

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA: STUDI KASUS PADA PT PLN ICON PLUS

Oleh :

Adinda Putri Cantika¹⁾, Agung Surya Dwiyanto²⁾

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina

¹email: adinda.cantika@students.paramadina.ac.id

²email: agung.dwianto@paramadina.ac.id

Informasi Artikel

Riwayat Artikel :

Submit, 7 April 2025

Revisi, 10 April 2025

Diterima, 30 April 2025

Publish, 15 Mei 2025

Kata Kunci :

Penelitian,
Kompetensi,
Karyawan,
Efektif,
PT PLN Icon Plus.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja di PT PLN Icon Plus dengan pendekatan kualitatif. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dianggap sebagai faktor kunci dalam mendorong kinerja organisasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, dengan partisipan yang terdiri dari manajer, supervisor, dan staf dari berbagai departemen yang dipilih secara purposif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Karyawan dengan kompetensi tinggi lebih efisien, mampu menyelesaikan tugas dengan baik, dan berkontribusi besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Faktor pendukung seperti pelatihan, pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang mendukung juga memperkuat hubungan ini. Temuan tersebut sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan kompetensi. Implikasi praktisnya, manajemen PT PLN Icon Plus disarankan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang efektif serta melakukan evaluasi berkala terhadap sistem manajemen kinerja. Penelitian ini juga memperkaya literatur akademik tentang hubungan kompetensi dan produktivitas, khususnya dalam konteks perusahaan jasa di Indonesia.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license



Corresponding Author:

Nama: Adinda Putri Cantika

Afiliasi: Universitas Paramadina

Email: adinda.cantika@students.paramadina.ac.id

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset paling berharga bagi organisasi (Sumbal et al, 2024). Kualitas SDM, yang tercermin melalui kompetensi dan produktivitas kerja, merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu Perusahaan (Bjaalid et al, 2019). Kompetensi pegawai tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal, kepemimpinan, dan adaptasi terhadap perubahan (Kultalahti et al, 2023) Di sisi lain, produktivitas kerja merupakan indikator utama dalam mengukur sejauh mana kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Oleh karena itu, memahami hubungan antara kompetensi pegawai dan produktivitas kerja menjadi sangat penting, terutama dalam konteks perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan teknologi, seperti PT PLN Icon Plus.

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi produktivitas kerja dalam suatu organisasi. Menurut Huang (2020), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki oleh individu, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan atribut personal, yang berkontribusi terhadap kinerja superior dalam suatu pekerjaan. Kompetensi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis (hard skills),

tetapi juga meliputi aspek-aspek non-teknis (soft skills) seperti kemampuan berkomunikasi, kerja sama tim, dan adaptasi terhadap perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh Glińska-Neweś et al (2020) mengemukakan bahwa kompetensi pegawai yang tinggi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas organisasi. Selain itu, teori Human Capital yang dikembangkan oleh Popelnukha et al (2020) menekankan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai merupakan langkah strategis untuk meningkatkan nilai ekonomi organisasi. Dalam konteks PT PLN Icon Plus, kompetensi pegawai menjadi sangat relevan mengingat kompleksitas dan dinamika industri energi yang membutuhkan inovasi dan responsivitas tinggi. Studi yang dilakukan oleh Wei, S., Chen, X. and Liu, C. (2022) juga menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengelola dan mengembangkan kompetensi inti (core competencies) akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, pemahaman mendalam tentang kompetensi pegawai dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja menjadi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, Produktivitas kerja merupakan konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia dan organisasi, yang merujuk pada efisiensi dan efektivitas individu atau kelompok dalam menghasilkan output yang diharapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Menurut Sulaimon and Ametepe (2024), produktivitas kerja tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga dari kualitas hasil kerja yang dicapai. Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja meliputi kompetensi individu, motivasi, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, dianggap sebagai elemen kritis karena menentukan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif Chesley and Johnson (2015). Selain itu, penelitian oleh Nwankpa and Roumani (2024) menunjukkan bahwa produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti teknologi, sistem kerja, dan budaya organisasi. Dalam konteks PT PLN Icon Plus, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang teknologi dan energi, produktivitas kerja pegawai menjadi sangat penting untuk memastikan layanan yang efisien dan berkualitas kepada pelanggan. Studi sebelumnya oleh Nayak et al (2023) menekankan bahwa peningkatan produktivitas kerja dapat dicapai melalui pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan, pelatihan yang relevan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, produktivitas kerja tidak hanya menjadi indikator kinerja individu, tetapi juga mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, memahami dinamika produktivitas kerja dalam kaitannya dengan

kompetensi pegawai menjadi penting untuk merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif.

