

SKRIPSI



**PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI
TERHADAP MOTIVASI KERJA STUDI PADA
DIREKTORAT KEUANGAN DAN UMUM
PT PATRA JASA**

Disusun Oleh: :
Nama : Nabiilah Huwaidaa Zatira
NPM : 2020011199
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, TAHUN 2024



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI
TERHADAP MOTIVASI KERJA STUDI PADA
DIREKTORAT KEUANGAN DAN UMUM
PT PATRA JASA**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana

**NAMA : NABIILAH HUWAIDAA ZATIRA
NPM : 2020011199
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MSDMA
SKRIPSI**

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, TAHUN 2024

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : NABIILAH HUWAIDAA ZATIRA
NPM : 2020011199
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
STUDI :
JUDUL : PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP
MOTIVASI KERJA STUDI PADA DIREKTORAT
KEUANGAN DAN UMUM PT PATRA JASA

**POLITEKNIK
DITERIMA DAN DISETUJUI UNTUK DIPERTAHANKAN PADA
(2 MEI 2024)
STIA LAN
Pembimbing
J A K A R T A**



Budi Fernando Tumanggor, S.S., MBA

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada (2 Mei 2024)

Ketua merangkap Anggota



Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Sekretaris merangkap Anggota



Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M

Anggota



Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI
(PAKTA INTEGRITAS)**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nabiilah Huwaidaa Zatira
Npm : 2020011199
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan Ini Menyatakan Bahwa Hasil Penulisan Tugas Akhir Yang Telah Saya Buat Ini Dengan Judul “Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Studi Pada Direktorat Keuangan Dan Umum PT Patra Jasa” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 2 Mei 2024

Penulis



Nabiilah Huwaidaa Zatira

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi dengan judul “Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Studi Pada Direktorat Keuangan Dan Umum PT Patra Jasa “. Selama penyusunan proposal skripsi ini, penulis mendapatkan banyak pengetahuan dan pengalaman baru yang sangat bermanfaat bagi penulis. Proposal skripsi ini dibuat sebagai pemenuhan syarat kelulusan pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis mengucapkan terima kasih dengan rasa hormat kepada seluruh pihak yang terlibat membantu penulis selama melaksanakan observasi dan wawancara pra-penelitian serta proses penyusunan proposal skripsi. Pihak-pihak tersebut antara lain:

1. Alm. Ibu yang selama telah menjadi penyemangat bagi penulis dalam menempuh pendidikan serta menyelesaikan tugas akhir ini meskipun sudah tidak lagi berada di sisi penulis secara langsung.
2. Ayah, Bunda, Kakak, dan Adik penulis yang telah memberikan dukungan dan doa selama penulis menempuh pendidikan dan menyelesaikan tugas akhir.
3. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA. Selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk dapat menempuh pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta sekaligus sebagai dosen pembimbing magang, proyek inovasi, dan tugas akhir penulis.
5. Bapak Andy Ryan Fisher, selaku Manager Learning & Development Divisi Human Capital PT Patra Jasa, yang telah memberikan kesempatan dan membantu penulis untuk dapat menggali informasi di PT Patra Jasa sebagai lokus penelitian.

6. Para pegawai Direktorat Keuangan dan Umum PT Patra Jasa yang telah menyambut baik penulis serta membantu penulis dalam mengumpulkan data dan informasi terkait penelitian.
7. Bunga Febriani yang telah memberikan semangat dan bantuan moral kepada penulis selama menjalani masa kuliah dan menyelesaikan tugas akhir.
8. “Yudi” yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis serta telah bersedia mendengarkan keluh kesah penulis selama menempuh pendidikan dan menyelesaikan tugas akhir.
9. Kezia Mauren Masinambow dan Mariani Amelia yang telah membantu dan memberikan semangat kepada penulis selama menempuh pendidikan dan dalam menyelesaikan tugas akhir.
10. Teman-teman “Orang Kaya”, Nadia Fitriani, Karmelia Nur Izza, Febriandini Nadira Putri, Salmanul Fariz, & Hafidz Al-Kautsar yang telah melakukan magang bersama serta membantu penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
11. Teman-teman “Sindiket Mulut Jahat”, Febri, Nadia, Karmel, Salman, Hafidz, Devi R, Depi P, Dhea, Sajida, Ryan Wahyu yang telah menempuh pendidikan bersama dan memberikan semangat kepada penulis selama mengerjakan tugas akhir.
12. Seluruh teman-teman dan para pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan semangat dan pengetahuan selama penulis menyelesaikan tugas akhir.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tugas akhir ini belum sempurna dan masih terdapat kekurangan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Semoga laporan penelitian yang disusun ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Jakarta, Mei 2024

Nabiilah Huwaidaa Zatira

ABSTRAK

Nama : Nabiilah Huwaidaa Zatira
Judul : Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja
Studi Pada Direktorat Keuangan Dan Umum PT Patra Jasa

Pengembangan SDM dilakukan pada dasarnya untuk menumbuhkan, mengasah, mengembangkan, dan/atau meningkatkan kompetensi seorang pegawai. Dalam rangka memberikan kesejahteraan terhadap tenaga kerja pada setiap sektor, Pemerintah mengatur segala aspek dalam Manajemen SDM melalui diterbitkannya Undang-Undang 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. PT Patra Jasa sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara juga memiliki pengembangan SDM bagi pegawai mereka yang memiliki strategi khusus untuk pengembangan pegawai yang berfokus pada Transformasi Bisnis dengan melalui pengembangan kompetensi teknis dan non-teknis. Pengembangan pegawai idealnya dilaksanakan secara berkala dengan terencana yang didahului oleh penilaian kinerja untuk menentukan kebutuhan pengembangan yang akan dilaksanakan. Namun, Faktanya pelaksanaan program pengembangan kompetensi ini dilaksanakan tanpa ada perencanaan maupun penilaian kinerja sebelumnya yang dituangkan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh implementasi pengembangan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai di Direktorat Keuangan dan Umum PT Patra Jasa. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dengan sampel sebanyak 70 orang yang merupakan seluruh pegawai Direktorat Keuangan dan Umum PT Patra Jasa. Hasil penelitian menemukan bahwa pengembangan pegawai memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai sebesar 87%. Indikator yang berpengaruh paling signifikan terdapat pada indikator keterampilan. Peneliti merekomendasikan PT Patra Jasa untuk melakukan perbaikan dalam perencanaan program pengembangan pegawai secara sistematis berdasarkan hasil penilaian kinerja dan kamus kompetensi jabatan serta melaksanakan evaluasi rutin terhadap implementasi program pengembangan tersebut.

