

## **PENGARUH KETERLIBATAN TRAINING DAN *INFORMAL WORKPLACE LEARNING* TERHADAP KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PADA BUMN X KLASER KESEHATAN**

**Yudiana Taufiq<sup>1</sup>; Yenny Maya Dora<sup>2</sup>**

Universitas Widyatama, Kota Bandung<sup>1,2</sup>

Email : yudianataufiq810@gmail.com<sup>1</sup>; yenny.maya@widyatama.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRAK**

Pengembangan kompetensi kepemimpinan menjadi salah satu fokus di semua Badan Usaha Milik Negara (BUMN), kerangka pikir dan metodologi pembelajaran distandarkan oleh Kementerian BUMN selaku pemegang saham, akan tetapi terdapat indikasi hasilnya masih diragukan efektif terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan training, *informal workplace learning* (IWL) terhadap kompetensi kepemimpinan. Variabel tersebut merepresentasikan model pembelajaran 70/20/10 yang diberlakukan di seluruh BUMN yang terdiri dari 70% *experiential learning*, 20% *social learning* dan 10% training, dimana *social learning* dan *experiential learning* disebut juga sebagai pembelajaran informal. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan metode analisis kuantitatif menggunakan uji regresi linear berganda. Populasi penelitian ini adalah pimpinan dari generasi milenial di BUMN X yang merupakan anggota BUMN Klaster Kesehatan dan berlokasi di Bandung, dengan populasi sebanyak 233 orang dan jumlah sampel sebanyak 75 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) keterlibatan training dan *informal workplace learning* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kepemimpinan dengan pengaruh sebesar 59,8%; 2) keterlibatan training secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kepemimpinan. 3) *informal workplace learning* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kepemimpinan. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan hasil yang efektif dari penerapan model pembelajaran 70/20/10 dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan, maka keterlibatan training dan *informal workplace learning* harus dijalankan secara simultan. Dalam arti, keduanya harus terintegrasi sebagai kesatuan *learning journey* dari program pengembangan kompetensi kepemimpinan.

Kata kunci : Keterlibatan Training; *Informal Workplace Learning*; Kompetensi Kepemimpinan

### **ABSTRACT**

*Leadership competency development is a primary focus for all State-Owned Enterprises (SOE/BUMN). The Ministry of BUMN, as the shareholder, standardizes the framework and learning methodology. However, indications suggest that the results remain questionable regarding their effectiveness in enhancing leadership competency. This research examines the influence of training engagement and informal workplace learning (IWL) on leadership competency. These variables represent the 70/20/10 learning model applied across all BUMNs, which includes 70% experiential learning, 20% social learning, and 10% training, with experiential and social learning categorized as informal learning. This study is descriptive and employs a quantitative analysis method using multiple linear regression tests. The population comprises*

*leaders from the millennial generation of BUMN X, members of the Health Cluster SOE located in Bandung, with a total population of 233 and a sample size of 75 individuals. The results indicate that 1) training engagement and informal workplace learning, when considered together, significantly impact leadership competency, with an influence of 59.8%; 2) training engagement has a significant effect partially on leadership competency; and 3) informal workplace learning does not have a significant effect partially on leadership competency. Based on the research, it can be concluded that to achieve effective outcomes, the implementation of the 70/20/10 learning model should simultaneously incorporate training engagement and informal workplace learning. This means that these elements must be integrated into a comprehensive learning journey for the leadership competency development program.*

*Keywords : Training Engagement; Informal Workplace Learning; Leadership Competence*

## PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peranan penting terhadap perekonomian Nasional. Dalam rangka transformasi BUMN untuk meningkatkan kinerja BUMN, salah satu fokus pengembangan SDM di BUMN saat ini diarahkan pada generasi milenial sebagai calon pemimpin masa depan. Staf ahli Menteri BUMN, Arya Sinulingga menyampaikan pesan Menteri BUMN “Pak Erick ingin milenial muda BUMN menjadi pemimpin masa depan sebagai pahlawan BUMN yang siap berkontribusi untuk masyarakat agar terciptanya bangsa yang maju.” (<https://ekonomi.republika.co.id/berita tanggal 09/11/2022>).

Kementerian BUMN (KBUMN) menargetkan setiap BUMN untuk memenuhi target 15% karyawan milenial untuk masuk ke dalam *talent pool*, nantinya mereka harus memiliki *Leadership Competency* yang merujuk pada standar kompetensi kepemimpinan calon direksi BUMN. Bersin, J. (2014) mendefinisikan *Talent Pool* adalah sekumpulan individu yang diidentifikasi sebagai orang yang memiliki potensi untuk dipekerjakan di masa depan, baik di dalam maupun di luar organisasi. *Talent pool* diidentifikasi dari kuadran yang dibentuk oleh sumbu kinerja dan sumbu Potensi/Kompetensi. Dalam mencapai standar kompetensi, perusahaan harus mendorong proses pembelajaran, diantaranya melalui program training kepemimpinan.

Kepemimpinan mendapatkan perhatian besar dari KBUMN sebagai pemegang saham dan pengelola seluruh BUMN, termasuk BUMN X di Bandung sebagai salah satu anggota BUMN Klaster Kesehatan. Di BUMN X ini, Training Kepemimpinan dilakukan berjenjang untuk setiap level jabatan dan telah dilakukan sejak tahun 2012.

Akan tetapi hasil pengukuran kompetensi kepemimpinan baik di level individu maupun organisasi belum memenuhi harapan, didukung dengan informasi sebagai berikut:

- a. Pengukuran di level organisasi tahun 2023 oleh McKinsey yang mengukur *leaderships perspective on the operating model effectiveness*, hasilnya “very low”.
- b. Jumlah BoD-2 milenial (setingkat manajer) yang *qualified* kompetensi kepemimpinannya adalah sebesar 7,4%, jauh dari target 15% (Data Oktober 2024).
- c. Jumlah BoD-1 milenial/setingkat GM yang kompetensi kepemimpinannya *qualified* adalah sebesar 15%, target minimal tercapai (Data Oktober 2024).

Berdasarkan fakta tersebut, usaha peningkatan kompetensi kepemimpinan di BUMN X dengan bertumpu pada training, belum memenuhi harapan. Berbagai penelitian padahal umumnya menunjukkan bahwa training memberikan pengaruh terhadap kompetensi, seperti penelitian Supriyanto (2016), Salsabila (2023), dan Primaharani (2023).

Apakah peserta kurang terlibat di dalam proses pelatihan kepemimpinan tersebut? keterlibatan karyawan terhadap training atau *training engagement* sangat penting untuk memastikan bahwa program training akan efektif dan aktif sepenuhnya, karena banyak peneliti seperti Sitzmann & Weinhardt (2018) menekankan pentingnya keterlibatan dalam training untuk mendapatkan hasil program yang lebih baik. Keterlibatan training adalah kombinasi aktivitas kognitif, emosional, dan perilaku optimal yang mendorong motivasi untuk belajar dan perilaku terkait pendekatan pelatihan lainnya (Casey, 2021). Menurut Tseng & Reeve (2011) keterlibatan peserta dalam proses pembelajaran itu meliputi aspek perilaku, emosi, dan kognitif, serta *agentic* (adaptasi dan personalisasi). Dari teori tersebut, meskipun seseorang hadir dalam kegiatan training, belum tentu mereka terlibat pada program tersebut sehingga belum menjamin keberhasilan suatu program akan didapatkan. Apakah mungkin dari metode pembelajaran yang kurang tepat digunakan? Beberapa penelitian menyimpulkan metode training berpengaruh terhadap kompetensi seperti diantaranya penelitian dari Setiawan (2015) bahwa *On The Job Training* memiliki pengaruh yang lebih besar sebesar 0,650 terhadap peningkatan kompetensi dibandingkan dengan *Off The Job Training* dengan pengaruh sebesar 0,628.