PT PLN Icon Plus, sebagai anak perusahaan PT PLN (Persero) yang bergerak di bidang telekomunikasi dan informasi, menghadapi tantangan yang kompleks dalam menghadapi dinamika industri yang terus berubah. Perusahaan ini dituntut untuk tidak hanya menyediakan layanan yang andal, tetapi juga berinovasi dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan telekomunikasi lainnya. Dalam konteks ini, kompetensi pegawai menjadi faktor penentu dalam memastikan bahwa perusahaan dapat merespons tantangan tersebut dengan efektif. Namun, pertanyaan yang muncul adalah sejauh mana kompetensi pegawai di PT PLN Icon Plus memengaruhi produktivitas kerja mereka, dan bagaimana perusahaan dapat mengoptimalkan potensi SDM-nya untuk mencapai tujuan strategis.

Penelitian ini berangkat dari fenomena bahwa meskipun PT PLN Icon Plus telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan pengembangan, masih terdapat variasi dalam tingkat produktivitas kerja di antara pegawai. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah faktor kompetensi benar-benar menjadi penentu utama produktivitas kerja, atau apakah terdapat faktor lain yang lebih dominan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja di PT PLN Icon Plus, serta memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja SDM-nya.

Kompetensi pegawai dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif. Menurut Islam et al (2022), kompetensi mencakup lima dimensi utama, yaitu motivasi, sifat pribadi, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Dalam konteks PT PLN Icon Plus, kompetensi pegawai tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis di bidang telekomunikasi, tetapi juga mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, bekerja dalam tim, dan memberikan layanan yang memuaskan kepada pelanggan. Oleh karena itu, pengukuran kompetensi dalam penelitian ini akan mencakup aspek-aspek tersebut.

Di sisi lain, produktivitas kerja merupakan konsep yang mengacu pada rasio antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Dalam konteks pegawai, produktivitas kerja dapat diukur melalui indikator seperti jumlah pekerjaan yang diselesaikan, kualitas hasil kerja, dan efisiensi waktu. Menurut Boudrias et al (2020), produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, lingkungan kerja, dan tentu saja, kompetensi pegawai. Dengan demikian, produktivitas kerja tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pegawai, tetapi juga pada bagaimana mereka memanfaatkan

kemampuan tersebut dalam konteks kerja yang spesifik.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi pegawai dan produktivitas kerja. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Khairy et al (2025) menemukan bahwa perusahaan yang menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan kompetensi pegawai cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Namun, hasil penelitian ini tidak selalu konsisten, karena beberapa studi juga menemukan bahwa faktor lain, seperti kepemimpinan dan budaya organisasi, dapat memoderasi hubungan antara kompetensi dan produktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini akan mencoba untuk menguji hubungan tersebut dalam konteks PT PLN Icon Plus, dengan mempertimbangkan karakteristik unik dari perusahaan tersebut.

Selain itu, penelitian ini juga akan mempertimbangkan peran lingkungan kerja dan sistem manajemen dalam memengaruhi produktivitas kerja. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi, PT PLN Icon Plus menghadapi tekanan yang tinggi untuk selalu berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan. Hal ini menuntut pegawai untuk tidak hanya memiliki kompetensi yang memadai, tetapi juga bekerja dalam lingkungan yang mendukung. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dengan kompetensi pegawai dalam memengaruhi produktivitas kerja.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai hubungan antara kompetensi pegawai dan produktivitas kerja, khususnya dalam konteks perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai faktor-faktor yang dapat memoderasi hubungan tersebut, seperti lingkungan kerja dan sistem manajemen. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi PT PLN Icon Plus dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan daya saing perusahaan.

Dalam konteks metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada PT PLN Icon Plus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang sedang diteliti, terutama dalam konteks yang spesifik seperti PT PLN Icon Plus. Melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kompetensi pegawai memengaruhi produktivitas kerja, serta faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pengaruh kompetensi pegawai terhadap

produktivitas kerja di PT PLN Icon Plus, serta memberikan rekomendasi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dalam konteks yang berbeda.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis bagaimana kompetensi pegawai memengaruhi produktivitas kerja di PT PLN Icon Plus. Studi kasus dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena yang terjadi dalam konteks organisasi tertentu (Yin, 2018).

