

**PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN  
*HUMAN RESOURCES SCORECARD*  
PADA PT PLN (PERSERO) JASA DAN PRODUKSI**

**(Survei Terhadap karyawan PT PLN Jasa&Produksi Unit Produksi Citarum)**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari  
Syarat Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Bisnis



Oleh :  
**Risa Linawati**  
**NIM : 055481**

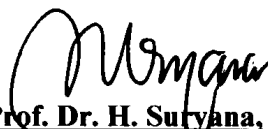
**SEKOLAH PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
BANDUNG  
2007**



## LEMBAR PENGESAHAN

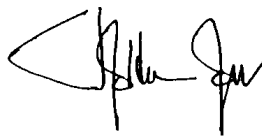
Disetujui dan Disyahkan

Pembimbing I



**Prof. Dr. H. Sutryana, M.S**  
NIP 131 570 041

Pembimbing II



**Durotul Yatimah, Dr., M.Pd**  
NIP 131 570 045

Ketua Program Studi Magister Manajemen Bisnis  
Sekolah Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Indonesia



**H. Agus Rahayu, Dr., M.Si**  
NIP 131 664 382



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul “ **Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan *Human Resources Scorecard* pada PT PLN (Persero) Jasa dan Produksi, (Survei terhadap karyawan PT PLN (Persero) Jasa dan Produksi Unit Produksi Citarum)**” ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya bersedia menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ada pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, Januari 2007  
Yang membuat pernyataan



Risa Linawati  
NIM.055481



*Sebaik-baik Karunia Adalah Akal  
Seburuk-seburuk Musibah Adalah Bodoh.*

*Barangsiapa Sedang Mencari Ilmu  
Maka Sebenarnya Ia Sedang Mencari Surga  
Dan Barangsiapa Mencari Kemaksiatan  
Maka Sebenarnya Dia Sedang Mencari Neraka  
(Ali ra)*

*Karya Tulis Ini Ku Persembahkan  
Sebagai bakti Ku kepada Kedua Orangtua Ku Ter cinta  
Tiada Kata Yang Dapat Ku Ungkapkan  
Tiada Sikap Yang Dapat Ku Lakukan  
Untuk Membalas Semua Kasih Sayang  
Yang Selalu Engkau Berikan Kepada Ku  
Aku Hanya Bisa Berdoa Dengan Setulus hati  
Dan rasa Terima Kasihku Yang Mendalam  
Thank You So Much For Mysoulmate Because  
I'm Nothing Without You*





## ABSTRAK

### **Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan *Human Resources Scorecard* Pada PT PLN (Persero) Jasa&Produksi**

Oleh  
Risa Linawati

Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dalam hal ini karyawan yang berperan di dalamnya. Pengukuran kinerja sumber daya manusia, saat ini tidak saja terpaku untuk mengukur sesuatu yang berwujud saja, tetapi aspek yang tak berwujud juga perlu ditinjau sebagai penyeimbang yang mendukung akurasi penilaian kinerja itu sendiri. Salah satu konsep pengukuran kinerja SDM yang mendukung hal tersebut adalah *Human Resource Scorecard*. Sementara itu, untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan, diperlukan kebijakan yang tepat serta sumber daya manusia yang berkualitas sebagai pelaksana kebijakan tersebut. Oleh karena itu, dukungan program pelatihan yang tepat serta kompetensi karyawan yang tinggi diperlukan dalam upaya mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan.

Tesis ini merupakan hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan berdasarkan *Human Resources Scorecard* (HRSC) sedangkan obyek penelitiannya adalah PT PLN (Persero) Jasa dan Produksi Unit Produksi Citarum. Beberapa kajian masalah pada penelitian ini adalah sejauhmana pelaksanaan pelatihan pada PT PLN (Persero) Jasa&Produksi, bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja, bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja.

Metode penelitian yang digunakan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory* dan responden yang dipakai adalah karyawan tetap di PT PLN (Persero) J&P Unit Produksi Citarum. Untuk mencari besarnya pengaruh diantara variabel-variabel utama, digunakan analisis statistik *path analysis*.