Pada tahun 2020, KBUMN mendorong standarisasi model pembelajaran 70/20/10 untuk seluruh BUMN. Pengembangan kompetensi yang bertumpu hanya pada program training dianggap tidaklah cukup efektif. Model pembelajaran 70/20/10 berasal

dari penelitian empiris yang dilakukan oleh McCall Jr. et al. (1988). Penelitian mereka mengidentifikasi bahwa pengembangan manajemen yang signifikan diperoleh melalui pengalaman kerja yang menantang dan hubungan dengan manajer senior dan rekan sejawat. Data mereka menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang menantang merupakan 70% dari pembelajaran seorang eksekutif; 20% dari pengembangan mereka terjadi melalui hubungan dengan orang lain dan atasan, dan 10% pengembangan sisanya terjadi melalui pelatihan formal (McCall Jr. et al., 1988). Model pembelajaran ini memadukan antara pembelajaran secara formal melalui training; dan didukung dua bentuk pembelajaran lainnya yang juga disebut sebagai pembelajaran informal. Pembelajaran informal adalah pembelajaran yang diarahkan oleh peserta didik sendiri, mencerminkan setidaknya beberapa tujuan untuk pengembangan, pertumbuhan, pembelajaran, atau peningkatan, melibatkan beberapa tindakan dan perbuatan, dan tidak murni bersifat edukasional; tidak terjadi dalam lingkungan pembelajaran formal. Pembelajaran informal di tempat kerja disebut sebagai *Informal Workplace Learning* (Tannenbaum et al., 2010). Program pengembangan kepemimpinan di BUMN X pun sejak itu menerapkan *learning journey* berupa training dan pembelajaran informal.

Penelitian Siswanto (2016) tentang pengaruh pelatihan dan pembelajaran informal terhadap kompetensi, menunjukkan bahwa variable pelatihan dan pembelajaran informal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Akan tetapi Jonhson (2018) mengatakan bahwa model pembelajaran 70/20/10, kerangka kerja tersebut efektivitasnya belum pernah diukur dalam kaitannya sebagai transfer pembelajaran. Clardy (2018) juga mengatakan bahwa sejak tahun 1980-an, para praktisi telah membedakan pembelajaran formal dan informal, dimana pembelajaran informal terjadi hingga 70%-80% di tempat kerja, namun bukti empiris yang mendukung efektivitasnya masih kurang. Begitupula fenomena di BUMN X, terdapat indikasi program pengembangan kepemimpinan selama 4 tahun ke belakang sejak penerapan model 70/20/10 masih diragukan efektivitasnya terhadap kompetensi kepemimpinan.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, permasalahan yang terjadi adalah proses pembelajaran melalui training dan *informal workplace learning* di perusahaan terkait kepemimpinan yang masih diragukan meningkatkan kompetensi kepemimpinan khususnya pada karyawan milenial di BUMN X. Maka dari itu dirumuskan pertanyaan penelitian:

- 1 Bagaimana tanggapan karyawan milenial terhadap training kepemimpinan di BUMN X?
- 2 Bagaimana pengaruh keterlibatan training terhadap kompetensi kepemimpinan pada karyawan milenial?
- 3 Bagaimana pengaruh *informal workplace learning* terhadap kompetensi kepemimpinan karyawan milenial?
- 4 Bagaimana pengaruh keterlibatan training, dan *informal workplace learning* terhadap kompetensi kepemimpinan karyawan milenial?

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui seberapa besar pengaruh dari keterlibatan training, dan *informal learning* terhadap kompetensi kepemimpinan pada karyawan milenial di BUMN X. Tujuan ini dapat dijabarkan lebih lanjut yaitu:

1. Mengetahui tanggapan dari karyawan milenial tentang keterlibatan training, *informal workplace learning* dan kompetensi kepemimpinan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan training terhadap kompetensi kepemimpinan karyawan milenial.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *informal workplace learning* terhadap kompetensi kepemimpinan karyawan milenial.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan training dan *informal workplace learning* terhadap kompetensi kepemimpinan karyawan milenial.

Manfaat dari penelitian ini adalah dapat memberi masukan kepada BUMN X terhadap strategi pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan khususnya bagi para karyawan milenial.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Tinjauan Pustaka

#### Keterlibatan Training (*Training engagement*)

Training merupakan aktivitas utama yang seringkali dijadikan program untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Training adalah suatu proses dalam membangun serta membekali para karyawan dengan penambahan keahlian, kemampuan, pengetahuan serta perilaku (Susilo et al., 2023). Training menurut Dessler (2020) adalah proses mengajarkan suatu keterampilan dasar yang dibutuhkan pegawai baru atau yang ada sekarang untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dimensi training menurut Gary Dessler (2020) adalah materi, metode training, pelatih/instruktur, peserta training, dan

tujuan training. Dalam bidang training di perusahaan, “keterlibatan” (*engagement*) peserta pada program training tersebut sangat penting untuk menentukan nilai dan dampaknya terhadap perusahaan. Karyawan yang terlibat tidak hanya hadir secara fisik; mereka secara aktif menyerap, merenungkan, dan menghubungkan konten training dengan skenario kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Keterlibatan Training (*training engagement*) sangat penting untuk memastikan bahwa program training akan efektif dan sepenuhnya aktif, karena banyak peneliti menekankan pentingnya *engagement* dalam training untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari program tersebut (Chacko et al., 2016; N. Farooq et al., 2020; Fletcher, 2016; GascóHernández et al., 2018; Schöbel et al., 2019; Sitzmann & Weinhardt, 2018).

Keterlibatan selama pembelajaran lebih dari sekedar kehadiran secara fisik atau online; ini mencakup investasi mental, emosional, dan perilaku mereka dalam training. Casey et al. (2021) mengonseptualisasikan *training engagement* (keterlibatan training) sebagai kombinasi aktivitas kognitif, emosional, dan perilaku optimal yang mendorong motivasi untuk belajar dan perilaku pendekatan training lainnya. Mengacu pada literatur psikologi Pendidikan menurut Casey et al. (2021) sepakat bahwa keterlibatan peserta didik memiliki multidimensi, yaitu *cognitive engagement* dianggap sebagai upaya mental yang diinvestasikan dalam training untuk memikirkan dan memperhatikan materi; *behavioral engagement* sebagai partisipasi aktif dalam program training; dan *emotional engagement* sebagai kondisi mental positif terhadap tugas pembelajaran yang sedang dihadapi (Ben-Eliyahu et al., 2018).

Dengan demikian, jika dikembalikan pada konsep psikologi pendidikan konstruksi keterlibatan dalam pembelajaran (*learning engagement*) dan keterlibatan dalam training (*training engagement*) dapat dianggap sama karena pada prinsipnya training menurut Dessler (2020) adalah proses mengajarkan suatu keterampilan dasar yang dibutuhkan pegawai baru atau yang ada sekarang untuk menjalankan pekerjaan mereka. Demikian pula unsur-unsur dalam training sama dengan unsur-unsur yang ada pada proses pembelajaran formal pada umumnya, seperti adanya peserta training/peserta didik, materi, tujuan, instruktur, dan metode.

Fredricks dkk (2004) telah lebih dulu berpendapat mengenai keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran. *Learning engagement* merupakan kemauan berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran dengan indikator kognitif, perilaku, dan

afektif dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran tertentu (Solari, 2014). Jadi dapat disimpulkan bahwa keterlibatan peserta dalam training sejalan dengan keterlibatan dalam pembelajaran (*learning engagement*) yaitu mengacu pada sejauh mana peserta terlibat aktif hadir secara utuh (perilaku, emosi dan kognitif) dalam proses pembelajaran. Fredricks et al. memaparkan dimensi keterlibatan pembelajaran, yaitu:

- a. *Behavioral Engagement*, yaitu perilaku yang positif seperti mengikuti aturan dan berpegang pada norma, mengerjakan tugas dan mematuhi peraturan di kelas. Keterlibatan perilaku juga didefinisikan sebagai partisipasi dalam kegiatan akademis atau non-akademis, perhatian pada tugas, usaha, kegigihan termasuk permintaan, pertanyaan, dan berdiskusi, serta tidak adanya perilaku membolos.
- b. *Emotional Engagement*, yaitu keterlibatan afektif atau emosional adalah keterlibatan yang melibatkan kesenangan, perasaan memiliki, nilai dan emosi positif. Ketika siswa memasukkan minat, nilai, dan emosi dalam kegiatan pembelajaran, mereka akan terlibat secara emosional. Perlibatan diri secara emosional mengacu pada reaksi afektif yang menyertai kegiatan belajar siswa di kelas, seperti minat, kebosanan, kesenangan, kesedihan dan kecemasan.
- c. *Cognitive Engagement*, yaitu penggunaan strategi belajar yang meliputi *rehearsal*, *summarizing*, dan *elaboration* untuk mengingat, mengatur dan memahami materi pembelajaran dan penerapan strategi metakognitif dalam proses perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kognisi selama menyelesaikan tugas belajar. Keterlibatan kognitif juga merupakan kegigihan individu, keyakinan dan persepsi diri mengenai pembelajaran, serta perencanaan, investasi dan pengaturan diri. Dengan kata lain, penggunaan strategi pembelajaran yang tepat dan aspek pengaturan diri aktif dalam memahami informasi (Fredricks & McColskey, 2012)

Reeve & Tseng (2011) kemudian mengembangkan teori *student engagement in learning activities* dari Frederick dengan menambahkan faktor ke-4, yaitu *agentic engagement* yang didefinisikan sebagai kontribusi konstruktif terhadap petunjuk atau tugas yang diterima dalam studi. Konsep baru ini menangkap proses di mana peserta didik secara proaktif mencoba mempersonalisasi dan memperkaya baik apa yang akan dipelajari maupun kondisi/keadaan di mana hal itu akan dipelajari.