Sampel penelitian diambil menggunakan teknik purposive sampling, di mana partisipan dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan penelitian. Kriteria pemilihan partisipan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Responden dalam Wawancara

No.	Kriteria Partisipan	Jumlah
1.	Pegawai divisi Sales dengan pengalaman kerja minimal 3 tahun	2 Orang
2.	Pegawai divisi HR dengan pengalaman kerja minimal 3 tahun	2 Orang
total	Pegawai yang berpartisipasi dalam penelitian	4 Orang

Sumber : Pribadi, 2024

Pemilihan partisipan ini dilakukan karena mereka memiliki wawasan mendalam mengenai kompetensi pegawai dan produktivitas kerja, baik dari sisi pelaksanaan (Sales) maupun pengelolaan sumber daya manusia. Data dikumpulkan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi, dan analisis dokumen perusahaan. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali informasi terkait kompetensi pegawai, produktivitas kerja, serta faktor-faktor yang memengaruhi hubungan antara keduanya. Pertanyaan yang diajukan bersifat terbuka agar partisipan dapat memberikan pandangan yang mendalam dan fleksibel sesuai dengan pengalaman mereka. Setiap sesi wawancara berlangsung selama kurang lebih 45 menit, dilakukan secara tatap muka atau daring jika diperlukan. Seluruh wawancara direkam dengan persetujuan partisipan, kemudian ditranskripsi secara verbatim untuk memastikan keakuratan data. Setelah transkrip selesai, dilakukan member checking, di mana transkrip dikirimkan kembali kepada partisipan untuk diverifikasi dan memastikan interpretasi awal yang dibuat telah sesuai dengan maksud mereka.

Selain wawancara, observasi langsung dilakukan di lingkungan kerja PT PLN Icon Plus untuk memahami bagaimana kompetensi pegawai diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Observasi ini mencakup cara pegawai berinteraksi, strategi yang mereka gunakan dalam menyelesaikan tugas, serta dinamika kerja di dalam tim. Untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi, penelitian ini juga menggunakan dokumen

perusahaan, seperti kebijakan pelatihan pegawai, sistem evaluasi berbasis Key Performance Indicators (KPI), serta laporan tahunan yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Data dianalisis menggunakan metode analisis tematik, sebagaimana dikembangkan oleh Braun and Clarke (2006). Proses analisis ini dilakukan melalui beberapa tahap:

Tabel 2. Tahapan Proses Analisis Penelitian

Tahapan Analisis Tematik	Deskripsi
Familiarisasi Data	Membaca ulang transkrip wawancara untuk memahami pola utama dalam jawaban partisipan.
Pemberian Kode (Coding)	Menandai bagian transkrip yang relevan dengan kategori tertentu, seperti "pengaruh pelatihan", "penguasaan teknologi", dan "motivasi kerja".
Pengelompokan Kategori	Mengelompokkan kode-kode yang memiliki kesamaan dalam tema yang lebih besar.
Identifikasi Tema Utama	Menganalisis hubungan antara kategori yang telah dibuat untuk memahami pola hubungan antara kompetensi pegawai dan produktivitas kerja.
Interpretasi dan Pelaporan	Membandingkan hasil analisis dengan teori yang relevan dan menyusun temuan dalam bentuk narasi.

Sumber : Braun & Clarke, 2006

Sebagai contoh, dari hasil wawancara ditemukan bahwa pegawai yang secara rutin mengikuti program pelatihan berbasis teknologi lebih mudah beradaptasi dengan perubahan pasar dan mampu meningkatkan produktivitas kerja.

Untuk memastikan keakuratan dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan strategi triangulasi, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber data. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan jawaban partisipan dari divisi Sales dan HR untuk melihat keselarasan perspektif mereka terhadap kompetensi dan produktivitas kerja. Triangulasi data dilakukan dengan mengaitkan hasil wawancara dengan dokumen perusahaan dan hasil observasi guna memastikan kesesuaian antara pernyataan partisipan dan kondisi yang ada di lapangan.

