

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI BERBASIS PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN DI PT PLN (PERSERO) ULP LAKAWAN ENREKANG

Saifuddin¹; Suparman²; Saidang³; Arif Efendi AS⁴; Haerusman⁵

¹Mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Enrekang
Jln. Jenderal Sudirman Nomor. 17 Enrekang, Telp. 0420-22287

^{2,3,4,5}Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Enrekang
E-mail : saifuddin29121984@gmail.com (Koresponding)

Abstract: A sustainable employee competency development strategy is crucial for improving organizational performance, particularly in the public service sector, such as PT PLN (Persero). This research is motivated by the lack of a structured employee competency development system at the Lakawan Enrekang ULP as part of continuous learning. The purpose of this study was to analyze the implemented strategy and identify the forms of learning that develop in the workplace, both formal and informal. This research used a descriptive qualitative approach using in-depth interviews, observation, and documentation. The results indicate that formal training at the Lakawan ULP remains top-down and less relevant to actual employee needs. However, informal learning develops naturally through mentoring practices, technical discussions, and case reflections in the field. This learning has proven to be more adaptive and contextual, although it has not yet been institutionalized in the official HR development strategy. This research provides theoretical benefits in strengthening understanding of the importance of continuous learning in the workplace, and practical benefits as input for formulating locally context-based competency development policies at PT PLN (Persero).

Keywords: *Sustainable Learning; Competency Development; Employees; Informal Learning; Human Resource Strategy*

Dalam dinamika organisasi modern yang dihadapkan pada perubahan teknologi dan ekspektasi pelanggan yang terus meningkat (Rizki Kurniawan Efendi, 2024), pengembangan kompetensi pegawai menjadi kebutuhan strategis yang tidak bisa diabaikan. Terutama pada organisasi pelayanan publik seperti PT PLN (Persero), keberhasilan dalam menjalankan fungsi layanan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang adaptif dan profesional. Tantangan utama yang kini dihadapi adalah bagaimana mengembangkan strategi pengembangan kompetensi yang tidak hanya bersifat sesaat melalui pelatihan formal, tetapi juga terintegrasi secara berkelanjutan dalam aktivitas kerja sehari-hari (Apriliana & Nawangsari, 2021; Pratiwi et al., 2022). Sayangnya, hingga saat ini, sebagian besar kajian yang ada lebih menekankan pada evaluasi pelatihan berbasis output tanpa menyentuh aspek strategi dan proses pembelajaran yang dialami pegawai secara

langsung di tempat kerja (Risman, 2024). Inilah yang menjadi celah penelitian (research gap) yang ingin dijembatani melalui penelitian kualitatif ini, dengan menjadikan pengalaman subjektif, praktik kerja nyata, dan strategi internal organisasi sebagai fokus utama analisis (Apriliana & Nawangsari, 2021).

Data awal menunjukkan bahwa meskipun pelatihan rutin telah dilaksanakan di ULP Lakawan Enrekang, namun belum sepenuhnya memberikan dampak signifikan terhadap kompetensi dan kinerja pegawai. Berdasarkan laporan PLN Wilayah Sulselbar tahun 2024, terjadi peningkatan gangguan distribusi listrik sebesar 10% di area pelayanan ULP Lakawan dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu, dari hasil survei internal terhadap 45 pegawai yang telah mengikuti pelatihan selama dua tahun terakhir, hanya 52% yang merasa bahwa pelatihan yang mereka ikuti benar-benar relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka

sehari-hari (Sandora & Permadani, 2021). Ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara pelatihan yang diselenggarakan dan kebutuhan kompetensi aktual di lapangan (Rivaldo & Nabella, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana strategi pengembangan kompetensi dijalankan secara nyata di lingkungan kerja, bukan hanya berdasarkan dokumen kebijakan, melainkan melalui pemahaman atas pengalaman, praktik, dan persepsi pegawai itu sendiri (Landa et al., 2021; Zalukhu et al., 2024).