### ***Informal Workplace Learning (IWL)***

Pada model pembelajaran 70/20/10 di organisasi, pembelajaran 70/20 sering dapat dikategorikan dengan istilah *informal learning*. De Grip (2015) bersama dengan sejumlah peneliti akademis lainnya, juga mengamati bahwa pembelajaran informal – kebanyakan aktivitas 20 dan 70 – jauh lebih penting daripada training formal dalam hal pengembangan orang dalam organisasi. Menurut Tannenbaum et al. (2010) *informal learning* adalah pembelajaran yang diarahkan oleh peserta didik sendiri, mencerminkan setidaknya beberapa tujuan untuk pengembangan, pertumbuhan, pembelajaran, atau peningkatan, melibatkan beberapa tindakan dan perbuatan, dan tidak murni bersifat edukasional; tidak terjadi dalam lingkungan pembelajaran formal. Pembelajaran informal di tempat kerja disebut sebagai *Informal Workplace Learning (IWL)*. Tannenbaum dkk. (2010) mengenalkan Model Dinamis Pembelajaran Informal dirancang untuk memungkinkan proses pembelajaran dimulai pada titik mana pun dan pembelajar dapat melewati komponen tersebut di dalamnya, satu kali atau lebih. Model tersebut berisi empat komponen yaitu: pengalaman/tindakan, umpan balik, refleksi dan niat untuk belajar. Decius (2019) kemudian mengembangkan model tersebut menjadi:

- a. *Experience/action* adalah pekerja terlibat dalam suatu tindakan berkaitan dengan tugas pekerjaan dan membuat pengalaman baru di tempat kerja. Decius (2019) membagi pengalaman/tindakan menjadi dua faktor, yaitu *trying & applying own ideas* dan *model learning* (belajar dari pengamatan).
- b. *Feedback* adalah pengakuan yang diterima pekerja berdasarkan tindakan sebelumnya, baik yang diberikan oleh tugas itu sendiri, atau yang diberikan oleh orang lain. Decius (2019) membagi kembali *feedback* menjadi *direct feedback* dan *vicarious feedback*. Decius menafsirkan faktor umpan balik sebagai perilaku pencarian umpan balik secara aktif oleh karyawan itu sendiri. Ini mengecualikan umpan balik pasif misalnya, umpan balik yang diungkapkan oleh atasan.
- c. *Reflection* adalah terlibat dalam pertimbangan yang matang tentang tindakan masa lalu dan masa depannya serta merefleksikan pengalaman sebelumnya. Decius (2019) membagi refleksi menjadi *anticipatory reflection*, misalnya, mengantisipasi hambatan baru saat menjalankan tugas untuk beradaptasi dengan kondisi kerja yang berubah, dan *subsequent reflection*, sebagai refleksi setelah menyelesaikan tugas.

d. *Intent to learn* adalah kesadaran mengembangkan dan meningkatkan diri di tempat kerja serta memperoleh lebih banyak pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan. Decius (2019) membedakan *intent to learn* menjadi niat belajar intrinsik dan niat belajar ekstrinsik. Penelitian motivasi menunjukkan bahwa motif intrinsik dan insentif ekstrinsik keduanya memengaruhi kinerja (Cerasoli et al., 2014).

### **Kompetensi Kepemimpinan**

Kompetensi memegang peranan penting terhadap kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja yang dicapai seorang karyawan di dalam perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepada karyawan tersebut (Zuhriatusobah et al., 2022). Kinerja karyawan sangatlah bergantung pada kemampuan atau kompetensi yang dimiliki karyawan itu sendiri, sehingga bila kompetensinya tinggi kemungkinan akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Menurut Spencer dalam (Girniawan, et al, 2019) kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual. Sedangkan kompetensi kepemimpinan didefinisikan sebagai sejumlah pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dapat diobservasi dan terukur yang berkontribusi terhadap kinerja kepemimpinan yang superior dalam mengarahkan orang lain (Donahue, 2022). Konsep ini sejalan dengan kompetensi kepemimpinan di BUMN yang arahnya pada kompetensi bisnis. Definisi operasional Kompetensi Kepemimpinan dalam penelitian ini merujuk kompetensi kepemimpinan menurut Donahue (2007) & Yoon (2012) yaitu nilai kompetensi kepemimpinan secara total dari pengukuran sub kompetensinya: *personal mastery*, *supervisory managerial*, *organizational leadership* dan *resource leadership*.

Dimensi Kompetensi Kepemimpinan yang akan digunakan sebagai *Operational variable* menggunakan *Leadership Competency Inventory* (LCI) yang teori dan alat ukurnya pertama kali dikembangkan Donahue (2007) dan tim fakultas *Pennsylvania State University Continuing and Professional Education* (PSUCaPE, 2007) serta telah dimodifikasi oleh Yoon (2012) setelah melakukan riset tahun 2010 di sektor industri kesehatan dan tahun 2012 di sektor manufaktur, pelayanan dan retail untuk memastikan validitas-reliabilitas LCI. Dari riset tersebut diperoleh dimensi *Leadership Competency* yang didasarkan pada teori menurut Donahue (2022) adalah sebagai berikut:

- a. *Supervisory managerial* adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang manajer dalam mengelola proses dan orang, yaitu kerjasama, fleksibilitas dan daya lentur, pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, *self-direction*, fokus pada konsumen, kepemimpinan & *coaching*, mempengaruhi dan negosiasi, relasi interpersonal, manajemen konflik, pengendalian, dan keberagaman karyawan.
- b. *Organizational Leadership* (OL) adalah kemampuan yang terkait dengan area fungsi utama yang diperlukan suatu organisasi, yaitu pengelolaan kinerja SDM, Perencanaan keuangan dan anggaran, manajemen teknologi, berpikir kreatif, berpikir perencanaan strategis, dan memimpin perubahan.
- c. *Resource Leadership* (RL) adalah kemampuan pemimpin yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya di organisasi, yaitu *computer and basic literacy, technical competence, resource usage, resource management*.
- d. *Personal Mastery* (PM) adalah kemampuan berpikir kritis dan *soft skill* dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin di tingkat individu, yaitu berpikir konseptual, pembelajaran dan informasi, tanggungjawab dan manajemen diri, keterampilan interpersonal, pemahaman sistem, komunikasi lisan, komunikasi tertulis.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh keterlibatan training terhadap kompetensi Kepemimpinan**

Training secara formal memberikan dasar pengetahuan atau teori yang diperlukan untuk menjalankan peran kepemimpinan. Training akan memberikan dampak bagi karyawan, tentunya jika karyawan itu hadir dan aktif mengikuti setiap sesi program. Dengan kata lain karyawan harus terlibat di dalam training yang dinyatakan dalam keterlibatan secara perilaku, kognitif, emosi dan *agentic*. Karyawan yang terlibat tidak hanya hadir secara fisik; mereka secara aktif menyerap, merenungkan, dan menghubungkan konten training dengan skenario kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Tingkat pemrosesan yang lebih dalam ini, yang didorong oleh keterlibatan (*engagement*) yang tinggi, menghasilkan transfer keterampilan dan pengetahuan yang lebih efektif dari sesi training ke aplikasi praktis. Keterlibatan Training sangat penting untuk memastikan bahwa program training akan efektif, karena banyak peneliti seperti menekankan pentingnya *engagement* dalam training untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari program tersebut (Chacko et al., 2016; N. Farooq et al., 2020; Fletcher, 2016; GascóHernández et al., 2018; Schöbel et al., 2019; Sitzmann & Weinhardt, 2018).