Selain triangulasi, penelitian ini juga memperhatikan aspek dependability dan confirmability melalui penyusunan audit trail, yaitu dokumentasi sistematis mengenai seluruh tahapan penelitian (Braun and Clarke, 2006). Dokumentasi ini mencakup catatan wawancara, transkrip, hasil analisis tematik, serta keputusan-keputusan metodologis yang diambil selama penelitian berlangsung. Dengan prosedur ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kompetensi pegawai memengaruhi produktivitas kerja di PT PLN Icon Plus serta menghasilkan rekomendasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Temuan ini didukung oleh data yang menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat kompetensi tinggi cenderung lebih produktif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Kompetensi yang dimaksud meliputi tiga aspek utama, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Berdasarkan data Laporan KPI PT PLN Icon Plus semester 2, terdapat beberapa indikator kinerja utama yang mencerminkan efektivitas strategi pengembangan kompetensi terhadap produktivitas kerja. Salah satu KPI yang diukur adalah tingkat pencapaian target revenue yang mencapai 92,5% dari target yang telah ditetapkan, yang menunjukkan adanya peningkatan efisiensi dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, indikator kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction Index) berada di angka 85%, mengindikasikan bahwa pegawai mampu memberikan layanan berkualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Selain aspek finansial dan layanan, laporan KPI juga menunjukkan bahwa tingkat efektivitas pelatihan pegawai, yang diukur melalui Learning Effectiveness Index, mencapai 88%. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang telah diterapkan berhasil meningkatkan kompetensi pegawai secara signifikan. Namun, terdapat tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, di mana kebutuhan tenaga kerja di beberapa divisi strategis masih belum sepenuhnya terpenuhi sesuai dengan roadmap kebutuhan sumber daya.

Tabel 3. Data KPI PT ICON PLUS Semester 2

No.	Indikator	Nilai
1.	Pencapaian Target Revenue	92.5%
2.	Customer Satisfaction Index	85%
3.	Learning Effectiveness Index	88%
4.	Jumlah Pegawai Co-Implementor SAP	25 orang
5.	Persentase Pegawai Fresh Graduate yang Dilatih	60%

Sumber : Laporan KPI PLN ICON PLUS, 2024

Untuk meningkatkan efektivitasnya, PT PLN Icon Plus dapat memperluas cakupan CBHRM dengan menambahkan penilaian berbasis Artificial Intelligence (AI) serta menyusun modul kompetensi yang lebih terperinci untuk setiap jenjang jabatan agar pengembangan pegawai lebih terstruktur. Penerapan Competency-Based Human Resource Management (CBHRM) dengan menambahkan penilaian berbasis AI serta menyusun modul kompetensi yang lebih terperinci untuk setiap jenjang jabatan dapat meningkatkan efektivitas pengembangan pegawai secara signifikan (Guo et al, 2023).

Pertama, penilaian berbasis AI memungkinkan analisis data yang lebih akurat, mendalam, dan objektif dalam mengidentifikasi kompetensi pegawai. AI dapat menganalisis data kinerja, perilaku, dan keterampilan secara real-time, sehingga membantu organisasi dalam

mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dengan lebih cepat dan tepat (Gibaldi. and McCreedy, 2021). Selain itu, AI juga dapat memberikan rekomendasi pengembangan yang personalisasi berdasarkan profil kompetensi masing-masing pegawai, sehingga program pelatihan dan pengembangan menjadi lebih efektif dan efisien .

Kedua, penyusunan modul kompetensi yang lebih terperinci untuk setiap jenjang jabatan memastikan bahwa pengembangan pegawai dilakukan secara terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap level dalam organisasi. Modul yang terperinci ini dapat mencakup kompetensi teknis, non-teknis, dan kepemimpinan yang diperlukan untuk setiap jenjang karir (Palvalin, 2024). Dengan adanya modul yang jelas, pegawai memiliki panduan yang terarah dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sementara organisasi dapat memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang memiliki kompetensi yang sesuai. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.



Gambar 1. Diagram Persentase Strategi Pengembangan Kompetensi

Sumber : Hasil analisa wawancara dengan responden PT PLN Icon Plus, 2025

Berdasarkan hasil analisis wawancara dengan informan, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan memainkan peran krusial dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Salah satu program yang memiliki dampak signifikan adalah Digital Sales Training, yang berkontribusi terhadap peningkatan penjualan hingga 20%. Program ini dirancang untuk membantu pegawai beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital, sehingga mereka dapat memanfaatkan alat digital secara lebih efektif dalam proses penjualan. Selain meningkatkan kompetensi teknis dalam penggunaan platform digital, pelatihan ini juga memperkuat strategi pemasaran dan interaksi pelanggan, baik melalui saluran daring maupun luring. Dengan keterampilan yang lebih baik dalam mengelola alat digital dan strategi penjualan modern, pegawai dapat menjangkau pasar yang lebih luas serta meningkatkan tingkat konversi prospek menjadi pelanggan tetap.

