

## **PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN PADA BAGIAN KEUANGAN DAN UMUM PT PLN (PERSERO) UPK NAGAN RAYA**

**Ruddiana Lukvinda, Agatha Debby Reiza Macella**

**Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Teuku Umar, Aceh, Indonesia**

### **Abstract**

*Competency development is needed in every company. Competency development is needed in terms of meeting gaps, it is hoped that with the development of competencies there will be a balance according to the standards possessed by each employee. Competency development can be done by conducting training, competency certification, assignments, and job shadowing. The method used in this study uses qualitative research methods using purposive sampling technique. The results obtained show that in terms of knowledge, values, skills, attitudes, and interests, they are in accordance with what is expected and needed by the company and can be implemented by the assigned job. The driving factor in developing this competency is the role and encouragement of the company which requires and facilitates every employee in participating in the Competency Development carried out so that later it is expected to be able to provide the best for the company, opportunities, as well as the interests and awareness of the employees themselves; and the inhibiting factor that occurs in developing this competency is E-Learning, where this training is carried out zooming in. Thus, it does not run optimally because employees attend training while working, inadequate facilities from those who organize the training, and time and conditions that are not in accordance with employee expectations.*

### **Keywords:**

*Competency, Development, Employees*

### **Abstrak**

Pengembangan kompetensi sangat dibutuhkan di setiap perusahaan. Pengembangan kompetensi diperlukan dalam hal pemenuhan kesenjangan, diharapkan dengan adanya pengembangan kompetensi akan terjadi keseimbangan sesuai standar yang dimiliki oleh setiap pegawai. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan, sertifikasi kompetensi, penugasan, dan job shadowing. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik purposive sampling. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa dari segi pengetahuan, nilai, keterampilan, sikap, dan minat sesuai dengan apa yang diharapkan dan dibutuhkan oleh perusahaan dan dapat dilaksanakan oleh pekerjaan yang ditugaskan. Faktor pendorong dalam pengembangan kompetensi ini adalah peran dan dorongan perusahaan yang mewajibkan dan memfasilitasi setiap karyawan dalam mengikuti Pengembangan Kompetensi yang dilakukan sehingga nantinya diharapkan mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan, peluang, serta sebagai kepentingan dan kesadaran karyawan itu sendiri; dan faktor penghambat yang terjadi dalam pengembangan kompetensi ini adalah E-Learning, dimana pelatihan ini dilakukan secara zoom in sehingga tidak berjalan maksimal karena pegawai mengikuti pelatihan sambil bekerja, fasilitas yang kurang memadai dari pihak penyelenggara pelatihan, serta waktu dan kondisi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan.

### **Article history:**

Submission August 22 2022

Revision November 11 2022

Accepted November 21 2022

Published December 14 2022

### **\*Corresponding author**

Email: [agathadebby@utu.ac.id](mailto:agathadebby@utu.ac.id)

**Kata kunci:** Kompetensi, Pengembangan, Karyawan

## PENDAHULUAN

Keberadaan organisasi diciptakan untuk kepentingan manusia. Suka tidak suka, manusia harus mampu menata, mengelola, dan mengembangkan organisasi yang ada, baik yang terkecil maupun yang terbesar. Kehadiran organisasi kecil memiliki dampak dan dampak yang lebih kecil dan sebaliknya. Keberadaan organisasi lintas budaya juga menimbulkan tantangan bagi anggota organisasi dalam mengelola dan mengembangkan organisasi untuk mencapai tujuannya organisasi sangat penting dalam kehidupan manusia (Wijono, 2018).

Organisasi atau instansi sangat dituntut agar siap untuk bersaing dan menghadapi perubahan di era globalisasi saat ini. Era ini ditandai dengan persaingan global yang sangat atraktif. Persaingan yang terjadi menjadi objek kajian bagi pengembangan sumber daya suatu perusahaan/organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dari setiap organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di era globalisasi. Jadi, pengembangan sumber daya manusia (PSDM) merupakan parameter penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya untuk terus bertahan di kancah nasional dan internasional. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan yang baik beroperasi secara tidak efisien karena sumber daya manusia yang tidak efisien maka dari itu harus ada sumber daya yang efisien (Labola, 2019).

Menurut (Rohida, 2018; Setiabudi & Anggraini, 2021) "Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Aktifitas mengelola dan mengembangkan sumber manusia (SDM) merupakan hal yang penting dan strategis dalam manajemen SDM pada sebuah perusahaan." Dimana strategi merupakan rencana jangka panjang yang disiapkan untuk mencapai tujuan yang dicapai pada tujuan tertentu. Karyawan yang berkompeten harus bergairah dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, diharapkan dapat menambah nilai, dan mau belajar hal baru untuk menghadapi tantangan perubahan lingkungan usaha di masa depan.

Penelitian yang dilakukan oleh Azmy (2015) menyebutkan "Keberhasilan suatu perusahaan juga tidak terlepas dari keberhasilan pemimpin di semua level dalam menggerakkan tim kerja, mensinergikan semua kekuatan, dan mengoptimalkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan bersama." Menurut (Bahri, 2016) dalam penjelasannya "bahwasannya dalam menghadapi berbagai tantangan dan dinamika pelistrikan, dituntut Perusahaan Listrik Negara (PLN) untuk memberikan kinerja pelayanan yang terbaik kepada masyarakat pengguna listrik." Hal ini diperlukan untuk menjadikan PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki kredibilitas, kemandirian dan profesionalisme dalam bekerja, serta untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan tenaga listrik untuk memenuhi kebutuhan listrik sehari-hari rumah tangga dan dunia usaha/industri.

