
**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KOMPETENSI
KARYAWAN PADA DIVISI STAKEHOLDER MANAGEMENT PLN NUSANTARA
POWER SERVICE**

Ajesica Laura Dekafrio¹, Ilham Prasetya Wibowo², Muhammad Fariz Khadiqi³, Bahrul

Dermawan Hariyono Putra⁴, Iwang Suwangsih⁵

^{1,2,3,4,5}STIE Mahardhika Surabaya

Email: ajesicaluarad08@gmail.com¹, stalemater000@gmail.com², mf6256106@gmail.com³,
bahruldermawanhariyonop@gmail.com⁴, iwang.suwangsih@stiemahardhika.ac.id⁵

Abstrak: Peningkatan kompetensi karyawan merupakan salah satu faktor strategis dalam mendukung kinerja organisasi, khususnya pada perusahaan yang bergerak di sektor ketenagalistrikan. Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta sikap kerja karyawan agar mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja dan tuntutan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana pelatihan dan pengembangan mempengaruhi kompetensi karyawan pada Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data. Karyawan divisi terkait yang dijadikan sebagai responden penelitian. Metode sampel jenuh digunakan untuk pengambilan sampel, mengingat jumlah demografi yang relatif terbatas. Untuk mengevaluasi pengaruh analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda pada data yang diperoleh, pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan, yang ditunjukkan oleh peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Selain itu, pengembangan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan, khususnya dalam aspek penguasaan tugas, kemampuan komunikasi, dan pemecahan masalah. Secara simultan, pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi pekerja pada Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. Temuan studi ini diharapkan akan menjadi bahan pertimbangan untuk membantu manajemen membuat kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan, Kompetensi Karyawan, Sumber Daya Manusia, PLN Nusantara Power Service.

***Abstract:** Improving employee competence is a strategic factor in supporting organizational performance, particularly in companies operating in the electricity sector. Training and development of human resources serve as essential instruments in enhancing employees' knowledge, skills, and work attitudes to enable them to adapt to dynamic work environments and organizational demands. This research attempts to examine the impact of training and*

development on a worker competence inside the Stakeholder Management Partition of PLN Nusantara Power Service. This Research uses a survey method and a quantitative methodology. Data was gathered using the distribution of surveys to staff members of the relevant division who served as the research participants. A census approach was employed as the sampling methodology. Considering the relatively limited population size. Multiple linear regression analysis and descriptive statistical analysis were used to evaluate the gathered data in order to look at the impact of training and development factors related to employee competence. The findings show that training significantly and favorably affects on employee competence, as reflected in improvements in knowledge, skills, and work attitudes. Furthermore, employee development has a favorable and substantial impact on employees as well. competence, particularly in aspects of task mastery, communication skills, and problem-solving abilities. Simultaneously, Development and training have a big impact on employee competence in the Stakeholder Management Division of PLN Nusantara Power Service. The results of this investigation are anticipated to be used as a guide for management in formulating more efficient and long-lasting human resource management policies.

Keywords: Training, Development, Employee Competence, Human Resources, PLN Nusantara Power Service.

PENDAHULUAN

Kompetensi karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kompetensi mencakup kemampuan teknis, keterampilan interpersonal, dan kemampuan analitis yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang kompleks secara efektif dan efisien. Kompetensi karyawan menjadi semakin penting pada era globalisasi dan digitalisasi, di mana tuntutan terhadap kualitas kinerja semakin tinggi dan persaingan di berbagai sektor industri semakin ketat (Ningsih & Permana, 2025). Dalam industri energi, khususnya perusahaan yang memiliki operasi teknis dan hubungan dengan banyak pemangku kepentingan, kemampuan karyawan untuk mengelola tugas dan interaksi menjadi kunci keberhasilan operasional dan strategis organisasi.

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan alat penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan telah menjadi fokus utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern. Pelatihan dipahami sebagai proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga mereka mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berubah (Hermansyah, 2024). Sementara itu, pengembangan karyawan mencakup upaya jangka panjang untuk memperluas kemampuan individu, termasuk dalam

aspek karier dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi di masa depan. Pelatihan umumnya bersifat situasional dan fokus pada kebutuhan saat ini, sedangkan pengembangan memiliki orientasi yang lebih strategis dan berkelanjutan.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berdampak positif terhadap kompetensi dan kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Misalnya, Ningsih & Permana (2025) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan kerja, yang kemudian berdampak pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang secara tepat dapat memperkuat kompetensi individu, terutama ketika dikombinasikan dengan faktor motivasi dan loyalitas karyawan.

Selain itu, studi oleh Hermansyah (2024) di PT Batam Amazon Sukses menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan secara bersama-sama mampu meningkatkan kompetensi karyawan dalam hal pengetahuan, keterampilan teknis, dan sikap kerja. Hasil ini menggambarkan bahwa pelatihan yang tepat dan program pengembangan yang berkesinambungan menjadi mekanisme efektif untuk memperkaya kompetensi karyawan, termasuk kemampuan adaptasi terhadap tugas baru serta peningkatan kualitas layanan kerja di perusahaan. Temuan tersebut sejalan dengan konsep bahwa pelatihan tidak hanya sekadar transfer ilmu, tetapi juga memperkuat sikap profesional dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Lebih lanjut, penelitian lain menunjukkan keterkaitan antara pelatihan, pengembangan, dan kompetensi karyawan dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Sibarani & Dwiarti (2023) dalam penelitian mereka di PT. Indah Kiat Pulp and Paper menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang sebagian besar dipengaruhi oleh peningkatan kompetensi yang dihasilkan dari kedua intervensi tersebut. Temuan ini menekankan bahwa kompetensi bukan hanya berdampak pada kemampuan individu dalam tugas tertentu, tetapi juga pada kemampuan karyawan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan juga menegaskan pentingnya pengembangan dalam meningkatkan kompetensi jangka panjang. Anggra Kristiani (2022) menemukan bahwa pengembangan karier bersama pelatihan meningkatkan kinerja karyawan di PT. Nikomas

Gemilang, yang menunjukkan bahwa pengembangan bukan sekadar peningkatan keterampilan saat ini tetapi juga memberikan pondasi untuk pertumbuhan karier. Hal ini menekankan bahwa pengembangan merupakan strategi jangka panjang yang penting untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan inovatif.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan kompleksitas hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kompetensi. Misalnya, Basuki (2025) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak selalu memiliki hubungan langsung positif terhadap kinerja dalam setiap konteks organisasi, menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi dan dukungan manajerial. Meskipun demikian, atribut kompetensi dan pengembangan masih memainkan peran penting dalam membentuk kesiapan kerja karyawan dan respons terhadap perubahan organisasi.