Hasil uji statistik dari hipotesis yang diajukan, umumnya diterima yaitu secara parsial pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 37,21% sedangkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 49% dan secara simultan pelatihan dan kompetensi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan berdasarkan *Human Resources Scorecard* sebesar 48%. Hal ini berarti apabila pelatihan dan kompetensi dilaksanakan dengan baik, maka kinerja karyawan pun akan baik, begitu juga sebaliknya.

## ABSTRACT

### **The Influence of Training and Competencies Toward Human Resources Performance Based on Human Resources Scorecard in PT PLN (Persero) Jasa & Produksi**

By  
Risa Linawati

The success of one organization is determined by human resources. In this term are employees who play the role in the organization. Nowadays, the measurement of Human Resources (HR) is not only concerned with tangibles, but also with the intangible ones as an effort to support the accuracy of the measurement it self. One of the supporting concepts is Human Resources Scorecard. To achieve resources are needed. Therefore, good training programs and high competencies are crucial to achieving the pre-determined work standards.

This thesis is about the influences of training and competencies toward human resorces performance based on Human Resources Scorecard (HRSC). The object was the production unit of PT PLN (Persero) Jasa&Produksi in Citarum. Some topics discusses are : how for the Human resources training was implemented, how was influence of competencies toward human resources performance, how was influence of training and competencies towards human resources performance.

The research method used in explanatory survey and the respondents are the employees at the production unit PT PLN (Persero) Jasa & Produksi. Ind addition, path analysis is used to analyze the influence within the main variables.

Statistic test showed, generrally accept, partially we get positive influence training toward competencies as much as 37,21% and competencies toward performance as much as 49%, and that human resources training and competencies did have a positive influence and are significant toward human resources performance based on human resources scorecard, as much as 48%. Thus, if the human resources training and competencies are implemented well, then so will the human resources and vice versa.



## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT serta shalawat dan salam kepada Nabi besar Muhammad SAW, karena dengan karunia-Nya jua, tugas membuat tesis dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan *Human Resources Scorecard*”** ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam penyelesaian tugas akhir pada Program Studi Manajemen Bisnis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

Penulisan tesis ini disajikan dalam lima bab, Bab I pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian.

Bab II memuat tinjauan teoritis yang terdiri atas pengertian kinerja, pengertian *human resources scorecard*, pengertian kompetensi, dan pengertian pelatihan serta kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab III dikemukakan tentang prosedur penelitian yang memuat pokok-pokok : subjek penelitian, metode penelitian, operasionalisasi variabel penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik dan alat pengumpulan data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data

Bab IV menyajikan hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri atas sejarah singkat perusahaan, profil responden, pembahasan

Bab V berisi kesimpulan dan implikasi dari hasil penelitian serta rekomendasi yang diajukan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna seperti yang diharapkan. Untuk itu penulis mohon saran dan kritik yang konstruktif dari pembaca untuk perbaikan pada masa yang akan datang.

Akhirnya dengan mengucapkan Alhamdulillah tesis ini dipersembahkan dengan harapan dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya bagi penulis. Amin.

Wassalam  
Bandung, Januari 2007

Penulis



## UCAPAN TERIMA KASIH



Tiada kata yang pantas terucap selain “Alhamdulillah” sebagai limpahan rasa syukur ke hadirat Ilahi Robbi, bahwasanya laporan penelitian berupa tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian tesis ini adalah atas pertolongan Allah SWT melalui orang-orang yang telah dengan ikhlas memberikan bantuan pikiran, moril dan materil, maka sudah seharusnya pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, serta hati yang tulus penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Terima kasih dan penghargaan khusus penulis sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. H. Suryana, M.S, selaku pembimbing I disela kesibukannya masih sempat membimbing penulis, selanjutnya kepada Ibu Durotul Yatimah, Dr., M.Pd selaku Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis.