Kompetensi memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau bisnis (Artiyany, 2019; Kartika & Sugiarto, 2016). Mengevaluasi kinerja pegawai di setiap organisasi, termasuk BUMN, sangat bergantung pada apakah perusahaan milik pegawai tersebut mencapai produk ataupun kompetensinya.

Menurut (Rahayu et al., 2018) menjelaskan bahwa perusahaan harus memperhatikan kompetensi yang terkait dengan perekrutan dan pemindahan karyawan dari entitas lain, karena kompetensi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan." Selain itu, (Loindong et al., 2015) menjelaskan karyawan yang kompeten biasanya memiliki kemampuan dan kemauan untuk dengan cepat mengatasi masalah pekerjaan yang mereka hadapi, yang membuat mereka lebih mampu dan lebih berkinerja dalam menanggapi tuntutan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut (Iskandar, 2018) untuk meningkatkan kualitas diri melalui proses belajar, yaitu dengan bekerja dengan tenang dan percaya diri serta terbuka melihat pekerjaan diri sendiri sebagai kewajiban.

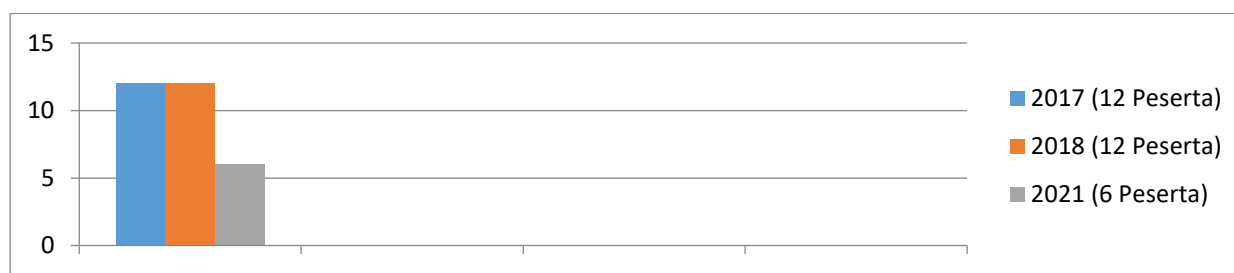
Alur pengembangan kompetensi di PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya ada 4, yaitu Diklat/Training, Sertifikasi Kompetensi, Penugasan, dan *Job Shadowing*.



**Gambar 1. Alur Pengembangan Kompetensi**

*Sumber: PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya*

Berdasarkan Gambar 1 diatas, tahapan pertama alur pengembangan adalah Diklat/Pelatihan yaitu suatu pelatihan yang diikuti oleh peserta yang merupakan salah satu bekal dan bagian dari pengembangan kompetensi dalam rangka mendukung pemenuhan kompetensi pegawai. Setelah diklat, ada sertifikasi kompetensi jenis pengembangan yang terjadi ketika hasil evaluasi dan pengukuran kesenjangan kompetensi karyawan konsisten ketika tidak ada kesenjangan dalam pengetahuan, implementasi, praktik, dan keterampilan. Lalu dilakukan penugasan yang dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi bidangnya di tempat kerja. Tahapan terakhir dari pengembangan kompetensi adalah *Job Shadowing* dimana pegawai diminta untuk mengikuti pekerjaan pegawai lain dengan cara meniru, dan mengamati.



**Gambar 2. Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pengembangan Kompetensi dibidang Keuangan dan Umum PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya**

*Sumber: PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya*

Jumlah Karyawan di bagian keuangan dan umum PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya sebanyak 12 Karyawan dari total keseluruhan pegawai yang ada sebanyak 142 Karyawan di PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya. Berdasarkan Gambar 1. Terlihat bahwa strategi pengembangan kompetensi Karyawan bagian keuangan dan umum PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya dan kualitas kerja setiap Karyawan dapat diperoleh dari hasil pelaksanaan berupa pengembangan melalui proses diklat/training, sertifikasi kompetensi, dan penugasan serta *job shadowing*. Selain itu untuk dapat memenuhi peningkatan kompetensi dan level profisiensi mengacu kepada kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) (Ngindana & Hermawan, 2019; Fitria Yulianti et al.,2018).

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilalui peneliti, berdasarkan Gambar 2. dari 12 Karyawan yang berada dibidang keuangan dan umum hanya 12 Karyawan yang mengikuti Pengembangan Kompetensi di Tahun 2017, 12 Karyawan di Tahun 2018, dan 6 Karyawan di Tahun 2021. Temuan yang ditemukan peneliti juga menunjukkan bahwa dari keempat pengembangan kompetensi terlihat hanya 3 Karyawan saja yang tidak memenuhi kriteria di bidang pengetahuan. Hal ini disebabkan karena sebagian Karyawan bekerja dibidang kemampuan masing-masing yang dimilikinya. Peneliti telah mengamati bahwa kurangnya kompetensi karywan menimbulkan ancaman bagi perusahaan, dapat mengurangi efisiensi kerja karyawan, dan kurangnya pertumbuhan karir dan kurangnya pertumbuhan karir dan peluang membuat sulit untuk memenuhi persyaratan yang harus dicapai perusahaan PT PLN (persero) UPK Nagan Raya.

