

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemetaan Kompetensi Pegawai Terhadap Analisis Kebutuhan Pelatihan

(Studi Terhadap Pegawai tingkat Supervisor dan Manajer di kantor PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat)

Widwi Handari Adji

Mahasiswa Magister Manajemen Bisnis
Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia

Abstrak

Pengembangan sumber daya manusia di perusahaan dapat dilakukan dengan membuat pelatihan kepada pegawai, untuk meningkatkan kemampuan dan kesiapan serta mengatasi kekurangan-kekurangan kerjanya di masa akan datang. Permasalahan yang terjadi adalah kegiatan pelatihan yang telah dilakukan masih belum terpadu, terutama mengidentifikasi unit-unit kerja mana yang membutuhkan pelatihan.

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan dan mengukur pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemetaan Kompetensi Pegawai terhadap Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai tingkat Manajer dan Supervisor di kantor PT PLN (persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif survey dan explanatory survey, dengan responden 79 orang, dan analisis data menggunakan analisis jalur untuk menguji hipotesisnya. Hasil pengujian analisis jalur secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari: (1) penilaian kinerja terhadap pemetaan kompetensi pegawai sebesar 72,25% ; (2) penilaian kinerja terhadap analisis kebutuhan pelatihan sebesar 80,25% ; (3) pemetaan kompetensi pegawai terhadap analisis kebutuhan pelatihan sebesar 0,25% ; (4) Secara simultan penilaian kinerja dan pemetaan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap analisis kebutuhan pelatihan sebesar 88,01%.

Saran, tingkat keandalan alat ukur penilaian kinerja terus dipertahankan, soft competency pembelajaran berkesinambungan dan membangun hubungan dilindungi melalui pelatihan soft skill, serta analisis jabatan melalui job description dan job specification perlu diperbaharui kembali.

Kata Kunci : Analisis Kebutuhan Pelatihan, Penilaian Kinerja, Pemetaan Kompetensi Pegawai.

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menciptakan suatu kebutuhan akan organisasi yang tanggap untuk mempertahankan daya saingnya. Baiklah dengan itu, Sumber Daya Manusia (SDM) sekarang dilihat sebagai faktor keunggulan bersaing. Kompetensi SDM yang khas diperoleh melalui keterampilan karyawan yang besar-besaran 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 Mengajar (2001:25);

"manajemen sumberdaya manusia yang lengkap meliputi dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Salah satu fungsi operasional dasarnya 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.

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

1.1. Analisis Kebutuhan Pelatihan

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

Menurut Bernardine dalam Veitral (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 didakannya 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. Veitral (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: penitahan kebutuhan, pengembangan, dan implementasi, serta evaluasi aktivitas pelatihan. Langkah pertama adalah tahap analisis kebutuhan (*need assessment*). Tahap awal ini mengidentifikasi 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 pendekatan terhadap adanya kemungkinan hambatan dari dalam perusahaan terhadap penyelenggaraan pelatihan, evaluasi terhadap karyawan yang telah mengikuti pelatihan termasuk kaitannya dengan kemampuannya. Sedangkan analisis jabatan (tujuan, 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 Sulani (2006:34), analisis kebutuhan pelatihan harus dapat mengidentifikasi permasalahan saat ini dan tantangan masa depan, sebagai contoh antara lain perubahan disiplin strategi organisasi kemungkinan akan mengakibatkan restrukturisasi. Untuk itu akan menimbulkan kemungkinan karyawan membutuhkan pelatihan yang lebih berkembang, walaupun pelatihan bukan sebagai penyambutan masalah organisasi, tapi fakta membuktikan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Analisis kebutuhan pelatihan harus memperimbangan kebutuhan individu, dan melakukan pendekatan lainnya yaitu identifikasi dari tuntutan tugas pekerjaan, yaitu melalui evaluasi terhadap *job description* dan *job specification*, juga harus memperimbangan laporan kinerja, absensi, dan budaya kerja.

