

PENGARUH PARTISIPASI KARYAWAN PADA PELATIHAN PLN CORPORATE UNIVERSITY TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN

Rizky Caesariza Saddam Hussein

(Program Studi Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat)

Laila Refiana Said

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

Rini Rahmawati

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of employees participation in the training of PLN Corporate University (X) as the exogenous variable toward competence (Y1) and employees performance (Y2) as the endogenous variable at PLN Corporate University Udiklat Banjarbaru. The method of this research used descriptive quantitative research by distributing questionnaires to 120 employees who have followed the training. The samples were chosen by using accidental sampling. The variable measurement technique used Likert scale with weight scale from 1 to 5. In order to find out the effects of variable X to variable Y1 and Y2, Structural Equation Modelling (SEM) was used as an analytical technique. The result of research concluded that (1) there was a positive and significant influence of the exogenous variable (X) on the endogenous variables (Y1 and Y2); (2) PLN employees participation in Corporate University training (X) influences the competences of employees (Y1) by 43,6%, which has a direct influence on the performance of employees by 33% and has the indirect effects by 15,7%; (3) the competence variable (Y1) influences the employees performance by 36,1%.

Keywords:

Corporate University, training, competence, performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara partisipasi karyawan pada pelatihan PLN Corporate University (X) sebagai variabel eksogen terhadap kompetensi (Y1) dan kinerja karyawan (Y2) sebagai variabel endogen pada PLN Corporate University Udiklat Banjarbaru. Metode penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner kepada karyawan yang telah mengikuti diklat sebanyak 120 orang. Sampel diambil dengan menggunakan metode accidental sampling. Pengukuran variabel menggunakan teknik

skala Likert dengan skala bobot dari 1 sampai 5. Untuk mengetahui pengaruh variabel *X* terhadap variabel *Y1* dan *Y2* menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel eksogen (*X*) terhadap variabel endogen (*Y1* dan *Y2*). (2) Partisipasi karyawan pada pelatihan PLN Corporate University (*X*) berpengaruh sebesar 43,6% terhadap kompetensi karyawan (*Y1*), memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 33% dan pengaruh tidak langsung sebesar 15,7%. (3) variabel kompetensi (*Y1*) berpengaruh sebesar 36,1% terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci:

Corporate University, pelatihan, kompetensi, kinerja.

PENDAHULUAN

Management Development Program (MDP) merupakan salah satu langkah strategik untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan mutu kinerja SDM agar mampu merespons tantangan dunia bisnis, khususnya melalui peningkatan produktivitas individu dan kelompok. Biasanya karyawan yang disertakan dalam program MDP ini akan menjalani proses *training*/pelatihan. Misalnya karyawan /manajer baru biasanya mendapatkan pelatihan *on the job* melalui rotasi pekerjaan dan *coaching*. Selain metode *on the job*, program MDP ini juga menggunakan metode *off the job* misalnya dengan menggunakan metode studi kasus, permainan manajemen, seminar di luar, program yang melibatkan universitas, *corporate university*, *executive coach* dan sistem pembelajaran SHRM (Dessler, 2015).

Terkait dengan program MDP tersebut, banyak perusahaan, khususnya perusahaan besar membentuk pusat pengembangan dalam perusahaan (*in-house development centre*) yang seringkali disebut dengan *corporate university*. Perusahaan akan berkolaborasi dengan institusi akademik, dan dengan penyedia program pelatihan dan pengembangan untuk menciptakan paket program dan materi untuk pusat pengembangan mereka. *Corporate university* yang terbaik secara aktif menyejajarkan apa yang mereka tawarkan dengan strategi perusahaan, berfokus untuk mengembangkan keterampilan yang mendukung kebutuhan bisnis, mengevaluasi pembelajaran dan kinerja, menggunakan teknologi untuk mendukung pembelajaran dan mengadakan hubungan rekanan dengan lingkungan akademis.