Menurut penelitian Angga Rahyu Shaputra & Susi Hendriani dalam judul "*Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru*" yang menjelaskan bahwa berbagai kuasa kepada mengintensifkan kompetensi, komitmen, peluasan karir pegawai bagian ramal dilakukan jarak lain bagian dalam figur pelajaran pelatihan, rotasi, dan advertensi jabatan" (Shaputra & Hendriani, 2015). Menurut hasil penelitian Muhammad Dedi Syahputra & Hasrudy Tanjung yang berjudul "*Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan*" menyatakan bahwa "kompetensi parsial berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan atau kinerja pegawainya. Pendidikan mungkin berdampak kecil pada kinerja karyawan, sementara pengembangan karir

mungkin berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan". Pada saat yang sama, kompetensi, pendidikan, dan pengembangan karir berdampak besar pada kinerja karyawan PT.Ancasapura II (persero) cabang kualanamu (Syahputra & Tanjung, 2020).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Nadella&Dedi Rianto Rahadi yang berjudul "*Pengembangan Kompetensi Di Masa Pandemi COVID 19*" mengatakan pengembangan dapat ditingkatkan dengan pelatihan online yang disediakan oleh perusahaan. HRD juga harus mampu menghasilkan feedback yang positif ketika terus berinteraksi dengan karyawan agar hubungan timbal balik tetap terjaga (Nadella & Rahadi, 2020). Menurut hasil penelitian Neneng Lestari, dkk yang berjudul "*Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai*" menjelaskan pengembangan kompetensi PNS pada siklus pengembangan kompetensi Agen perekrutan dan kepegawaian sementara di Dumai belum optimal, dan masih ada faktor yang menghambat peningkatan keterampilan staf di agen kepegawaian dan kepegawaian (Lestari et al., 2021). Hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Raden Yudhy Pradityo Setiadiputra dengan judul "*Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah*" menyimpulkan praktik pengembangan keterampilan SDM yang berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah (Setiadiputra, 2017).

Indikator Kompetensi menurut JackGordon,yaitu (Sutrisno, 2014): Pengetahuan kesadaran di ranah kognitif. Misalnya, karyawan mengidentifikasi bagaimana melakukan pembelajaran dengan tepat sesuai dengan kebutuhan agensi dan perusahaan. Memahami kedalaman kognitif dan emosional individu. Misalnya, saat belajar, karyawan perlu memahami detail dan kondisi pekerjaannya secara efektif dan efisien. Nilai sebuah standar perilaku yang diyakini secara psikologis tertanam dalam diri orang. Misalnya standar perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya (integritas, keterbukaan, demokrasi,dll). Misalnya standarperilaku pegawai mengenai cara kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien. Sikap adalah perasaan senang atau senang, tidak senang/senang, atau reaksi terhadap sesuatu yang datang dari luar, suka atau tidak suka Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan bahwa gaji telah meningkat. Minat kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu Misalnya, melakukan aktifitas kerja.

Berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan dan uraian permasalahan di atas, maka penulis disini melihat bahwa masih ada beberapa karyawan PLN yang belum mempunyai dalam menjalankan tugasnya mengikuti standarisasi kerja atau bisa dikatakan masih ada kesenjangan peran dalam pekerjaan mereka. Sehingga hal ini menarik penulis dan serta memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul "*Pengembangan Kompetensi Karyawan Pada Bagian Keuangan Dan Umum PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya*".

## METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif adalah penelitian yang peneliti gunakan ketika melakukan penelitiannya. Menurut Sugiyono (2011) “penelitian dengan pendekatan deskriptif dan lebih menganalisis merupakan arti dari penelitian kualitatif”. Seperti yang juga dinyatakan Lexy J. Moleong (2018) dalam bukunya “penelitian kualitatif merupakan informasi deksriptif yang dapat dilihat dan dikaji”. Penelitian semacam ini dilakukan agar dapat mengkaji lebih dalam informasi terkait topik penelitian secara akurat, nyata, dan terpercaya. Lokasi penelitian yang dilakukan peneliti berada di PT PLN (persero) UPK Nagan Raya yang berfokus dibidang Keuangan dan Umum. Informan yang peneliti pilih sejumlah 3 orang dalam menyelesaikan penelitian ini adalah manager keuangan dan umum (M. Buchari Muslim), sekretaris Keuangan dan umum (Cut Raudhatul Gurfa), serta staff bagian keuangan dan umum (Vitra Mulyani Aglin).

Teknik pengumpulan data utama yang digunakan peneliti adalah melakukan wawancara dan penunjang lainnya berupa observasi dan dokumentasi. Dimana disini peneliti turun secara langsung ke lokasi penelitian guna untuk melakukan survey, evaluasi, serta observasi di lingkungan kerja karyawan, juga dengan melaksanakan wawancara secara langsung dengan para karyawan yang menjadi informan pada penelitian ini. Penentuan informan menggunakan teknik *Purposive Sampling*, dengan kata lain teknik ini digunakan peneliti untuk memperoleh sumber data untuk pertimbangan tertentu yang sesuai dengan kepentingan peneliti dalam menggali informasi.

## HASIL DAN DISKUSI

### Pengembangan Kompetensi Karyawan Pada Bagian Keuangan Dan Umum PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya

Alur pengembangan kompetensi yang dilaksanakan di PT. PLN UPK Nagan Raya ada 4, yaitu: Diklat/Training, Sertifikasi Kompetensi, Penugasan, dan *Job Shadowing*. Akan tetapi, hanya 3 alur saja yang telah dilaksanakan oleh pihak perusahaan yaitu Diklat/Training, Sertifikasi Kompetensi, dan Penugasan.