1.2. Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam rangka menentukan kebijakan yang berkaitan dengan karyawan seperti kebijakan

pengembangan atau kebijakan kompensasi, diperlukan suatu informasi mengenai kinerja karyawan. Salah satu cara untuk memperoleh informasi tersebut adalah dengan melaksanakan sistem penilaian kerja. penilaian kerja adalah proses melalui bagaimana perusahaan mengevaluasi dan menilai kinerja karyawannya. Adapun maksud penilaian kinerja adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivasi dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *reward* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan (Bernardine dalam Valsal, 2008:132). Sistem penilaian kerja yang dirancang dengan baik akan sangat membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan memberikan rangsangan untuk meningkatkan kinerja.

Heny Simanosa (1995:145) menyatakan bahwa penilaian kerja adalah proses dalam suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, menilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu.

Caerio dalam Karlika (2008:32) memberikan definisi bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur kinerja karyawan dengan membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Adapun Dasser dalam Setiawan (2009:251) memberi definisi penilaian kinerja sebagai suatu prosedur yang meliputi:

1. Penetapan standar kinerja: yaitu memastikan bahwa atas dan bawah menetapkan target yang diharapkan untuk mencapai standar yang akan dipakai untuk penilaian;
2. Penilaian kinerja: yaitu membandingkan antara kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar yang ditetapkan;
3. Umpan balik: yaitu memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi mereka agar dapat menghilangkan kelemahan kinerja atau leus baik kinerja lebih tinggi lagi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses penilaian atas efektivitas hasil pekerjaan karyawan pada suatu periode tertentu dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Dengan melakukan penilaian kinerja dapat diketahui kekuatan maupun kelemahan karyawan sehingga

pihak manajemen dengan mudah mengetahui potensi masing-masing karyawan dalam rangka pengembangan lebih lanjut.

Penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses yang sistematis dimana atasan menguji 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 (Hobbins, 2008: 215). 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 tolak ukur untuk menentukan apakah pelatihan harus diselenggarakan atau tidak untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang dirasa tidak memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.

Sesuai dengan pendapat Mury & Cleveland (1995:94), Bernardin & Russel (1993:379), dan Milkovich & Boudreau (1997:100), yang dikalip Chaidir (2008:55) kelganya 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. mengawasi 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.

1.3. Pemetaan Kompetensi Pegawai Komposisi Kompetensi

Spencer & Spencer dalam Sudarman (2009:53) mengemukakan beberapa jenis komponen yang membentuk sebuah kompetensi, yakni sebagai berikut:

1. Motivasi (Motives)

Motives merupakan konsistensi berpikir mengenai sesuatu yang diinginkan atau dikehendaki oleh seseorang sehingga menyebabkan suatu kejadian. Motivasi lingual laku dapat dijabarkan dengan istilah terlelu, seperti mengonfirmasi, mengarahkan, membanding, memilih untuk menghadapi kejadian atau tujuan tertentu.

2. Sifat atau Ciri bawaan (Traits)

Traits adalah karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap informasi atau situasi terlelu. Seperti reaksi waktu, luas pandangan yang baik merupakan kompetensi bagi seorang pilot.

3. Konsep diri (Self Concept)

Self Concept merupakan sikap, nilai, atau imajinasi seseorang. Seperti percaya diri (*self confidence*), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsep dirinya.

4. Pengetahuan (Knowledge)

Knowledge merupakan informasi seseorang dalam lingkup tertentu. Komponen kompetensi ini sangat kompleks. Nilai dari *knowledge test* sering gagal untuk memprediksi kinerja karena terjadi kegagalan dalam mengukur pengetahuan dan kemampuan sesungguhnya yang dipelakikan dalam pekerjaan.

5. Kelesampilan (Skill)

Skill merupakan kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas fisik atau mental tertentu.