Sistem pelatihan PLN *Corporate University* berbeda dengan sistem pelatihan pada PLN pra-Corpu, dimana dahulu identifikasi kebutuhan pembelajaran dilakukan oleh bidang SDM dan Pusdiklat, sekarang karyawan diberi kebebasan dalam memilih diklat sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya. Inti dari hal tersebut adalah menumbuhkan motivasi serta menciptakan budaya pembelajar pada diri karyawan agar karyawan tersebut tidak merasa terpaksa dalam mengikuti pelatihan karena diklat yang mereka ikuti merupakan pilihan mereka sendiri. Hal ini juga dilakukan karena menurut survey internal yang dilakukan oleh PLN pada tahun 2014, sekitar 14% dari karyawan PLN menempati posisi/jabatan yang tidak sesuai dengan *background* pendidikannya.

Ketidaksesuaian ini tentu akan menyebabkan kinerja karyawan tersebut menjadi kurang produktif karena *job desc* mereka tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Salah satu solusi mengenai hal ini adalah pembelajaran melalui PLN *Corporate University*. Karena karyawan yang dianggap paling tahu

kebutuhan pembelajaran apa yang dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kompetensi dirinya, maka *training need analysis* dilakukan oleh karyawan itu sendiri sehingga diharapkan dapat meningkatkan kompetensi yang berujung kepada meningkatnya produktivitas karyawan tersebut.

Secara umum, penelitian mengenai pelatihan ini sudah banyak dilakukan, namun belum pernah ada yang meneliti bagaimana pengaruh partisipasi karyawan dalam pelatihan pada perusahaan yang menerapkan *corporate university*. Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh partisipasi karyawan pada PLN *Corporate University* terhadap pembentukan kompetensi dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk mengangkat judul “Pengaruh Partisipasi Karyawan pada Pelatihan PLN *Corporate University* terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan”.

Rumusan Masalah

1. Apakah partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan?
2. Apakah partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi?

Tujuan Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kompetensi karyawan.
2. Pengaruh partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh tidak langsung partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Pelatihan

Pelatihan menurut Noe (2010) mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan. Sasaran pelatihan bagi karyawan adalah untuk menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Partisipasi menurut Harinah (2008) adalah suatu gejala yang dicirikan dengan adanya setiap orang diikutsertakan dalam perencanaan dan pelaksanaan serta memiliki tanggung jawab sesuai dengan tingkat kewajibannya. Sehingga partisipasi dalam pelatihan merupakan

keikutsertaan karyawan pada program pembelajaran yang direncanakan dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993) kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi. Pengertian kompetensi menurut ahli lainnya, Armstrong (2006) mengemukakan bahwa kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda, dimana kompetensi menentukan aspek-aspek proses kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut kompetensi dapat diartikan sebagai bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang yang digabungkan dan kemudian diaktualisasikan untuk menghadapi suatu keadaan ataupun menjalankan tugas pekerjaan.

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2012) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1998) dalam Ruky (2002) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

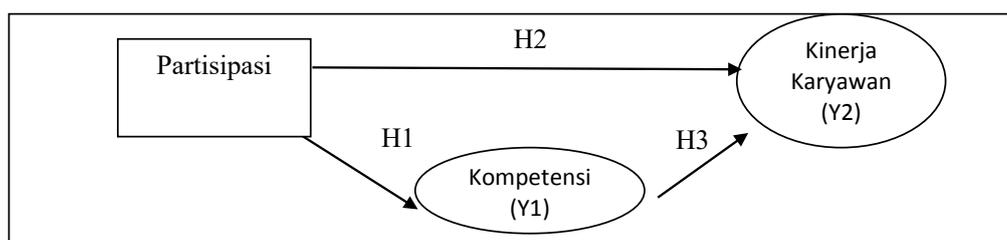
Penelitian Terdahulu

Salmah (2012) menggunakan variabel penelitian yang terdiri dari variabel pelatihan (X1), variabel pengembangan (X2) dan variabel kompetensi (Y1). Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan, yaitu sebesar 0,75 antara pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi karyawan PT. Muba Electric Power

Siregar (2008) menggunakan variabel penelitian terdiri dari variabel partisipasi pelatihan (X1), variabel tingkat pendidikan (X2), dan kemampuan mengajar (Y1). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi pelatihan PEKERTI dan tingkat pendidikan dosen dengan kemampuan mengajar dosen