Gambar 3. Suasana Pelatihan Assesment/Gap Kompetensi Pegawai  
*Sumber: PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya*

Gambar 3 diatas adalah suasana pelatihan assessment atau Gap Kompetensi pegawai yang sedang berlangsung di gedung Diklat yang diikuti oleh karyawan bagian keuangan dan umum PT PLN UPK Nagan Raya dan seluruh Karyawan PT PLN Sumatera yang dipilih langsung oleh pihak Diklat pada tahun 2021. Pelatihan tersebut dilakukan sekali dalam setahun dalam waktu 3-4 hari yang selalu diadakan awal tahun. Pelatihan ini diadakan karena dirasa perlu dan dibutuhkan oleh karyawan dalam rangka mengembangkan kompetensinya dalam pekerjaan. Karyawan yang mengikuti Diklat dipilih langsung oleh pihak yang menyelenggarakan Diklat. Pihak penyelenggara Diklat akan menghubungi langsung karyawan yang akan mengikuti Diklat berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Pihak perusahaan hanya akan mengawasi karyawan yang sedang dalam masa pelatihan itu berlangsung. Setelah pelatihan ini selesai diselenggarakan, karyawan yang bersangkutan akan diminta sosialisasikan kembali apa yang telah didapatkan, sehingga mampu memberikan yang terbaik untuk perusahaan nantinya” (*wawancara, selasa 21 Juni 2022*).

Bagian keuangan dan umum hanya melaksanakan pengembangan kompetensi dengan kategori Diklat/Training saja. Ini dibuktikan dengan wawancara peneliti bersama M. Buchari selaku manager keuangan dan umum yang mengatakan “kita diperusahaan kan alur pengembangan kompetensi ada 4, sedangkan yang telah dilaksanakan hanya 3 yaitu Diklat/Training, Sertifikasi Kompetensi, dan juga Penugasan, tapi kalau di bagian keuangan dan umum kita Cuma ikut Diklat/Training saja” (*Wawancara, Selasa 21 Juni 2022*).

Bagian keuangan dan umum hanya melaksanakan alur pengembangan kompetensi Diklat/Training dikarenakan karyawan hanya membutuhkan pembelajaran atau diklat terkait jabatan. Pelatihan yang didapatkan berupa kompetensi terkait manajemen keuangan dan pengelolaan anggaran (*Wawancara, Selasa 22 Juni 2022*).

Berdasarkan alur pengembangan kompetensi yang telah diuraikan, peneliti menyimpulkan bahwasannya alur pengembangan hanya akan dilaksanakan sesuai kebutuhan perbidang saja. Pihak penyelenggara juga akan menghubungi langsung bidang mana saja yang dianggap selaras dengan Diklat yang akan dilaksanakan Pengetahuan (*knowledge*) pegawai sangat menetapkan berhasil atau tidaknya suatu beban kerja di berikan kantor kepada dirinya dan jelas jika karyawan ingin berkembang, maka pengembangan kompetensi harus dilaksanakan. Dikarenakan dengan adanya pengetahuan itu akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti bersama M. Buchari sebagai manager bagian keuangan dan umum mengatakan “....didapatkan oleh seluruh pegawai, bukan hanya bagian keuangan dan umum saja” (*Wawancara, Selasa 21 Juni 2022*). Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menurut penulis seluruh karyawan mendapatkan pelatihan pengembangan kompetensi, bukan hanya karyawan di bagian keuangan dan umum saja. Dikarenakan penulis juga melihat perusahaan ingin memberikan kesempatan bagi

karyawan yang ingin mengembangkan kompetensi serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai grade pekerjaan yang lebih tinggi (karir).

Penulis mendapatkan informasi bahwa pelatihan pengembangan kompetensi ini sangat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan yang sedang di kerjakan. Akan tetapi, karyawan merasa terkendala mengikuti pelatihan yang dilaksanakan secara *online* (*Zoom*). Karena, penulis melihat karyawan tidak hanya mengikuti pelatihan tetapi juga sambil mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan untuk diselesaikan. Sehingga, karyawan bukan hanya fokus pada pelatihan tetapi juga pada pekerjaan yang harus segera diselesaikan.

Hal tersebut selaras dengan yang dikatakan Vitra Mulyani Aglin selaku staff keuangan dan umum yang mengatakan bahwa “pengembangan kompetensi ini sangat membantu, hanya saja terjadi kendala selama pandemi bahwasannya Diklat dilaksanakan secara zoom dan tentu ini tidak dapat berjalan secara maksimal, dikarenakan mereka tidak hanya fokus untuk Diklat. Akan tetapi, ini belajar sambil berkerja” (*Wawancara, Selasa 21 Juni 2022*).

Manager keuangan dan umum juga mengatakan bahwa “.... karyawan yang mengikuti Diklat pengembangan kompetensi itu tentu akan menambah wawasan baru dan itu sangat membantu mereka dalam mengimplementasi kan ke pekerjaan yang sedang dikerjakan” (*Wawancara, Selasa 21 Juni 2022*). Berdasarkan hal tersebut penulis juga melihat setiap karyawan yang mengikuti pelatihan diharapkan apa yang didapatkan selama pelatihan mampu untuk diimplementasikan kedalam pekerjaannya sehingga dapat melakukan yang terbaik bagi perusahaan dan pekerjaan yang sedang dikerjakan. Ketika karyawan berhasil memenuhi uji kompetensi assesment pengetahuan, maka akan diberikan tanda huruf “Y” yang artinya sudah memenuhi indikator assesment pengetahuan dan tanda huruf “N” diberikan apabila karyawan belum memenuhi uji kompetensi indikator assesment pengetahuan. Hasil penilaian indikator assesment pengetahuan dapat dilihat pada Gambar 4:

