoleh skor ideal 314, indikator selanjutnya yang memberikan pengaruh dominan ketiga adalah keterkaitan yang mempunyai rata-rata skor ideal 306, dan indikator kepekaan memperoleh rata-rata skor ideal 300. Sedangkan indikator yang paling kecil dominasinya adalah indikator keandalan dengan hanya memperoleh rata-rata skor ideal 299.

Pemetaan kompetensi pegawai yang dilakukan di Kantor Jawa Barat Banten, telah dilakukan dengan cukup baik, hal ini dijelaskan oleh nilai skor ideal yang didapatkan oleh variabel pemetaan kompetensi pegawai. kompetensi yang memiliki dominasi paling tinggi adalah kompetensi pengambilan keputusan dan kompetensi memimpin kelompok 334, kompetensi berfikir strategis 333, kompetensi integritas 312, kompetensi mengembangkan orang lain 310, kompetensi orientasi pelayanan pelanggan 306, kompetensi adaptasi 303, kompetensi orientasi pada pencapaian 302, kompetensi pembelajaran berkesinambungan dan kompetensi membangun hubungan mendapat skor terkecil yaitu 299.

Kebutuhan pelatihan di Kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, masih dalam taraf relatif normal. Kebutuhan pelatihan dinilai cukup baik, dimana kebutuhan pelatihan ini dijelaskan oleh perolehan skor ideal yang baik. Dimana perolehan skor ideal ini dapat dijelaskan oleh indikator indikator penelitian dalam variabel kebutuhan pelatihan. Adapun indikator yang paling dominan adalah pelatihan yang disesuaikan dengan analisis kebutuhan individu yang memperoleh skor ideal 309, kemudian indikator pelatihan yang mendominasi selanjutnya adalah indikator analisis organisasi dengan memperoleh rata-rata skor ideal 307, sedangkan

indikator yang dirasakan kurang dominasinya adalah indikator analisis jabatan yang hanya memperoleh rata-rata skor ideal 303.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Penilaian kinerja mempunyai pengaruh terhadap pemetaan kompetensi pegawai sebesar 72,25%. Hasil penelitian ini semakin menguatkan teori yang mengemukakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap pemetaan kompetensi, adapun teori tersebut adalah salah satunya yang dikemukakan oleh Murphy & Cleveland (1995:94), Bernardin & Russel (1993:379), dan Milkovich & Boudreau (1997:100), yang dikutip Chaidir (2006:55) yakni mengenai manfaat penilaian kinerja, yaitu:

- a. Memberikan umpan balik tentang kekuatan dan kelemahan karyawan;
- b. Membedakan tingkat imbalan diantara para karyawan;
- c. Mengevaluasi dan mempertahankan SDM yang berkualitas;
- d. Menyediakan dokumentasi sebagai sarana penyediaan informasi yang lengkap
- e. Menyediakan informasi mengenai perilaku dan kinerja karyawan guna mendukung keputusan MSDM.

Dari manfaat yang dikemukakan tersebut, maka jelas terdapat pengaruh yang diakibatkan oleh penilaian kinerja terhadap pemetaan kompetensi (memberikan umpan balik tentang kekuatan dan kelemahan karyawan).

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penilaian kinerja memberikan pengaruh positif terhadap analisis kebutuhan pelatihan sebesar 90,25%. Pengaruh yang ditimbulkan signifikan, karena analisis kebutuhan pelatihan didasarkan pada penilaian kinerja, apabila hasil penilaian kinerja dirasakan kurang memenuhi standar, maka salah satu cara yang ditempuh untuk menghasilkan kinerja produktif adalah melalui pelatihan. Dari pernyataan tersebut semakin menguatkan teori Robbins (2008: 223 ), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam organisasi, antara lain adalah: 1). Kompensasi, 2). Umpan balik prestasi kerja, 3). Pelatihan, 4) Promosi, 5) Perencanaan sumber daya manusia, 6). Retensi atau pemberhentian, dan 7). Penelitian. Penilaian kinerja dijadikan sebagai tolok ukur untuk menentukan apakah pelatihan harus diselenggarakan atau tidak untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang dirasa tidak memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan pengujian statistik dan hipotesis penelitian diperoleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa pemetaan kompetensi pegawai memberikan pengaruh terhadap analisis kebutuhan pelatihan sebesar 0,25%. Sejalan dengan pendapat Moeheriono (2009:12), pemetaan kompetensi pegawai berfungsi sebagai landasan untuk semua aplikasi HR. Hasil dari pemetaan kompetensi, mempengaruhi MSDM dalam proses induksi, pengembangan manajemen, penilaian dan pelatihan. Memang salah satu kunci keberhasilan dalam pelatihan untuk mencapai tujuan akan kompetensi yang diharapkan adalah dengan adanya pemetaan kompetensi sebelum dilakukannya pelatihan.