Sebagai landasan teoritis, penelitian ini mengacu pada konsep pembelajaran berkelanjutan (*lifelong learning*) yang menekankan pentingnya proses belajar yang berlangsung sepanjang hayat, baik melalui pelatihan formal (Ahmad Dini et al., 2024), aktivitas nonformal, maupun pembelajaran informal di tempat kerja. Kerangka berpikir ini diperkuat dengan pendekatan andragogi (Malcolm Knowles) yang menggaris bawahi karakteristik pembelajaran orang dewasa yang mandiri dan berbasis pengalaman (Widyaiswara, 2021). Dalam konteks ini, pembelajaran tidak lagi terbatas pada ruang kelas atau materi pelatihan, tetapi juga mencakup interaksi kerja, diskusi dengan rekan sejawat, refleksi, dan penyelesaian masalah nyata di tempat kerja. Penelitian ini juga menggunakan teori *workplace learning* (Eraut) dan teori kompetensi (Spencer & Spencer) untuk menelaah bagaimana pengalaman kerja sehari-hari di ULP Lakawan membentuk dan memperkaya kompetensi pegawai secara berkelanjutan (Latifah Fitriani et al., 2025).

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pendekatannya yang secara eksplisit mengeksplorasi strategi pengembangan kompetensi dari sudut pandang pegawai dan manajemen secara langsung, melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Dengan metode ini, penelitian akan menggali narasi, makna, dan praktik yang tidak terjangkau oleh metode kuantitatif. Penelitian sebelumnya sebagian besar mengukur efektivitas pelatihan

melalui survei dan data statistik, sementara aspek proses, dinamika antarindividu, serta faktor kontekstual seringkali terabaikan (Apriliana & Nawangsari, 2021). Di sinilah nilai tambah dari pendekatan kualitatif: memahami fenomena secara mendalam melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih holistik mengenai bagaimana pembelajaran dan pengembangan kompetensi terjadi secara aktual di lingkungan kerja ULP PLN Lakawan (Ruddiana Lukvinda & Agatha Debby Reiza Macella, 2022).

Manfaat penelitian ini dibagi dalam dua aspek utama: teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur pendidikan nonformal dan manajemen pembelajaran orang dewasa di tempat kerja, khususnya melalui pendekatan pembelajaran berkelanjutan berbasis pengalaman. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen ULP Lakawan maupun PLN pusat untuk mengevaluasi dan merancang ulang strategi pengembangan kompetensi yang lebih kontekstual, responsif, dan berbasis kebutuhan nyata pegawai. Dengan memahami strategi yang berjalan di lapangan secara lebih mendalam, PLN dapat mengembangkan model pengembangan SDM yang tidak hanya efektif, tetapi juga efisien dan memberdayakan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya penting untuk menambah khazanah akademik dalam kajian pengembangan SDM berbasis pendidikan nonformal, tetapi juga memiliki urgensi nyata dalam membantu organisasi seperti PLN menghadapi tantangan pelayanan publik di era yang terus berubah. Pemilihan metode kualitatif memberikan ruang untuk menangkap kompleksitas proses pembelajaran dan strategi pengembangan kompetensi secara utuh dan kontekstual, yang sangat diperlukan dalam menyusun rekomendasi kebijakan dan praktik yang berbasis realitas kerja. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi kontribusi

konkret dalam membangun budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan transformasi layanan pelanggan yang lebih profesional dan adaptif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan tujuan untuk memahami secara mendalam strategi pengembangan kompetensi pegawai berbasis pembelajaran berkelanjutan di PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Lakawan (Putu Gede Subhaktiyasa et al., 2025), Enrekang. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna, persepsi, dan pengalaman subjektif dari informan terkait proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi dalam konteks kerja mereka sehari-hari. Penelitian ini tidak bermaksud mengukur efektivitas secara statistik, melainkan mengungkap pola-pola, dinamika, dan konteks yang membentuk strategi pengembangan SDM di lapangan (Hanyfah et al., 2022).