Selain Digital Sales Training, program Leadership Development Program (LDP) dan pelatihan manajemen pelanggan juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas pegawai. LDP secara khusus berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan, pengambilan keputusan strategis, dan manajemen tim yang lebih efektif. Responden menyatakan bahwa melalui program ini, mereka merasa lebih siap dalam menghadapi tantangan kepemimpinan, memotivasi tim, serta mengelola sumber daya dengan lebih optimal. Seorang pemimpin yang terlatih dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, mendorong kinerja tim yang lebih baik, serta memastikan pencapaian target organisasi dengan lebih efisien. Sementara itu, pelatihan manajemen pelanggan menekankan pada pengembangan keterampilan negosiasi dan pemahaman perilaku pelanggan. Dengan memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan secara lebih mendalam, pegawai dapat membangun hubungan bisnis yang lebih berkelanjutan, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memperbesar peluang keberhasilan dalam menutup transaksi penjualan. Dengan demikian, kedua program ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pertumbuhan bisnis secara keseluruhan.

Untuk lebih meningkatkan efektivitas pelatihan, informan mengusulkan penerapan model on-the-job training berbasis microlearning, yang memungkinkan pegawai untuk belajar secara fleksibel tanpa mengganggu produktivitas harian. Microlearning adalah metode pelatihan yang menyajikan materi dalam bentuk modul pendek dan ringkas, seperti video singkat, infografis, atau simulasi interaktif, sehingga lebih mudah dipahami dan diterapkan secara langsung dalam pekerjaan sehari-hari. Model ini memungkinkan pegawai untuk mengakses materi pelatihan sesuai kebutuhan mereka, tanpa harus mengikuti sesi pelatihan panjang yang dapat mengurangi waktu kerja produktif. Selain itu, pengembangan platform pembelajaran berbasis Learning Management System (LMS) juga dianggap sebagai solusi yang efektif dalam menyediakan akses terhadap materi pelatihan yang lebih terstruktur dan dapat diakses kapan saja. Dengan kombinasi microlearning dan LMS, pegawai memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka secara berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari segi evaluasi pelatihan, organisasi telah menerapkan sistem UPD 360 untuk menilai kompetensi teknis dan manajerial pegawai secara real-time. UPD 360 merupakan sistem evaluasi berbasis teknologi yang memungkinkan pemantauan kinerja pegawai dari berbagai perspektif, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, serta penilaian diri sendiri. Pendekatan ini memberikan hasil evaluasi yang lebih objektif dan akurat, yang kemudian

menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, rotasi jabatan, serta pengembangan program talent pool. Selain itu, integrasi sistem evaluasi ini dengan dashboard analitik berbasis Big Data memungkinkan organisasi untuk menganalisis tren kompetensi pegawai serta memprediksi kebutuhan pengembangan SDM di masa depan. Dengan adanya laporan evaluasi yang lebih interaktif, pegawai dapat memperoleh wawasan yang lebih jelas mengenai keunggulan mereka serta area yang masih perlu ditingkatkan. Hal ini mendorong pengembangan diri secara berkelanjutan dan memastikan bahwa kebijakan sumber daya manusia didasarkan pada data yang akurat serta relevan dengan kebutuhan organisasi.

Selain pelatihan formal, strategi mentoring dan coaching juga menjadi elemen penting dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai. Mentoring memberikan kesempatan bagi pegawai junior untuk mendapatkan bimbingan langsung dari pegawai senior, sehingga mempercepat transfer pengetahuan dan pengalaman kerja. Responden menyatakan bahwa strategi ini terbukti efektif dalam mengurangi kesenjangan kompetensi serta meningkatkan kesiapan pegawai baru dalam menghadapi tantangan kerja. Selain mentoring tradisional, konsep reverse mentoring juga disarankan untuk diterapkan, di mana pegawai muda yang lebih melek teknologi dapat membimbing senior dalam aspek digitalisasi bisnis. Dengan demikian, terjadi pertukaran pengetahuan yang saling menguntungkan, yang pada akhirnya akan memperkuat kapabilitas organisasi secara keseluruhan. Untuk memastikan keberlanjutan transfer pengetahuan ini, mentoring dapat dimasukkan sebagai bagian dari Key Performance Indicator (KPI) pegawai senior, sehingga program ini dapat berjalan secara sistematis dan berkelanjutan.