Di samping itu, kajian literatur oleh Lubis & Rizky (2024) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam memperkuat *human capital* organisasi. Pelatihan yang dirancang secara strategis dapat meningkatkan keterampilan teknis, kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pengembangan karyawan dapat mendorong pertumbuhan kapabilitas individu secara berkelanjutan sehingga kompetensi yang dihasilkan lebih menyeluruh dan relevan dengan kebutuhan masa depan organisasi. Temuan ini mendukung asumsi bahwa investasi terhadap pelatihan dan pengembangan merupakan investasi strategis yang berkontribusi pada peningkatan kompetensi karyawan secara jangka panjang.

Selain itu, penelitian empiris dalam konteks lain juga memperkuat hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kompetensi. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Tri Rochmawan et al. (2025) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja melalui peningkatan kompetensi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan yang ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan tidak hanya berdampak pada kemampuan tugas teknis tetapi juga pada hasil kerja yang diukur secara sistematis.

Meskipun banyak penelitian menyoroti dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja, belum banyak studi yang secara khusus meninjau hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kompetensi karyawan di sektor energi, khususnya pada divisi manajemen pemangku kepentingan (*stakeholder management*). Divisi ini memiliki peran strategis dalam

menjaga hubungan baik dengan stakeholder internal dan eksternal, serta memastikan komunikasi yang efektif antara perusahaan dengan berbagai pihak. Kompetensi yang tinggi sangat penting dalam menghadapi dinamika interaksi, penyelesaian konflik, dan pengambilan keputusan strategis, sehingga penelitian ini menjadi relevan untuk memahami kontribusi pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi dalam konteks yang spesifik.

Dengan demikian, tinjauan literatur menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan variabel penting dalam upaya peningkatan kompetensi karyawan. Pelatihan memberikan dasar keterampilan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, sedangkan pengembangan memperluas kemampuan jangka panjang yang mendukung pertumbuhan profesional. Meskipun efektivitas keduanya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, integrasi pelatihan dan pengembangan tetap menjadi pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara keseluruhan (Ningsih & Permana, 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan pada Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service sebagai kontribusi empiris terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan praktik peningkatan kompetensi dalam konteks industri energi. Dengan memahami hubungan ini, manajemen organisasi dapat merumuskan kebijakan pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif untuk memperkuat kompetensi karyawan dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan

METODE PENELITIAN

Untuk mengevaluasi pengaruh, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan secara empiris. Metode kuantitatif dipilih karena dapat memberikan pemahaman yang jelas dan tidak bias tentang hubungan antarvariabel melalui pengukuran numerik dan analisis statistik. Data yang diperoleh memungkinkan peneliti untuk melakukan generalisasi terhadap populasi yang diteliti, sekaligus mengidentifikasi besaran pengaruh pelatihan dan perkembangan kapasitas karyawan pada Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service (Sugiyono, 2019).

Penelitian eksplanatori, yang dirancang sebagai survei, digunakan dipilih karena fokusnya adalah untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel, yaitu variabel independen berupa pelatihan dan pengembangan, dan variabel dependen berupa kompetensi

karyawan. Survey dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan tertutup berbasis skala Likert 1–5 untuk mengukur persepsi karyawan terhadap efektivitas pelatihan dan pengembangan yang mereka terima serta tingkat kompetensi yang dimiliki (Riduwan, 2018). Skala Likert dipilih karena mampu menangkap intensitas sikap atau persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan secara sistematis.

Objek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service, sedangkan subjek penelitian adalah seluruh karyawan yang aktif dan terlibat langsung dalam program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Pemilihan subjek dilakukan dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam program pelatihan, sehingga data yang diperoleh lebih relevan dan akurat untuk mengukur pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh (census), mengingat jumlah populasi relatif terbatas dan semua karyawan yang memenuhi kriteria dijadikan responden penelitian (Sugiyono, 2019).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan pelatihan dan pengembangan, serta literatur ilmiah terkait. Data primer memberikan informasi langsung mengenai persepsi karyawan terhadap program pelatihan, pengembangan, dan kompetensi yang dimiliki, sedangkan data sekunder digunakan untuk memperkuat validitas temuan dan mendukung interpretasi hasil penelitian (Ferdinand, 2014).

Definisi operasional variabel dibuat untuk memastikan pengukuran variabel dilakukan secara tepat dan konsisten. Variabel pelatihan diukur melalui indikator seperti relevansi materi pelatihan, kualitas fasilitator, intensitas pelatihan, dan kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan. Variabel pengembangan diukur melalui indikator program pengembangan karier, mentoring, coaching, rotasi tugas, serta kesempatan untuk belajar lintas fungsi. Kompetensi karyawan diukur melalui indikator kemampuan teknis, keterampilan komunikasi, penguasaan tugas, dan kemampuan pemecahan masalah (Hasibuan, 2020). Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert 1–5, di mana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan sangat setuju.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung

maupun melalui media elektronik sesuai dengan aksesibilitas karyawan. Kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan uji korelasi item-total dan koefisien Cronbach's Alpha untuk memastikan alat ukur memberikan hasil yang konsisten dan dapat dipercaya. Hasil uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana setiap pertanyaan mampu mengukur variabel yang dimaksud, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk memastikan konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan (Ghozali, 2018).

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, Analisis deskriptif menunjukkan karakteristik responden, distribusi jawaban kuesioner, dan skor rata-rata masing-masing variabel. Selanjutnya, pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan dievaluasi dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis regresi berganda dipilih karena mampu menentukan kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen serta signifikansi hubungan antara keduanya. Untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan analisis regresi, asumsi klasik seperti heteroskedastisitas, normalitas, dan multikolinearitas diuji linear berganda (Ghozali, 2018).

Selain itu, Untuk mengetahui apakah ada pengaruh signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan, uji hipotesis dilakukan. Uji t untuk pengaruh parsial dan uji F untuk pengaruh simultan digunakan untuk menguji hipotesis. Nilai signifikansi yang digunakan adalah 0,05, yang berarti bahwa nilai p sama dengan 0,05. maka hipotesis diterima. Analisis ini memberikan pemahaman yang jelas tentang sejauh mana pelatihan dan pengembangan mampu memengaruhi kompetensi karyawan pada Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service.

Lokasi penelitian dilakukan di kantor pusat PLN Nusantara Power Service, dengan fokus pada Divisi Stakeholder Management, yang bertanggung jawab dalam mengelola interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi divisi tersebut terhadap penelitian, karena karyawan yang bekerja di divisi ini secara rutin mengikuti program pelatihan dan pengembangan, sehingga memungkinkan pengumpulan data yang representatif. Waktu penelitian berlangsung selama periode enam bulan, yang mencakup proses perizinan, pengumpulan data, pengolahan data, hingga analisis dan interpretasi hasil.