Kata kunci: Pengembangan Pegawai; Motivasi Kerja; Kompetensi Pegawai

ABSTRACT

Nama : Nabiilah Huwaidaa Zatira
Judul : The Effect of Employee Development on Work Motivation Study at the Directorate of Finance and General Affairs of PT Patra Jasa

Human Resource development is carried out basically to grow, develop, and improve the employee competence. In order to provide welfare to the workforce in each sector, the Government regulates all aspects of HR Management through the issuance of Law 11 of 2020 concerning Job Creation. PT Patra Jasa as one of the State-Owned Enterprises also has human resource development for their employees. PT Patra Jasa also has a special strategy for employee development that focuses on Business Transformation through the development of technical and non-technical competencies. Employee development ideally be carried out periodically with a planned preceded by performance appraisal to determine the development needs to be implemented. However, the fact is implementation of this competency development program is carried out without prepared planning or performance appraisal as outlined in the implementation of training needs analysis. This research was conducted to see the effect of the implementation of employee development on employee motivation at the Directorate of Finance and General Affairs of PT Patra Jasa. The research method used is a quantitative approach and data collection techniques through questionnaires with a sample of 70 which are all employees of the Directorate of Finance and General Affairs of PT Patra Jasa. The results found that employee development has an effect on employee motivation by 87%. The most significant effect is the skill indicator. PT Patra Jasa needs to make improvements in planning employee development programs systematically based on the results of performance appraisals and job descriptions and carry out regular evaluations of the development program implementation. Researchers recommend PT Patra Jasa to make improvements in employee development program planning systematically based on the results of performance appraisals and job descriptions also carry out regular evaluations of the implementation of the development program.

Keywords: Employee Development; Work Motivation; Employee Skills

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
(PAKTA INTEGRITAS).....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Permasalahan.....	20
C. Tujuan penelitian	20
D. Manfaat penelitian	20
BAB II.....	22
TINJAUAN PUSTAKA	22
A. Tinjauan Teori.....	22
B. Penelitian terdahulu.....	35
C. Definisi Operasional Variabel Dan Indikatornya.....	41
D. Kerangka Berpikir.....	42
E. Hipotesis Penelitian.....	43
BAB III.....	44
METODOLOGI PENELITIAN	44
A. Metode Penelitian.....	44
B. Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling.....	44
C. Teknik Pengumpulan Data	46
D. Instrumen Penelitian.....	46

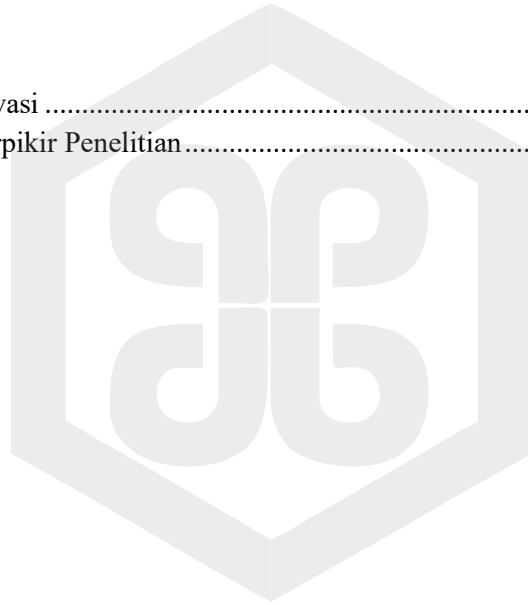
E. Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen	47
F. Teknik Pengolahan Data Dan Analisis Data	48
BAB IV	52
PEMBAHASAN	52
A. Penyajian Data	52
B. Pembahasan	65
C. Sintesis Pemecahan Masalah	68
D. Keterbatasan/Limitasi Penelitian	73
BAB V	75
KESIMPULAN DAN SARAN	75
A. Kesimpulan	75
B. Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	84



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Konsep Motivasi	32
Gambar 2. Kerangka Berpikir Penelitian.....	43



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Daftar Program Pengembangan Pegawai pada Direktorat Keuangan & Umum PT Patra Jasa Periode 2023-2024	5
Tabel 2 Hasil Pretest & Posttest Pelatihan "AKHLAK DAY"	15
Tabel 3 Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 4 Definisi Operasional & Indikator Penelitian	41
Tabel 5 Jumlah Pegawai Direktorat Keuangan & Umum PT Patra Jasa.....	45
Tabel 6 Pedoman Kategori Rata - Rata Skor Responden.....	53
Tabel 7 Statistik Deskriptif Variabel Pengembangan Pegawai	54
Tabel 8 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	55
Tabel 9 Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Pegawai	57
Tabel 10 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja	58
Tabel 11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Pengembangan Pegawai	61
Tabel 12 Hasil Uji Reliability Variabel Motivasi Kerja	61
Tabel 13 Hasil Uji Normalitas	62
Tabel 14 Hasil Uji Heterokedastisitas	63
Tabel 15 Hasil Uji-T	64
Tabel 16 Hasil Uji Korelasi.....	65

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Instumen Pernyataan Penelitian	84
Lampiran 2 Hasil Turnitin.....	87
Lampiran 3 Surat Pengajuan Penelitian	88
Lampiran 4 Surat Perizinan Penelitian Tugas Akhir	89
Lampiran 5 Google Form Kuesioner Penelitian	90
Lampiran 6 Hasil Respon Google Form	91
Lampiran 7 Hasil Rekapitulasi Google Form Responden.....	92
Lampiran 8 Variabel View SPSS.....	93
Lampiran 9 Data View SPSS	94
Lampiran 10 Data View SPSS	95

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi pasti memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi pendukung terlaksananya upaya mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan, SDM merupakan salah satu faktor paling penting dalam perkembangan perusahaan. SDM memiliki peran merencanakan dan menggerakkan organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan secara efektif dan efisien. Pegawai merupakan aset yang sangat penting bagi organisasi untuk mendorong terciptanya kualitas produk atau jasa yang dihasilkan suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola SDM dengan baik, sehingga kompetensi atau keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi dapat terpenuhi. Pengelolaan SDM yang baik selain akan mendorong terciptanya peningkatan kompetensi dan keahlian pegawai, juga akan menjadi kontribusi yang besar bagi pengembangan karier pegawai tersebut. Hal ini dapat dijelaskan dari kondisi yang menggambarkan bahwa pegawai yang dikembangkan dengan strategi yang baik dan sesuai pada umumnya memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Dalam rangka memberikan kesejahteraan terhadap tenaga kerja pada setiap sektor, Pemerintah mengatur segala aspek dalam Manajemen SDM melalui diterbitkannya Undang – Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang telah diubah dengan Undang-Undang 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Pada peraturan tersebut, seluruh aspek dalam MSDM diatur mulai dari perencanaan dan pengembangan SDM, pengupahan, hubungan kerja, hubungan industrial, perlindungan tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja, hingga ketentuan pidana dalam ketenagakerjaan. Dalam Bagian IV Pasal 1 ayat 7 Pengelolaan SDM diartikan sebagai

“proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan”

Peran MSDM dalam suatu organisasi dinilai penting karena mencakup segala kegiatan yang berkaitan dengan SDM agar dapat terlaksana dengan optimal (Rahardjo, 2022). Selain itu, menurut Werner, et. al. (2011), juga dimaknai sebagai suatu proses memilih dan memanfaatkan pegawai sebagai sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya mencapai efektivitas pemilihan SDM maka dilakukanlah perencanaan dan pengembangan. Perencanaan dan pengembangan SDM memiliki peran penting yang saling terkait satu sama lain. Perencanaan SDM dimaknai sebagai suatu proses perencanaan dan perancangan SDM dalam organisasi, mulai dari jumlah, beban kerja, hingga rencana keberlanjutan karier pegawai. Sementara itu, pengembangan SDM dimaknai sebagai kegiatan selanjutnya dari proses perencanaan SDM. Pengembangan SDM juga memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai selama bekerja. Pengembangan akan diberikan kepada pegawai yang dianggap membutuhkan pengembangan lebih lanjut, baik dalam hal kompetensi maupun kondisi personal pegawai.

Pengembangan SDM merupakan salah satu bagian yang tak terpisahkan dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di organisasi. MSDM dimaknai sebagai suatu proses yang melibatkan unsur perencanaan dan pengembangan SDM sebagai usaha dalam mengelola, memimpin, dan mengendalikan SDM dalam mencapai tujuan bersama perusahaan (Sinambela, 2016). Dalam UU Nomor 11 tahun 2020, pengembangan SDM berhak diperoleh oleh setiap tenaga kerja dalam rangka memperoleh, meningkatkan, atau mengembangkan kompetensi dalam bekerja dalam aspek bakat, minat, dan kemampuan. Setiap instansi pemerintah maupun perusahaan swasta harus melaksanakan pengembangan SDM dalam menjalankan organisasinya.

Pengusaha memiliki tanggung jawab atas seluruh peningkatan kompetensi pegawai yang dilakukan melalui pengembangan.

Pengembangan SDM perlu diberikan kepada para pegawai sebagai salah satu dorongan pegawai untuk memperoleh kinerja yang tinggi. Pengembangan SDM juga membantu pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan optimal. Pengembangan SDM dilakukan pada dasarnya untuk menumbuhkan, mengasah, mengembangkan, dan/atau meningkatkan kompetensi seorang pegawai. Pada umumnya, terdapat dua jenis kompetensi yakni kompetensi teknis atau sering disebut *hardskill* yang berhubungan langsung dengan kemampuan kerja serta tanggung jawab pekerjaan dan kompetensi non-teknis atau *softskill* yang menjadi kompetensi pendukung bagi seseorang dalam bekerja.

Umumnya tujuan yang hendak dicapai dari pelaksanaan pengembangan SDM adalah agar pegawai mampu bekerja atau berkinerja lebih baik dari sebelumnya. Sementara itu, arah dari pengembangan SDM di suatu organisasi harus memiliki keselarasan dengan perkembangan organisasi yang sejalan dengan arah tujuan dan budaya organisasi yang ada (Marnis et al., 2008). Selain itu, pengembangan SDM juga memiliki dampak lain terhadap individu pegawai tersebut. Selain pegawai dapat menggali dan meningkatkan potensi diri baik dalam kompetensi teknis maupun kompetensi non-teknis, pegawai juga dapat memiliki kesempatan untuk merasakan pekerjaan yang berbeda atau pekerjaan dengan level yang lebih tinggi melalui proses pengembangan tersebut (Indahingwati et al., 2020).

PT Patra Jasa sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara, merupakan organisasi yang bergerak pada 3 (tiga) bidang bisnis utama, yakni *Property & Development, Hotels & Resorts*, dan *Multi Services*. Sebagai Organisasi yang dominasinya bergerak pada bidang *services*, PT Patra Jasa memiliki 5 prinsip utama yang didasari oleh prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam menjalankan perusahaannya. Kelima Prinsip itu adalah Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung Jawab, Independensi, dan Kesenjangan. Dalam rangka

menjaga keberlangsungan dan eksistensi di Tengah persaingan yang ada saat ini, PT Patra Jasa juga memiliki strategi khusus untuk pengembangan pegawai. Hal ini, menjadi penting karena pegawai yang menentukan maju-mundurnya suatu organisasi. PT Patra Jasa sebagai Organisasi memiliki program pengembangan SDM yang berfokus pada Transformasi Bisnis. Strategi pengembangan pegawai yang dilakukan oleh PT Patra Jasa adalah pengembangan dalam aspek kompetensi teknis dan non-teknis pegawai. Pengembangan ini dilakukan melalui program Transformasi Bisnis yang dilakukan secara berkala terhadap seluruh pegawai yang bekerja di PT Patra Jasa.

Dalam menghadapi perubahan yang sedang terjadi pasca pandemi global Covid-19 dan mengantisipasi situasi perubahan yang diciptakan oleh implementasi revolusi industri 4.0 dan situasi global terkini, PT Patra Jasa juga harus memiliki strategi pengembangan pegawai yang mampu menjawab kebutuhan pelanggan dan persaingan yang ada. Dengan kondisi tersebut pengembangan pegawai di seluruh direktorat menjadi suatu keharusan, tidak terkecuali Direktorat Keuangan dan Umum yang mempunyai tugas utama sebagai fungsi administrasi pada PT Patra Jasa. Namun, saat ini PT Patra Jasa belum memiliki kebijakan yang menjadi acuan mengenai pelaksanaan program pengembangan pegawai di PT Patra Jasa. Sehingga kewajiban pengembangan SDM hanya diumumkan secara lisan melalui pemberitahuan dari divisi Human Capital kepada seluruh Perwira Patra Jasa bahwa terdapat kewajiban dan hak bagi setiap Perwira Patra Jasa untuk melaksanakan serta mendapatkan pengembangan SDM selama mereka bekerja dan mengabdikan diri di PT Patra Jasa.