Penelitian ini semakin menguatkan teori bahwa penilaian kinerja dan pemetaan kompetensi perlu dilakukan sebelum kegiatan pelatihan dilaksanakan, seperti yang dikemukakan oleh Werther & Davis dalam Mangkunegara (2005:32), "penilaian kinerja dapat dijadikan umpan balik untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pegawai, dan digunakan sebagai keputusan terhadap kebutuhan pelatihan". Terbukti dengan pengaruh yang ditimbulkan oleh penilaian kinerja melalui pemetaan kompetensi terhadap analisis kebutuhan pelatihan sebesar 98,01%.

Nilai pengaruh secara bersamaan yang ditimbulkan sebesar 98,1%, karena pada dasarnya alur sebelum melakukan pelatihan adalah dengan dilakukan penilaian kinerja terlebih dahulu kemudian dilakukan pemetaan kompetensi pegawai. Untuk mengetahui kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi dalam menyelenggarakan pelatihan, maka setelah dilakukan penilaian kinerja, dibuatlah pemetaan kompetensi untuk menentukan pegawai mana saja yang mempunyai kelemahan pada bidang tertentu, bagian mana yang benar-benar membutuhkan pelatihan, pelatihan dibidang apa yang dibutuhkan. Kompetensi apa yang harus diperbaiki, sehingga pelatihan yang diberikan tidak sia-sia.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian teori, pengolahan data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

Berdasarkan tanggapan responden dapat diketahui pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja terhadap pemetaan kompetensi. Hal ini dibuktikan dengan pengujian hipotesis yang menunjukan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja terhadap pemetaan

kompetensi sebesar  $(0,85)^2 = 72,25\%$ . Artinya tinggi rendahnya variasi yang terdapat pada Pemetaan Kompetensi Pegawai dijelaskan oleh penilaian Kinerja. Artinya semakin baik Penilaian Kinerja maka kecenderungan semakin baik pula Pemetaan Kompetensi Pegawai.

Berdasarkan tanggapan responden dapat diketahui pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja terhadap kebutuhan pelatihan. Hal ini dibuktikan dengan pengujian hipotesis yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja terhadap kebutuhan pelatihan  $(0,95)^2 = 90,25\%$ . Artinya tinggi rendahnya variasi yang terdapat pada Kebutuhan Pelatihan dapat dijelaskan oleh variabel Penilaian Kinerja. Artinya semakin baik Penilaian Kinerja yang dilakukan maka terjadi kecenderungan semakin baik pula Kebutuhan Pelatihan.

Berdasarkan tanggapan responden dapat diketahui pengaruh positif dan signifikan antara pemetaan kompetensi terhadap kebutuhan pelatihan. Hal ini dibuktikan dengan pengujian hipotesis yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pemetaan kompetensi terhadap kebutuhan pelatihan sebesar  $(0,05)^2 = 0,25\%$ . Artinya tinggi rendahnya variasi yang terdapat pada Analisis Kebutuhan Pelatihan dapat dijelaskan oleh variabel Pemetaan Kompetensi. Artinya semakin baik Pemetaan Kompetensi yang dilakukan maka terjadi kecenderungan semakin baik pula Analisis Kebutuhan Pelatihan.

Berdasarkan tanggapan responden dapat diketahui pengaruh positif dan signifikan secara bersamaan antara penilaian kinerja dan pemetaan kompetensi terhadap kebutuhan pelatihan. Hal ini dibuktikan dengan pengujian hipotesis yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja dan pemetaan kompetensi terhadap kebutuhan pelatihan. Penilaian Kinerja memberikan pengaruh melalui Pemetaan Kompetensi pegawai terhadap kebutuhan pelatihan adalah sebesar  $(0,99)^2 = 98,01\%$ . Artinya semakin baik analisis kinerja yang dilakukan maka semakin terpetakan kompetensi pegawai sehingga kebutuhan pelatihan dapat dengan mudah diidentifikasi.

#### **Saran**

Berdasarkan uraian kesimpulan di atas sebagai saran untuk meningkatkan kebutuhan pelatihan melalui analisis kinerja dan pemetaan kompetensi maka PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten perlu melakukan upaya evaluasi yakni :

Penilaian kinerja melalui tingkat keandalan alat ukur penilaian sebaiknya ditingkatkan, perusahaan dapat secara berkala melakukan peninjauan dan perubahan atas alat ukur yang digunakan, sebaiknya hasil pengukuran dengan alat ukur yang telah ada dilakukan tes awal, apabila hasil tes awal alat ukur tersebut memberikan hasil yang valid dan reliabel maka alat tes tersebut layak untuk digunakan.