1.4. Standar Kompetensi

Standar kompetensi menurut Sulpan dalam Sudarman (2009:57) adalah rumusan kemampuan dan kinerja minimal yang harus dicapai pada satu kompetensi tertentu, yang diantaranya meliputi:

1. Apa yang diharapkan dapat dikerjakan oleh seseorang.
2. Seberapa jauh kinerja yang diharapkan tersebut dapat dicapai oleh seseorang.
3. Bagaimana mengukur/membuktikan bahwa seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan.

Standar kompetensi menjelaskan kompetensi yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif. Standar kompetensi berperan sebagai patokan bagi pengujian, serta memiliki format yang baku, serta judul unit, uraian unit, elemen kompetensi, kriteria unjuk kerja, ruang lingkup, dan petunjuk bukti.

Selain itu, ada kompetensi umum yang berfungsi sebagai kompetensi yang harus terandung pada sebuah kompetensi. Hal ini sering dikenal sebagai kompetensi kunci. Standar kompetensi memiliki format yang terdiri atas unit-unit standar kompetensi. Menurut Sulpan yang dijelaskan Moekasoso (2009:27), unit-unit standar kompetensi secara umum dibagi kedalam tiga kelompok, yaitu sebagai berikut:

1. Unit kompetensi inti

Kompetensi inti (*core competency*) yaitu jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap individu pegawai.

2. Unit kompetensi peran

Kompetensi peran (*role competency*), yaitu jenis kompetensi yang dipelakikan pada jabatan tertentu di perusahaan, baik jabatan struktural maupun fungsional.

3. Unit kompetensi bidang

Kompetensi bidang (*technical competency*), yaitu jenis kompetensi yang dipelakikan sesuai dengan jenis profesi masing-masing individu pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan teknis, baik jabatan yang bersifat *structural* maupun fungsional.

1.5. Jenis Kompetensi

Spencer & Spencer dalam Yuniesah (2008:24-25) menyatakan bahwa berdasarkan kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan, kompetensi terbagi atas dua kategori yaitu:

1. *Threshold Competencies*, merupakan karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, akan tetapi tidak membedakan seseorang yang baik/kinerja tinggi dengan kinerja rata-rata (meliputi pengetahuan (*Knowledge*) atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca). Contohnya untuk seorang tenaga penjual adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya menjual formulir.
2. *Differentiating Competencies*, merupakan faktor-faktor yang membedakan seseorang yang baik/kinerja tinggi

dengan yang berkinerja rendah. Misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya yang diperhatikan pencapaian sasaran yang melebihi apa yang ditetapkan oleh organisasi. Contohnya kompetensi seorang sales yang memiliki motivasi tinggi dapat menepati sasaran jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja pada tingkat rata-rata.

Selanjutnya Spencer & Spencer dalam Yuniarsih (2008:26-28) mengelompokkan ke dalam enam kelompok kompetensi untuk mencapai kinerja tinggi baik bagi tenaga dan profesional, tenaga penjual, *helping and human service*, manajer, maupun pengusaha yaitu:

1. Kompetensi Berprestasi dan Tindakan (*Achievement and Action*); Pada ini kompetensi ini didasarkan kepada:

a) *Achievement Orientation (AO)*,

Penilaian yang menekankan kepada hasil pekerjaan yang lebih baik, berkompetensi melampaui standar dan bekerja dengan baik. Sikap yang menunjukkan prestasi ini antara lain: bekerja untuk melampaui standar yang ditentukan manajemen, menentukan dan bertindak untuk mencapai tujuan yang menantang bagi diri sendiri maupun orang lain, berinisiatif selalu mencari informasi dan memiliki pemikiran konseptual.

b) *Concern for Order, Quality and Accuracy (CO)*,

Dimensi ini merupakan pemicu utama yang dapat mereduksi ketidakpastian lingkungan. Karakteristik dari CO ini ditandai dengan memonitor dan mengecek pekerjaan dan informasi, menekankan pada kejelasan peran dan fungsi serta memelihara sistem informasi.

c) *Initiative (INT)*,

inisiatif merupakan praksi untuk mengambil suatu tindakan yang dicerminkan dengan melakukan lebih dari yang dipikirkan atau diharapkan dalam pekerjaan, melakukan sesuatu dimana tidak seorangpun memikalkannya. Disamping itu inisiatif juga dicerminkan melalui tindakan yang cepat dan cermat, meminimalkan peluang proaktif, menghindari timbulnya masalah dan menciptakan peluang baru.

d) *Information Seeking (INF)*,

keingintahuan yang mendasar, hasrat untuk lebih mengetahui tentang sesuatu, orang atau persoalan mendorong mencari informasi. Pencarian informasi termasuk membuat usaha untuk memperoleh informasi lebih banyak.