Jika karyawan terlibat secara penuh pada program pelatihan, maka kemungkinan besar hasilnya training akan lebih efektif karena belajar lebih tekun, fokus dan berorientasi hasil sehingga peserta dapat memahami teori dasar kepemimpinan yang akan memperkuat dasar kompetensi kepemimpinan dari sisi kognitif.

H<sub>1</sub>: Keterlibatan Training berpengaruh terhadap Kompetensi Kepemimpinan Karyawan Milenial di BUMN X.

### **Pengaruh *Informal Workplace Learning* terhadap kompetensi Kepemimpinan**

*Informal Workplace Learning (IWL)* pada dasarnya bentuk pembelajaran informal yang langsung dialami seseorang, melalui *social learning* dan *experiential learning*. Jika dilihat dari *social learning*, bentuk pembelajaran ini dilakukan melalui pengamatan dan interaksi sosial terkait pengembangan kepemimpinan, terutama untuk generasi milenial yang cenderung memanfaatkan hubungan antarpribadi sebagai proses belajar. Melalui *social learning* yang pada dimensi IWL yaitu faktor *model learning* dan *vicarious feedback*, maka pimpinan milenial dapat belajar dari pengalaman dan umpan balik yang diberikan oleh *coach*/atasan, maupun rekan kerja melalui kegiatan seperti *coaching* atau *sharing*. *Social learning* berfokus pada pembelajaran melalui interaksi dan observasi terhadap perilaku pemimpin dan rekan kerja di lingkungan. Konsep ini mengakui bahwa banyak keterampilan kepemimpinan terbaik diperoleh dengan mengamati dan meniru perilaku orang lain yang sukses. Dengan belajar dari konteks sosial seperti observasi, *coaching*, dan umpan balik pemimpin milenial dapat lebih memahami menerapkan pengetahuan & keterampilan secara nyata.

*Aspek experiential learning* pada IWL sebetulnya masuk dalam seluruh dimensi utama IWL, kecuali *model learning* dan *vicarious learning* (sebagai dimensi *social learning*). Pembelajaran berbasis pengalaman, seperti yang diajukan oleh Kolb, berfokus pada pembelajaran yang terjadi melalui pengalaman langsung. Ini sangat relevan untuk pemimpin milenial yang perlu mengasah keterampilan kepemimpinan mereka dalam situasi nyata, seperti penugasan proyek atau tugas manajerial. Dengan menjalani proses yang melibatkan pengamatan, refleksi, dan eksperimen, calon pemimpin dapat mengembangkan kemampuan secara langsung proses menyelesaikan masalah, mengambil keputusan yang tepat, dan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan IWL, khususnya terkait *experiential learning* memberikan kesempatan kepada pemimpin untuk belajar dari pengalaman langsung, bukan hanya teori. Proses ini

mengharuskan mereka menghadapi situasi dan tantangan nyata, membuat keputusan, mendapatkan umpan balik dan bertanggung jawab atas hasilnya serta mengambil pelajaran dari pengalaman tersebut. Dengan menghadirkan pengalaman langsung, mereka belajar mengasah sisi afektif dan psikomotorik dari kompetensi kepemimpinan.

H<sub>1</sub>: *Informal workplace learning* berpengaruh terhadap Kompetensi Kepemimpinan Karyawan Milenial di BUMN X.

### **Pengaruh Keterlibatan Training dan *Informal Workplace Learning* terhadap Kompetensi Kepemimpinan**

Training dan IWL (pada IWL terdapat unsur *social learning*, dan *experiential learning*) merupakan pendekatan yang secara komprehensif mendukung pembelajaran kompetensi kepemimpinan. Keduanya saling melengkapi sebagai model pembelajaran 70/20/10 dalam membentuk pemimpin yang tidak hanya memiliki pengetahuan teoritis, tetapi memiliki keterampilan dan *best practice* karena proses pembelajaran yang menyentuh baik kognitif, afektif maupun motorik. Penelitian empiris oleh McCall Jr. et al. (1988), mengidentifikasi bahwa pengembangan manajemen yang signifikan diperoleh melalui pengalaman kerja yang menantang dan hubungan dengan manajer senior serta rekan sejawat. Data menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang menantang merupakan 70% dari pengalaman langsung; 20% pengembangan terjadi melalui hubungan dengan orang lain dan atasan, dan 10% sisanya melalui pelatihan formal.

Training memberikan dasar pengetahuan kepemimpinan yang kemudian melalui *social learning*, pemimpin dapat mengembangkan wawasan praktis dan pengamatan dari pemimpin/rekan kerja yang berpengalaman. Pengalaman secara langsung memperkuat sisi kognitif, afektif, psikomotor kompetensi kepemimpinan pada situasi nyata yang akan mendorong pembelajaran kepemimpinan secara lebih kontekstual.

H<sub>1</sub>: Keterlibatan Training dan *Informal Workplace Learning* berpengaruh terhadap Kompetensi Kepemimpinan Karyawan Milenial di BUMN X.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah karyawan milenial yang masuk pada *talent pool* di PT X BUMN Klaster Kesehatan. Penelitian dilakukan mulai bulan Desember tahun 2024 s.d Januari 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan milenial yang masuk dalam *Talent Pool* dengan jabatan BoD-3, BoD-2 dan BoD-1. Proses penentuan sampel

menggunakan rumus Slovin dan diperoleh perhitungan sampel minimum sebesar 70 orang dari populasi sebesar 233 orang. Jumlah sampel yang terjaring sebanyak 75 orang.

### Metode Penelitian

Metode penelitian pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, deskriptif dan verifikatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2022). Adapun penelitian deskriptif adalah suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) (Sugiyono, 2022). Selanjutnya metode penelitian verifikatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel melalui suatu pengujian melalui perhitungan statistik didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima (Sugiyono (2022).

Pengujian yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan analisis linear berganda dengan variabel bebas Keterlibatan Training (X1) dan *Informal Workplace Learning* (X2) serta sebagai variabel terikat adalah Kompetensi Kepemimpinan (Y). Definisi operasional variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

- a. Keterlibatan Training atau *training engagement* adalah kombinasi aktivitas kognitif, emosional, dan perilaku optimal yang mendorong motivasi untuk belajar dan perilaku terkait pendekatan pelatihan lainnya (Casey, 2021). Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur keterlibatan training merujuk pada Reeve dan Tseng (2011) yang sejalan dengan instrumen pengukuran Keterlibatan Training yang pernah diteliti oleh mereka. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan mengadaptasi alat ukur Reeve dan Tseng (2011) dengan dimensi sebagai berikut:
- *Agentic* (Bersikap proaktif mengajukan pertanyaan; mengomunikasikan pandangan, pilihan dan minat; menciptakan kegiatan menjadi semakin menarik),
  - Perilaku (Hadir dan terlibat di kelas; Memberikan perhatian yang fokus terhadap tugas; Menunjukkan usaha dan ketekunan; Menampilkan perilaku positif),
  - Emosi (Menunjukkan antusiasme; Menunjukkan perasaan memiliki; Tidak adanya emosi negative),

- Kognitif (Memiliki pengaturan diri yang aktif dalam memahami informasi; Memiliki strategi belajar yang tepat)
- b. *Informal Workplace Learning* (IWL) adalah pembelajaran yang diarahkan oleh peserta didik sendiri, mencerminkan setidaknya beberapa tujuan untuk pengembangan, pembelajaran, atau peningkatan, melibatkan beberapa tindakan dan perbuatan, dan tidak murni bersifat edukasional; tidak terjadi dalam lingkungan pembelajaran formal (Tannenbaum, 2010). Dimensi pada penelitian ini menggunakan konsep Tannenbaum yang dikembangkan Decius (2019), yaitu:
  - *Experience/action* yaitu suatu tindakan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan dan dengan demikian membuat pengalaman baru di tempat kerja (Tannenbaum et al., 2010). Dimensi ini dibagi menjadi dua faktor, yaitu *trying & applying own ideas* (Belajar melakukan suatu tindakan atas ide sendiri) dan *model learning* (Belajar mengamati perilaku orang dengan mengadaptasi).
  - *Feedback* adalah pengakuan yang diterima pekerja berdasarkan tindakan sebelumnya, baik yang diberikan oleh tugas itu sendiri, atau yang diberikan oleh orang lain. Dimensi ini dibagi menjadi dua faktor: *direct feedback* (Mencari dan mendapatkan umpan balik dari orang lain) dan *vicarious feedback* (Mendapatkan umpan balik dari konsekuensi yang dilihat atas tindakan orang lain).
  - *Reflection* yaitu keterterlibat pekerja dalam pertimbangan tentang tindakan masa lalu dan masa depannya serta merefleksikan pengalaman sebelumnya. Dimensi ini dibagi menjadi dua faktor: *anticipatory reflection* (mengantisipasi hambatan-hambatan sebelum menjalankan tugas untuk beradaptasi dengan perubahan); dan *subsequent reflection* (melakukan antisipasi setelah tugas/pengalaman).
  - *Intent to learn* adalah kesadaran mengembangkan diri di tempat kerja dan untuk memperoleh lebih banyak pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini dibagi menjadi dua faktor: *Intrinsic inten to learn* (memiliki motivasi untuk alasan pertumbuhan pribadi) dan *Extrinsic inten to learn* (memiliki motivasi untuk alasan faktor luar seperti karier).
- c. Kompetensi Kepemimpinan adalah sejumlah pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dapat diobservasi dan terukur yang berkontribusi terhadap kinerja kepemimpinan yang superior dalam mengarahkan orang lain (Donahue, 2022). Kepemimpinan dalam penelitian ini memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