Judul Kompetensi	Level Profisiensi	Indikator Assesment	
		Pengetahuan	Ketrampilan & Perilaku
6	7	8	9
Manajemen Keuangan/ Financial management	4	Y	Y

**Keterangan:**

a. Judul Kompetensi dan Level Profisiensi mengacu kepada Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ)

b. Indikator Assesment :

Y : Memenuhi

N : Belum Memenuhi

**Gambar 4. Penilaian Indikator Assesment Pengetahuan**

*Sumber: PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya*



Berdasarkan hasil penilaian indikator *assessment* pengetahuan pada Gambar 4 diatas, peneliti menyimpulkan bahwa dengan mengikuti pengembangan kompetensi ini pegawai tentu menemukan wawasan yang baru tentang bagaimana mereka harus menguasai. Ini membuktikan bahwa karyawan yang mengikuti Diklat diharapkan mampu untuk memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaannya.

Nilai (*value*) Tata nilai yang ada di PT PLN UPK Nagan Raya dalam menilai karyawannya yaitu bersemboyan "AKHLAK" yang merupakan akronim dari: 1; "Amanah", berarti menjunjung tinggi amanah yang diberikan, dan apabila seseorang diberi amanah, ia bertanggung jawab untuk melaksanakan hal – hal yang dipercayakan kepadanya oleh orang lain tanpa mengabaikan sama sekali. Terbukti bahwa ketika ada suatu pekerjaan dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh manager bagian keuangan dan umum dapat diselesaikan dengan baik oleh pegawainya, 2; "Kompeten", yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, artinya kewenangan ataupun kemampuan yang membuat orang melakukan pekerjaan mereka berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan; setiap pegawai mampu memberikan yang terbaik terhadap perusahaan sesuai dengan kemampuannya dalam bekerja selama ini, 3; "Harmonis", merupakan saling peduli dan menghargai perbedaan, artinya semua karyawan itu akur, serasi, dan rukun terhadap sesama karyawan yang lainnya; ketika menyambut bulan suci Ramadhan semua Karyawan maupun manager bagian keuangan dan umum setiap tahunnya melakukan silaturahmi seperti membuat acara makan-makan bersama agar terjalin hubungan yang harmonis, 4; "Loyal", melibatkan dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, ini berarti: memberikan serta menunjukkan dukungan yang kuat secara terus-menerus kepada sebuah institusi maupun perusahaan; bahwasannya ketika ada suatu kegiatan yang berhubungan dengan perusahaan setiap karyawan sangat membantu sesama karyawan untuk menunjukkan dukungan untuk melakukan sesuatu kegiatan maupun dalam hal kesempatan untuk berkarir dan lain-lainnya.

Selanjutnya 5; "Adaptif", artinya terus berinovasi dalam menghadapi perubahan, maksudnya adalah kita sebagai karyawan harus menyesuaikan diri dengan keadaan maupun zaman yang semakin canggih, dan Selama ini karyawan yang bekerja di bagian keuangan dan umum mampu menguasai perubahan zaman misalnya saja dalam pembuatan Nota dinas dulu nya secara manual pada saat Ini dengan berkembangnya teknologi karyawan sudah mampu mengerjakan nota dinas secara online menggunakan aplikasi komputer. 6; "Kolaboratif", yaitu membangun kerjasama yang sinergis, ini tentang proses memunculkan ide dan gagasan bersama dan memecahkan masalah bersama menuju visi bersama. Kolaborasi adalah kunci untuk hasil terbaik saat menyelesaikan masalah yang rumit. Terbukti bahwa ketika adanya permasalahan setiap

karyawan mampu menyelesaikannya dengan baik-baik setiap persoalan yang ada di setiap karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara, hasil yang di dapat sudah baik dan sesuai dengan semboyan “AKHLAK”. Ini terbukti dengan yang di ungkapkan M. Buchari selaku manager keuangan dan umum yang mengatakan: “.... pegawai ini bervariasi dan terus berinovasi untuk mencapai target perusahaan yang diharapkan. Namun, kita tetap meminta mereka untuk kembali melakukan sosialisasi hasil Diklat yang didapat dan kita minta untuk juga di implementasikan di pekerjaan supaya apa yang di dapatkannya itu bermanfaat juga bagi perusahaan” (*wawancara, selasa 21 Juni 2022*).

Berdasarkan wawancara di atas, penulis melihat bahwa karyawan terus berinovasi dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan terutama dedikasinya kepada pekerjaan yang sedang dikerjakan setelah karyawan tersebut mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi. Penulis juga melihat, ketika karyawan selesai dalam megikuti Diklat, perusahaan akan meminta kepada karyawan yang mengikuti Diklat untuk kembali menjelaskan apa saja yang dipelajari selama Diklat berlangsung dan mengajarkan kembali kepada karyawan yang lain agar nantinya karyawan yang lain mampu untuk juga mengimplementasikan pengetahuan atau temuan baru hasil dari Diklat tersebut ke dalam pekerjaan yang sedang dikerjakannya.