2. Kompetensi Melayani (*Helping and Human Service*), Ada dua dimensi dalam kelompok kompetensi pelayanan, yaitu:

a) *Interpersonal Understanding (IU)*,

Kompetensi ini mencakup kemampuan untuk mendengar dan memahami ekspresi, pemikiran, perasaan, yang tidak terucapkan oleh orang atau kelompok yang lain. *Interpersonal understanding* ini terlihat dalam bentuk memahami perilaku, keterbukaan, kebutuhan dan perspektif pihak lain, mampu menginterpretasikan sikap *non-verbal* pihak lain, memahami hal-hal yang dapat menjadi sumber motivasi pihak lain dan memahami latar belakang perilaku orang lain.

b) *Customer Service Orientation (CSO)*,

Kompetensi ini mencakup kemampuan untuk memahami keperluan orang lain dan kemudian mengajukan sesuatu untuk memahami keperluan orang lain dan kemudian mengajukan sesuatu untuk membantu dan mendorong orang lain.

3. Kompetensi Memimpin (*Influence*),

kelompok kompetensi ini mencakup dimensi:

a) *Impact and Influencing (IMP)*,

Kompetensi ini merupakan kemampuan untuk membujuk meyakinkan, mempengaruhi atau membuat orang lain berkesan dengan tujuan mendapat dukungan orang lain.

b) *Organizational Awareness (OA)*,

Merupakan kemampuan individu untuk mengidentifikasi pengambil keputusan yang sebenarnya dan yang dapat mempengaruhi orang lain serta memprediksi bagaimana sesuatu kejadian akan mempengaruhi orang lain serta memprediksi bagaimana sesuatu kejadian akan mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi.

c) *Relationship Building (RB)*,

Relationship building dicirikan dengan menjaga hubungan pekaawanan atau hubungan dan jaringan

dengan orang lain, *Relationship Building* sering terlihat dari sikap kesediaan untuk membangun hubungan, menciptakan kemudahan untuk membangun hubungan, dan melakukan pertukaran informasi untuk menciptakan hubungan.

4. Kompetensi Mengelola (*Management*),

Kompetensi ini sebenarnya merupakan bagian dari *Impact and Influence*, yang menunjukkan keinginan untuk mendapatkan kekuasaan yang berpengaruh secara positif untuk hal-hal yang spesifik. Keinginan yang positif ini ditunjukkan melalui keinginan untuk mengembangkan pihak lain, memimpin yang lain dan memperbaiki *teamwork* dan bekerjasama. Kompetensi mengelola terdiri dari:

- a) *Developing Other (DEV)*,
yaitu kemampuan untuk mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.
- b) *Directiveness (DIR)*,
Yaitu kemampuan untuk memerintah dan mengasahkan orang lain baik karena kemampuan diri maupun karena kekuasaan jabatannya untuk melakukan sesuatu sesuai dengan sasaran organisasi.
- c) *Teamwork and Cooperation (TW)*,
Yaitu kemampuan dan kemauan bekerjasama dengan orang lain dalam suatu kelompok kerja atau menjadi bagian dari suatu kelompok kerja.
- d) *Team Leadership (TL)*,
Yaitu kemampuan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi dirilis formal.