- *Personal Mastery* (PM) adalah kemampuan berpikir kritis dan *soft skill* dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk mengorganisasi diri. Indikator dari PM adalah: Mampu berpikir konseptual, Mampu terus belajar dan mengolah informasi, Memiliki tanggungjawab, integritas, kejujuran dan kontrol diri, Mampu bersosialisasi dengan baik, Mampu memahami kesisteman, Mampu melakukan presentasi dengan baik, Mampu terampil dalam komunikasi tertulis.
- *Supervisory managerial* (SM) adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang manajer dalam mengelola proses dan orang, Indikator dari *Supervisory managerial* adalah Mampu membangun relasi interpersonal, Mampu mempengaruhi dan melakukan *Coaching*, Memiliki fleksibilitas dan daya tahan, Mampu menyelesaikan masalah, Mampu mengambil keputusan, Mampu mengelola diri, Mampu mengelola keragaman, Mampu mengelola konflik, Mampu membangun kerja tim, Mampu mempengaruhi dan bernegosiasi, Mampu memenuhi kebutuhan konsumen, Mampu mengelola kualitas.
- *Resource Leadership* (RL) adalah kemampuan pemimpin yang berkaitan dengan pengelolaan keseluruhan sumber daya yang ada. Indikator dari RL adalah: Memiliki literasi dan mampu mengoperasikan computer, Mampu bekerja dengan berbagai teknologi untuk pekerjaan, Mampu mengelola sumber daya yang diperlukan, Mampu memilih dan menggunakan sumber daya yang tepat.
- *Organizational Leadership* (OL) adalah kemampuan yang terkait dengan area fungsi utama yang diperlukan suatu organisasi. Indikator dari OL adalah: Mampu mengelola kinerja karyawan, Mampu melakukan perencanaan & evaluasi organisasi, Mampu melakukan penganggaran & pengelolaan keuangan, Mampu mengelola teknologi yang tepat, Mampu berpikir kreatif dan inovatif, Mampu merancang visi organisasi, Mampu menganalisa faktor eksternal, Mampu berpikir dan perencanaan strategis, Mampu memimpin perubahan.

## HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

### Karakteristik Responden

BUMN X merupakan 1 (satu) dari 4 (empat) BUMN yang tergabung dalam BUMN Klaster Kesehatan. BUMN X berkedudukan di Bandung dan bergerak di bidang industri farmasi. BUMN X memiliki jumlah Karyawan Tetap sebanyak 1271 orang, dengan sekitar 65% merupakan generasi milenial atau berusia  $\leq 42$  tahun.

BUMN X terdiri dari 8 (delapan) fungsi atau direktorat, yaitu Utama, Wakil Utama, Produksi & Supply Chain, Human Capital, Keuangan dan Manajemen Risiko, Pengembangan Usaha, Marketing dan Medis & Hubungan Kelembagaan. Masing-masing direktorat membawahi sejumlah Divisi, setiap Divisi membawahi sejumlah Departemen, setiap departemen membawahi sejumlah manajer, dan setiap manajer membawahi staf.

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap populasi sebanyak 233 orang pimpinan milenial dan terjaring sebanyak 75 responden dari target sampel minimal sebanyak 70 orang. Setelah dilakukan verifikasi, 75 kuesioner yang masuk dinyatakan memenuhi untuk diolah lebih lanjut.

### Uji Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Instrumen penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas, dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Versi 26. Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) kuesioner yang menggunakan skala likert 1-5. Nilai validitas masing-masing item pertanyaan dari ketiga kuesioner dapat dilihat pada nilai uji *pearson corelation 2-tailed*. Berikut ini merupakan hasil uji validitas dengan jumlah responden sebanyak 30 orang dari 3 (tiga) kuesioner, dengan perhitungan menggunakan SPSS sebagai berikut:

- a. Korelasi item pada kuesioner Keterlibatan Training (X1) lebih besar dari r tabel sebesar 0,361 (sampel uji coba 30 orang dan  $\alpha=5\%$ ), maka instrumen dinyatakan valid. Semua item memiliki nilai korelasi di atas 0.361 sehingga dinyatakan valid.
- b. Korelasi item-item pada kuesioner *Informal Workplace Learning* (X2) lebih besar dari r tabel sebesar 0,361 (untuk sampel uji coba 30 orang dan  $\alpha=5\%$ ), maka instrumen dinyatakan valid. Hasil menunjukkan bahwa semua item memiliki nilai korelasi di atas 0.361 sehingga dinyatakan valid.
- c. Korelasi item-item pada kuesioner variabel Y (*Leadership Competency*) lebih besar dari r tabel atau 0,361 (untuk sampel ujicoba 30 orang dan  $\alpha=5\%$ ), maka instrumen dinyatakan valid. Hasil menunjukkan bahwa semua item memiliki nilai korelasi di atas 0,361 sehingga dinyatakan valid.

#### Uji Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS:

- a. Alpha cronbach *Training engagement* (X1), dengan jumlah item 23, Cronbach's Alpha

=0,945. Hasil di atas 0,60 dan dinyatakan reliabel.

b. Alpha cronbach *Informal Workplace Learning* (X2) 1, dengan jumlah item 24, Cronbach's Alpha =0,942. Hasil di atas 0,60 dan dinyatakan reliabel.

c. Alpha cronbach *Leadership Competency*), dengan jumlah item 32, Cronbach's Alpha =0,955. Hasil di atas 0,60 dan dinyatakan reliabel.

### Uji Hipotesis

#### Syarat Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda telah dipastikan dapat dilakukan setelah memenuhi beberapa syarat sebagai berikut (perhitungan dilakukan menggunakan SPSS), yaitu:

a. Uji Normalitas

Uji *Kolmogrov-Smirnov* (K-S) dilakukan untuk memastikan normalitas data, dengan kriteria jika nilai signifikan  $> 0.05$ , berarti data berdistribusi normal. Hasil nilai Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar 0,185 ( $> 0,05$ ), artinya data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

- Nilai tolerance variabel Training (X1) dan IWL (X2) sebesar 0,672 ( $> 0,1$ ) dan
  - Nilai VIF variabel Training (X1) dan motivasi (X2) adalah sebesar 1,488 ( $< 10$ )
- Maka,  $T > 0,1$  &  $VIF < 10$ , maka tidak ada *collinearity* pada variabel independen.

c. Uji Heteroskedastisitas

Variabel keterlibatan training memiliki signifikansi sebesar 0,401 ( $>0,05$ ) dan *Informal Workplace Learning* (IWL) memiliki signifikansi sebesar 0,091 ( $>0,05$ ), dapat diartikan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi  $>0,05$ .

### Uji Simultan (UJI F)

Uji Regresi dilakukan menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 26 (Tabel 4 terlampir), dengan rumusan dan keputusan yang diambil adalah sebagai berikut :

- $H_0: b_1, b_2 = 0$ : Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan variabel keterlibatan *training* dan IWL terhadap kompetensi kepemimpinan.
- $H_1: b_1, b_2 \neq 0$ : Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan keterlibatan training dan IWL terhadap kompetensi kepemimpinan

Dasar dari pengambilan keputusan adalah :

- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima,  $H_1$  ditolak.
- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima.