Program pengembangan pegawai pada Direktorat Keuangan dan Umum periode 2023-2024 memiliki dua arah fokus, yakni pengembangan pada kompetensi teknis dan pengembangan pada kompetensi non-teknis. Pengembangan kompetensi teknis, dilaksanakan dengan melalui pelatihan yang bersifat off-the-job training, pegawai akan mengikuti pelatihan di luar jam kerja sebagai upaya memaksimalkan proses transfer pengetahuan dan

keterampilan. Sementara pada pengembangan kompetensi non-teknis, pengembangan lebih sering diberikan melalui Seminar dan Workshop. Saat ini, PT Patra Jasa mengedepankan program pengembangan SDM dengan menggunakan sistem Electronic Learning atau sering disebut E-Learning. E-Learning pada PT Patra Jasa turut didukung dengan melalui Tata Kelola Organisasi (TKO) mengenai E-Learning sebagai acuan kebijakan pelaksanaan. Dengan melalui implementasi E-Learning, PT Patra Jasa juga turut mengembangkan perusahaan dengan mengikuti serta memperbarui sistem pengembangan SDM. Selain dapat meningkatkan efisiensi anggaran dalam program pengembangan, melalui E-Learning Perwira Patra Jasa dapat mengikuti pengembangan dengan lebih fleksibel. Kemudian, materi serta instruktur pengembangan tidak terbatas pada lokasi pelaksanaan. Perwira Patra Jasa dapat memperoleh pengembangan dengan instruktur dari berbagai bidang pengembangan serta berbagai lokasi. PT Patra Jasa dapat mengundang instruktur dari universitas atau lembaga pelatihan dari kota bahkan negara lain yang mungkin memiliki kualitas program yang lebih tinggi. Program pengembangan kompetensi teknis dan non-teknis yang dimiliki oleh PT Patra Jasa diuraikan pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1 Daftar Program Pengembangan Pegawai pada Direktorat Keuangan & Umum PT Patra Jasa Periode 2023-2024

1. *2nd Customer Day Shared Services Human Capital 2023*
2. *Agent of Change* di lingkungan Patra Jasa Group
3. Belajar *Data Science* bersama ASEAN DSE & Pemimpin.id
4. *Coaching & Mentoring* Alfa Maulana Program
5. *Coaching* Akhlak
6. *Coaching Clinic* LHKPN (Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara)
7. *Coaching* Pra-Kualifikasi CSMS (*Contractor Safety Management System*) I, II, III, dan IV

8. *Digitalisasi Supply Chain Management (SCM) Untuk Pekerjaan Konstruksi*
9. *Food Safety Management System*
10. *Fraud awareness dengan tema "Emerging Collaborative Way To Prevent Fraud"*
11. *"Grand Design Tax Control Framework dan Tax Diagnostic" Review*
12. *HSE (Health, Safety, Environment) Talk s02e05 dengan tema "Yuk Cegah Obesitas"*
13. *HSSE Golden Rules & HSSE Talk S02E04 : "Safety Riding bersama Head of Safety Riding Promotion Wahana Honda Motor"*
14. *HSSE Talk Edisi Bulan K3: Pembukaan Bulan K3 Nasional Patra Jasa Grup Tahun 2023 dengan judul "Peran Asupan Gizi Dalam Menjaga Kesehatan Mental dan Produktifitas Pekerja"*
15. *HSSE Talk s02e01 - Meningkatkan Produktivitas Selama Berpuasa*
16. *HSSE Talk s02e02 - K3 Selama Rutinitas Mudik Idul Fitri*
17. *HSSE Talk s02e03 - Pencegahan *Illness Fatality* di Tempat Kerja*
18. *HSSE Talk s02e06 Penanganan & Keselamatan Kebakaran Gedung*
19. *Internalisasi dan Implementasi AKHLAK bersama Prima Kick Off Meeting AoC (Agent of Change) dan Program Living Core Value (LCV) AKHLAK Patra Jasa Group Armada Raya (PAR)*
20. *Jawara PODCAST: Aksi Cepat Perwira RJBB dalam Menanggulangi Kebakaran Insiden Plumpang*
21. *Journaling Class*
22. *Kick Off Meeting AoC (Agent of Change) dan Program Living Core Value (LCV) AKHLAK Patra Jasa Group*
23. *Leaders Talk: Transformation Insight*
24. *Legal & Compliance Patra Jasa Group Discussion: Penyelenggaraan RUPS*
25. *MWT HSSE Menyapa*
26. *Nur Cahyo B56:B77 Training & Coaching Batch 1*

27. Pelatihan BLMN GRC *Masterclass* 2023 tema: *GRC Integrated Information For Supervisory Board*
28. Pelatihan GRC *Masterclass* Program 2023 dengan tema "*ESG For Auditor*"
29. Pelatihan Integrasi Inventarisasi Aset Menggunakan Aplikasi E Asset Patra Jasa di Hotel Patra Cirebon
30. Pelatihan Integrasi Inventarisasi Aset Menggunakan Aplikasi E Asset Patra Jasa di Patra Semarang Hotel & Convention.
31. Pembuatan OE, Outline Specification dan Sosialisasi Aplikasi E-Bidding
32. Peran asuransi proyek sebagai alternatif mitigasi risiko, *financial risk & insurance*
33. *Performance Training & Coaching* program Nur Cahyo Batch II
34. *Performance Coaching With The Power of Intuition*
35. *Performance Training Coaching NurCahyo*
36. Perlakuan Pajak Terhadap Natura/Kenikmatan PP No. 55 Tahun 2022
37. Pertamina AKHLAK
38. Pertamina AKHLAK Festival 2023 bagi Tim *Agent of Change* Pertamina Group
39. *Pertamina Energy Institute (PEI) Sharing Session* dengan tema "*Effects of China & US Economy on Energy Business*"
40. PMP Bandung
41. POLS "Bedah Buku : Atomic Habits Perubahan Kecil yang Memberikan Hasil Luar Biasa"
42. POLS "Membangun Generasi, Motivasi dan Berbagi melalui Pertamina Energi Negeri (PEN 6.0)
43. POLS "*Tips & Trick : Interview Promosi Jabatan Berdasarkan Kepribadian*"
44. POLS tanggal 20 September 2023 topik: "*What Doesn't Kill You Makes You Stronger*".