5. Kompetensi Berfikir (*Cognitive*),

Kompetensi kognitif mempunyai fungsi agar kerja individu berdasarkan pemahaman situasi, aktivitas, masalah, peluang dan dalam rangka pengetahuan dan keahliannya. Kompetensi berfikir terdiri dari:

- a) *Analytical Thinking (AT)*,
Yaitu kemampuan memahami situasi atau permasalahan dengan cara memandangnya sebagai suatu kesatuan mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi masalah mendasar dalam situasi kompleks.
- b) *Conceptual Thinking (CT)*,
Yaitu kemampuan memahami situasi atau keadaan dengan cara memandangnya sebagai satu

kesatuan yang terintegrasi mencakup kemampuan mengidentifikasi pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.

- c) *Technical/Professional/Managerial Expertise (EP)*,
Yaitu kemampuan pengalaman eksplisit, berupa keahlian/kecakapan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan dan mendistribusikan pengalaman atau keterampilan kepada orang lain.
- #### 6. Kompetensi Kepribadian yang efektif (*Personal Effectiveness*).
- Ada empat dimensi dalam kelompok kompetensi kepribadian yang efektif, yaitu:
- a) *Self Control (SC)*,
Kemampuan untuk menjaga emosi dan mencegah tindakan negatif ketika terdorong atau berhadapan dengan situasi atau kondisi yang tidak diinginkan.
 - b) *Self Confidence (SCF)*,
menunjukkan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Secara deskriptif, SCF meliputi menampilkan diri pada kondisi yang terancam, pernyataan kepercayaan diri terhadap kapabilitas dan kemampuannya, selalu belajar dari kesalahan.
 - c) *Flexibility (FLX)*,
Merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dengan variasi situasi. Individu atau kelompok, *flexibility* juga merupakan kemampuan untuk memahami dan menghormati perbedaan dan perspektif yang berlawanan.
 - d) *Organizational Commitment (OC)*,
Adalah kemampuan individual dan kesediaan untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi, berindak dalam cara meningkatkan tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

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 besar-besarnya membutuhkan pelatihan, pelatihan dibidang apa

yang dibutuhkan. Kompetensi apa yang harus dipertahankan, sehingga penilaian 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".

Selanjutnya menurut Sedarmanto (2009:62), Pemetaan kompetensi adalah proses membuat daftar kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

"Pemetaan kompetensi atau lebih dikenal dengan istilah analisis kompetensi adalah segala macam bentuk pendekatan analisis sistematis yang menjelaskan muatan-muatan atau tugas pekerjaan seseorang, baik kegiatan aktivitas maupun perilakunya, konteks pekerjaan pada lingkungan kerja dan segala tuntutan serta persyaratan pekerjaan tersebut, yang terdiri dari pengetahuan, keahlian, dan kemampuan secara detail dan menyeluruh" (Moheriono 2009:11).

Pemetaan kompetensi tersebut harus dirancang dengan sebaik-baiknya karena dapat memberikan informasi yang lebih rinci dan akurat perihal suatu pekerjaan seorang karyawan. Selain itu, akan memudahkan pihak manajemen dalam pemetaan karyawan tersebut sesuai dengan *the right man on the right job*.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemetaan kompetensi merupakan proses mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan penilaian yang diperlukan untuk kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau profesi tertentu.

Pemetaan kompetensi sangat penting bagi setiap perusahaan, oleh karena itu harus dikelola dengan baik karena memiliki manfaat untuk membuat dan mendefinisikan dengan baik daftar kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan setiap peran secara efektif.

Pemetaan kompetensi berfungsi sebagai landasan untuk semua aplikasi HR. Hasil dari pemetaan kompetensi, mempengaruhi MSDM dalam proses rekrutasi, pengembangan manajemen, penilaian dan pelatihan. Menurut Moheriono (2009:12) dapat dijabarkan, pemetaan kompetensi berfungsi:

- 1) Mempengaruhi bagian utama dari setiap satu pekerjaan
- 2) Berkorelasi dengan kinerja di tempat kerja
- 3) Dapat diukur terhadap standar dimana baik
- 4) Dapat diingalkan melalui pelatihan dan pengembangan
- 5) menjelaskan standar tenaga kerja dan harapan
- 6) menyelesaikan individu, tim, dan manajer dengan strategi bisnis organisasi
- 7) menetapkan pemberdayaan, akuntabilitas, dan keserasan pelatih, karyawan, dan pimpinan dalam pengembangan tenaga
- 8) mengembangkan rasa adil, fokus penilaian dan kapuluan kompetensi.