Atau dengan kriteria lainnya:

- Jika Signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima
- Jika Signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima,  $H_1$  ditolak.

Hasil pengujian uji F dengan SPSS versi 26.0 diperoleh hasil sebagai berikut:

Dari tabel di atas Fhitung sebesar 53,479. Nilai Ftabel dengan derajat bebas pembilang 2 dan penyebut 73 pada  $\alpha$  (0,05) sebesar 3,13.

Dengan demikian Fhitung (53,479)  $>$  Ftabel (3,13) atau Nilai sig. sebesar 0.000 ( $<$  dari 0,05), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Artinya:  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka terdapat pengaruh signifikan secara simultan keterlibatan training dan IWL terhadap kompetensi kepemimpinan

### **Persamaan Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linear berganda digunakan dengan rumus:  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$

Berdasarkan perhitungan SPSS (Tabel 5 terlampir) diperoleh:  $Y = 0,890 + 0,766X_1 - 0,12X_2$

Dengan keterangan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 0.890 dan bertanda positif hal ini menunjukkan peningkatan kompetensi kepemimpinan sebesar 0,890.
2. Nilai keterlibatan training sebesar 0,766. Hal ini menunjukkan arah positif, maka jika nilai keterlibatan training dinaikkan, maka variabel kompetensi kepemimpinan akan meningkat sebesar 0,766.
3. Nilai IWL sebesar -0,12. Hal ini menunjukkan arah negatif, maka jika variabel IWL dinaikkan, maka variabel kompetensi kepemimpinan akan menurun sebesar -0,12.

### **Uji Hipotesis Parsial**

Berdasarkan tabel hasil SPSS (Tabel 5 terlampir) uji hipotesis parsial sebagai berikut:

#### **a. Pengaruh keterlibatan training terhadap Kompetensi Kepemimpinan**

- $H_0 : b_1 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh signifikan keterlibatan training terhadap kompetensi kepemimpinan
- $H_1: b_1 \neq 0$ , Terdapat pengaruh signifikan keterlibatan training terhadap kompetensi kepemimpinan

Dari perhitungan statistik uji t untuk Keterlibatan Training:

- $t_{hitung} = 8,546 >$  dari  $t_{tabel} = 1,993$  (Sample 75; dan signifikansi 0,05),
- nilai Sig. adalah 0,000 berarti  $< 0,05$

Artinya:  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti terdapat pengaruh signifikan antara keterlibatan training terhadap kompetensi kepemimpinan.

**b. Pengaruh keterlibatan IWL terhadap Kompetensi Kepemimpinan**

- $H_0 : b_2 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh signifikan *informal workplace learning* (IWL) terhadap kompetensi kepemimpinan
- $H_1 : b_2 \neq 0$ , Terdapat pengaruh signifikan *informal workplace learning* (IWL) terhadap kompetensi kepemimpinan

Dari perhitungan statistik uji t untuk IWL di atas:

- $t_{hitung} = -0,118 < \text{dari } t_{tabel} = 1,993$  (Sample 75; dan signifikansi 0,05),
- nilai Sig. adalah 0,906 berarti  $> 0,05$

**Artinya:**  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, maka tidak terdapat pengaruh signifikan antara *informal workplace learning* terhadap kompetensi kepemimpinan.

**Hasil Penelitian**

**Hasil Penelitian Secara Deskriptif**

Tanggapan karyawan milenial terhadap ketiga variabel (Tabel 1,2,3 terlampir) adalah:

- a. Nilai Keterlibatan training kepemimpinan mayoritas pada kategori “Tinggi” dengan rata-rata index 3,83 (skala 5). Artinya keterlibatan karyawan “Tinggi” pada setiap training kepemimpinan yang diselenggarakan perusahaan.
- b. Nilai *Informal Workplace Learning* mayoritas pada kategori “Tinggi” dengan rata-rata index 3,95 (skala 5). Artinya karyawan pada kategori “Tinggi” dalam melakukan pembelajaran informal di tempat kerja terkait kepemimpinan.
- c. Kompetensi Kepemimpinan mayoritas kategori “Tinggi” dengan rata-rata index 3,76 (skala 5). Artinya karyawan milenial memiliki kompetensi yang “Tinggi” (hasil *self assessment*) merujuk kompetensi menurut Donahue (2022).

**Hasil Penelitian Secara Verifikatif**

Hasil penelitian di BUMN X tentang “Pengaruh keterlibatan training dan *informal workplace learning* terhadap kompetensi kepemimpinan pada karyawan milenial di BUMN X” adalah sebagai berikut:

- a. Keterlibatan training secara parsial berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan.
- b. *Informal workplace learning* secara parsial tidak berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan.
- c. Keterlibatan training dan *Informal workplace learning* secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan dengan kontribusi sebesar 59,8%

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

**a. Keterlibatan training berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Salsabila dkk. (2023) pada perusahaan swasta di Dumai yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan sebesar 56,2% dan mengonfirmasi juga penelitian lainnya seperti Primaharani dkk. (2023) yang menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan sebesar 50,7% dari pelatihan & pengembangan terhadap kompetensi pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas IIA. Hasil tersebut menguatkan teori tentang training sebagai proses mengajarkan pegawai, suatu keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler, 2020). Dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa training memang merupakan salah satu cara dan proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dapat diartikan tidak terdapat kesenjangan antara realita dengan teori, dalam hal ini pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kompetensi.

**b. *Informal workplace learning* (IWL) tidak berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan**

Hasil penelitian ini berdasarkan pada uji parsial diketahui bahwa IWL tidak berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Supriyanto (2016) bahwa *informal learning* berpengaruh terhadap kompetensi, meskipun dalam penelitian tersebut tidak secara spesifik menyebutkan jenis kompetensi apa yang diukur apakah kompetensi secara umum maupun spesifik. Penelitian di BUMN X ini sedikit berbeda dalam hal kompetensi sebagai variabel terikat dimana kompetensi lebih spesifik dan terstruktur. Hal ini berbeda dengan kompetensi secara umum yang menjadi variabel terikat dalam penelitian Supriyanto (2016) dimana sangat memungkinkan *informal learning* berpengaruh jika diukur terhadap kompetensi secara umum.

Hasil penelitian di BUMN X ini sejalan dengan Johnson (2018) bahwa secara parsial *social learning* dan *experiential learning* tidak berpengaruh terhadap kompetensi manajerial, meski penelitian tersebut variabel pembelajaran informal dioperasikan secara terpisah menjadi *social learning* dan *experiential learning*. Menurut Johnson (2018) pembelajaran *social learning* dan *experiential learning* (sebagai bentuk *informal learning*), tidak berpengaruh terhadap kompetensi manajerial

karena pembelajaran tersebut tidak dilakukan dalam suatu integrasi sistem sehingga pembelajaran tidak terarah, terutama peran *middle manager* sebagai saluran *social learning* yang tidak berfungsi sebagai “perekat” antara pembelajaran hasil training dan *experiential learning*.

**c. Keterlibatan training dan *Informal workplace learning* secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan**

Hasil dari Penelitian tersebut sejalan dengan dengan penelitian Supriyanto (2016) tentang analisis pengaruh pelatihan dan pembelajaran informal dengan didukung motivasi belajar terhadap kompetensi pegawai, salah satu kesimpulannya adalah variable pelatihan dan pembelajaran informal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, meski kompetensi yang diukur pada penelitian di BUMN X lebih spesifik pada kompetensi kepemimpinan. Hasil ini sejalan dengan teori model pembelajaran 70:20:10 yang digagas oleh McCall Jr. et al. (1988), pengembangan terhadap manajemen eksekutif secara signifikan diperoleh melalui pengalaman kerja yang menantang dan hubungan dengan manajer senior serta rekan sejawat. Data mereka menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang menantang merupakan 70% dari pembelajaran seorang eksekutif; 20% dari pengembangan mereka terjadi melalui hubungan dengan orang lain dan atasan eksekutif, dan 10% pengembangan sisanya terjadi melalui pelatihan formal (McCall Jr. et al., 1988).