Listio (2010) menggunakan variabel penelitian terdiri dari variabel kompetensi (X1) dan variabel motivasi (X2) serta kinerja karyawan sebagai variabel Y. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 55,35% terhadap kinerja karyawan.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN



Sumber: Diolah Sendiri Berdasarkan Grand Theory Noe (2010)

Hipotesis Penelitian

- H1: Partisipasi karyawan pada pelatihan PLN Corporate University berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan
- H2: Partisipasi karyawan pada pelatihan PLN Corporate University berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H3: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H4: Partisipasi karyawan pada pelatihan PLN Corporate University berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei yaitu metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuisioner) tidak mendalam dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan (Sugiyono, 2013)

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode SEM (*Structural Equation Model*). SEM adalah alat statistik yang dipergunakan untuk menyelesaikan model bertingkat secara serempak yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear. Secara umum SEM melalui dua tahapan yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural. Model pengukuran bertujuan untuk mendapatkan konstruk atau variabel laten yang *fit* sehingga dapat digunakan untuk analisis tahap berikutnya. Untuk mendapatkan konstruk atau variabel yang *fit* digunakan uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Sedangkan analisis model struktural bertujuan untuk melihat hubungan antar konstruk variabel eksogen dan endogen serta mendapatkan model struktur yang paling *fit* atau layak.

HASIL PENELITIAN

Penilaian Kriteria *Goodness of Fit*

<i>Goodness of fit index</i>	Model	<i>Cut off value</i>	Keterangan
X^2 Chi Square	32,97	(batas df: 37,65)	Baik
<i>Sign Probability</i>	0,132	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,052	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0,945	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0,901	$\geq 0,90$	Baik
CMIN/DF	1,319	$\leq 2,00$	Baik
TLI	0,976	$\geq 0,95$	Baik

<i>Goodness of fit index</i>	Model	<i>Cut off value</i>	Keterangan
CFI	0,983	$\geq 0,95$	Baik

Hasil estimasi di atas menunjukkan bahwa untuk *chi-square* (X^2), signifikansi, RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI dan CFI memenuhi *cut value* yang disarankan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model ini dinyatakan baik untuk dipergunakan sebagai alat dalam mengkonfirmasi teori yang telah dibangun berdasarkan data observasi yang ada.

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh variabel partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kompetensi

Langkah-langkahnya pengujiannya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan hipotesis

Ho: $b_1 = 0$ berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kompetensi

Ha: $b_1 \neq 0$ berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kompetensi

- b. Taraf signifikansi 0,05

- c. Kriteria pengujian

Ho diterima apabila *critical ratio* $< 1,96$

Ho ditolak apabila *critical ratio* $> 1,96$

- d. Hasil pengujian

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program AMOS 21 didapatkan nilai *critical ratio* 3,394 $> 1,96$ dan $P < 0,05$. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa partisipasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kompetensi karyawan, artinya semakin tinggi partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* maka akan semakin tinggi kompetensi karyawan.

2. Pengaruh variabel partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kinerja karyawan.

Langkah-langkahnya pengujiannya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan hipotesis

Ho: $b_1 = 0$ berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kinerja karyawan.

Ha: $b_1 \neq 0$ berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kinerja karyawan

- b. Taraf signifikansi 0,05

- c. Kriteria pengujian
 Ho diterima apabila *critical ratio* < 1,96
 Ho ditolak apabila *critical ratio* > 1,96
 - d. Hasil pengujian
 Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program AMOS 21 didapatkan nilai *critical ratio* 3,283 > 1,96 dan \bar{P} 0,05. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.
3. Pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan
 Langkah-langkahnya pengujiannya adalah sebagai berikut:
- a. Menentukan hipotesis
 Ho: $b_1 = 0$ berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan
 Ha: $b_1 \neq 0$ berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan
 - b. Taraf signifikansi 0,05
 - c. Kriteria pengujian
 Ho diterima apabila *critical ratio* < 1,96
 Ho ditolak apabila *critical ratio* > 1,96
 - d. Hasil pengujian
 Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program AMOS 21 didapatkan nilai *critical ratio* 2,873 > 1,96 dan \bar{P} 0,05. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kompetensi karyawan pada PLN *Corporate University* maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.
4. Untuk menguji H4, terlebih dahulu dilakukan perhitungan mengenai pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total pengaruh