Selain itu, menurut Moheriono (2009:12) tujuan pemetaan kompetensi adalah:

- 1) menjamin pelaksanaan system personalia yang digunakan, benar-benar berfokus dan sangat produktif. Penggunaan pemetaan kompetensi yang dirancang dengan baik dan benar akan memberikan informasi secara rinci dan akurat perihal pekerjaan dan karakteristik pekerjaan sehingga memudahkan rancangan sistem SDM dalam perancangannya.
- 2) terciptanya perekat untuk membentuk sistem personalia terpadu dan terarah. Seperti pada sistem seleksi, sistem pelatihan, sistem perencanaan tenaga kerja, dan sistem promosi berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya koordinasi dan relevansi, sehingga menghasilkan duplikasi pekerjaan dan akhirnya kinerja produktif pada fungsi masing-masing tersebut.

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 penilaian terhadap struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, visi dan misi perusahaan serta bahan-bahan yang mendukung dan

bahubungan dengan jalur profesi yang ingin disusun profil kompetensinya.

- 2) *Visitasi sesoran*, yaitu mengkaji harapan/pandangan manajemen senior terhadap jalur profesi tersebut di atas dalam rangka untuk lebih memahami dan menggali latar belakang/keajahan penentuan jalur profesi dan sistem karir yang terkait dengan jalur profesi tersebut.
- 3) Penyusunan profil kompetensi inti dan peran, penyusunan profil kompetensi dalam *expert panel* menggunakan dikatori kompetensi dari masing-masing anak perusahaan dan *tokoh* yang dibarengkan 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 ditetapkan dalam *expert panel*.
- 5) Integrasi data dan analisis, dilakukan terhadap *expert panel* hasil validasi tindakan kunci.

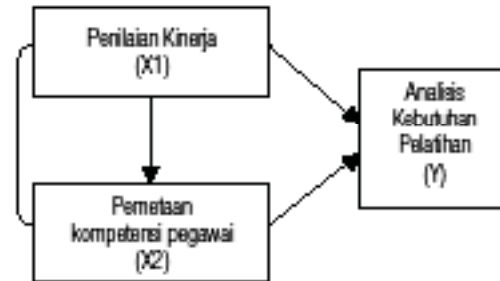
Sumber: DOKUMEN PT PLN 2008

Pemetaan kompetensi berpengaruh terhadap analisis kebutuhan pelatihan, seperti yang dikemukakan oleh Moehariono (2008:12), dengan pemetaan kompetensi akan memudahkan pihak perusahaan untuk melaksanakan kegiatan pelatihan.

2. Kerangka Pemikiran

Dari hasil penilaian kinerja dan pemetaan kompetensi inilah, perusahaan khususnya bidang pengembangan sumber daya manusia dapat melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk menentukan program, peserta, waktu, media pelatihan, dan bentuk evaluasi, agar pelatihan yang sistematis dan terpadu diharapkan akan memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan dimana yang akan datang. Disamping itu identifikasi terhadap kebutuhan pelatihan juga akan menetapkan permasalahan mana yang bisa diselesaikan atau diperbaiki melalui pelatihan dan mana yang tidak.

Adapun paradigma dalam penelitian ini yaitu:

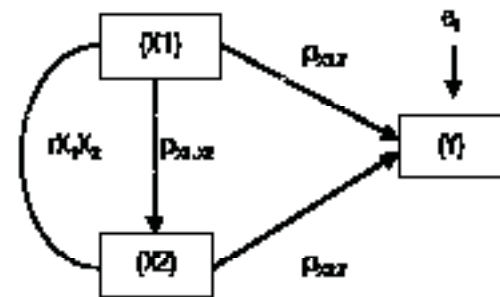


Bambar 1 Paradigma Penelitian

3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan penyebaran kuisioner kepada pegawai PT. PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat untuk tingkat supervisor dan manajer. Hasil penelitian yang dibagikan kepada 79 responden, memperlihatkan adanya karakteristik yang bervariasi dari segi jenis kelamin, status, usia, pendidikan, dan masa kerja.