45. Program Sosialisasi *Living Core Values* (LCV) AKHLAK dengan tema Implementasi Perilaku Amanah, Kompeten, dan Harmonis dalam AKHLAK di PT Mitra Tours and Travel (MTT)
46. *Remuneration Workshop*
47. *Risk Management Forum*
48. Sosialisasi Aplikasi Asset Management, Inventarisasi dan *Stock Opname Asset*
49. Sosialisasi *Corporate Life Saving Rules* (CLSR) dan HSSE (Health, Safety, Security, Environment) *Golden Rules*
50. Sosialisasi SSD (Insiden Alert Pertamina): “Pekerja Kontraktor Jatuh dari Ketinggian”
51. Sosialisasi STK Pengadaan
52. Sosialisasi Undang-Undang Ketenagakerjaan & Spisy
53. Talkshow HSSE dan Closing Ceremony Bulan K3 Nasional Patra Jasa Grup Tahun 2023: Mitos & Fakta Seputar Kesehatan Kulit dan Kelamin Yang Beredar di Masyarakat
54. Training UAIT
55. *Understanding People Talkinc & Team Building*
56. *Upskilling* PEN 6.0 SESI I
57. *Upskilling* Pengelolaan Risiko Ongoing Business
58. Webinar Health PPN 2023 tanggal 20 September 2023 "Mari NgObrol dan edukAsi keSehatan" dengan tema Dampak Polusi Bagi Kesehatan dan Tips Tetap Aman Berolahraga di Lingkungan Polusi
59. Webinar Pro Bono Hubungan Industrial
60. Workshop Laporan Monitoring Kinerja OGB & Proyek Prioritas
61. Workshop Penerbitan Obligasi Pt Patra Jasa

Sumber: Patra Jasa, 2024

Program pengembangan pegawai yang dimiliki oleh PT Patra Jasa mencakup dalam 2 (dua) ranah kompetensi, yakni pengembangan kompetensi

teknis dan pengembangan kompetensi non-teknis. Kedua fokus pengembangan diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai dapat meningkatkan kompetensi mereka, baik dalam kompetensi teknis maupun kompetensi non-teknis yang akan memberikan dampak positif bagi kinerja pegawai. Pemberian pengembangan SDM di PT Patra Jasa dilakukan dengan melalui berbagai metode dan jenis pengembangan. Dapat diperhatikan pada Tabel 1 untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis, PT Patra Jasa lebih sering memberikan pegawai pelatihan dan pendidikan dengan melalui metode seperti *off-the-job training*. Pengembangan kompetensi teknis yang diberikan kepada pegawai berupa sertifikasi kompetensi, pelatihan berseri, dan *workshop*. Pemberian pengembangan kompetensi teknis tersebut telah disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan masing-masing jabatan pegawai agar dapat memenuhi kebutuhan kompetensi dalam bekerja. Hal ini kemudian dapat membantu pegawai dalam mencapai target kerja serta kinerja pegawai selama bekerja.

Dalam pemberian pengembangan kompetensi teknis, tidak semua Perwira PT Patra Jasa dapat memperoleh pengembangan kompetensi teknis yang sama. Pengembangan kompetensi harus diberikan dengan menyesuaikan kebutuhan pegawai tersebut. Kebutuhan dalam hal ini salah satunya adalah kebutuhan jabatan. Setiap jabatan memiliki perbedaan dalam kebutuhan pengembangan SDM. Ini dikarenakan adanya perbedaan dalam jenis pekerjaan yang dilakukan, sehingga kemampuan, keahlian, keterampilan, serta pengetahuan yang harus dimiliki pegawai pun berbeda pada setiap jabatannya. Maka dari itu, pemberian pengembangan kompetensi teknis harus berdasarkan pada uraian pekerjaan pada setiap jabatan agar pemberian program pengembangan tersebut dapat tepat sasaran serta materi dan metode pengembangan yang akan diberikan. Tidak hanya berdasarkan uraian jabatan, penentuan kebutuhan pengembangan SDM juga perlu dilakukan melalui penilaian kinerja/asesmen (*performance appraisal*). Penentuan kebutuhan pengembangan pegawai melalui uraian jabatan dilakukan agar setiap pegawai

dapat memiliki peningkatan kompetensi pada setiap levelnya yang telah ditentukan melalui perhitungan. Sementara penentuan kebutuhan pengembangan pegawai melalui penilaian kinerja/asesmen dilakukan untuk menilai tingkat kesesuaian kompetensi teknis pegawai dengan kompetensi ideal yang harus dimiliki dalam sebuah jabatan. Ini bertujuan agar pegawai dapat menyesuaikan kompetensi diri dengan kompetensi jabatan sehingga mengurangi terjadinya hambatan dalam bekerja.

Pada pengembangan kompetensi non-teknis, PT Patra Jasa menekankan peningkatan karakteristik pegawai dalam bekerja. Peningkatan karakteristik dalam bekerja ini menjadi fokus pengembangan kompetensi non-teknis karena perannya yang sangat penting dalam pekerjaan. Karakteristik pegawai dalam menghadapi suatu situasi perlu diperhatikan untuk menjadi keharmonisan lingkungan kerja. Cara pegawai mengendalikan diri dalam mengatasi masalah baik masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun dengan rekan kerja. Dengan terbentuknya karakteristik pegawai yang baik, pekerjaan serta lingkungan kerja dapat lebih terkendali. Hubungan kerja yang sehat dan kerja sama tim yang optimal serta memperhatikan pegawai sebagai individu dapat meningkatkan kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Selain peningkatan kinerja pegawai, pengembangan dalam hal karakteristik pegawai dapat membangun hubungan kerja dan budaya perusahaan yang lebih harmonis serta meminimalisir terjadinya konflik dalam lingkungan kerja. Program pengembangan kompetensi non-teknis ini diberikan sejak masa *probation* atau percobaan bagi seluruh Perwira PT Patra Jasa tanpa terkecuali, yakni Pegawai Dengan Kontrak Waktu Tertentu (PWT) dan Pegawai Dengan Kontrak Tidak Tertentu (PKWT).

Pengembangan kompetensi non-teknis pada PT Patra Jasa memiliki arah fokus pengembangan SDM dalam aspek personal, *corporate*, *business*, dan *leadership*. Fokus pengembangan ini dipilih karena memiliki keterkaitan satu sama lain antar setiap aspeknya dan memiliki dampak terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sehingga diperlukan untuk mendukung pencapaian

organisasi serta memberdayakan pegawai sebagai aset Perusahaan. Pengembangan kompetensi non-teknis dilaksanakan dengan melalui *coaching*, *counseling*, seminar, webinar, *workshop* (lokakarya) dan *gathering*. Dalam program *coaching* dilakukan melalui pemberian motivasi dan *treatment softskill*, *counseling*, dan pelatihan. Pemberian motivasi dan *treatment softskill* berfungsi untuk menumbuhkan serta meningkatkan kemampuan non-teknis dan pola pikir pegawai dalam memilih sikap dan arah karier sekaligus memberikan arahan metode dan cara mengatasi masalah (*problem solving*) sesuai dengan masalah atau keadaan yang sedang dihadapi oleh masing-masing individu.