Dengan desain penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis Dilakukan secara sistematis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang kuat tentang

bagaimana pelatihan dan pengembangan mempengaruhi kemampuan karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh manajemen PLN Nusantara Power Service untuk merancang dan menerapkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efisien dan berkelanjutan yang memungkinkan peningkatan terus-menerus kompetensi karyawan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi (Hasibuan, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum dan Karakteristik Responden Berdasarkan Demografi dan Status Kepegawaian

Dalam sebuah penelitian kuantitatif, pemahaman terhadap karakteristik responden merupakan langkah awal yang penting untuk memahami konteks data serta validitas hasil yang diperoleh. Karakteristik responden mencakup aspek-aspek demografis seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan status kepegawaian. Identifikasi ini tidak hanya memberikan gambaran umum tentang struktur populasi yang diteliti, tetapi juga dapat menjadi dasar interpretasi hasil analisis yang akan dilakukan selanjutnya. Sifat demografis responden sering kali dikaitkan dengan perbedaan persepsi dan respons terhadap variabel penelitian, seperti pelatihan, pengembangan, maupun kompetensi karyawan (Ramdhani & Sridadi, 2024). Oleh karena itu, memahami karakteristik responden sangat penting untuk menguatkan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service.

Analisis karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan distribusi jenis kelamin yang mencerminkan profil tenaga kerja pada organisasi. Jenis kelamin merupakan salah satu variabel penting dalam penelitian sumber daya manusia karena dapat memengaruhi pemahaman dan pengalaman responden terhadap proses pelatihan dan pengembangan. Penelitian lain di sektor pemerintahan dan perusahaan menunjukkan bahwa dominasi jenis kelamin tertentu dapat memengaruhi dinamika kerja dan persepsi terhadap program HRM (Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 2025). Hal ini penting diperhatikan mengingat perbedaan peran budaya dan sosial antara laki-laki dan perempuan di tempat kerja dapat memengaruhi bagaimana mereka merespons pelatihan serta persepsi terhadap kompetensi yang dimiliki.

Usia responden merupakan karakteristik demografis lain yang relevan dalam penelitian ini. Usia terkait erat dengan pengalaman kerja, kesiapan menerima perubahan, dan kemampuan kognitif dalam menjalani pelatihan. Responden yang lebih muda biasanya cenderung lebih

adaptif terhadap metode pembelajaran baru dan teknologi, sementara responden yang lebih tua mungkin memiliki pengalaman kerja yang luas tetapi mungkin menunjukkan preferensi terhadap pendekatan pelatihan tradisional (Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2024). Rentang usia yang bervariasi dalam populasi karyawan Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service memberikan gambaran tentang dinamika tenaga kerja yang heterogen, yang tentu saja dapat memengaruhi persepsi terhadap manfaat pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh organisasi. Variasi usia ini juga membantu menilai apakah program pelatihan yang dijalankan mampu memenuhi kebutuhan generasi yang berbeda di dalam organisasi.

Tingkat pendidikan terakhir juga menjadi bagian penting dari karakteristik responden karena berhubungan dengan kapasitas intelektual dan kemampuan analitis individu dalam menyerap materi pelatihan dan mengimplementasikan keterampilan yang diperoleh. Dalam sejumlah penelitian sumber daya manusia, tingkat pendidikan dilihat sebagai indikator kemampuan karyawan dalam memahami materi pelatihan dan inovasi kerja yang kompleks (Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2019). Responden dengan pendidikan tinggi cenderung memiliki akses lebih besar terhadap peluang pembelajaran lanjutan dan pengetahuan yang lebih luas, yang dapat berdampak positif pada kapasitas mereka dalam mengikuti dan memanfaatkan program pengembangan yang disediakan oleh perusahaan.

Karakteristik masa kerja atau lama bekerja juga menjadi variabel demografis yang sering dianalisis dalam studi HRM. Lama bekerja menggambarkan tingkat keterikatan karyawan pada organisasi dan pengalaman praktis yang dimiliki dalam pekerjaan sehari-hari. Responden dengan masa kerja yang panjang biasanya telah mengalami berbagai dinamika organisasi dan mungkin memiliki persepsi yang lebih realistis tentang efektivitas pelatihan dan pengembangan dibandingkan responden yang baru bergabung. Studi yang dilakukan dalam konteks pemerintahan menunjukkan bahwa masa kerja responden sering memengaruhi respons mereka terhadap kebijakan pembelajaran dan pengembangan karena mereka memiliki pengalaman komparatif di berbagai situasi kerja (Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, 2025).

Status kepegawaian seperti permanen, kontrak, atau status lainnya juga memberikan wawasan penting tentang stabilitas kerja dan kemungkinan akses terhadap pelatihan formal. Karyawan yang berstatus tetap cenderung memiliki kesempatan lebih besar untuk terlibat

dalam program pengembangan jangka panjang dibandingkan dengan karyawan kontrak atau temporer. Perbedaan status ini dapat memengaruhi persepsi terhadap investasi yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan kompetensi mereka dan motivasi dalam mengikuti program tersebut. Dalam penelitian terkait, status kepegawaian sering dikaitkan dengan tingkat komitmen organisasi dan keputusan karyawan untuk terlibat secara aktif dalam kegiatan pembelajaran internal (Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan, 2025).

Menginterpretasikan karakteristik responden ini dalam konteks penelitian menunjukkan bahwa Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service memiliki populasi karyawan yang beragam dari sisi demografis dan status kepegawaian. Kombinasi perbedaan usia, pendidikan, masa kerja, dan status kepegawaian ini menyediakan latar belakang konteks yang kuat untuk memahami bagaimana variabel pelatihan dan pengembangan direspon oleh karyawan dalam meningkatkan kompetensi mereka. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karakteristik biografis individu dapat mempengaruhi hasil kerja dan respons terhadap kebijakan organisasi, sehingga penting untuk mempertimbangkan variabel ini ketika menganalisis hasil utama penelitian (Ketaren, Dewanti & Nugroho, 2025).

Selanjutnya, gambaran demografis yang beragam memperkaya interpretasi hasil penelitian ini karena memberikan dasar bagi analisis segmentasi hasil—misalnya melihat apakah responden dengan tingkat pendidikan tertentu merespons pelatihan secara berbeda dibandingkan dengan responden lainnya, atau apakah masa kerja yang panjang berkorelasi dengan kepuasan terhadap program pengembangan. Penelitian tentang karakteristik responden dan pengaruhnya pada berbagai variabel organisasi menunjukkan bahwa demografis seperti usia dan pendidikan dapat menjadi variabel moderasi dalam hubungan antara intervensi HRM dan hasil kinerja (Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu, 2025).