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dilakukan analisis data untuk menjawab hipotesis penelitian berdasar struktur jalur yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Bambar 2 Struktur Jalur Penelitian

Persamaan struktural penelitian $Y = \rho X1 - \rho X2 - \rho e1$, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

- Hipotesis 1
 Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Pemetaan Kompetensi, rancangan hipotesisnya sebagai berikut:
 Ho: $\rho1 = 0$: Penilaian Kinerja tidak mempengaruhi Pemetaan Kompetensi
 H1: $\rho1 > 0$: Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Pemetaan Kompetensi

Hipotesis 2

Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Analisis Kebutuhan Pelatihan, rancangan hipotesisnya sebagai berikut:

$H_0: p1=0$: Penilaian Kinerja tidak mempengaruhi Analisis Kebutuhan Pelatihan

$H_1: p1 > 0$: Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Analisis Kebutuhan Pelatihan

Hipotesis 3

Pemetaan Kompetensi berpengaruh positif terhadap Analisis Kebutuhan Pegawai, rancangan hipotesisnya sebagai berikut:

$H_0: p1=0$: Pemetaan Kompetensi tidak mempengaruhi Analisis Kebutuhan Pegawai

$H_1: p1 > 0$: Pemetaan Kompetensi berpengaruh terhadap Analisis Kebutuhan Pegawai

Hipotesis 4

Penilaian Kinerja dan Pemetaan Kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap Analisis Kebutuhan Pegawai

$H_0: p1=0$: Penilaian Kinerja dan Pemetaan Kompetensi tidak mempengaruhi Analisis Kebutuhan Pegawai

$H_1: p1 > 0$: Penilaian Kinerja dan Pemetaan Kompetensi berpengaruh terhadap Analisis Kebutuhan Pegawai

Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur.

4. Hasil Pengujian & Pembahasan

Penilaian kinerja mempunyai pengaruh terhadap pemetaan kompetensi pegawai sebesar 72,26%. Hasil penelitian ini semakin menguatkan teori yang menganut bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap pemetaan kompetensi, adapun teori tersebut adalah salah satunya yang dikemukakan oleh Murphy & Cleveland (1996:94), Bernardin & Russel (1993:379), dan Milkovich & Boedeau (1997:100), yang dikutip Chaidir (2008:66) yakni mengenai manfaat penilaian kinerja, yaitu:

1. membayar upah baik tentang keahlian dan kemampuan 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. menyediakan informasi mengenai perilaku dan kinerja karyawan guna mendukung keputusan MSDM.

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

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penilaian kinerja memberikan pengaruh positif terhadap analisis kebutuhan pelatihan sebesar 90,26%. 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 mengaktifkan 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 pemertahanan, dan 7). Penelitian. Penilaian kinerja dijadikan sebagai tolak 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 0,26%. Sejalan dengan pendapat Mochariono (2009:12), pemetaan kompetensi pegawai berfungsi sebagai landasan untuk semua aplikasi HR. Hasil dari pemetaan kompetensi, mempengaruhi MSDM dalam proses rekrutasi, pengembangan manajemen, penilaian dan pelatihan. Menyang salah satu kunci keberhasilan dalam pelatihan untuk mencapai tujuan akan kompetensi yang diharapkan adalah dengan adanya pemetaan kompetensi sebelum dilaksanakannya 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 (2006:32);

"Penilaian kinerja dapat dijadikan acuan baik 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, dibuahkan 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 dipenuhi, sehingga pelatihan yang diberikan tidak sia-sia.