Pengaruh langsung			
	Partisipasi	Kompetensi	Kinerja Karyawan
Kompetensi	0,436	0,000	0,000
Kinerja Karyawan	0,330	0,361	0,000
Pengaruh tidak langsung			
Kompetensi	0,000	0,000	0,000
Kinerja Karyawan	0,157	0,000	0,000
Pengaruh Total			
Kompetensi	0,436	0,000	0,000
Kinerja Karyawan	0,487	0,361	0,000

Berdasarkan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H4 diterima yang berarti ada pengaruh positif partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi yaitu sebesar 0,157 dimana kompetensi dapat menjadi variabel mediasi antara partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kinerja karyawan namun juga memperlemah hubungan antara partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* terhadap kinerja karyawan.

Adapun untuk besar pengaruhnya dapat dilihat pada tabel berikut:

			Estimate
Kompetensi_Y1	←	Partisipasi	.436
Kinerja_Karyawan_Y2	←	Kompetensi_Y1	.361
Kinerja_Karyawan_Y2	←	Partisipasi	.330
KK1	←	Kinerja_Karyawan_Y2	.782
KK2	←	Kinerja_Karyawan_Y2	.860
KK3	←	Kinerja_Karyawan_Y2	.804
KK4	←	Kinerja_Karyawan_Y2	.825
KK5	←	Kinerja_Karyawan_Y2	.829
KS	←	Kompetensi_Y1	.570
KE	←	Kompetensi_Y1	.387
KT	←	Kompetensi_Y1	.822

Berdasarkan tabel tersebut, maka langkah selanjutnya dapat dibentuk ke dalam sebuah persamaan kausalitas sebagai berikut:

$$Y1 = 0,436 \text{ partisipasi}$$

$$Y2 = 0,330 \text{ partisipasi}$$

$$Y2 = 0,361 \text{ kompetensi}$$

1. Koefisien = 0,436 partisipasi
Artinya apabila kompetensi yang berkaitan dengan variabel partisipasi lebih baik, maka kompetensi akan naik nilainya sebesar 0,436 atau 43,6%.
2. Koefisien = 0,330 partisipasi
Artinya apabila kinerja karyawan yang berkaitan dengan variabel partisipasi lebih baik, maka kinerja karyawan akan naik nilainya sebesar 0,330 atau 33%.
3. Koefisien = 0,361 kompetensi
Artinya apabila kinerja karyawan yang berkaitan dengan variabel kompetensi karyawan lebih baik, maka kinerja karyawan akan naik nilainya sebesar 0,361 atau 36,1%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* maka akan membawa dampak terhadap peningkatan kompetensi karyawan.
2. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi karyawan pada pelatihan PLN *Corporate University* maka akan membawa dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil analisis juga diketahui bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana kompetensi teknis lebih dominan jika dibandingkan dengan kompetensi sosial dan kompetensi emosional. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. PLN (Persero) memiliki keahlian yang berhubungan dengan teknis pekerjaan lebih baik jika dibandingkan dengan kemampuan karyawan dalam hal pengendalian emosional dan kemampuan sosialnya.
4. Variabel kompetensi menjadi variabel mediasi antara partisipasi karyawan pada pelatihan pada PLN *Corporate University* dan kinerja karyawan. Artinya keikutsertaan karyawan dalam pelatihan mampu meningkatkan kompetensi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.
5. Rendahnya nilai pengaruh partisipasi terhadap kompetensi dan kinerja karyawan ini dikarenakan penelitian ini hanya melihat dari frekuensi/sering tidaknya karyawan mengikuti pelatihan pada PLN *Corporate University* sehingga masih banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kompetensi dan kinerja karyawan PT. PLN (Persero)

Saran

Arah Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya hendaknya meneliti mengenai faktor-faktor lain selain partisipasi karyawan pada pelatihan seperti *training design* dengan menitikberatkan kepada *training need analysis*, proses belajar hingga proses evaluasi. Penelitian selanjutnya juga seharusnya memasukkan variabel demografi peserta diklat seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja.
2. Peneliti berikutnya hendaknya menambah jumlah sampel yang lebih besar dan dapat meneliti di perusahaan lain yang menerapkan *corporate university*.
3. Peneliti berikutnya hendaknya juga meneliti pelatihan yang dilakukan secara *e-learning*.