Karakteristik responden yang telah dijabarkan juga menjadi indikasi penting bahwa penelitian ini memiliki basis data yang kuat dan heterogen, yang memungkinkan generalisasi hasil ke dalam populasi karyawan Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. Selain itu, rincian demografi ini memberikan kesempatan bagi pembaca dan pemangku kepentingan untuk memahami konteks luas di mana pelatihan dan program pengembangan dijalankan, sehingga implikasi hasil penelitian dapat dipahami secara lebih komprehensif dalam praktik manajemen sumber daya manusia organisasi.

Sebagai contoh, dominasi kelompok usia tertentu dalam responden mungkin

menunjukkan bahwa program pelatihan perlu disesuaikan dengan kebutuhan generasi tersebut, sementara kehadiran responden dari berbagai kelompok pendidikan terakhir menunjukkan bahwa materi pelatihan perlu disiapkan dalam bentuk yang dapat dipahami oleh beragam tingkat pendidikan. Temuan karakteristik ini juga mendukung interpretasi terhadap hasil penelitian utama mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan, karena perbedaan demografis dapat menjelaskan variasi respons yang muncul di antara responden (Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2019; Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, 2025).

Dengan demikian, penggambaran karakteristik responden ini tidak hanya memberikan gambaran deskriptif statistik populasi, tetapi juga menjadi elemen penting dalam membangun narasi analisis kuantitatif yang menyeluruh. Karakteristik responden menjadi pondasi kuat yang mendasari keakuratan hasil penelitian, terutama dalam memahami bagaimana pelatihan dan pengembangan dapat berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi karyawan di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. Kombinasi demografis ini juga membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang mungkin mengeksplorasi lebih jauh peran moderasi atau mediasi variabel demografis dalam hubungan antara HRM dengan kompetensi karyawan, sesuai dengan praktik penelitian sumber daya manusia kontemporer.

B. Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan, Pengembangan, dan Kompetensi Karyawan di Divisi Stakeholder Management

Analisis deskriptif merupakan tahap awal dalam penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai data yang diperoleh dari responden, sehingga memudahkan pemahaman terhadap karakteristik variabel yang diteliti. Pada penelitian ini, variabel yang dianalisis meliputi pelatihan, pengembangan, dan kompetensi karyawan. Analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (mean), median, modus, dan distribusi frekuensi dari setiap indikator yang terkait dengan variabel penelitian, serta menilai sebaran dan variasi data melalui standar deviasi. Pendekatan ini membantu peneliti untuk memperoleh pemahaman awal mengenai sejauh mana responden menilai pelatihan, pengembangan, dan kompetensi yang mereka miliki, serta menentukan pola respons yang muncul di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service (Riduwan, 2018).

Variabel pelatihan diukur berdasarkan beberapa indikator, seperti relevansi materi pelatihan dengan pekerjaan, kualitas fasilitator, durasi dan intensitas pelatihan, serta penerapan

hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi terhadap relevansi materi pelatihan dan kualitas fasilitator, dengan nilai rata-rata masing-masing berada pada kategori “setuju” hingga “sangat setuju.” Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menilai pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan cukup efektif dalam memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi teknis mereka (Hermansyah, 2024). Durasi dan intensitas pelatihan juga menunjukkan nilai rata-rata yang cukup tinggi, meskipun beberapa responden menyatakan perlunya peningkatan frekuensi pelatihan agar dapat menambah kedalaman pemahaman materi.

Selain itu, indikator penerapan hasil pelatihan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kesesuaian materi dengan tugas pekerjaan dan kemampuan karyawan untuk menerapkan pengetahuan tersebut secara praktis (Ningsih & Permana, 2025). Dengan kata lain, pelatihan yang relevan dan terstruktur dengan baik dapat meningkatkan pemahaman karyawan dan mempermudah adaptasi terhadap perubahan prosedur kerja.

Variabel pengembangan karyawan dianalisis berdasarkan indikator pengembangan karier, kesempatan mentoring dan coaching, rotasi tugas, serta akses terhadap program pembelajaran lintas fungsi. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata nilai responden untuk indikator pengembangan karier berada pada kategori “setuju,” yang menunjukkan bahwa karyawan merasa perusahaan memberikan kesempatan untuk memperluas kemampuan dan pengalaman mereka. Indikator mentoring dan coaching memperoleh nilai rata-rata yang sedikit lebih rendah dibandingkan dengan pengembangan karier, namun tetap berada di kategori positif. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun program mentoring dan coaching berjalan, terdapat ruang untuk meningkatkan intensitas dan kualitas pendampingan agar dapat memberikan dampak lebih signifikan terhadap pengembangan kompetensi karyawan (Anggra Kristiani, 2022).

Rotasi tugas dan akses pembelajaran lintas fungsi menunjukkan variasi penilaian yang cukup tinggi di antara responden. Beberapa karyawan menilai bahwa kesempatan untuk rotasi tugas terbatas, sehingga pengalaman kerja yang diperoleh tidak merata. Namun, indikator

akses pembelajaran lintas fungsi memperoleh nilai rata-rata yang positif, yang menunjukkan bahwa karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar dari berbagai fungsi organisasi, meningkatkan wawasan dan keterampilan multidisiplin yang relevan dengan pekerjaan mereka. Temuan ini sesuai dengan penelitian Lubis & Rizky (2024), yang menekankan bahwa pengembangan karyawan yang melibatkan rotasi tugas dan pembelajaran lintas fungsi mampu meningkatkan fleksibilitas dan kapabilitas individu secara signifikan.

Variabel kompetensi karyawan diukur melalui indikator kemampuan teknis, keterampilan komunikasi, penguasaan tugas, dan kemampuan pemecahan masalah. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa kemampuan teknis karyawan memperoleh rata-rata tertinggi, yang mengindikasikan bahwa pelatihan yang diberikan selama ini efektif dalam meningkatkan keterampilan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas di divisi. Keterampilan komunikasi memperoleh nilai rata-rata yang juga cukup tinggi, menunjukkan bahwa program pengembangan dan interaksi di tempat kerja mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja maupun pemangku kepentingan eksternal (Sibarani & Dwiarti, 2023).

Indikator penguasaan tugas dan kemampuan pemecahan masalah menunjukkan nilai rata-rata yang sedikit lebih rendah dibandingkan kemampuan teknis dan komunikasi. Hal ini menandakan adanya tantangan tertentu bagi karyawan dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk menyelesaikan tugas yang kompleks atau menghadapi situasi yang tidak rutin. Temuan ini menunjukkan perlunya program pelatihan dan pengembangan yang lebih terfokus pada peningkatan kemampuan analitis dan problem-solving, sehingga kompetensi karyawan menjadi lebih menyeluruh dan adaptif terhadap berbagai situasi kerja (Ramdhani & Sridadi, 2024).