Efektivitas pelatihan diukur melalui metode ROTI (Return on Training Investment) dan Model Kirkpatrick. ROTI digunakan untuk menilai sejauh mana program pelatihan memberikan manfaat nyata bagi organisasi dengan membandingkan output bisnis, seperti peningkatan produktivitas, peningkatan penjualan, atau retensi pelanggan, terhadap biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan tersebut. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa peserta Digital Sales Training mengalami peningkatan retensi pelanggan sebesar 15% dalam waktu enam bulan, yang menunjukkan dampak positif dari pelatihan ini terhadap performa bisnis. Sementara itu, Model Kirkpatrick digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan dalam empat level, yaitu reaksi peserta terhadap pelatihan, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, perubahan perilaku di tempat kerja, serta dampak akhir terhadap organisasi. Model ini membantu dalam memastikan bahwa pelatihan tidak hanya memberikan tambahan pengetahuan, tetapi juga menghasilkan perubahan nyata dalam kinerja pegawai.

Untuk meningkatkan akurasi pengukuran efektivitas pelatihan, metode pre-test dan post-test berbasis AI dapat diterapkan. AI memungkinkan analisis data secara lebih mendalam dan objektif, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi sejauh mana peningkatan kompetensi yang terjadi setelah pelatihan. Selain itu, penggunaan mekanisme pelaporan ROI pelatihan yang lebih transparan dapat membantu organisasi dalam mengoptimalkan anggaran pengembangan SDM. Dengan memastikan bahwa setiap investasi dalam pelatihan memberikan nilai tambah yang maksimal, organisasi dapat merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan berorientasi pada hasil. Kombinasi ROTI, Model Kirkpatrick, serta teknologi AI dalam pengukuran efektivitas pelatihan memastikan bahwa program pengembangan pegawai tidak hanya meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga memberikan dampak yang nyata terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis tematik terhadap hasil wawancara dengan empat pegawai PT PLN Icon Plus, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan kompetensi yang diterapkan perusahaan telah memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas dan kinerja organisasi. Pendekatan Competency-Based Human Resource Management (CBHRM) yang diintegrasikan dengan General Business Indicator (GBI) dan Key Performance Indicators (KPI) berhasil menyelaraskan kompetensi pegawai dengan tujuan bisnis, sementara sistem evaluasi berbasis teknologi seperti UPD 360 memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time. Program pelatihan seperti Digital Sales Training dan Leadership Development Program (LDP) telah meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial pegawai, yang tercermin dari peningkatan penjualan sebesar 20% dan retensi pelanggan sebesar 15% dalam 6 bulan. Selain itu, program mentoring dan coaching serta talent pool telah mempercepat transfer pengetahuan dan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, dengan produktivitas tim manajerial meningkat sebesar 25% dalam proyek strategis. Untuk lebih meningkatkan efektivitas strategi ini, PT PLN Icon Plus disarankan untuk mengadopsi teknologi Artificial Intelligence (AI) dan Big Data dalam sistem evaluasi kompetensi, memperluas program mentoring dengan insentif bagi pegawai senior dan menerapkan reverse mentoring, serta mengoptimalkan program talent pool dengan insentif berbasis prestasi dan jalur karier yang lebih jelas. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat memastikan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan dan tetap kompetitif di industri energi dan telekomunikasi.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis tematik terhadap wawancara dengan

empat pegawai PT PLN Icon Plus, terdapat sejumlah rekomendasi strategis yang dapat dipertimbangkan perusahaan untuk semakin mengoptimalkan pengembangan kompetensi karyawan serta meningkatkan produktivitas organisasi secara berkelanjutan. Saran-saran ini dikembangkan dengan mempertimbangkan dinamika industri energi dan telekomunikasi yang semakin kompleks dan kompetitif, serta kebutuhan perusahaan untuk tetap adaptif terhadap perubahan teknologi dan pasar.