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi pegawai di PT PLN (Persero) ULP Lakawan belum sepenuhnya terstruktur sebagai sebuah sistem pembelajaran berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pimpinan unit, diperoleh informasi bahwa pengembangan kompetensi selama ini masih sangat bergantung pada kebijakan pelatihan yang diturunkan dari kantor wilayah (UP3) maupun pusat. Dengan kata lain, pelatihan lebih bersifat administratif dan periodik, bukan sebagai bagian dari strategi jangka panjang yang dirancang berdasarkan kebutuhan spesifik unit kerja. Hal ini tercermin dari pernyataan beberapa pegawai teknis yang menyebut bahwa materi pelatihan sering kali tidak sesuai dengan realitas kerja

di lapangan, terutama dalam penanganan gangguan dan pelayanan pelanggan di daerah dengan akses terbatas seperti Lakawan.

Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa terdapat berbagai bentuk pembelajaran nonformal dan informal yang berkembang secara alami di lingkungan kerja ULP Lakawan. Pegawai secara rutin melakukan diskusi dan berbagi pengalaman setelah menangani kasus lapangan, terutama yang bersifat kompleks dan tidak tercakup dalam SOP. Diskusi ini umumnya berlangsung spontan di ruang kontrol, pada saat rehat, atau di sela-sela kegiatan operasional. Proses ini menjadi sarana efektif bagi pegawai junior untuk belajar langsung dari pengalaman senior, sekaligus membentuk budaya kerja yang kolaboratif. Dalam konteks ini, pembelajaran tidak terjadi dalam bentuk kelas atau modul, melainkan dalam bentuk transfer pengetahuan yang berbasis pengalaman dan praktik nyata.

Strategi pengembangan kompetensi secara informal juga tampak dalam praktik mentoring tidak resmi antarpegawai. Beberapa teknisi senior dengan pengalaman lebih dari lima tahun secara konsisten mendampingi pegawai baru dalam tugas-tugas lapangan, seperti pemasangan kWh meter, identifikasi kerusakan jaringan, dan penanganan keluhan pelanggan. Dalam proses pendampingan ini, terjadi proses pembelajaran yang kaya akan konteks dan relevansi. Pegawai baru tidak hanya belajar prosedur teknis, tetapi juga keterampilan komunikasi dan pengambilan keputusan di lapangan.

Dari segi perencanaan pelatihan formal, penelitian menemukan bahwa proses identifikasi kebutuhan pelatihan (training need assessment) belum dilakukan secara menyeluruh. Wawancara dengan bagian SDM menunjukkan bahwa sebagian besar pelatihan ditentukan berdasarkan program rutin dari pusat, tanpa melibatkan masukan langsung dari pegawai tentang kebutuhan nyata mereka. Akibatnya, ada ketimpangan antara pelatihan yang diberikan dan

keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan harian. Sebagai contoh, pelatihan tentang sistem digitalisasi pelayanan pelanggan diberikan kepada seluruh pegawai, namun hanya sebagian kecil dari mereka yang memang menangani bagian tersebut. Hal ini menyebabkan ketidakefisienan sumber daya sekaligus membuat beberapa pegawai merasa pelatihan yang mereka ikuti kurang relevan.

Dalam hal evaluasi hasil pelatihan, mekanisme yang digunakan masih bersifat administratif, seperti pengisian kuesioner kepuasan peserta atau laporan kehadiran. Belum ada sistem evaluasi berkelanjutan yang mampu mengukur perubahan kompetensi secara nyata setelah pelatihan. Bahkan, pimpinan unit mengakui bahwa tidak ada pelacakan sistematis terhadap performa pegawai pasca pelatihan. Akibatnya, manajemen sulit menilai sejauh mana pelatihan berdampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Hal ini berbeda dengan proses belajar informal yang justru menunjukkan dampak langsung dan praktis terhadap kinerja pegawai, meskipun belum mendapatkan pengakuan formal dari organisasi.