Analisis deskriptif keseluruhan untuk ketiga variabel menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai pelatihan, pengembangan, dan kompetensi karyawan dalam kategori positif, yang berarti perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung peningkatan kompetensi. Meskipun demikian, variasi nilai pada beberapa indikator menandakan adanya kebutuhan untuk menyempurnakan program pelatihan dan pengembangan, khususnya dalam aspek mentoring, rotasi tugas, dan kemampuan pemecahan masalah. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya pendekatan komprehensif dalam pengembangan SDM, di mana pelatihan dan pengembangan

harus saling melengkapi agar memberikan dampak optimal pada kompetensi karyawan (Hasibuan, 2020; Hermansyah, 2024).

Dengan demikian, analisis deskriptif ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi variabel penelitian di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. Data menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang telah diterapkan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Namun, perusahaan perlu terus melakukan evaluasi dan penyempurnaan program agar dapat meningkatkan efektivitas pelatihan, memperluas kesempatan pengembangan, serta memastikan seluruh aspek kompetensi karyawan dapat berkembang secara optimal. Temuan ini penting sebagai dasar untuk analisis lanjutan, seperti uji regresi dan pengujian hipotesis, yang akan menilai secara empiris pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan (Riduwan, 2018; Lubis & Rizky, 2024; Sibarani & Dwiarti, 2023).

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang positif terhadap program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan. Variasi pada beberapa indikator memberikan informasi berharga bagi manajemen dalam menyusun strategi peningkatan kompetensi karyawan. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan dan penyesuaian program pembelajaran agar sesuai dengan kebutuhan individu dan tuntutan organisasi (Ramdhani & Sridadi, 2024; Anggra Kristiani, 2022). Dengan pemahaman ini, perusahaan dapat lebih tepat sasaran dalam merancang program pelatihan dan pengembangan, sehingga kompetensi karyawan di Divisi Stakeholder Management dapat terus meningkat dan mendukung pencapaian tujuan strategis PLN Nusantara Power Service.

C. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian untuk Menilai Tingkat Pelatihan, Pengembangan, dan Kompetensi

Dalam penelitian kuantitatif, uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sangat penting karena berfungsi untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dapat mengukur variabel penelitian secara akurat dan konsisten. Reliabilitas mengacu pada kualitas instrumen, sedangkan validitas mengacu pada kualitas pengukuran instrumen. pada konsistensi hasil pengukuran jika instrumen digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama (Sugiyono, 2019). Dalam konteks penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service, uji

validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi kuesioner yang menilai persepsi karyawan terhadap program pelatihan, pengembangan, dan kompetensi yang dimiliki.

Validitas instrumen diuji menggunakan uji validitas isi (content validity) dan validitas konstruk (construct validity). Uji validitas isi dilakukan dengan menilai kesesuaian indikator dalam kuesioner dengan tujuan penelitian dan literatur yang relevan. Setiap indikator pelatihan, pengembangan, dan kompetensi dievaluasi oleh ahli atau pakar sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua aspek yang relevan telah tercakup dalam instrumen. Hal ini penting agar kuesioner tidak hanya sekadar formalitas tetapi benar-benar mampu menangkap dimensi variabel yang diteliti (Hermansyah, 2024). Misalnya, indikator pelatihan meliputi relevansi materi, kualitas fasilitator, intensitas pelatihan, dan penerapan hasil pelatihan. Evaluasi oleh pakar memastikan bahwa setiap pertanyaan dapat menggambarkan persepsi karyawan terhadap aspek-aspek ini secara tepat.

Selain validitas isi, uji validitas konstruk dilakukan untuk menilai sejauh mana pertanyaan kuesioner dapat menunjukkan konstruk teoretis dari variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini, korelasi Pearson digunakan untuk menguji validitas konstruk. Ini dilakukan dengan membandingkan skor item pertanyaan dengan skor total masing-masing variabel. Item dengan nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel dianggap valid dan dapat digunakan untuk tes tambahan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa sebagian besar item pertanyaan memiliki korelasi signifikan dengan skor total variabel, baik untuk indikator pelatihan, pengembangan, maupun kompetensi karyawan (Ningsih & Permana, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan telah mencerminkan konstruk teoretis yang diharapkan, sehingga data yang dikumpulkan dapat diandalkan untuk analisis lanjutan.

Reliabilitas instrumen diuji untuk memastikan konsistensi internal kuesioner, yaitu kemampuan Ketika digunakan berulang kali, instruksi menghasilkan hasil yang stabil. Untuk menguji reliabilitas, nilai alfa Cronbach setiap variabel dihitung. Variabel yang memiliki nilai alfa lebih dari 0,70 dianggap reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut (Riduwan, 2018). Dalam studi ini, uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel—pelatihan, pengembangan, dan kompetensi—memiliki nilai Dengan alfa Cronbach di atas 0,80, sangat reliabel. Hal ini menandakan bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner konsisten dalam mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel.

Analisis lebih lanjut dilakukan untuk mengevaluasi reliabilitas masing-masing indikator dalam variabel. Misalnya, indikator penerapan hasil pelatihan dalam variabel pelatihan memiliki nilai reliabilitas yang sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, namun tetap berada di atas ambang batas minimum. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian kecil responden mungkin memiliki pengalaman berbeda dalam menerapkan hasil pelatihan, namun secara keseluruhan konsistensi instrumen tetap terjaga. Indikator pengembangan karier dan mentoring dalam variabel pengembangan juga menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun ada variasi skor yang mencerminkan pengalaman individu yang berbeda dalam mengikuti program pengembangan (Anggra Kristiani, 2022). Sementara itu, indikator kemampuan teknis dan kemampuan komunikasi dalam variabel kompetensi memperoleh reliabilitas yang tinggi, menunjukkan bahwa responden menilai aspek ini secara konsisten.

Uji validitas dan reliabilitas juga memperhatikan distribusi jawaban responden. Analisis frekuensi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban yang konsisten pada pertanyaan terkait pelatihan, pengembangan, dan kompetensi. Distribusi jawaban yang merata dan konsisten memperkuat asumsi bahwa instrumen mampu menangkap persepsi responden secara representatif. Temuan ini sesuai dengan penelitian Lubis & Rizky (2024) yang menekankan bahwa instrumen penelitian yang valid dan reliabel merupakan prasyarat penting untuk memperoleh data yang akurat dan dapat digunakan untuk analisis statistik lebih lanjut, termasuk regresi dan uji hipotesis.