Pertama, penguatan sistem evaluasi berbasis teknologi melalui integrasi Artificial Intelligence (AI) dan Big Data menjadi langkah yang krusial dalam menghadirkan proses penilaian kompetensi yang lebih akurat, real-time, dan prediktif. Dengan teknologi AI, perusahaan dapat mengidentifikasi pola-pola kinerja individu maupun tim, mengukur potensi pengembangan karyawan secara lebih objektif, serta memprediksi risiko-risiko SDM yang mungkin muncul di masa depan. Sementara itu, pemanfaatan Big Data dapat membantu perusahaan dalam mengolah berbagai data karyawan – seperti catatan pelatihan, hasil KPI, umpan balik 360 derajat, hingga data absensi – menjadi insight yang bernilai tinggi untuk pengambilan keputusan strategis.

Kedua, pengembangan program mentoring yang lebih sistematis dan inklusif juga sangat disarankan. Saat ini, program mentoring dan coaching telah terbukti berdampak positif terhadap peningkatan motivasi intrinsik dan transfer pengetahuan di lingkungan kerja. Namun, cakupannya masih dapat diperluas, khususnya dengan mengintegrasikan insentif bagi pegawai senior yang bersedia menjadi mentor aktif. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan partisipasi dan kualitas pendampingan, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif. Selain itu, penerapan reverse mentoring – di mana pegawai junior membagikan wawasan atau keahlian terkini, seperti literasi digital atau tren teknologi – dapat menjadi pendekatan baru untuk mendukung pembelajaran dua arah yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Ketiga, optimalisasi program talent pool juga perlu menjadi prioritas dalam strategi pengembangan SDM PT PLN Icon Plus. Program ini berperan penting dalam menjaring dan mengembangkan individu-individu potensial untuk menempati posisi strategis di masa depan. Untuk meningkatkan daya tarik dan efektivitasnya, perusahaan dapat menyusun skema insentif berbasis prestasi, seperti penghargaan khusus, peluang pelatihan internasional, hingga kompensasi berbasis kinerja. Selain itu, penting pula untuk menyediakan jalur karier yang jelas dan terstruktur bagi peserta talent pool, sehingga mereka memiliki visi yang konkret dalam mengembangkan diri dan berkontribusi maksimal bagi organisasi.

Keempat, penyesuaian berkelanjutan terhadap kurikulum pelatihan yang diselenggarakan juga perlu dilakukan. Meskipun program seperti Digital Sales Training dan Leadership Development Program telah

menunjukkan hasil positif, perusahaan harus tetap responsif terhadap kebutuhan kompetensi baru yang muncul seiring perkembangan teknologi dan model bisnis. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan melakukan evaluasi kurikulum pelatihan secara berkala dan melibatkan stakeholder lintas fungsi dalam perancangannya. Hal ini akan menjamin bahwa pelatihan yang diberikan tidak hanya relevan, tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

Kelima, penguatan sinergi antara CBHRM, GBI, dan KPI juga tetap perlu dijaga dan ditingkatkan. Ketiganya terbukti mampu menyelaraskan kompetensi individu dengan sasaran strategis perusahaan. Namun demikian, perusahaan perlu terus mengembangkan dashboard manajemen kinerja yang terintegrasi, agar seluruh proses pengelolaan SDM – mulai dari perencanaan, pelatihan, penilaian, hingga pengembangan karier – dapat dipantau dan dioptimalkan secara terpadu.

Terakhir, dalam rangka membangun budaya kerja yang berorientasi pada pengembangan berkelanjutan, perusahaan juga dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam merancang rencana pengembangan pribadi (Individual Development Plan/IDP) yang diselaraskan dengan sasaran unit kerja. Dengan adanya IDP, karyawan tidak hanya menjadi objek dari strategi pengembangan, tetapi juga menjadi subjek aktif yang bertanggung jawab atas pertumbuhan kompetensinya sendiri. Perusahaan dapat memfasilitasi IDP ini melalui pendampingan dari atasan langsung, penyediaan akses ke platform pembelajaran digital, serta pemberian feedback yang konstruktif dan berkala.

Secara keseluruhan, saran-saran ini bertujuan untuk memperkuat strategi pengembangan kompetensi yang telah berjalan dengan baik, sekaligus membuka ruang untuk inovasi dan adaptasi di tengah tuntutan perubahan yang cepat. Dengan mengintegrasikan teknologi canggih, memperluas pendekatan mentoring, mengoptimalkan program talent pool, serta menjaga relevansi pelatihan dan sistem penilaian, PT PLN Icon Plus diharapkan mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan.