Kompetensi pembelajaran berkesinambungan dan kompetensi membangun hubungan mendapat skor terkecil, untuk meningkatkan kompetensi tersebut, sebaiknya pimpinan melalui unit diklat/ diklat pusat, mengadakan pelatihan – pelatihan soft skill yang dapat membantu pegawai mengatasi kelemahan dalam kompetensi tersebut.

Indikator yang dirasakan paling kurang dalam kebutuhan pelatihan adalah indikator analisis jabatan, hal ini perlu dilakukan peninjauan ulang mengenai segala ketentuan yang terkait dengan jabatan baik itu dalam hal job descriptionnya maupun dalam hal job specificationnya, agar pegawai dapat lebih memahami tugasnya.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan, kegiatan pemetaan kompetensi pegawai, baru dilaksanakan untuk soft competency, sedangkan hard competency belum dibuat pemetaannya. Untuk melaksanakan tugas sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi, seorang pegawai tidak cukup hanya mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam soft competencynya saja, melainkan juga hard competencynya. Sebagai bahan kajian, penulis sampaikan agar segera dibuat pemetaan hard competency pegawai, agar memudahkan pihak manajemen dalam mengelola pegawainya, sehingga bisa saling melengkapi, dan visi, misi, tujuan, serta sasaran perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto Suharsimi, (2006), "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik", Rineka Cipta Jakarta
- Bernardin & Russel, (1998), "Human Resources Management An Experimental Approach" Singapore Mc Graw-Hill International.
- Cascio, Wayne F., (1992), "Managing Human Resources, Productivity Quality Of Work Life, Profits", Seventh Edition, Mc Graw-Hill
- Chaidir, (2001), "Pengaruh Faktor-Faktor Utama Yang Menentukan Kompetensi Terhadap Peserta Program Pelatihan Usaha Kecil Kota Batam"

- Dessler, Gary, (1997), "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Handoko T. Hani, (2001), "Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia", BPFE-Yogyakarta
- Kartika Ika, (2008), "Pengaruh Penilaian Sistem Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pejabat Fungsional Perawat Rumah Sakit Jiwa Bandung Dan Cimahi",
- Kusnendi, (2008), "Model-Model Persamaan Struktural", Alfabeta, Bandung
- Leap, Terry L. Dan Crino, Michael D. (1993), "Personnel/Human Resources Management". Second Edition. New York: Macmillan Publishing Company.
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu, (2001), "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan" edisi pertama, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- \_\_\_\_\_ (2005), "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia" edisi ke enam, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Milkovich, George T and Boudreau, Jhon W (1997), "Human Resource Management", 8<sup>th</sup> ed. Rachard D. Irwin Boslom.
- Nawawi Hadari, (1995), "Instrumen Penelitian Bidang Sosial", Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Nitisemito Alex S. (1990), "Manajemen Personalialia", cetakan III, Ghalia, Jakarta.
- Noe, Gerhart Wright, (2006), "Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage" Mcgraw-Hill.
- Odiorne, George S. (1989), "Strategic Management Of Human Resources", Third Printing, San Fransisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Rivai Veithzal (2005), "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan", PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins Stephen P. -Timothy A. Judge (2008), "Perilaku Organisasi", Salemba Empat, Jakarta.
- Rukky Achmad.S. (2001), "Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang Dan Menilai Kinerja", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sedarmayati (2001), "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja", Mandar Maju, Bandung
- Siagian S.P. (1997), "Manajemen Sumber Daya Manusia", Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora Henry (2004), "Manajemen Sumber Daya Manusia" Edisi III, STIE YKPN Yogyakarta.
- Sudarmanto (2008), "Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM", Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Sugiyono, (2007), "Metodologi Penelitian Bisnis", Alfabeta, Bandung
- Sulianti Yanti, (2005), "Studi Terhadap Hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan Yang Dilaksanakan Oleh Balai Pelatihan Tenaga Kesehatan Masyarakat Propinsi Jawa Barat",
- Suyatna Endra, (1998), "Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Untuk Promosi Karyawan Di PT Gramedia Multi Utama Jakarta",
- Whether, William B and Keith Davis (1989), "Human Resource Management: Motivation of Personal Management", 5<sup>th</sup> New York: Mc Graw Hill.
- Yuniarsih Tjutju & Suwatno (2008), "Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian". ALFABETA, Bandung.
- DOKUMEN
- Direktori kompetensi PT PLN (Persero), Soft Competency, 2008
- Formulir penilaian kinerja pegawai PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten 2009
- Laporan penilaian kinerja bidang sumber daya manusia PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten 2009
- Surat Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 257.K/010/DIR/2000 tanggal 2 November 2000, tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Bisnis Strategis PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten
- Surat Keputusan Direksi PT PLN (PERSERO) Nomor 412.K/DIR/2008 Tentang Sistem Pendidikan Dan Pelatihan