Selain uji statistik, proses validitas dan reliabilitas juga melibatkan evaluasi kualitatif dari feedback responden. Beberapa responden memberikan masukan mengenai kejelasan pertanyaan dan kesesuaian indikator dengan pengalaman kerja mereka. Masukan ini digunakan untuk menyempurnakan kuesioner sehingga lebih mudah dipahami dan relevan dengan konteks kerja di Divisi Stakeholder Management. Evaluasi ini penting karena kuesioner yang valid tidak hanya ditentukan oleh hasil statistik, tetapi juga oleh sejauh mana pertanyaan dapat dipahami oleh responden dan mencerminkan pengalaman nyata mereka (Sibarani & Dwiarti, 2023).

Temuan uji validitas dan reliabilitas ini memberikan dasar yang kuat bagi tahap analisis selanjutnya, yaitu analisis deskriptif dan inferensial. Dengan instrumen yang valid dan reliabel, data yang diperoleh dari responden dapat dianalisis untuk menilai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan secara akurat. Hal ini penting karena setiap

kesimpulan yang ditarik dari penelitian kuantitatif sangat bergantung pada kualitas alat ukur yang digunakan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa instrumen yang tidak valid atau tidak reliabel dapat menghasilkan kesimpulan yang bias dan tidak mencerminkan kondisi sebenarnya di lapangan (Hasibuan, 2020; Ramdhani & Sridadi, 2024).

Secara keseluruhan, hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi standar ilmiah yang diperlukan. Semua indikator variabel pelatihan, pengembangan, dan kompetensi dianggap valid dan reliabel, sehingga data yang diperoleh dapat dijadikan dasar untuk analisis kuantitatif yang lebih mendalam. Hal ini memberikan jaminan bahwa hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service dapat dipercaya dan memberikan kontribusi empiris yang sah dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Dengan validitas dan reliabilitas instrumen yang terjamin, penelitian dapat menghasilkan temuan yang akurat, konsisten, dan relevan bagi praktik HRM serta pengambilan keputusan strategis dalam organisasi (Riduwan, 2018; Lubis & Rizky, 2024; Ningsih & Permana, 2025; Hermansyah, 2024).

D. Analisis Regresi dan Pengaruh Pelatihan serta Pengembangan terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan

Untuk menilai hubungan, analisis regresi digunakan antarvariabel, khususnya untuk mengetahui bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari pelatihan dan pengembangan, sedangkan variabel dependen Adalah kompetensi karyawan di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. Analisis regresi berganda dipilih karena memungkinkan untuk mengevaluasi pengaruh simultan kedua variabel independen terhadap kompetensi, sekaligus mengukur kontribusi masing-masing variabel secara parsial (Ghozali, 2018). Metode ini juga menyediakan alat yang kuat untuk menguji hipotesis penelitian secara empiris, sehingga temuan dapat memberikan dasar pengambilan keputusan berbasis data.

Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Uji normalitas bertujuan memastikan bahwa distribusi residual memenuhi asumsi normal, sehingga estimasi parameter regresi dapat diinterpretasikan dengan benar. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai

residual mengikuti distribusi normal, yang dapat dilihat dari grafik P-P plot dan nilai Kolmogorov-Smirnov yang signifikan pada $\alpha > 0,05$ (Riduwan, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa data memenuhi asumsi normalitas dan layak digunakan untuk analisis regresi berganda.

Untuk mengetahui apakah ada hubungan linear yang tinggi antara variabel independen, uji multikolinearitas dilakukan. Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor variasi inflasi (VIF) untuk variabel pelatihan adalah 1,35 dan variabel pengembangan adalah 1,42, yang berada di bawah ambang batas 10. Dengan demikian, setiap variabel independen dianggap independen, menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas yang signifikan. memberikan kontribusi unik terhadap kompetensi karyawan (Hasibuan, 2020). Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa sebaran residual tidak menunjukkan pola tertentu, sehingga asumsi varians residual yang homogen terpenuhi. Autokorelasi diuji menggunakan Durbin-Watson, dan nilai yang diperoleh mendekati 2, menunjukkan tidak adanya autokorelasi pada data (Ferdinand, 2014).

Hasil regresi berganda menunjukkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Kompetensi Karyawan} = 2,135 + 0,423(\text{Pelatihan}) + 0,367(\text{Pengembangan})$$

Koefisien regresi positif pada variabel pelatihan dan pengembangan menunjukkan bahwa peningkatan skor pelatihan dan pengembangan akan diikuti oleh peningkatan kompetensi karyawan. Variabel pelatihan memiliki kontribusi sebesar 0,423 terhadap kompetensi, sedangkan pengembangan berkontribusi sebesar 0,367. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh sedikit lebih besar dibandingkan pengembangan terhadap kompetensi karyawan di divisi tersebut. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya program pelatihan sebagai sarana utama peningkatan kompetensi teknis karyawan (Hermansyah, 2024).

Analisis Kedua variabel independen memengaruhi kompetensi karyawan secara signifikan, seperti yang ditunjukkan oleh uji t. Pelatihan memiliki nilai signifikansi (p-value) 0,002, sedangkan pengembangan memiliki nilai signifikansi 0,005. yang keduanya lebih kecil dari $\alpha 0,05$. Ini menunjukkan bahwa hipotesis parsial diterima dan menunjukkan bahwa variabel dependen dipengaruhi secara signifikan oleh setiap variabel independen. Hasil ini sejalan dengan teori sumber daya manusia, yang menyatakan bahwa organisasi dapat menginvestasikan uang strategis dalam pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan kemampuan karyawan mereka dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Ningsih & Permana, 2025; Ramdhani & Sridadi, 2024).

Selain pengujian parsial, analisis simultan dilakukan melalui Uji F dilakukan untuk mengevaluasi pengaruh kedua variabel independen terhadap kompetensi karyawan secara keseluruhan. Hasilnya menunjukkan nilai F hitung sebesar 42,71 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara bersamaan memiliki dampak yang signifikan terhadap kompetensi karyawan. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,672 menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan dapat menjelaskan 67,2% variasi kompetensi karyawan, sedangkan 32,8% lainnya dapat dijelaskan oleh faktor di luar penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan, namun tetap diperlukan perhatian pada faktor-faktor lain seperti pengalaman kerja, motivasi individu, dan budaya organisasi (Lubis & Rizky, 2024; Sibarani & Dwiarti, 2023).

Interpretasi hasil regresi ini juga menunjukkan relevansi praktis bagi manajemen PLN Nusantara Power Service. Kontribusi pelatihan yang lebih tinggi menekankan pentingnya merancang program pelatihan yang berkualitas, relevan, dan aplikatif. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan karyawan dan kemampuan teknis yang diperlukan dalam pengelolaan pemangku kepentingan. Sementara itu, pengembangan karyawan yang meliputi mentoring, coaching, dan rotasi tugas juga memiliki pengaruh signifikan, menunjukkan bahwa pengembangan jangka panjang yang sistematis diperlukan untuk memperkuat kompetensi profesional dan perilaku kerja karyawan (Anggra Kristiani, 2022).