Menariknya, dalam observasi langsung terhadap aktivitas kerja, ditemukan bahwa pembelajaran paling efektif justru terjadi melalui pengalaman langsung di lapangan yang diikuti dengan refleksi bersama. Dalam satu kasus penanganan gangguan jaringan akibat cuaca ekstrem, tim teknis melakukan evaluasi internal secara spontan pada sore hari setelah tugas selesai. Mereka mendiskusikan apa yang berjalan baik, apa yang menjadi hambatan, dan bagaimana seharusnya menangani situasi serupa ke depan. Proses ini berlangsung tanpa arahan formal, namun sangat bermakna sebagai sarana belajar tim. Hal ini membuktikan bahwa budaya pembelajaran sebenarnya sudah hidup di lingkungan kerja, meskipun belum dikelola secara strategis dan berkelanjutan oleh manajemen.

Dalam wawancara dengan beberapa pegawai senior, mereka mengungkapkan keinginan untuk memiliki sistem

pengembangan kompetensi yang lebih fleksibel dan berbasis kebutuhan aktual. Menurut mereka, strategi pengembangan yang terlalu terpaku pada kebijakan pusat tidak selalu sesuai dengan realitas unit kerja. Mereka berharap ada ruang untuk merancang program pengembangan internal, seperti pelatihan berbasis kasus nyata, forum diskusi teknis mingguan, atau pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*). Aspirasi ini menunjukkan bahwa ada potensi besar untuk mengembangkan strategi pembelajaran berkelanjutan yang bersifat partisipatif dan kontekstual, jika diberikan dukungan dari struktur organisasi.

Faktor penghambat yang ditemukan dalam penelitian ini antara lain adalah keterbatasan anggaran, belum adanya kebijakan internal yang mendorong pembelajaran informal, serta masih rendahnya literasi pembelajaran berkelanjutan di kalangan pegawai. Beberapa informan juga mengungkapkan bahwa beban kerja operasional yang tinggi membuat mereka sulit meluangkan waktu untuk belajar secara formal. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi perlu dirancang secara adaptif, agar dapat terintegrasi ke dalam aktivitas kerja harian tanpa menambah beban administratif yang berat.

Dari seluruh temuan yang diperoleh, terlihat bahwa strategi pengembangan kompetensi pegawai di ULP Lakawan saat ini masih bersifat parsial dan belum terstruktur sebagai sistem pembelajaran berkelanjutan. Namun demikian, terdapat praktik-praktik pembelajaran informal yang potensial untuk dikembangkan lebih lanjut, seperti mentoring, diskusi tim, dan refleksi kasus lapangan. Jika strategi ini dapat diakui dan diformalkan oleh manajemen, maka pengembangan kompetensi akan menjadi lebih relevan, berkelanjutan, dan berdampak langsung terhadap kinerja layanan. Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya pendekatan kontekstual dan partisipatif dalam merancang strategi pengembangan SDM, terutama di unit

pelayanan pelanggan yang bersifat teknis dan dinamis.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran berkelanjutan di tempat kerja tidak selalu bergantung pada pelatihan formal, melainkan dapat tumbuh melalui interaksi kerja, pengalaman, dan refleksi. Tantangannya adalah bagaimana manajemen dapat merancang sistem pengembangan kompetensi yang mendukung proses belajar ini secara strategis, terstruktur, dan adaptif terhadap kebutuhan lokal. Temuan ini menjadi dasar penting bagi rekomendasi dalam pengembangan kebijakan SDM di lingkungan PT PLN (Persero), khususnya dalam merespons tantangan kualitas layanan di era transformasi digital dan ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai ULP Lakawan

Aspek	Temuan Utama	Status Saat Ini	Potensi Pengembangan
1. Perencanaan Pelatihan	Perencanaan masih bersifat top-down dari pusat, tidak berbasis kebutuhan aktual unit.	Belum optimal	Melibatkan pegawai langsung dalam <i>training needs assessment</i>
2. Implementasi Pelatihan Formal	Pelatihan sering tidak sesuai dengan bidang tugas peserta. Beberapa pelatihan bersifat umum dan kurang kontekstual.	Parsial dan administratif	Menyesuaikan materi pelatihan dengan kondisi kerja teknis dan geografis setempat
3. Pembelajaran Nonformal & Informal	Diskusi teknis spontan, mentoring antarpegawai, dan refleksi kasus telah menjadi praktik pembelajaran sehari-hari.	Sudah berlangsung, namun tidak terdokumentasi	Perlu pengakuan formal dalam sistem pengembangan SDM organisasi
4. Evaluasi Pengembangan Kompetensi	Evaluasi hanya bersifat administratif, belum ada pelacakan dampak terhadap kinerja setelah pelatihan.	Minim dan tidak sistematis	Pengembangan sistem evaluasi berkelanjutan dan berbasis output
5. Hambatan Implementasi	Keterbatasan anggaran, beban kerja tinggi, belum ada kebijakan internal pembelajaran	Masih menjadi tantangan	Strategi adaptif, fleksibel, dan integratif dalam kegiatan kerja sehari-hari