Ucapan terima kasih dan penghargaan penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Sunaryo Kartadinata, M.Pd selaku Rektor Universitas Pendidikan Indonesia
2. Bapak Prof. Dr. H. Asmawi Zainul, M.Ed selaku Direktur Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia
3. Bapak Prof. Dr. H. Djam'an Satori, MA selaku Asisten I Sekolah Pasca Sarjana
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Nuryani Rustaman, M.Pd selaku Asisten II Sekolah Pasca Sarjana
5. Bapak H. Agus Rahayu, Dr, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis
6. Ibu Ratih Huriyati, Dr., M.S selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Bisnis

7. Bapak Prof. Dr. H. Idochi Anwar, M.Pd dan Ibu Prof. Dr. Hj. Tjutju Yuniarsih, M.Pd selaku tim penguji
8. Bapak dan Ibu Dosen pengajar pada Program Studi Manajemen Bisnis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan ilmu serta bimbingan untuk bekal penulis dimasa yang akan datang
9. Seluruh staff administrasi di Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia yang telah membantu dalam urusan administrasi perkuliahan sejak awal hingga selesai.
10. Bapak Aminuddin Iddris, SE selaku kepala bagian SDM pada PT PLN (Persero) Jasa dan Produksi
11. Ibu Nina Lutfiah dan Bapak Iin Solihin, ST., beserta seluruh karyawan PT PLN (Persero) Jasa & Produksi Khususnya Unit Produksi Citarum yang telah ikut berpartisipasi dalam penyelesaian tesis ini.
12. Ayahanda H. Ahmad K dan Ibunda Tercinta Husrah A, AM.Pd yang selalu memberikan doa yang tulus, serta tidak henti-hentinya memberikan dorongan baik moril maupun materil yang tak terhingga kepada penulis.
13. A'miem N, ST yang tiada bosan memberikan motivasi, bantuan materil serta pengertian dalam penyelesaian tesis ini.
14. My best friend Vie, Nie, C2p, Mr Agus, Teh Roz dan Mr Edo yang senantiasa memberikan support dan bantuan kepada penulis.

Akhir kata kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil, yang tidak bisa penulis sebutkan secara keseluruhan satu persatu dalam tulisan ini, penulis ucapkan terima kasih. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah SWT dengan limpahan rahmat dan kemuliaan. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi penulis pribadi dan pembaca pada umumnya.

Wassalam  
Bandung, Januari 2007

Penulis





## DAFTAR ISI

HALAMAN

<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b>	
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b>	
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Kegunaan Penelitian.....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Kajian Pustaka .....	13
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	13
2.1.1.1 Dimensi Kinerja.....	16
2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	17
2.1.2. Definisi <i>Human Resources Scorecard</i> .....	21
2.1.2.1 Dimensi Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan HR <i>Scorecard</i> .....	25
2.1.3. Konsep Kompetensi .....	29
2.1.3.1 Mengembangkan Sistem Kompetensi .....	33
2.1.4 Pengertian Pelatihan .....	40
2.1.4.1 Tujuan Pelatihan .....	42
2.1.4.2 Metode Pendidikan dan Pelatihan .....	43
2.1.4.3 Langkah-Langkah dalam Melaksanakan Pelatihan .....	44
2.1.5 Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan .....	49
2.2 Kerangka Pemikiran.....	51
2.3 Hipotesis.....	56
<b>BAB III SUBJEK DAN METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Subjek Penelitian .....	57
3.2 Metode Penelitian .....	57
3.2.1 Desain dan Jenis Penelitian .....	57

3.2.2 Variabel Penelitian dan Operasional Variabel .....	58
3.2.3 Jenis dan Sumber Data .....	60
3.2.4 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	61
3.2.5 Teknik dan Alat Pengumpulan Data .....	61
3.2.6 Teknik Pengumpulan Data.....	62
3.2.7. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	64
3.2.7.1 Uji Validitas Kuesioner.....	64
3.2.7.2 Uji Resliabilitas Kuesioner.....	67
3.2.8 Teknik Analisis Data .....	70
3.2.8.1 Analisis Data Kuantitatif.....	70
3.2.8.2 Analisis Data Kualitatif.....	72