Sementara itu, program konseling/*counseling* diberikan kepada pegawai sebagai bentuk pengembangan SDM dalam hal personal. Konseling ini dilakukan dengan melakukan pendampingan kepada pegawai dalam menjalin suatu hubungan antar personal di dalam Perusahaan. Selain itu, *counseling* ini membantu bagian Kepegawaian Organisasi atau *Human Capital* sebagai wadah dalam mengetahui kritik, saran, maupun kondisi dari seorang pegawai. Dimana, melalui *counseling* ini pegawai dapat mengutarakan kritik, saran, maupun kondisi yang sedang dialami oleh pegawai saat ini. Dengan adanya program *counseling* ini, dapat meminimalisir terjadinya konflik antar personal, konflik kepentingan maupun konflik interpersonal yang mungkin dapat terjadi dalam lingkungan Organisasi yang kemudian dapat mengganggu hingga menghambat proses pencapaian tujuan. Kemudian bagian *Human Capital* dapat memberikan saran dan Solusi mengenai tindak lanjut berikutnya dengan resiko yang paling sedikit serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengimplementasikan Solusi tersebut.

Dalam melaksanakan program pengembangan pegawai, tak jarang PT Patra Jasa menggunakan jasa pihak ketiga dalam memberikan pengembangan SDM yang dapat berperan sebagai fasilitator penuh maupun pendukung. Pihak ketiga dapat berperan sebagai fasilitator penuh dengan melaksanakan keseluruhan program pengembangan pegawai sesuai dengan permintaan PT Patra Jasa mulai dari persiapan hingga evaluasi atau berperan sebagai fasilitator

pendukung dengan memberikan jasa atau produk pendukung yang diperlukan oleh PT Patra Jasa dalam melaksanakan program pengembangan tersebut. Penggunaan pihak ketiga sebagai upaya memenuhi kebutuhan fasilitas pengembangan memang masih dibutuhkan bagi beberapa perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh minimnya fasilitas pengembangan yang dimiliki oleh perusahaan. Namun, tentunya perusahaan akan mengeluarkan lebih banyak anggaran dalam prosesnya. Karena selain membayar produk, perusahaan juga perlu untuk membayar dari jasa yang disediakan oleh pihak ketiga tersebut. Meski begitu, penggunaan pihak ketiga dalam program pengembangan pegawai tetap memiliki manfaat yang positif.

Pengembangan SDM ini diberikan sekaligus sebagai bentuk apresiasi dan penghargaan dari PT Patra Jasa sebagai perusahaan kepada para pegawai atas kinerja pegawai selama bekerja. Kemudian program pengembangan sumber daya manusia ini juga dapat menjadi bentuk penilaian dan penentuan kebutuhan pengembangan SDM dan penempatan kerja bagi pegawai. Jadi dalam program ini, potensi pegawai dinilai untuk kemudian dapat diarahkan kepada tempat maupun pengembangan SDM yang sesuai dengan pegawai tersebut untuk dapat mencapai "*the right man in the right place*" sekaligus sebagai upaya memberdayakan sumber daya manusia Perusahaan.

Dari hasil wawancara pra-penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan Manager Divisi Learning & Development, diketahui program *coaching & counseling* ini dilakukan sejak tahun 2022. Program ini merupakan kerja sama dengan PT Mahadibya Nurcahyo Chakrasana khusus terkait dengan pengembangan SDM dalam aspek kompetensi non-teknis. Dari sejak tahun 2022 peneliti menemukan bahwa manfaat yang diterima oleh pegawai dari program ini masih belum optimal. Hal ini, diperkuat dengan pernyataan dari salah satu pegawai yang menjadi narasumber yang diwawancarai oleh peneliti dalam pra-penelitian

“sejauh ini sih program coaching ini engga terlalu berdampak buat saya. Paling ya jadi lebih enjoy aja sama rekan kerja, jadi lebih kenal juga

sama rekan kerja divisi lain. Tapi kalau untuk pribadi saya sendiri sih belum terlalu terasa ya”

Selain itu, pegawai lain yang menjadi narasumber wawancara pra-penelitian juga memberikan pendapat bahwa program *coaching* ini memberikan dampak yang positif bagi hubungan kerja. Hal ini dikarenakan pelaksanaan program *coaching* yang berbasis praktik dan mengedepankan kerja sama tim, menciptakan suasana yang lebih santai dan lebih harmonis antar pegawai. Ditambah lagi para pegawai yang menjadi lebih mengenal rekan kerjanya. Program *coaching* tersebut dilaksanakan sebagai upaya dalam meningkatkan hubungan kerja yang lebih baik. Hal ini dikarenakan, sebelum adanya program ini ditemukan hubungan kerja antar pegawai yang kurang harmonis. Kerja sama dan kolaborasi dalam lingkungan kerja kurang terjalin dengan baik. Sehingga kemudian, pekerjaan yang sedang dilakukan menjadi terhambat.

Pengembangan pegawai idealnya dilaksanakan secara berkala dengan terencana yang didahului oleh penilaian kinerja (*performance appraisal*). Hal ini bertujuan agar pengembangan kompetensi yang dilaksanakan dapat optimal dan mencapai tujuan pelaksanaan. Menurut survey yang terdapat dalam Werner et al. (2011) mayoritas pegawai memiliki preferensi penilaian dengan cara informal daripada dengan penilaian secara formal. Sebanyak 47% - 53% pegawai lebih menginginkan dua sistem penilaian, pertama dengan cara wawancara *performance appraisal* yang disertai dengan proses evaluasi dan *feedback* berkelanjutan dan kedua dengan cara informal.

Pada PT Patra Jasa, proses pengembangan SDM yang mengedepankan perencanaan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi tidak terimplementasi dalam program Transformasi Bisnis ini. Faktanya pelaksanaan program pengembangan kompetensi ini dilaksanakan tanpa ada perencanaan maupun penilaian kinerja sebelumnya yang dituangkan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*). Peneliti hanya menemukan satu pelatihan yang melakukan asesmen terhadap pegawai sebelum dilakukannya

pelatihan. Pelatihan tersebut ialah pelatihan bahasa inggris melalui *e-learning* yang disediakan oleh pihak ketiga. Namun, asesmen ini dilakukan oleh pihak ketiga secara langsung sebagai penentuan pegawai dapat masuk ke dalam level tertentu. Artinya sebelum pelaksanaan pelatihan bahasa inggris tidak dilakukan asesmen terhadap pegawai yang akan melakukan pelatihan tersebut dan asesmen tersebut dilaksanakan bukan untuk menentukan kebutuhan pengembangan pegawai yang akan diberikan. Berbeda halnya jika dilaksanakan asesmen bahasa inggris bagi seluruh pegawai untuk melihat sejauh mana kemampuan pegawai dalam berbahasa inggris, dan kemudian barulah pegawai akan diberikan pelatihan bahasa inggris untuk meningkatkan kemampuan mereka sesuai dengan porsinya.