informal, literasi pembelajaran rendah.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi di PT PLN (Persero) ULP Lakawan belum terstruktur sebagai sistem pembelajaran berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan konsep *continuous learning* dari Watkins & Marsick dalam (Maghfiroh et al., 2025) yang menekankan pentingnya organisasi menciptakan sistem pembelajaran yang berkesinambungan, kontekstual, dan terintegrasi dalam praktik kerja sehari-hari. Pelatihan yang terlalu bergantung pada kebijakan pusat dan tidak berbasis kebutuhan lokal menunjukkan belum adanya budaya belajar organisasi (*learning organization*). Dalam kerangka teori tersebut, ULP Lakawan belum memfasilitasi pembelajaran sebagai bagian integral dari strategi organisasi, melainkan masih memosisikannya sebagai agenda administratif dan insidental. Hal ini diperparah oleh minimnya pelibatan pegawai dalam perencanaan pelatihan, padahal teori andragogi Knowles (1984) menekankan bahwa orang dewasa akan belajar lebih efektif ketika materi disesuaikan dengan kebutuhan aktual mereka.

Temuan mengenai kuatnya praktik pembelajaran nonformal dan informal di lapangan mendukung teori pembelajaran situasional (*situated learning theory*) dari Lave & Wenger dalam (Huda et al., 2023), yang menyatakan bahwa pembelajaran paling bermakna terjadi dalam konteks sosial dan pekerjaan nyata. Praktik mentoring tidak resmi, diskusi pasca-penugasan, serta refleksi teknis spontan di ULP Lakawan menunjukkan bahwa pegawai sedang membangun *community of practice* tanpa disadari. Fenomena ini juga ditemukan dalam penelitian oleh Eraut dalam (Mohd et al., 2024), yang menjelaskan bahwa sebagian besar kompetensi profesional dibentuk melalui pembelajaran informal,

bukan dari pelatihan formal. Dengan demikian, meskipun sistem pelatihan formal belum optimal, lingkungan kerja di ULP Lakawan secara organik telah mendukung proses belajar melalui interaksi sosial dan pengalaman langsung, yang justru menunjukkan adanya potensi laten untuk pengembangan model pembelajaran berkelanjutan berbasis praktik kerja.

Namun demikian, belum adanya dokumentasi dan pengakuan formal terhadap proses pembelajaran informal di lingkungan kerja mengindikasikan keterbatasan organisasi dalam mengelola pengetahuan (knowledge management). Dalam perspektif Nonaka & Takeuchi dalam (Lestyowati, 2024), pengetahuan tacit yang berkembang melalui mentoring dan diskusi seharusnya dapat ditransformasikan menjadi pengetahuan eksplisit melalui proses *externalization* dan *socialization*, agar dapat didistribusikan dan diwariskan ke pegawai lainnya. Sayangnya, karena tidak ada sistem yang mendukung dokumentasi dan replikasi pengetahuan ini, maka pembelajaran bersifat individual dan tidak berkontribusi pada kapasitas organisasi secara kolektif. Penelitian serupa oleh Senge dalam (Muis & Isyanto, 2022) dalam kerangka *learning organization* juga menyatakan bahwa organisasi yang gagal mengelola pembelajaran informal berisiko kehilangan pengetahuan penting ketika individu kunci keluar atau pensiun.