Dalam menjawab tuntutan pekerjaan itu sendiri, perusahaan juga terus meningkatkan kompetensi para karyawan. Hal ini bertujuan agar apapun pekerjaan yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai tenggat waktu yang di tentukandan diharapkan mampu menghasilkan pencapaian terbaik karyawan dalam berkerja. Kemampuan (*skill*) Keterampilan serta pengetahuan karyawan itu sebenarnya merupakan cerminan dari kemampuan yang dimiliki setiap pegawai. Kemampuan karyawan ini dapat dilihat berdasarkan potensi karyawan dalam melaksanakan tugas yang di berikan (Winarno, 2020).

Peneliti menemukan bahwa kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dibagian keuangan dan umum sudah sangat baik. Ini terlihat berdasarkan tugas bersangkutan dapat diselesaikan waktu yang diharapkan (*wawancara, selasa 21 Juni 2022 & 22 Juni 2021*). Ketika karyawan berhasil memenuhi uji kompetensi assesment pengetahuan, maka akan diberikan tanda huruf “Y” yang artinya sudah memenuhi indikator assesment kemampuan dan tanda huruf “N” diberikan apabila karyawan belum memenuhi uji kompetensi indikator assesment kemampuan. Hasil penilaian indikator assesment kemampuan dapat dilihat pada Gambar 5:

Judul Kompetensi	Level Profisiensi	Indikator Assesment	
		Pengetahuan	Ketrampilan & Perilaku
6	7	8	9
Manajemen Keuangan/ Financial management	4	Y	Y

**Keterangan:**  
 a. Judul Kompetensi dan Level Profisiensi mengacu kepada Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ)  
 b. Indikator Assesment :  
 Y : Memenuhi  
 N : Belum Memenuhi

**Gambar 5. Penilaian Indikator Assesment Kemampuan**

*Sumber: PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya*

Berdasarkan hasil penelitian dan Gambar 5 diatas, peneliti menyimpulkan bahwasannya jika peraturan dan perintah sudah diberikan oleh atasan maupun perusahaan, para karyawan sudah mampu mengatasi dan menyelesaikan dalam waktu yang diharapkan. Ini merupakan strategi yang dijalankan oleh perusahaan juga selalu melihat seberapa lama tugas yang di berikan itu mampu diselesaikan dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang ditentukan oleh perusahaan (*wawancara, selasa 21 Juni 2022 & 22 Juni 2021*).

Sikap (*attitude*) Melalui perilaku atau sikap merupakan aset utama yang harus dimiliki oleh setiap karyawan (Sya'baniah et al., 2019). Perusahaan PT. PLN UPK Nagan Raya sangat mendukung para karyawannya dalam mengikuti Diklat Pengembangan Kompetensi ini. Walaupun perusahaan tidak mampu memonitoring secara keseluruhan, namun perusahaan bisa melihat bagaimana cara dia dalam bersikap dan mengerjakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan wawancara peneliti bersama Cut Raudhatul Ghrurfa selaku Sekretaris dibagian keuangan dan umum mengatakan: "... Karyawan dibagian keuangan dan umum sudah sangat disiplin terhadap pekerjaan dan perilaku sudah sesuai dengan yang di harapkan dan sejalan dengan program serta peraturan yang ada" (*wawancara, selasa 21 Juni 2022*). Berdasarkan wawancara tersebut, penulis menyimpulkan bahwa setelah karyawan mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi, sikap atau perilaku karyawan di dalam perusahaan, sesama karyawan lainnya, maupun perilakunya dalam mengerjakan pekerjaannya sudah sangat sesuai SOP. Ini terlihat, dengan adanya pelatihan pengembangan kompetensi tersebut setiap karyawan mampu lebih mendisiplinkan dirinya berdasarkan apa yang telah dipelajari selama Diklat dan mampu untuk taat pada aturan-aturan yang telah diberlakukan. Sikap karyawan bukan hanya sekedar sikap atau perilaku keseharian, tetapi juga melihat apakah sikap atau perilaku karyawan tersebut sudah sejalan dengan peraturan bahkan program yang untuk bersama mencapai visi maupun tujuan yang ada. Hal kecil yang

dapat dilihat dari sikap maupun perilaku adalah disiplin, yaitu apakah jam masuk kerja karyawan sudah sesuai dengan aturan yang diberlakukan dan penulis melihat karyawan sudah memenuhi kriteria tersebut, terlebih karyawan yang mengikuti pelatihan, tentu lebih mengetahui apa saja yang harus di pahami dan dikerjakan.

Ketika karyawan berhasil memenuhi uji kompetensi assesment sikap, maka akan diberikan tanda huruf "Y" yang artinya sudah memenuhi indikator assesment sikap dan tanda huruf "N" diberikan apabila karyawan belum memenuhi uji kompetensi indikator assesment sikap. Hasil penilaian indikator assesment sikap dapat dilihat pada Gambar 6:

Judul Kompetensi	Level Profisiensi	Indikator Assesment	
		Pengetahuan	Ketrampilan & Perilaku
a	7	8	9
Manajemen Keuangan/ Financial management	4	Y	Y

Keterangan:  
a. Judul Kompetensi dan Level Profisiensi mengacu kepada Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ)  
b. Indikator Assesment :  
Y : Memenuhi  
N : Belum Memenuhi

**Gambar 6. Penilaian Indikator Assesment Sikap/Perilaku**

*Sumber: PT PLN (Persero) UPK Nagan Raya*

Berdasarkan hasil indikator assesmen Sikap atau perilaku pada Gambar 6 diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwasannya, perilaku dan sikap yang dimiliki karyawan dibagian keuangan dan umum sudah baik dikarenakan sudah memenuhi penilaian indikator assesment sikap/perilaku. Ini terlihat perusahaan mewajibkan karyawan nya dalam mengikuti Diklat, dan setelah mengikuti Diklat karyawan nya dapat bersikap disiplin sesuai dengan *attitude* dan sejalan dengan program ataupun peraturan yang telah diberlakukan didalam perusahaan.