Penerapan Hasil Penelitian Bagi Perusahaan

1. Pendekatan pelatihan di tingkat karyawan perlu dievaluasi kembali. Perlu adanya *join making decision* antara atasan dan bawahan dalam pemilihan diklat dengan melihat dari segi *training need analysis*: analisis organisasional, individu dan tugas. *Corporate University* sendiri merupakan *Management Development Program* (MDP) yang sistemnya *top down*. Namun pada praktiknya sistem pelatihan berjalan secara *bottom up*, artinya karyawan

diberikan kebebasan memilih diklat sesuai kebutuhan masing-masing. Pada kondisi tersebut, masih terdapat karyawan yang memilih diklat yang tidak sesuai dengan pekerjaannya. Pada prinsipnya pendekatan *top down* sendiri identik dengan *command and control* yang artinya keberhasilan implementasi kebijakan didasarkan pada kejelasan perintah dan cara mengawasi atasan dan bawahan. Hal ini masih belum diaplikasikan pada tingkat karyawan dimana atasan masih belum berperan sepenuhnya dalam pemilihan diklat karyawan.

2. Mulai berfokus kepada *input* pelatihan daripada *outcome*. Selama ini PLN *Corporate University* terlalu berfokus kepada *outcome* pelatihan, artinya PLN *Corporate University* melakukan evaluasi pasca pelatihan model Kirkpatrick untuk melihat bagaimana dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Namun PLN *Corporate University* masih kurang berfokus terhadap *input* pelatihan itu sendiri, yaitu jika dari awal pelatihan yang diikuti tidak sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing, tentunya *outcome*/dampaknya terhadap perusahaan juga akan kecil. Cara untuk mengatasi hal ini adalah dengan berfokus terhadap *training need analysis*, misalnya setiap unit PLN mengirimkan kebutuhan pembelajaran karyawannya kepada Pusdiklat, kemudian Pusdiklat dapat menindaklanjuti dengan menyusun materi sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini akan lebih efektif jika dibandingkan karyawan sendiri yang dibebaskan dalam memilih diklat karena apa yang dipelajari dapat langsung meningkatkan performansi bisnis unit PLN.
3. Optimalisasi karyawan pasca mengikuti pelatihan perlu ditingkatkan. Karyawan yang telah mengikuti diklat hendaknya diwajibkan untuk melakukan *knowledge sharing* kepada rekan-rekan kerja mengenai apa yang dipelajari dalam pelatihan agar hasil pelatihan dapat ditindaklanjuti dan diimplementasikan berdasarkan masukan dari rekan-rekan. Atasan juga harus berperan dalam memberikan perluasan tugas (*job enlargement*) dan pengayaan tugas (*job enrichment*) yang berkaitan dengan pelatihan yang diikuti, dan kemudian akan dievaluasi bagaimana *progress* dan hasil kinerja karyawan tersebut.
4. Optimalisasi manajemen pelatihan PLN *Corporate University* untuk mendapatkan *outcome* yang maksimal. Untuk menciptakan budaya pembelajar bagi karyawannya maka PLN *Corporate University* menerapkan *continous learning*. Artinya setiap karyawan berhak mendapatkan satu kali pelatihan dalam satu semester berdasarkan pilihan masing-masing karyawan. Dengan sistem yang seperti ini semua karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan. Namun sistem yang bagus tanpa diikuti dengan manajemen pelatihan yang bagus pula tentu akan mendapatkan hasil yang kurang maksimal. Ke depannya, PLN *Corporate University* harus berfokus terhadap *input* pelatihan dengan memperhatikan *training need analysis* agar mendapatkan *outcome* yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- AlYahya, MS, Norsiah & Awadh AM. 2013. *Review of Theory of Human Resources Development Training (Learning) Participation*. WEI International Academic Conference Proceedings. Turkey.
- Arbuckle, JL. 2012. *AMOS 21*. Didownload di situs ibm-spss-amos.software.informer.com/21.0 pada tanggal 26/03/2015
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London.