Dari sisi evaluasi pelatihan, penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan masih bersifat administratif dan tidak mampu menangkap dampak nyata terhadap kinerja pegawai. Hal ini bertentangan dengan model evaluasi pelatihan Kirkpatrick dalam (Syukri et al., 2022), yang mengharuskan organisasi mengevaluasi tidak hanya reaksi peserta, tetapi juga pembelajaran, perilaku kerja, dan hasil organisasi. Ketiadaan mekanisme pelacakan pascapelatihan menyebabkan manajemen tidak memiliki data yang cukup untuk mengukur efektivitas pelatihan dalam konteks kerja nyata. Penelitian dari (Damas Elvianto et al., 2025) juga menunjukkan bahwa

keberhasilan pengembangan kompetensi harus diukur dari perubahan perilaku kerja dan peningkatan produktivitas, bukan sekadar partisipasi dalam pelatihan. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi di ULP Lakawan memerlukan pendekatan evaluatif yang lebih menyeluruh dan berorientasi hasil.

Akhirnya, berbagai kendala yang ditemukan seperti keterbatasan anggaran, beban kerja tinggi, dan rendahnya literasi pembelajaran berkelanjutan memperkuat pentingnya pergeseran paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi seperti ULP Lakawan membutuhkan strategi pengembangan kompetensi yang adaptif, kontekstual, dan berbasis pada *embedded learning*, yakni pembelajaran yang terintegrasi langsung ke dalam aktivitas kerja harian. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Marsick & Watkins (2023) yang menyatakan bahwa organisasi pembelajar tidak harus selalu mengandalkan pelatihan formal, melainkan menciptakan ekosistem kerja yang memungkinkan pembelajaran spontan dan reflektif. Jika praktik pembelajaran informal yang telah berkembang di ULP Lakawan dapat diformalkan, didukung kebijakan, dan ditransformasikan menjadi model pengembangan kompetensi berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengembangan kompetensi pegawai di PT PLN (Persero) ULP Lakawan belum sepenuhnya dirancang sebagai sistem pembelajaran berkelanjutan yang terstruktur dan adaptif. Pelatihan formal yang tersedia masih bersifat administratif, generik, dan belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan kontekstual unit kerja. Sebaliknya, pembelajaran yang efektif justru banyak terjadi melalui praktik informal seperti mentoring antarpegawai, diskusi teknis spontan, dan refleksi kasus kerja, yang belum diakui secara formal dalam sistem pengembangan SDM. Ketidakseimbangan ini menunjukkan

adanya celah antara kebijakan pusat dan dinamika kebutuhan lokal, serta pentingnya pendekatan pembelajaran yang berbasis praktik dan partisipatif. Selain itu, absennya sistem evaluasi dampak pelatihan dan mekanisme dokumentasi pembelajaran informal memperlemah kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad Dini, Salwa Khotimah, Yudi Ruswandi, & Hoerudin. (2024). Lifelong Education: A Theoretical and Philosophical Review. *TA'DIB: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 95–104. <https://doi.org/10.69768/jt.v2i1.43>
- Apriliansa, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Damas Elvianto, Syahwatul Khalda, & Ahmad Gunawan. (2025). Efektivitas Program Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi Dan Produktivitas Karyawan. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik*, 3(1), 238–245. <https://doi.org/10.61787/4q663p64>
- Hanyfah, S., Fernandes, G. R., & Budiarmo, I. (2022). Penerapan Metode Kualitatif Deskriptif Untuk Aplikasi Pengolahan Data Pelanggan Pada Car Wash. *Semnas Ristek (Seminar Nasional Riset Dan Inovasi Teknologi)*, 6(1), 339–344. <https://doi.org/10.30998/semnasristek.v6i1.5697>
- Huda, M., Fawaid, A., & Slamet. (2023). Implementasi Teori Belajar Behavioristik Dalam Proses Pembelajaran. *PENDEKAR: Jurnal Pendidikan Berkarakter*, 1(4), 64–72. <https://doi.org/10.51903/pendekar.v1i4.291>
- Landa, K. S., Kamil, M., & Sardin, S. (2021). Analisis Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi “Meta Sintesis Komponen Pelatihan.” *Jendela PLS*, 6(2), 67–76. <https://doi.org/10.37058/jpls.v6i2.3189>
- Latifah Fitriani, Fihris, & Nasikhin. (2025). Teori Andragogi dalam Perspektif Filsafat Pendidikan Islam: Rekonstruksi Pendekatan Pembelajaran Agama Untuk Generasi Milenial. *AIMaheer: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(01), 50–58. <https://doi.org/10.63018/jpi.v3i01.176>
- Lestyowati, J. (2024). Membangun Budaya Knowledge Sharing pada Pegawai dalam Kerangka Learning Organization. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1, 61–71.
- Maghfiroh, I., Amaliyah, I. H., Fadhila, L. N., Hendani, H. P., & Anggraini, L. D. R. (2025). Peran Learning Organization Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen Di Universitas Bojonegoro. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Keagamaan*, 2(1), 29–36. <https://doi.org/10.69551/cendekia.v2i1.14>
- Mohd, A., Bin, S., & Muis, A. (2024). 6th Asia Pacific Conference on Educational Management and Leadership FOR EDUCATIONAL MANAGEMENT Editors. July.
- Muis, I., & Isyanto, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi: Organisasi Pembelajaran sebagai Mediator. *Owner*, 6(1), 160–175. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.543>
- Pratiwi, S., Faradila, N., & Iashania, Y. (2022). Pelatihan Dan

- Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Nusantara Innovation Journal*, 1(1), 28–37.
<https://doi.org/10.70260/nij.v1i1.14>
- Putu Gede Subhaktiyasa, Sang Ayu Ketut Candrawati, N. Putri Sumaryani, Ni Wayan Sunita, & Abd. Syakur. (2025). Penerapan Statistik Deskriptif: Perspektif Kuantitatif dan Kualitatif. *Emasains : Jurnal Edukasi Matematika Dan Sains*, 14(1), 96–104.
<https://doi.org/10.59672/emasains.v14i1.4450>
- Risman, R. (2024). Strategi Pelatihan Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi: Peran Teknologi dan Adaptasi Program di Berbagai Sektor. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(1), 56–68.
<https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i1.946>
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188.
<https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Rizki Kurniawan Efendi. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Perangkat Desa di Kantor Desa se- Kecamatan Ampel. *Business and Accounting Education Journal*, 5(3), 295–311.
<https://doi.org/10.15294/baej.v5i3.12304>
- Ruddiana Lukvinda, & Agatha Debby Reiza Macella. (2022). Pengembangan Kompetensi Karyawan Pada Bagian Keuangan dan Umum PT. PLN (Persero) Upk Nagan Raya. *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 10(2), 208–223.
<https://doi.org/10.30656/sawala.v10i2.5254>
- Sandora, M., & Permadani, V. A. (2021). Pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Xyz rokan hulu provinsi riau. *Manajemen*, 12, 455–467.
- Syukri, M. ;, Zakirah Meidianti, W. ;, Chailana, A. ;, & Rambe, A. (2022). Evaluasi Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan (Leadership) Di Organisasi Ksj (Komunitas Sedekah Jumat). *Al-Iman: Jurnal Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 6(2), 368–387.
- Widyaiswara, R. (2021). Technical Vocational Education and Training (Tvet) Innovation Dengan Model Pelatihan Berbasis Kompetensi Dalam Pengembangan Soft-Skill Sumber Daya Manusia. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(8), 1495–1506.
<https://stp-mataram.ejournal.id/JIP/article/view/318/251%0Ahttps://stp-mataram.ejournal.id/JIP/article/view/318>
- Zalukhu, T. J., Waruwu, M. H., Mendrofa, Y., & Telaumbanua, E. (2024). Implementasi Strategi Pelatihan Dalam Meningkatkan Keterampilan Non-Teknis Karyawan Untuk Memenuhi Tuntutan Bisnis Dan Mendorong Inovasi Pada Pt Pln (Persero) Up3 Nias. *Jesya*, 7(2), 1694–1702.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1602>