Minat (*interest*)Minat merupakan kecenderungan seseorang dalam melakukan atau melaksanakan suatu kegiatan aktivitas kerja (Setiabudi & Anggraini, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti bersama Vitra Mulyani Aglin selaku staff dibagian keuangan dan umum, memeperlihatkan bahwa: "... minat karyawan terkait Diklat pengembangan kompetensi setiap *personal* itu berbeda, tergantung kebutuhan yang dibutuhkan oleh setiap karyawan, namun sejauh ini, pengembangan kompetensi yang dilaksanakan sudah sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan oleh setiap karyawan. (Wawancara, Selasa 22 Juni 2022).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menurut penulis setiap karyawan memiliki kebutuhan pembelajaran yang berbeda-beda dalam menunjang serta meningkatkan potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Akan tetapi, selama pelatihan yang telah di selenggarakan, karyawan yang diikut sertakan dalam pelatihan

pengembangan kompetensi sudah sesuai dengan bidang dan kebutuhan yang dibutuhkan. Ketika mereka terpilih oleh penyelenggara Diklat untuk mengikuti pelatihan, karyawan yang dipilih tersebut memang antusias terlebih berguna untuk mengembangkan potensi dirinya sehingga untuk kedepannya, karyawan yang mengikuti pelatihan ini bisa untuk mengajukan peningkatan Grade (jabatan) yang ada atau dibutuhkan.

### **Faktor Pendorong dan Penghambat**

#### **Faktor Pendorong**

*Pertama*, memberikan dukungan ruang khusus untuk pelatihan. Dalam mengikuti proses pengembangan kompetensi, pihak perusahaan terutama dibagian keuangan dan umum sangat mendukung adanya Diklat terkait pengembangan kompetensi karyawan. Karena ini diyakini mampu menambah wawasan karyawan terhadap bidang kerja yang sedang ditekuni. Selama ini dukungan manager keuangan dan umum juga sangat mendukung adanya Diklat kompetensi tersebut untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawan nya. *Kedua*, adanya Fasilitas yang memadai berupa computer, Pihak perusahaan memberikan fasilitas kepada karyawan yang mengikuti Diklat (pelatihan yang diselenggarakan). *Ketiga*, adanya Anggaran yang mencukupi yaitu Anggaran berupa dana yang di gunakan untuk pelatihan. Pihak perusahaan tentu memberikan anggaran bagi karyawan yang mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi demi menunjang semangat karyawan agar dapat melaksanakan kegiatan secara maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan. *Keempat*, adanya Kesempatan berupa pelatihan ulang bagi karyawan yang gagal. Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada setiap karyawan apabila tidak lulus masa pelatihan. Sehingga, karyawan bisa terus mengikuti pelatihan apabila masih gagal dan tidak lulus penilaian uji indikator asesmen, sehingga tidak ada batas dalam mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi. Lima Tingginya Minat dan Kesadaran, contohnya minat dan kesadaran karyawan tersebut untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Minat dan kesadaran karyawan sangat diperlukan untuk mengikuti pelatihan, dikarenakan agar pelatihan yang diikuti bisa berjalan secara lancar.

#### **Faktor Penghambat**

1. Pelaksanaan *E-Learning* kurang optimal. Karyawan PT PLN UPK Nagan Raya yang mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi merasa tidak dapat melaksanakan kegiatan secara maksimal, dikarenakan selama pandemi pengembangan kompetensi dilakukan secara virtual/*online* (*zoom*) dan juga ketika pelaksanaan Diklat dilakukan secara *online*, maka Diklat yang sedang diikuti oleh karyawan akan berbarengan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan. Sehingga, karyawan kurang menyerap materi pembelajaran dalam pelaksanaan Diklat yang

disampaikan oleh mentor.

2. Terbatasnya fasilitas pendukung berupa alat peraga. Fasilitas pendukung tidak hanya menjadi faktor pendorong tetapi dapat menjadi faktor penghambat. Dikarenakan, selama pelatihan pengembangan kompetensi ini diselenggarakan, pihak Diklat tidak memberikan fasilitas penuh, karyawan hanya mengandalkan fasilitas yang diberikan oleh pihak perusahaan. Semisal, pembelajaran tentang pemadam kebakaran, fasilitas berupa alat pendukung terkait pemadam tidak disediakan oleh panitia pelaksana. Jadi, karyawan hanya mengandalkan peralatan yang ada di perusahaan. Dampaknya, karyawan tidak bisa mengikuti pelatihan secara menyeluruh, terkhusus pada pelatihan praktek.
3. Terbatasnya waktu penyelenggaraan pelatihan pengembangan kompetensi. Karyawan merasa kesulitan ketika jam kerja dibarengi dengan waktu pelaksanaan pelatihan pengembangan kompetensi. Waktu pelatihan yang diberikan oleh pihak Diklat selalu berbenturan dengan masa tenggat waktu pekerjaan yang harus diselesaikan di perusahaan. Dampaknya, karyawan tidak bisa fokus pada pelaksanaan pelatihan pengembangan kompetensi yang sedang diikuti.
4. Kurang kondusif, maksudnya, keadaan dimana karyawan melakukan atau mengerjakan pekerjaan dan pelatihan secara berbarengan. Dampaknya, karyawan merasa kesulitan dikarenakan karyawan melakukan pekerjaan bersamaan dengan waktu berkerja. Jadi, karyawan melaksanakan Diklat sambil bekerja sehingga pekerjaan yang dikerjakan dirasa tidak optimal.

## KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti uraikan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi PT. PLN UPK Nagan raya tidak mengalami hambatan yang berarti. Peneliti menemukan fakta bahwa ternyata peserta yang mengikuti Diklat Pengembangan Kompetensi itu ditentukan dan dihubungi langsung oleh panitia yang melaksanakan Diklat. Pihak Perusahaan hanya memonitoring peserta yang mengikuti Diklat. Dari beberapa indikator yang penulis dalam informasi, penulis juga tidak menemukan hambatan apapun. Pengembangan yang dilakukan sudah dilaksanakan dengan baik. Terbukti dari beberapa poin diantaranya : (1) Pengetahuan (*knowledge*), dalam mengikuti pengembangan kompetensi ini pegawai tentu menemukan wawasan yang baru sehingga mereka mampu berkontribusi dengan baik kepada perusahaan; (2) Nilai (*Value*), hasil yang di dapat terhadap kualitas, kualifikasi, dan kompetensi sudah baik. Hal ini terbukti bahwa Karyawan sudah menjalankan pekerjaannya sesuai prosedur; (3) Kemampuan (*Skill*), terbukti tugas yang di berikan itu mampu diselesaikan tepat waktu dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang ditentukan oleh perusahaan; (4) Sikap (*attitude*), Ini terlihat perusahaan mewajibkan karyawannya dalam mengikuti Diklat, dan setelah

mengikuti Diklat karyawan nya dapat bersikap disiplin sesuai dengan *attitude*; dan (5) Minat (*interest*), pengembangan kompetensi yang dilaksanakan sudah sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan oleh setiap karyawan.

Penulis dapat menyimpulkan: faktor pendorong dalam pengembangan kompetensi ini adalah adanya dukungan perusahaan yang mewajibkan dan memfasilitasi setiap karyawan dalam mengikuti Pengembangan Kompetensi yang dilakukan sehingga nantinya diharapkan mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan, memberikan anggaran berupa dana, kesempatan, serta minat dan kesadaran dari karyawan itu sendiri; dan faktor penghambat yang terjadi dalam pengembangan kompetensi ini adalah pelaksanaan *E-Learning* kurang optimal, dimana Diklat ini dilakukan secara zoom sehingga, tidak berjalan maksimal dikarenakan karyawan mengikuti Diklat sambil berkerja, fasilitas yang kurang memadai dari pihak yang menyelenggarakan Diklat, serta terbatasnya waktu penyelenggaraan pelatihan pengembangan kompetensi dan kondisi yang kurang kondusif yang tidak sesuai dengan harapan karyawan.

## REFERENSI

- Artiyany, M. (2019). Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Pikitring Sulawesi Selatan. *Tangible Journal*, 3(2), 103–119. <https://doi.org/10.47221/tangible.v3i2.14>
- Azmy, A. (2015). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng. *Binus Business Review*, 6(2), 220. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i2.971>
- Bahri, S. (2016). Pengetahuan pengembangan karier dan kompetensi terhadap produktivitas kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai dinas pu Bin Marga Wilayah kerja Sumatera selatan. *Jurnal Ecoment Global*, 1(1), 21. <https://doi.org/10.35908/jeg.v1i1.84>
- Iskandar, D. (2018). Strategi peningkatan kinerja perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia dan dampaknya terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1.8>
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Lestari, N., Andri, S., & Adiant, A. (2021). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.31764/jiap.v9i2.5218>
- Lexy J. Moleong. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Edisi Revi).

- Loindong, S., Mananeke, L., & Pokatong, O. H. (2015). Analisis Kompetensi, Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 660–670.
- Nadella, N., & Rahadi, D. R. (2020). Pengembangan Kompetensi Di Masa Pandemi COVID 19. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 72–83. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.167>
- Ngindana, R., & Hermawan, R. (2019). Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kesenjangan Kerja Unit Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.33474/jisop.v1i1.2669>
- Rahayu, S., Malik, D., & Minarsih, M. M. (2018). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karwayan Melalui Analisis SWOT Divisi Cash Processing Center. *Journal Of Management*, 4(4), 1–10.
- Rohida, L. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v6i1.187>
- Setiabudi, D., & Anggraini, D. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). *International Journal of Social and Public Administration*, 1(1), 1–11.
- Setiadiputra, R. Y. P. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Jurnal SAWALA*, 5(1), 16–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/sawala.v5i1.465>
- Shaputra, A. R., & Hendriani, S. (2015). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, VII(1), 1–21.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, R&D)*.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sya'baniah, S. I., Saryono, O., & Herlina, E. (2019). Pengaruh Sikap Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Sosial Kabupaten Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(4), 162–177.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Wijono. (2018). PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo Volume IV Nomor 1 Juni 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, IV(2file:///C:/Users/Acer/Downloads/49-Article Text-134-1-10-20200110.pdf), 119–128.



---

Winarno, S. T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Peternakan Dan Perikanan Kabupaten Blitar. *Otonomi*, 20(1), 173–178.

<http://etd.eprints.ums.ac.id/14871/%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.cell.2017.12.025%0Ahttp://www.depkes.go.id/resources/download/info-terkini/hasil-risikesdas-2018.pdf%0Ahttp://www.who.int/about/licensing/%0Ahttp://jukeunila.com/wp-content/uploads/2016/12/Dea>