- Azwar, S. 2010. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi 4. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Boyatzis, RE. 2008. A 20 Year View of Trying to Develop Emotional, Social, and Cognitive Intelligence Competencies in Graduate Management Education. *Journal of Management Development*. Vol 27 No 1.
- Becker, B, Mark, H & Ulrich, D. 2001. *The HR Scorecard Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press. Boston.
- Corporate University Enterprise, Inc. 2015. Diakses di situs <http://www.cuenterprise.com/777/about/cuhistory.php> pada tanggal 26/03/2015.
- Dessler, G. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks. Jakarta.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Edisi Ke-14. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Direktori Pembelajaran PLN Corporate University. 2014. PT. PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (*Corporate University*). Edisi Januari.
- Eningpraja, ED. 2014. *E-magz PLN Corporate University*. Edisi Februari.
- Faidal, 2012. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pengalaman Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UKM di Balangan*. Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo Madura.
- Ghozali, I. 2011. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gomes, FC. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Harinah, S. 2008. Hubungan Antara Motivasi Belajar dan Partisipasi Belajar IPS Geografi dengan Sikap Cinta Tanah Air pada Peserta Didik Kelas VIII Surakarta. *Tesis*. Universitas Sebelas Maret.
- Haryono, S & Wardoyo, P. 2013. *Structural Equation Modelling untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS 18*. Penerbit PT Intermedia Personalia Utama. Bandung.
- Humas Kalselteng (Humas.kalseltengpln.co.id). *Survey Online PLN*. 2014. Dikirim pada tanggal 15/08/2014 ke email Rizky Caesariza (rizky.caesarizaplncu.id)
- Hutapea & Thoha, N. 2008. *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Konsep dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ismail, R & Abidin, SZ. 2010. Impact of Workers Competence on Their Performance in the Malaysian Private Service Sector. *Journal of Business and Economic Horizons*. Vol 2 Page 25-36.
- Laing, IF. 2009. The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study of Ghana Ports and Harbours Authority. *Thesis*. Commonwealth Executive Masters of Business Administration.
- Listio, R. 2010. Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat. *Tesis*. Universitas Komputer

- Indonesia. Diakses di situs elib.unikom.ac.id/download.php?id=115493 pada tanggal 25/10/2014
- Mangkunegara, AP. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Edisi Keenam. PT. Refika Aditama. Jakarta.
- Mangkunegara, AP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Rosda. Jakarta.
- Mathis, RL & Jackson, JH. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mondy, R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta
- Nda, MM & Fard, RY. 2013. The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*. Vol 2(6) Page 91-93.
- Noe, RA. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi 6 Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Pamudji, Nur. 2012. *The White Book PLN Corporate University*. Jakarta.
- Ruky, AS. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Salmah, NA. 2012. Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi*. Universitas PGRI Palembang.
- Santoso, S. 2014. *Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 22*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Septian. NF. 2012. Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja dan Tingkat Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Hariff Daya Tunggal Engineering. *Tesis*. Universitas Pendidikan Indonesia Bandung. Diakses di situs a-research.upi.edu/s_pls_0709021_chapter5.pdf pada tanggal 26/03/2015
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Spencer, LM & Spencer, SM. 1993. *Competence at Work Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi, Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar. Jakarta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sukmandari. 2012. Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Partisipasi Guru dalam MGMP Terhadap Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP di Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Ekonomi Volume 1 No 3*.
- Sultana, A, Irum, S, Ahmed, K & Mehmood, N. 2012. Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector In Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 4 No 6.

- Topping, K, Bremner, W & Elizabeth. AH. 2000. *The Handbooks of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assesment, and Application at Home, School and in the Workplace*. Reuver and James D.A Parker Editors. Jossey-Bass A Willey Company. Page 28-39.
- Truitt, DL. 2011. *The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency*. SAGE Open.
- Wexley, KN & Yukl, GA. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Alih Bahasa: M. Shobarudin. Rineka Cipta. Jakarta.
- Wijaya, T. 2009. *Analisis Structural Equation Modelling untuk Penelitian Menggunakan Amos*. Penerbit Universitas Atmajaya. Yogyakarta.
- Yuniarsih, T & Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Alfabeta. Bandung.