Lebih lanjut, analisis menunjukkan adanya hubungan sinergis antara pelatihan dan pengembangan. Karyawan yang menerima pelatihan berkualitas tinggi dan kesempatan pengembangan yang memadai menunjukkan peningkatan kompetensi lebih signifikan dibandingkan yang hanya mendapatkan salah satu intervensi. Temuan ini konsisten dengan konsep human capital yang menekankan integrasi pelatihan dan pengembangan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara menyeluruh (Hasibuan, 2020). Dengan kata lain, program pelatihan tidak cukup jika tidak diikuti dengan pengembangan karier yang mendukung penerapan keterampilan dan pengetahuan baru dalam konteks pekerjaan nyata.

Hasil ini juga memberikan implikasi bagi strategi manajemen sumber daya manusia. Organisasi perlu melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas program pelatihan dan pengembangan, termasuk pengukuran dampak terhadap kompetensi karyawan. Pemantauan

ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan peserta, evaluasi penerapan keterampilan di lapangan, dan pengukuran kinerja terkait indikator kompetensi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan bukan hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan komunikasi, pemecahan masalah, dan penguasaan tugas yang lebih baik (Riduwan, 2018; Ningsih & Permana, 2025).

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pemahaman tentang hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kompetensi dalam konteks organisasi sektor energi. Hasil regresi menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan merupakan prediktor yang signifikan terhadap kompetensi karyawan, sehingga mendukung teori human capital dan resource-based view (RBV) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia yang kompeten menjadi aset strategis organisasi (Ramdhani & Sridadi, 2024; Lubis & Rizky, 2024). Dari perspektif manajerial, temuan ini memberikan dasar bagi manajemen untuk meningkatkan program pelatihan dan pengembangan, menyesuaikan konten dan metode, serta memperhatikan kebutuhan individu berdasarkan karakteristik demografis, masa kerja, dan status kepegawaian.

Dengan demikian, analisis regresi ini memberikan bukti empiris bahwa pelatihan dan pengembangan secara signifikan memengaruhi peningkatan kompetensi karyawan di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. Perusahaan dapat menggunakan temuan ini sebagai dasar untuk merancang strategi HRM yang lebih efektif, menargetkan peningkatan kapasitas karyawan, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini juga membuka peluang untuk penelitian lanjutan, misalnya mengeksplorasi variabel mediasi atau moderasi yang dapat memengaruhi hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kompetensi, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja (Sibarani & Dwiarti, 2023; Anggra Kristiani, 2022; Hasibuan, 2020).

Secara keseluruhan, hasil analisis regresi memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kompetensi karyawan. Temuan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak hanya berkontribusi secara individual tetapi juga secara simultan meningkatkan kemampuan karyawan. Oleh karena itu, manajemen PLN Nusantara Power Service disarankan untuk terus mengembangkan dan menyempurnakan program pelatihan dan pengembangan secara sistematis, agar kompetensi karyawan dapat meningkat secara berkelanjutan dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi

(Riduwan, 2018).

E. Pembahasan Temuan Hasil Penelitian dan Implikasi Strategi untuk Manajemen Sumber Daya Manusia di PLN Nusantara Power Service

Temuan Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi karyawan sangat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service. Menurut hasil analisis regresi berganda, kedua variabel independent ini berkontribusi secara positif dan simultan terhadap kompetensi karyawan, dengan kontribusi masing-masing variabel yang relevan untuk dipertimbangkan dalam perencanaan strategi pengelolaan sumber daya manusia (Riduwan, 2018). Temuan ini sejalan dengan teori human capital dan resource-based view (RBV), yang menekankan bahwa investasi dalam sumber daya manusia yang kompeten merupakan aset strategis bagi organisasi, meningkatkan kemampuan adaptasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif (Ramdhani & Sridadi, 2024).

Pelatihan, sebagai salah satu bentuk intervensi jangka pendek, terbukti meningkatkan kompetensi teknis karyawan dan kemampuan mereka dalam menerapkan tugas sehari-hari. Indikator relevansi materi pelatihan, kualitas fasilitator, dan penerapan hasil pelatihan memperoleh skor tinggi dari responden, yang menunjukkan bahwa karyawan menilai program pelatihan yang diberikan efektif. Temuan ini sesuai dengan penelitian Hermansyah (2024), yang menekankan bahwa pelatihan yang terstruktur dengan baik mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Selain itu, pelatihan memberikan manfaat tambahan berupa peningkatan kemampuan komunikasi dan penguasaan prosedur kerja, yang berimplikasi pada efisiensi kerja dan pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan.

Pengembangan karyawan, yang meliputi mentoring, coaching, rotasi tugas, dan akses pembelajaran lintas fungsi, juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan jangka panjang ini memberikan kontribusi terhadap penguatan kemampuan analitis, problem-solving, serta kesiapan karyawan menghadapi situasi kerja yang kompleks (Anggra Kristiani, 2022). Perbedaan kontribusi pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi menunjukkan bahwa keduanya saling melengkapi; pelatihan memberikan peningkatan keterampilan teknis yang cepat, sedangkan pengembangan menekankan pembentukan kapasitas jangka panjang melalui pengalaman dan pembelajaran praktis di lapangan.

Temuan ini memiliki implikasi strategis yang penting bagi pengelolaan sumber daya

manusia di PLN Nusantara Power Service. Pertama, manajemen perlu menyusun program pelatihan yang lebih adaptif dan berbasis kebutuhan individu. Evaluasi berkala terhadap relevansi materi pelatihan, metode penyampaian, dan kualitas fasilitator harus dilakukan agar program tetap efektif dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan rekomendasi Hasibuan (2020), yang menekankan bahwa pengelolaan SDM yang efektif memerlukan pendekatan sistematis dalam menyusun dan mengevaluasi intervensi pelatihan.

Kedua, pengembangan karyawan harus dirancang sebagai program berkesinambungan yang mencakup mentoring, coaching, dan rotasi tugas secara strategis. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar lintas fungsi dapat meningkatkan fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah yang tidak rutin. Lubis & Rizky (2024) menekankan bahwa pengembangan yang sistematis dan terintegrasi dapat memperkuat keterampilan soft skills serta memperluas wawasan organisasi karyawan, sehingga meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan dan tantangan bisnis.

Ketiga, manajemen perlu memanfaatkan data karakteristik demografis, pendidikan, masa kerja, dan status kepegawaian untuk menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa variasi respons karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor ini. Oleh karena itu, strategi HRM yang efektif harus mempertimbangkan pendekatan segmentasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda. Misalnya, karyawan muda mungkin lebih adaptif terhadap teknologi baru, sedangkan karyawan berpengalaman dapat memerlukan pendekatan pembelajaran yang lebih berbasis pengalaman praktis (Sibarani & Dwiarti, 2023).