Hasil penelitian ini juga menjawab salah satu temuan dalam penelitian model 70/20/10 untuk pengembangan *managerial skill* di sektor pelayanan publik di Australia yang dilakukan Johnson et.al (2018) dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa upaya untuk mengembangkan kompetensi melalui transfer pembelajaran dengan menerapkan model belajar 70/20/10 tidak mencapai hasil yang diinginkan. Pengembangan kemampuan manajerial terhambat oleh empat kesalahpahaman dalam implementasi model tersebut, yaitu:

- a. asumsi bahwa pembelajaran melalui pengalaman yang tidak terstruktur secara otomatis menghasilkan peningkatan kompetensi;
- b. interpretasi yang sempit tentang pembelajaran sosial;
- c. anggapan bahwa perilaku manajerial akan secara otomatis berubah setelah pelatihan formal tanpa perlu partisipasi aktif untuk mendukung proses tersebut;

d. kurangnya perhatian terhadap perlunya hubungan yang direncanakan dan terintegrasi dari ketiga aspek kerangka kerja.

Menurut Johnson (2018) kerangka kerja 70/20/10 berpotensi mendukung pengembangan kemampuan di sektor publik, apabila diimplementasikan dengan semua elemen kerangka kerja yang terintegrasi sepenuhnya. Hasil penelitian di BUMN X tentang implementasi model belajar 70/20/10 tersebut membuktikan bahwa ketika variable yang terlibat pada model belajar tersebut bekerja secara simultan, uji statistik melalui analisa regresi linear berganda menunjukkan variable keterlibatan training (Prinsip 10%) dan *informal workplace learning* (Prinsip 20% dan 70%) secara simultan menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan dengan korelasi 0,773 (berkorelasi tinggi) dan dengan pengaruh sebesar 59,8%. Penelitian secara kuantitatif ini sekaligus melengkapi hasil penelitian Johnson et al. (2018) yang dilakukan secara kualitatif dan membuktikan asumsinya bahwa model pembelajaran tersebut memiliki potensi berpengaruh dalam meningkatkan kompetensi (*managerial skill*) jika dilakukan secara terstruktur dan terintegrasi.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Model pembelajaran 70/20/10 yang didalamnya terdapat Training dan *informal workplace learning* (IWL), dimana pada IWL terdapat *social learning* dan *experiential learning* merupakan pendekatan penting yang secara signifikan meningkatkan kompetensi kepemimpinan pada karyawan milenial di BUMN X. Kedua variabel secara simultan berperan sebagai model pembelajaran 70/20/10 dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan. Peningkatan pengetahuan secara teoritis diperoleh melalui training, dan memadukan *experiential learning* serta *social learning* sebagai sarana mengimplementasikan teori pada kontekstualnya di tempat kerja.

Hasil ini selaras dengan penelitian dari Supriyanto (2016) dan membuktikan asumsi Johnson (2018) bahwa model 70/20/10 memiliki pengaruh pada kompetensi manajerial jika diimplentasikan secara terintegrasi, dengan peran atasan sebagai *coach* yang menjadi perekat antara formal learning dan *informal learning*. Hasil ini juga sejalan dengan teori model pembelajaran 70/2010 dari McCall Jr. et al., 1988.

Model pembelajaran 70/20/10 yang dikemukakan oleh McCall berfokus pada cara orang belajar dan mengembangkan keterampilan mereka, khususnya dalam konteks kepemimpinan. Menurut McCall, pembelajaran efektif untuk meningkatkan kompetensi

kepemimpinan tidak hanya bergantung pada pelatihan formal, tetapi juga pada pengalaman langsung dan interaksi sosial. Keuntungan model 70/20/10 menurut McCall adalah ketiga elemen ini bekerja bersinergi untuk mendukung pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Pengalaman langsung (70%) memberi dasar untuk pembelajaran praktis, interaksi sosial (20%) menyediakan wawasan tambahan dan bimbingan, sementara pembelajaran formal (10%) memberikan landasan teoretis.

Keterlibatan pada training mendorong efektivitas dalam penguasaan dasar pengetahuan teknis dan konsep kepemimpinan secara teoretis. Menurut Tseng & Reeve (2011) keterlibatan peserta dalam proses pembelajaran itu meliputi aspek perilaku, emosi, dan kognitif, serta *agentive* (adaptasi dan personalisasi). Dari teori tersebut, keterlibatan training yang tinggi membuat seseorang hadir secara totalitas dan akan lebih menyerap instruksi atau materi training secara lebih efektif. Pengetahuan tersebut kemudian diterapkan dalam *informal learning* melalui pengalaman langsung (*experiential learning*) dan pembelajaran sosial (*social learning*).

Kolb juga menekankan bahwa proses pembelajaran harus mengintegrasikan penguasaan teori dan pengalaman praktis. Agar pengalaman belajar tersebut benar-benar efektif, seluruh rangkaian proses pembelajaran harus dilalui, mulai dari penetapan tujuan, observasi, eksperimen, refleksi, hingga perencanaan tindakan. Teori dari Kolb tentang *experiential learning* dan teori dari Bandura tentang *social learning* kemudian berkembang menjadi teori *informal workplace learning*. Dengan pembelajaran secara informal, pemimpin milenial mendapatkan wawasan praktis dari pengamatan terhadap pemimpin yang sudah berpengalaman dan rekan kerja lainnya, memperkaya proses pembelajaran melalui refleksi dan umpan balik yang kontinu.

Pendekatan 70/20/10 memastikan bahwa pembelajaran kepemimpinan bersifat holistik, dengan mengintegrasikan pengalaman nyata, pembelajaran sosial, dan teori yang saling melengkapi. Ini memungkinkan pemimpin untuk terus berkembang dan menjadi lebih kompeten, baik dalam konteks organisasi yang lebih besar maupun dalam pengembangan pribadi mereka. Kombinasi pendekatan pembelajaran formal dan informal, membantu karyawan milenial memahami teori kepemimpinan dalam kontekstual dan praktiknya, baik berdasarkan pengalaman atasan maupun pengalaman secara langsungnya di tempat kerja. Dengan demikian, mereka mendapatkan keterampilan untuk memimpin karena penguasaan kompetensi kepemimpinan baik

secara kognitif, afektif dan psikomotorik. Pembelajaran informal yang berlangsung di tempat kerja atau IWL— merupakan pelengkap yang efektif bagi pembelajaran formal untuk pengembangan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan (Ellström, 2001; Kyndt & Baert, 2013; Slotte, Tynjälä, & Hytönen, 2004), karena berlangsung dalam lingkungan autentik yang mendukung transfer pembelajaran (Billett, 1995).

Pendekatan 70/20/10 yang tidak terintegrasi atau berjalan secara sendiri sendiri secara reaktif, menyebabkan proses pembelajaran tidak fokus terarah pada tujuan akhir atau kompetensi yang diharapkan. Penelitian Johnson (2018) membuktikan penerapan model belajar 70/20/10 pada sektor publik di Australia menunjukkan tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan kompetensi manajerial karena masing-masing pendekatan berjalan sendiri-sendiri tanpa arah yang terintegrasi pada satu tujuan.

Pandangan tersebut juga sejalan dengan Clardi (2021), terdapat beberapa alasan mengapa pembelajaran informal tidak cukup untuk memenuhi persyaratan pembelajaran di tempat kerja, diantaranya: orang mungkin belajar dari rekan kerja dan/atau pengalaman mereka untuk melakukan tugas secara tidak benar (tidak tepat, tidak efisien atau bertentangan dengan strategi dan tujuan organisasi). Menurut Decius (2019) jika terdapat kekurangan karakteristik organisasi yang mendukung pembelajaran (misalnya, budaya pembelajaran), karyawan akan mengandalkan belajar secara informal. IWL mungkin juga memiliki sisi gelap, misalnya, mewariskan kebiasaan buruk dan perilaku tidak profesional kepada rekan kerja baru dengan cara informal. Akhirnya, menurut Clardi, untuk pekerjaan dan tugas yang lebih kompleks yang bergantung pada tingkat pengetahuan deklaratif yang lebih tinggi seperti sertifikasi, pembelajaran situasional tidak akan cukup. Pengalaman belajar formal dan informal menjadi sangat penting, akan ada beberapa tingkat variasi pembelajaran berpotensi luas menggunakan campuran relatif baik kegiatan pembelajaran formal dan informal sesuai dengan pekerjaan tertentu dan mungkin menurut jenis organisasi. Pekerjaan yang tidak memerlukan keterampilan khusus tidak diragukan lagi dapat cukup bergantung pada pembelajaran informal seperti pengulangan tugas, pengamatan pekerjaan, dan pelatihan tidak terstruktur; sedangkan untuk posisi teknis, profesional, dan jenis lainnya kemungkinan memerlukan pengalaman belajar formal dan terstruktur. Klaim tanpa syarat tentang aturan 70% untuk semua pembelajaran terkait pekerjaan, tidak hanya salah tetapi juga akan menyesatkan (Clardy, 2018).