5. REFERENSI

- Bjaalid, G., Olsen, E., Melberg, K. and Mikkelsen, A. (2020), "Institutional stress and job performance among hospital employees", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28 No. 2, pp. 365-382. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1560>
- Boudrias, V., Trépanier, S.-G., Foucreault, A., Peterson, C. and Fernet, C. (2020), "Investigating the role of psychological need satisfaction as a moderator in the relationship between job demands and turnover intention among nurses", *Employee Relations*, Vol. 42

- No. 1, pp. 213-231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2018-0277>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Chesley, N. and Johnson, B.E. (2015), "Technology Use and the New Economy: Work Extension, Network Connectivity, and Employee Distress and Productivity", *Work and Family in the New Economy (Research in the Sociology of Work, Vol. 26)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 61-99. <https://doi.org/10.1108/S0277-283320150000026003>
- Gibaldi, C. and McCreedy, R.T.W. (2021), "The Observed Effects of Mass Virtual Adoption on Job Performance, Work Satisfaction, and Collaboration", Kumar, P., Agrawal, A. and Budhwar, P. (Ed.) *Work from Home: Multi-level Perspectives on the New Normal*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 3-20. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-661-220210001>
- Glińska-Neweś, A., Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A. and Ulkuniemi, P. (2022), "Employee competence development in corporate volunteering", *Social Responsibility Journal*, Vol. 18 No. 4, pp. 757-771. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2019-0352>
- Guo, X., Wu, H., Chen, Y., Chang, Y. and Ao, Y. (2023), "Gauging the impact of personal lifestyle, indoor environmental quality and work-related factors on occupant productivity when working from home", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 30 No. 8, pp. 3713-3730. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2021-0941>
- Huang, Y., Zhang, M., Gursoy, D. and Shi, S. (2020), "An examination of interactive effects of employees' warmth and competence and service failure types on customer's service recovery cooperation intention", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 7, pp. 2429-2451. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0028>
- Nayak, A., Dubey, A. and Pandey, M. (2023), "Work from home issues due to COVID-19 lockdown in Indian higher education sector and its impact on employee productivity", *Information Technology & People*, Vol. 36 No. 5, pp. 1939-1959. <https://doi.org/10.1108/IJP-01-2021-0043>
- Nwankpa, J.K. and Roumani, Y.F. (2024), "Remote work, employee productivity and innovation: the moderating roles of knowledge sharing and digital business intensity", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 1793-1818. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0967>
- Islam, M.S. and Amin, M. (2022), "A systematic review of human capital and employee well-being: putting human capital back on the track", *European Journal of Training and Development*, Vol. 46 No. 5/6, pp. 504-534. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0177>
- Khairy, H.A., Lee, Y.M. and Al-Romeedy, B.S. (2025), "Leader STARA competence and green competitiveness in tourism and hotel enterprises: leveraging green creativity and human capital", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2024-1181>
- Kultalahti, S., Viitala, R., Hujala, M. and Kekale, T. (2023), "Employee well-being: the role of perceived competence", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 35 No. 7, pp. 648-661. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2023-0095>
- Palvalin, M. (2024), "Knowledge work productivity in an activity-based workplace: a comparative analysis", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 26 No. 4, pp. 331-346. <https://doi.org/10.1108/JCRE-06-2023-0022>
- Popelnukha, A., Almeida, S., Obaid, A., Sarwar, N., Atamba, C., Tariq, H. and Weng, Q.(D). (2022), "Keep your mouth shut until I feel good: testing the moderated mediation model of leader's threat to competence, self-defense tactics, and voice rejection", *Personnel Review*, Vol. 51 No. 1, pp. 394-431. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0508>
- Sulaimon, A.-H.A. and Ametepe, P.K. (2024), "Process improvement strategy (PIS) and employee productivity amid COVID-19 pandemic among bank employees", *IIMT Journal of Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 264-285. <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-11-2023-0052>
- Sumbal, M.S., Sahibzada, U.F., Ahmed, Q., Russo, F. and Papa, A. (2024), "You reap what you sow – abusive leadership impact on organizational digital innovation through knowledge workers' competence and productivity", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2024-0031>
- Wei, S., Chen, X. and Liu, C. (2022), "What motivates employees to use social media at work? A perspective of self-determination theory", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 122 No. 1, pp. 55-77. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2020-0322>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. Sage Publications.