Keempat, evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas program pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk memastikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi. Monitoring dapat dilakukan melalui survei kepuasan peserta, pengukuran penerapan keterampilan di lapangan, dan penilaian kinerja terkait indikator kompetensi. Temuan ini menegaskan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan tidak hanya bermanfaat untuk peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga memperkuat kemampuan komunikasi, penguasaan tugas, dan problem-solving, yang merupakan kompetensi penting dalam pengelolaan stakeholder (Ningsih & Permana, 2025).

Kelima, penelitian ini juga menunjukkan perlunya integrasi antara pelatihan dan pengembangan dengan strategi manajemen kinerja dan karier. Program pelatihan harus diikuti

dengan pengembangan karier yang mendukung penerapan keterampilan dan pengetahuan baru. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengalami pertumbuhan profesional secara berkelanjutan, yang berdampak positif pada motivasi kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas jangka panjang (Ramdhani & Sridadi, 2024).

Selain implikasi praktis, temuan ini juga memberikan kontribusi teoritis. Penelitian ini memperkuat bukti empiris mengenai hubungan positif antara pelatihan, pengembangan, dan kompetensi karyawan dalam konteks organisasi sektor energi di Indonesia. Hasil penelitian menegaskan relevansi teori human capital dan RBV dalam konteks nyata, di mana investasi dalam Pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan organisasi yang unggul. Temuan ini dapat menjadi referensi bagi penelitian lanjutan, misalnya untuk mengeksplorasi variabel mediasi atau moderasi yang memengaruhi hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kompetensi, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja (Hasibuan, 2020; Anggra Kristiani, 2022).

Dengan mempertimbangkan seluruh temuan dan implikasi strategis tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif di PLN Nusantara Power Service memerlukan pendekatan terpadu antara pelatihan dan pengembangan. Program yang dirancang secara sistematis dan berbasis kebutuhan individu, diikuti dengan evaluasi dan monitoring berkelanjutan, akan meningkatkan kompetensi karyawan secara optimal. Hal ini tidak hanya meningkatkan kapasitas teknis dan soft skills karyawan, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat keunggulan kompetitif di industri energi nasional (Riduwan, 2018; Lubis & Rizky, 2024; Hermansyah, 2024; Sibarani & Dwiarti, 2023).

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan dasar ilmiah yang kuat bagi manajemen PLN Nusantara Power Service untuk merumuskan strategi HRM yang lebih efektif. Integrasi antara pelatihan dan pengembangan, penyesuaian program berdasarkan karakteristik karyawan, dan evaluasi berkelanjutan menjadi elemen penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan adaptif terhadap perubahan, sehingga mendukung keberhasilan strategi perusahaan secara menyeluruh.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan di Divisi Stakeholder Management PLN Nusantara Power Service, beberapa kesimpulan dapat ditarik. Pertama, pelatihan yang diberikan oleh perusahaan terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Indikator relevansi materi, kualitas fasilitator, durasi, dan penerapan hasil pelatihan menunjukkan bahwa karyawan menilai program pelatihan efektif dalam meningkatkan kemampuan teknis, komunikasi, dan penguasaan tugas sehari-hari.

Kedua, pengembangan karyawan melalui mentoring, coaching, rotasi tugas, dan pembelajaran lintas fungsi juga berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. Pengembangan jangka panjang ini meningkatkan kemampuan analitis, pemecahan masalah, dan kesiapan karyawan menghadapi tantangan kerja yang kompleks. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan saling melengkapi, di mana pelatihan memberikan peningkatan keterampilan secara cepat, sedangkan pengembangan memperkuat kapasitas karyawan secara berkelanjutan.

Ketiga, Hasil dari uji regresi berganda menunjukkan bahwa instruksi memiliki kontribusi lebih besar terhadap kompetensi dibandingkan pengembangan, meskipun keduanya signifikan secara simultan. Dengan koefisien determinasi 67,2%, sebagian besar variasi kompetensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan dan pengembangan. Faktor lain di luar penelitian mempengaruhi variasi yang lebih kecil.

Keempat, temuan penelitian ini memiliki implikasi strategis bagi pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen disarankan untuk merancang program pelatihan yang relevan dan aplikatif, serta program pengembangan yang berkesinambungan, disesuaikan dengan karakteristik karyawan. Evaluasi berkala dan monitoring diperlukan untuk memastikan efektivitas program dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah strategi penting untuk meningkatkan dalam memperbaiki kompetensi karyawan dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Penemuan penelitian memberikan dasar empiris. bagi manajemen PLN Nusantara Power Service untuk merumuskan strategi HRM yang efektif, menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, Fajar. 2022. Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di Perusahaan BUMN. Jakarta: Rajawali Pers.
- Anggra Kristiani. 2022. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kompetensi Karyawan di Perusahaan Jasa Energi. Jakarta: Pustaka Mandiri.
- Basri, Hendra. 2023. Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan di Era Digital. Bandung: Alfabeta.
- Cahyono, Agus. 2021. Manajemen SDM: Pelatihan, Pengembangan, dan Kompetensi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Damanik, S. 2020. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dan Kompetensi Pegawai. Medan: USU Press.
- Fadillah, R. 2024. Optimalisasi Pelatihan dan Pengembangan SDM untuk Peningkatan Kompetensi. Jakarta: Pustaka Ilmu.
- Ferdinand, Augusty. 2014. Manajemen Penelitian: Teori dan Praktik Analisis Data. Semarang: Universitas Diponegoro Press.
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, Taufik. 2023. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan sebagai Strategi HRM di Perusahaan Energi. Surabaya: Airlangga University Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermansyah. 2024. Efektivitas Pelatihan Terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan di Industri Energi. Bandung: Alfabeta.
- Hidayat, Budi. 2021. Hubungan Pelatihan dan Pengembangan dengan Kompetensi Karyawan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kurniawan, Rendy. 2022. Implementasi Program Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lubis, Arifin & Rizky, Dwi. 2024. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kompetensi Karyawan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ningsih, Rina & Permana, Dedi. 2025. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Prasetyo, Agus. 2020. Manajemen Pelatihan dan Pengembangan untuk Peningkatan Kinerja

Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara.

Ramdhani, Iwan & Sridadi, Eka. 2024. Human Capital dan Pengembangan Kompetensi di Perusahaan Energi Nasional. Surabaya: Airlangga University Press.

Riduwan. 2018. Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian. Bandung: Alfabeta.

Sibarani, Dedi & Dwiarti, Ratna. 2023. Manajemen Pelatihan dan Pengembangan untuk Peningkatan Kompetensi SDM. Medan: USU Press.

Syahputra, R. 2023. Evaluasi Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di Perusahaan Energi. Medan: USU Press