5. Kesimpulan

1. Berdasarkan tanggapan responden dapat diketahui pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja terhadap pemetaan kompetensi pegawai. Hal ini dibuktikan dengan pengujian hipotesis yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja terhadap pemetaan kompetensi sebesar $(0,86)^2 = 72,25\%$. Artinya tinggi rendahnya variasi yang terdapat pada Pemetaan Kompetensi Pegawai dijelaskan oleh Penilaian Kinerja. Semakin baik Penilaian Kinerja maka kecenderungan semakin baik pula Pemetaan Kompetensi Pegawai.
2. 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 Analisis Kebutuhan Pelatihan dapat dijelaskan oleh

variabel Penilaian Kinerja. Semakin baik Penilaian Kinerja yang dilakukan maka terjadi kecenderungan semakin baik pula Analisis Kebutuhan Pelatihan.

3. Berdasarkan tanggapan responden dapat diketahui pengaruh positif dan signifikan antara pemetaan kompetensi pegawai 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 Pegawai. Semakin baik Pemetaan Kompetensi Pegawai yang dilakukan maka terjadi kecenderungan semakin baik pula Analisis Kebutuhan Pelatihan.
4. 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 pegawai terhadap kebutuhan pelatihan. Penilaian Kinerja memberikan pengaruh melalui Pemetaan Kompetensi pegawai terhadap kebutuhan pelatihan adalah sebesar $(0,98)^2 = 98,01\%$. Artinya semakin baik penilaian kinerja yang dilakukan maka semakin terpenuhi kompetensi pegawai sehingga kebutuhan pelatihan dapat dengan mudah diidentifikasi.

6. Rekomendasi

1. Penilaian kinerja melalui tingkat keandalan alat ukur penilaian sebaiknya diujicobakan, perusahaan dapat secara berkala melakukan peninjauan dan perubahan atas alat ukur yang digunakan, sebaliknya hasil pengujian 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.
2. Kompetensi pembelajaran berkelanjutan dan kompetensi membangun hubungan mendapat skor terkecil, untuk meningkatkan kompetensi tersebut, sebaiknya pimpinan melalui unit diabdikan pusat, mengadakan pelatihan-pelatihan *soft skill* yang dapat

membantu pegawai mengatasi kelemahan dalam kompetensi tersebut.

3. Indikator yang diabaikan paling kurang dalam analisis kebutuhan pelatihan adalah indikator analisis jabatan, hal ini perlu dilakukan peninjauan ulang mengenai segala kelemahan yang terkait dengan analisis jabatan baik itu dalam hal *job description*-nya maupun dalam hal *job spesifikasi*-nya, agar pegawai dapat lebih memahami tugasnya.

7. Daftar Pustaka

- Benedidin, H. John and Russel. 1993. *Human Resources Management*. Mc. Graw-Hill. New York.
- Cascio, Wayne F. 1992. *Managing Human Resources, Productivity Quality Of Work Life, Profits*, Seventh Edition. Mc Graw-Hill.
- Cheidir, 2001. *Pengaruh Factor-Faktor Utama Yang Menentukan Kompetensi Terhadap Peserta Program Pelatihan Usaha Kecil Kota Sukam, Tesis*.
- Karika Ika. 2008. *Pengaruh Perubahan Sistem Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pejabat Fungsional Pegawai Rumah Sakit Jiwa Bandung Dan Cimahi, Tesis*.
- 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. Remaja Adikama, Bandung.
- Milkovich, George T and Boudreau, John W. 1997. *Human Resource Management*, 8th ed. Richard D. Irwin Boston.
- Moesalomo. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Glialia Indonesia. Bogor.
- Rivali Veilhal. 2008. *Penilaian Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins Stephen P. Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Simamora Harry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, STE YKPN Yogyakarta.
- Sudamanib. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sulani Yani. 2006. *Studi Terhadap Hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan Yang Dilaksanakan Oleh Balai Pelatihan Tenaga Kesehatan Masyarakat Propinsi Jawa Barat*, Tesis.
- Yuniastih Tjulu & Suwalno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. ALFABETA, Bandung.