Peneliti mendapatkan informasi, bahwa hanya terdapat 1 pelatihan yang melakukan asesmen terhadap pegawai, namun hanya sebatas asesmen di awal pelatihan dan asesmen di akhir pelatihan sebagai perbandingan kompetensi pegawai sebelum dan setelah pelatihan dan bukan asesmen yang menjadi penentu kebutuhan pelatihan pegawai. Pada tabel 2 terlampir hasil *pretest* dan *posttest* pegawai yang telah mengikuti pengembangan kompetensi non-teknis yakni “Akhlak Day”. Pengembangan tersebut diberikan dengan melalui pemaparan materi oleh instruktur yang kemudian peserta pelatihan akan mencatat dan memahami materi tersebut. Jadi *pretest* atau penilaian awal dilakukan untuk melihat sejauh mana pemahaman dan pengetahuan pegawai mengenai Konsep “AKHLAK” yang diimplementasikan sebagai bagian dari budaya perusahaan PT Patra Jasa. Kemudian setelah seluruh rangkaian pelatihan selesai, peserta pelatihan akan diberikan *posttest* atau penilaian akhir yang berfungsi untuk menilai sejauh mana pengetahuan dan pemahaman peserta setelah diberikan materi melalui pelatihan tersebut. Selain itu, *posttest* tersebut juga dapat menjadi bahan evaluasi pelatihan bagi PT Patra Jasa untuk melihat tingkat keberhasilan dan kesuksesan dari pelatihan yang telah dilaksanakan tersebut.

Pada tabel 2 diuraikan Inisial nama pegawai, hasil *pretest* atau penilaian awal, dan hasil *posttest* atau penilaian akhir dari pelaksanaan Pelatihan Akhlak Day. Penilaian dituliskan dengan skor “skor peserta/total skor”. Contohnya pada hasil milik peserta “S” diperoleh skor 94/100, artinya “S” memperoleh skor sebesar 94 dari skor total 100. Kemudian dapat dilihat, hasil dari *pretest* dan *posttest* tidak semua peserta pelatihan memiliki peningkatan kompetensi setelah dilaksanakannya pelatihan. Dari 70 peserta pelatihan, sebanyak 2 orang peserta pelatihan (tabel diwarnai orange) memiliki skor *pretest* dan *posttest* yang sama dan sebanyak 13 orang peserta pelatihan (tabel diwarnai kuning) memiliki skor yang *posttest* yang lebih rendah dari skor *pretest*. Perolehan skor *posttest* tersebut menandakan pelatihan yang dilaksanakan belum terlaksana dengan maksimal. Perlu dilakukan evaluasi lanjutan terkait pelatihan tersebut untuk melihat faktor mana yang menyebabkan tidak adanya peningkatan skor pada hasil *posttest* 2 peserta pelatihan serta faktor mana yang menyebabkan penurunan skor pada hasil *posttest* 13 peserta pelatihan. Terutama pada peserta yang memperoleh penurunan skor *posttest* harus diperhatikan serta menjadi perhatian bagi PT Patra Jasa bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan masih belum sukses sepenuhnya dan masih memerlukan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

Tabel 2 Hasil Pretest & Posttest Pelatihan "AKHLAK DAY"

Inisial	Pretest	Posttest	Inisial	Pretest	Posttest
S	100 / 100	100 / 100	D	94 / 100	92 / 100
DS	64 / 100	72 / 100	H	84 / 100	98 / 100
TWR	84 / 100	98 / 100	MFA	70 / 100	78 / 100
RYAS	70 / 100	78 / 100	DTSN	96 / 100	92 / 100
IMB	76 / 100	82 / 100	AZ	82 / 100	94 / 100

S	82 / 100	84 / 100	NS	78 / 100	86 / 100
FR	78 / 100	76 / 100	PPB	100 / 100	94 / 100
DK	80 / 100	94 / 100	HNH	96 / 100	92 / 100
AI	90 / 100	92 / 100	DJS	84 / 100	98 / 100
AF	84 / 100	88 / 100	YTV	62 / 100	72 / 100
LH	62 / 100	82 / 100	MFC	60 / 100	74 / 100
AAA	60 / 100	64 / 100	JM	34 / 100	62 / 100
YH	34 / 100	62 / 100	NSA	72 / 100	72 / 100
AY	72 / 100	72 / 100	SKR	70 / 100	78 / 100
MIN	70 / 100	78 / 100	RW	86 / 100	94 / 100
AEAM	86 / 100	94 / 100	YHLT	80 / 100	96 / 100
NV	80 / 100	86 / 100	JUMS	88 / 100	90 / 100
ARW	88 / 100	92 / 100	ACA	86 / 100	86 / 100
WD	86 / 100	96 / 100	SNAA	78 / 100	88 / 100
AE	78 / 100	94 / 100	VA	62 / 100	66 / 100
IH	62 / 100	86 / 100	MPI	62 / 100	68 / 100
L	62 / 100	80 / 100	AAS	48 / 100	72 / 100
A	48 / 100	72 / 100	TS	78 / 100	92 / 100
BT	78 / 100	92 / 100	ARFS	100 / 100	84 / 100
VF	100 / 100	94 / 100	LPW	84 / 100	94 / 100
RF	84 / 100	74 / 100	S	58 / 100	72 / 100

GNOC	58 / 100	62 / 100	SM	90 / 100	88 / 100
II	90 / 100	88 / 100	LAB	90 / 100	98 / 100
CDJ	90 / 100	98 / 100	RP	90 / 100	74 / 100
KAM	90 / 100	96 / 100	GTH	78 / 100	64 / 100
I	78 / 100	84 / 100	RMS	86 / 100	70 / 100
PA	86 / 100	90 / 100	NAW	82 / 100	76 / 100
FEH	82 / 100	86 / 100	IS	78 / 100	80 / 100
IB	78 / 100	80 / 100	R	78 / 100	94 / 100
W	78 / 100	94 / 100	AGP	90 / 100	96 / 100

Sumber: *Pretest & Posttest Basic "AKHLAK DAY" Direktorat Keuangan & Umum PT Patra Jasa*

Selain dari pelatihan tersebut, peneliti tidak menemukan informasi atau dokumen lain yang menunjukkan adanya pelaksanaan asesmen dan identifikasi kebutuhan pengembangan pegawai lewat program pengembangan ini. Dengan kata lain, program ini dijalankan tanpa ada perencanaan pengembangan pegawai sebelumnya.