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Tinjauan Umum .....	73
4.1.1 Aktivitas Perusahaan .....	73
4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	74
4.2 Deskripsi Variabel Yang Diteliti .....	87
4.2.1 Pendidikan Responden .....	87
4.2.2 Jabatan Responden .....	88
4.2.3 Usia Responden.....	88
4.2.4 Analisis Deskriptif Mengenai Pelatihan Pada PT PLN (Persero) Jasa&Produksi Unit Produksi Citarum.....	91
4.2.5 Analisis Deskriptif Mengenai Kompetensi Pada PT PLN(Persero) Jasa& Produksi Unit Produksi Citarum .....	100
4.2.6 Analisis Deskriptif Mengenai Kinerja Karyawan Berdasarkan <i>HumanResources Scorecard</i> Pada PT PLN (Persero) Jasa & Produksi Unit Produksi Citarum.....	106
4.3 Hasil Penelitian.....	118
4.3.1 Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan <i>Human Resources Scorecard</i> Pada PT PLN (Persero) Jasa & Produksi Unit Produksi Citarum .....	118
4.4 Pembahasan.....	129
4.5 Kinerja Karyawan Berdasarkan <i>Human Resources Scorecard</i> .....	136

#### **BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

5.1 Kesimpulan.....	142
5.2 Rekomendasi.....	144

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

#### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**



## DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1.1 Realisasi Kinerja PT PLN (Persero) J&P Tahun 2006 .....	5
1.2 Tabel Realisasi Pendidikan Dan Latihan .....	8
3.1 Operasionalisasi Variabel.....	58
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	61
3.3 Mengukur Pelatihan Sumber Daya Manusia.....	63
3.4 Mengukur Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	63
3.5 Mengukur Aspek SDM Berbasis Human Resources Scorecard.....	63
3.6 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	68
4.1 Tingkat Pendidikan Responden.....	87
4.2 Tingkat Jabatan Responden.....	88
4.3 Usia Responden .....	88
4.4 Pelatihan Yang Diikuti Karyawan Pada Tahun 2006 .....	89
4.5 Kebutuhan Pelatihan Pada PT PLN (Persero) Jasa&Produksi Secara Individu .....	91
4.6 Kebutuhan Pelatihan Berbentuk Uraian Tugas Yang Dilaksanakan Di PT PLN (Persero) Jasa&Produksi.....	92
4.7 Kebutuhan Pelatihan Setiap Bagian Perusahaan .....	92
4.8 Sebelum Pelaksanaan Pelatihan, Lingkungan Pelatihan Telah Dikondisikan Dengan Baik .....	93
4.9 Perancangan Metode/Teknik Penyampaian Materi Pelatihan.....	94
4.10 Penyusunan materi pelatihan yang dilaksanakan pada PT PLN(Persero) Jasa&Produksi .....	95
4.11 Hubungan Materi Pelatihan Yang Diberikan Dengan Yang Dibutuhkan Karyawan .....	96
4.12 Pelatih Yang Memberikan Materi.....	96
4.13 Sarana Dan Prasarana Pelatihan .....	97
4.14 Pemahaman Terhadap Bidang Yang Telah Dilatihkan.....	97

4.15 Keterampilan Dalam Mengaplikasikan Bidang Yang Telah Dilatihkan .....	98
4.16 Peningkatan Kualitas Hasil Kerja Setelah Pelatihan .....	99
4.17 Tingkat Penjualan Yang Dibutuhkan Oleh Jumlah Omzet Perusahaan..	99
4.18 Tingkat Absensi (Ketidakhadiran) Kerja .....	99
4.19 Kemampuan Dalam Menyesuaikan Diri Dengan Perubahan Lingkungan.....	100
4.20 Kemampuan Melihat Perubahan Sebagai Kesempatan Untuk Mengembangkan Diri .....	101
4.21 Kemampuan Mencari Dan Mengumpulkan Informasi Tentang Pengembangan Pegawai.....	121
4.22 Kemampuan Mempelajari Keahlian Teknis Dan Hubungan Antar Individu (Interpersonal).....	102
4.23 Dorongan Untuk Meningkatkan Kualitas Dalam Melaksanakan Tugas Dan Pekerjaan .....	102
4.24 Dorongan Untuk Meningkatkan Produktivitas Dalam Melaksanakan Tugas Dan Pekerjaan .....	103
4.25 Kemampuan Menahan Stress (Tekanan Waktu, Biaya Dan Kebutuhan Lainnya) Ditempat Kerja.....	103
4.26 Komitmen (Tekad) Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	104
4.27 Harapan Positif Pada Atasan .....	104
4.28 Kemampuan Interpersonal (Hubungan Dengan Rekan Kerja, Atasan) Dan Komitmen/Kebulatan Tekad Terhadap Organisasi .....	105
4.29 Pelayanan Terhadap Pelanggan/Tamu Lainnya Yang Berkaitan Dengan Tugas .....	105
4.30 Inisiatif Dalam Mengatasi Masalah Yang Dihadapi Pelanggan/ Tamu Lainnya Berkaitan Dengan Tugas.....	105
4.31 Bakat Berkembang Sejalan Dengan Pekerjaan Di Perusahaan .....	106
4.32 Hubungan Pekerjaan Dengan Minat .....	106
4.33 Hubungan Design Kerja DiPerusahaan Dengan Kompetensi .....	107
4.34 Iklim/Budaya Kerja Perusahaan .....	108

4.35 Data-Data Sumber Daya Manusia Telah Terintegrasi (Terhubung Secara Sistem) .....	108
4.36 Keteladanan Sifat Kepemimpinan Atasan.....	109
4.37 Perkembangan Sifat Kepemimpinan.....	109
4.38 Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Perusahaan .....	110
4.39 Aktifitas Informasi Dan Konsultasi Masalah Sumber Daya Manusia .....	111
4.40 Pencapaian Target/Standar Kinerja Perusahaan .....	111
4.41 Pengembangan Program Operasional (Teknis Kerja) Perusahaan .....	112
4.42 Proses/Prosedur Pelayanan Sumber Daya Manusia Di Perusahaan .....	112
4.43 Karyawan Menjadi Partner/Pendukung Bisnis Perusahaan Yang Baik..	113
4.44 Sistem Pelayanan Yang Diberikan Oleh Perusahaan Terhadap Para Pelanggan .....	113
4.45 Prestasi Kerja Karyawan Mendapat Penghargaan Yang Baik Dari Perusahaan.....	114
4.46 Kompetensi Kerja Berstandar Internasional.....	115
4.47 Pemberian Layanan Dilaksanakan Dengan Biaya Rendah .....	115
4.48 Pencapaian Target/Standar Kerja Perusahaan .....	116
4.49 Loyalitas/Kesetiaan Terhadap Perusahaan.....	116
4.50 Anggaran Biaya Yang Digunakan Untuk Pelaksanaan Bidang Sumber Daya Manusia Di Perusahaan Telah Efisien .....	117
4.51 Kontribusi Karyawan Terhadap Strategi Bisnis Perusahaan.....	118





## DAFTAR GAMBAR

<b>GAMBAR</b>	<b>HALAMAN</b>
2.1 Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja .....	17
2.2 Purposes Of Performance Appraisal System.....	20
2.3 The IceBerg Model .....	39
2.4 Paradigma Penelitian .....	56
4.1 Model Penelitian.....	119



## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Surat Penelitian
2. Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Jasa & Produksi Unit Produksi Citarum
3. Angket Karyawan
4. Data Primer Hasil Pengolahan Angket
5. Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan Lisrel 8.30
6. Daftar Riwayat Hidup