Dari informasi dan data yang penulis kumpulkan terkait dengan implementasi pengembangan SDM khususnya dalam program pengembangan kompetensi teknis dan non-teknis, pelaksanaan program pengembangan Perwira PT Patra Jasa masih belum terkoordinir dengan baik dan hanya dilakukan secara spontanitas tanpa ada perencanaan sebelumnya. Terutama dalam penentuan atau asesmen awal kebutuhan pengembangan kompetensi bagi pegawai. Dalam program pengembangan kompetensi non-teknis, PT Patra Jasa juga masih belum memiliki perencanaan khusus yang terjadwal. Saat ini, program *counseling* hanya dilakukan ketika terdapat kondisi dimana *counseling* tersebut dibutuhkan dan program *coaching* dilakukan secara

berkala, namun tidak terjadwal dengan pasti, padahal pelaksanaan *coaching & counseling* harus diiringi dan didasari dengan analisis kinerja yang kurang baik. Pelaksanaan seminar, webinar, dan *workshop* lainnya tidak dilaksanakan dengan berdasarkan kebutuhan pegawai, namun hanya dilakukan secara spontanitas, seperti jika perusahaan sedang mengadakan acara dalam rangka merayakan hari tertentu. Kegiatan – kegiatan tersebut akan dilaksanakan dengan materi yang disesuaikan dengan perayaan hari yang sedang dilaksanakan dan bukan dengan menyesuaikan kebutuhan pengembangan SDM bagi pegawai.

Dalam program pengembangan kompetensi teknis, PT Patra Jasa saat ini juga masih belum memiliki struktur rencana yang pasti mengenai waktu pelaksanaan dan target pegawai yang akan diberikan pelatihan. Pengembangan kompetensi teknis akan diberikan ketika terdapat pegawai yang dianggap membutuhkan pengembangan dalam pemenuhan pekerjaan. Misalnya pada pelatihan penggunaan Microsoft Excel, pegawai yang menjadi peserta pelatihan adalah mereka yang dianggap sering menggunakan microsoft excel sehingga kemudian diasumsikan membutuhkan pelatihan dalam bidang tersebut. Memang secara tidak langsung, pelatihan diberikan sesuai dengan kebutuhan, namun penentuan kebutuhan pengembangan SDM tersebut masih dalam bentuk perkiraan abstrak dan tidak terlampir dengan jelas. Padahal jika diuraikan dalam sebuah daftar kebutuhan pelatihan, pemberian pelatihan tersebut akan lebih terkoordinir serta mencegah terjadinya kesalahan, seperti pegawai yang seharusnya membutuhkan pelatihan tersebut malah tidak mendapatkan karena analisis kebutuhan pelatihan tidak teruraikan dengan baik.

Saat ini, pengembangan kompetensi teknis pada PT Patra Jasa hanya dilaksanakan berdasarkan permintaan yang diajukan oleh pegawai atau atasan pegawai tersebut. Permintaan tersebut yakni untuk dapat mengadakan pengembangan kompetensi teknis tanpa adanya analisis kebutuhan yang detail. Jika terdapat permintaan pengadaan pengembangan pegawai, maka barulah tim *Learning & Development* PT Patra Jasa akan merencanakan pengembangan

tersebut, dengan menyusun pelaksanaan pengembangan serta mencari pegawai lain yang diperkirakan akan sesuai dengan pengembangan tersebut.

Kemudian dalam program pengembangan pegawai, PT Patra Jasa sering kali menggunakan pihak ketiga (vendor) sebagai salah satu upaya memenuhi kebutuhan pengembangan pegawai. Dari hal tersebut terlihat bahwa PT Patra Jasa masih belum memiliki persiapan yang matang mengenai program pengembangan pegawai, meskipun tidak selalu menggunakan vendor sebagai fasilitator penuh. Hal ini dapat dikarenakan PT Patra Jasa tidak memiliki instruktur maupun fasilitas yang mendukung beberapa program pengembangan yang dilaksanakan. Seperti program pengembangan Bahasa Inggris, PT Patra Jasa membutuhkan instruktur serta materi dengan level yang beragam untuk dapat memenuhi program pengembangan tersebut.

Pengembangan SDM melalui program Transformasi Bisnis ini dilakukan oleh PT Patra Jasa pada prinsipnya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang akan mendorong pada peningkatan kinerja organisasi. Pegawai yang mendapatkan pengembangan akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang optimal daripada pegawai yang kurang mendapatkan pengembangan. Kondisi tersebut di atas sejalan dengan penelitian Maulana et al. (2018) yang menemukan bahwa, pengembangan SDM memiliki dampak yang signifikan pada motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi kualitas pengembangan SDM yang dilaksanakan, maka akan semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja pegawai. Lebih lanjut Andriani (2020) juga menegaskan bahwa *Coaching* juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Maka dari itu, PT Patra Jasa melaksanakan program *coaching* dengan tujuan untuk mengembangkan potensi pegawai dalam bekerja. Namun, program *coaching* tersebut belum memperlihatkan dampak yang signifikan terhadap pegawai. Tidak terlihat perubahan yang signifikan pada pegawai setelah dilaksanakannya program tersebut.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Firman et al. (2022) dan Silviana et al. (2023) menemukan bahwa pemberian pelatihan kepada pegawai

memberikan pengaruh positif yang signifikan, semakin tinggi kualitas pelatihan yang diberikan kepada pegawai maka akan semakin tinggi pula motivasi pegawai dalam bekerja. Dengan kata lain, program pengembangan kompetensi di PT Patra Jasa masih perlu didalami seberapa besar pengaruhnya pada motivasi kerja pegawai. Dari kondisi tersebut, peneliti ingin mendalami pengaruh program pengembangan kompetensi pegawai pada Direktorat Keuangan dan Umum PT Patra Jasa.

B. Rumusan Permasalahan

Dari penjelasan di atas, peneliti menentukan rumusan masalah yang akan didalami dalam penelitian adalah “Bagaimana pengaruh pengembangan pegawai terhadap motivasi kerja di Direktorat Keuangan dan Umum PT Patra Jasa?”.

C. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan pegawai terhadap motivasi kerja di Direktorat Keuangan dan Umum PT Patra Jasa.

D. Manfaat penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penulis berharap, hasil dari penelitian ini dapat memiliki manfaat teoritis baik dalam bidang akademis maupun bidang lainnya. Khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama dalam pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini juga dapat menjadi sumber belajar dan informasi bagi para mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta sebagai sumber belajar.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Politeknik STIA LAN Jakarta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Politeknik STIA LAN Jakarta sebagai Perguruan Tinggi yang memiliki program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, baik bagi para mahasiswa maupun para dosen pengajar untuk dapat dijadikan salah satu sumber informasi pembelajaran.

b. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para pembaca sebagai tambahan informasi, baik untuk pengetahuan maupun sebagai sumber belajar. Kemudian diharapkan dapat menjadi acuan lain bagi para peneliti lain yang akan atau sedang melakukan penelitian serupa.

c. Bagi PT Patra Jasa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana bagi PT Patra Jasa dalam melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi PT Patra Jasa terhadap program pengembangan sumber daya manusia yang telah dilaksanakan selama ini.