Dengan demikian pada kondisi pendekatan pembelajaran yang tidak terintegrasi, pembelajaran training dan pembelajaran informal di tempat kerja, dapat menghasilkan output pembelajaran yang kontraproduktif karena pembelajaran informal bersifat random dan situasional, ini dapat menguatkan hasil training atau bahkan melemahkan hasil training. Sesuai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika variabel pembelajaran informal di tempat kerja berdiri secara parsial, hasilnya tidak berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan. Sejalan dengan pandangan Clardy (20201) bahwa untuk pekerjaan dan tugas yang lebih kompleks dengan tingkat pengetahuan deklaratif yang lebih tinggi seperti sertifikasi, maka pembelajaran situasional tidak akan cukup. Demikian pula kompetensi kepemimpinan pada penelitian ini, kompetensi kepemimpinan bersifat terstruktur dan terstandar, maka pembelajaran informal di tempat kerja secara parsial tidak berdampak terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan, kecuali variabel IWL dijalankan secara simultan dengan variabel training atau terintegrasi sebagai kesatuan *learning journey*.

### **Implikasi Manajerial**

Penerapan model pembelajaran 70/20/10 telah menjadi kebijakan KBUMN untuk seluruh BUMN, poinnya adalah bagaimana mengoperasionalkan model tersebut guna mendapatkan hasil yang efektif, khususnya dalam menyiapkan pemimpin masa depan. Hasil penelitian di BUMN X ini menunjukkan bahwa apabila training dan pembelajaran informal dilakukan sendiri-sendiri, didapatkan hasil bahwa *informal workplace learning* tidak berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan. Artinya agar *informal learning* berkontribusi, maka diperlukan konsep program terintegrasi antara training dan proses *informal learning* agar berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat implikasi manajerial yaitu:

1. Perlunya standarisasi kompetensi kepemimpinan termasuk *coaching skill* bagi para pimpinan. Karyawan BUMN X memiliki pembelajaran informal yang tinggi, ini untuk mengantisipasi agar mereka tidak belajar pada orang yang belum kompeten.
2. Perlunya penguatan peran kepemimpinan di BUMN X terutama peran aktif mengembangkan bawahan sesuai standar kompetensi dan tujuan strategis perusahaan. Peran atasan harus menjadi perekat antara pembelajaran training dan *experiential learning*, dengan memberikan *coaching* sebagai *informal learning*.
3. Penerapan model 70/20/10 harus dirancang terintegrasi & terstruktur. IWL dan

training harus didesain menjadi kesatuan *learning journey*, dengan usulan desain:

- a. Program pengembangan kepemimpinan sebaiknya dibuat *learning journey* yang relatif panjang. Misalnya 1 bulan, 3 bulan, atau 6 bulan.
- b. Training (prinsip 10%: *formal learning*) diselenggarakan bertahap di periode tertentu, misalnya di awal, pertengahan dan akhir dari *learning journey*.
- c. Peserta diberikan tugas berupa proyek berbasis praktek dengan jangka waktu tertentu (Prinsip 70%: *experiential learning*), dimana proyek itu selaras dengan tujuan pembelajaran dan harus selesai di periode akhir *learning journey*.
- d. Jeda antara training yang satu dengan berikutnya diisi oleh pengerjaan proyek dari pengalaman langsung di tempat kerja dengan bimbingan atasan/*coach* (Prinsip 20%: *Social Learning*) yang berperan mengharmonisasi pembelajaran informal dengan tujuan training melalui *coaching*.

### KESIMPULAN

1. Tanggapan terhadap keterlibatan training, *informal workplace learning*, dan kompetensi kepemimpinan karyawan milenial BUMN X Klaster Kesehatan:
2. Nilai Keterlibatan training kepemimpinan mayoritas pada kategori “Tinggi” dengan rata-rata index 3,83 (skala 5). Artinya keterlibatan karyawan “Tinggi” pada setiap training kepemimpinan yang diselenggarakan perusahaan.
3. Nilai *Informal Workplace Learning* mayoritas pada kategori “Tinggi” dengan rata-rata index 3,95 (skala 5). Artinya karyawan pada kategori “Tinggi” dalam melakukan pembelajaran informal di tempat kerja terkait kepemimpinan.
4. Kompetensi Kepemimpinan mayoritas kategori “Tinggi” dengan rata-rata index 3,76 (skala 5) merujuk *self assesement* merujuk pada kompetensi menurut Donahue (2022).
5. Keterlibatan training secara parsial berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan.
6. *Informal workplace learning* secara parsial tidak berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan.
7. Keterlibatan training dan *Informal workplace learning* secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan dengan kontribusi sebesar 59,8%.
8. Penerapan model belajar 70/20/10 (training dan *informal workpalce learning*) harus dirancang terintegrasi dan terstruktur sebagai kesatuan *learning journey* sehingga keduanya dapat berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan.

### Saran

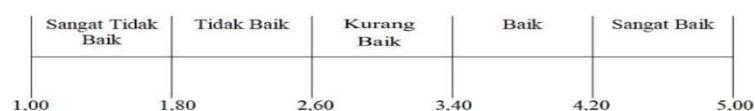
1. Perlunya penguatan peran *leadership* di BUMN X terutama proses *coaching* yang selaras dengan tujuan dan kompetensi kepemimpinan di perusahaan sehingga berfungsi sebagai “pengayom” dan perekat antara training dan *informal learning*.
2. Pada penelitian model 70/20/10 selanjutnya dapat dikembangkan lagi dengan menggunakan desain penelitian variabel mediasi, misalnya faktor *learning culture*.
3. Pada penelitian selanjutnya, sampel penelitian dapat diperbesar terhadap populasi seluruh karyawan untuk menghasilkan generalisasi yang lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alkaabi, A. S. S. S., & Romal, Abd. R. Bin. (2023). *Mediating Role of Training Engagement Between Service Quality, Interface Quality, and Employee Creativity in Workforce of Ministry of Interior Abu Dhabi, UAE*. *International Journal of Professional Business Review*, 8(11), e03471. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i11.3471>
- Arets, J., Jennings, C., & Heijnen, V. (2016). *70 : 20 : 10 into action*. 702010 Institute.
- Aisyah, Alfiana. (2022). Pengaruh Pengalaman dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja. *Research Journal of Accounting and Business Management*, 5(2), 86. <https://doi.org/10.31293/rjabm.v5i2.5642>
- Bergstrom, E. J. (2012). *A Comparison of The Leadership Competencies of Leaders in Manufacturing, Hospital, And Community Bangking Industries in The State of Pennsylvania A Dissertation in Workforce Education and Development*.
- Casey, T., Turner, N., Hu, X., & Bancroft, K. (2021). *Making safety training stickier: A richer model of safety training engagement and transfer*. *Journal of Safety Research*, 78, 303–313. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.06.004>
- Clardy, A. (2018). *70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence*. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153–178. <https://doi.org/10.1177/1534484318759399>
- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2019). *Informal workplace learning: Development and validation of a measure*. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 495–535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>
- Decius, J., Seifert, A., Knappstein, M., & Schaper, N. (2023). *Investigating the multidimensionality of informal learning : Validation of a short measure for white-collar workers*. 45–74. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21461>
- Djastuti, I., Suharnomo, L., Lestari, L., & Sugiharti, R. R. (2022). *Determinant employee engagement generasi millennial karyawan BUMN*. *Jurnal Bisnis Strategi*, 31(1), 14–28. <https://doi.org/10.14710/jbs.31.1.14-28>
- Donahue, W. E. (2022). *Building Leadership Competence* (2nd ed.). PSU Press.
- Dessler, G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi ke-16). NY: Pearson.
- Fredricks, J. A., & Mccolskey, W. (2018). *The Measurement of Student Engagement : A Comparative Analysis of Various Methods and Student Self-report Instruments*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2018-7>
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). *The 70:20:10 framework and the transfer of learning*. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383–402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>

- Primaharani, Annisa., Wibowo, Padmono. (2023). Pengaruh Training And Development Terhadap Employee Comptence Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas IIA Yogyakarta. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(4), 258–268. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i4.1478>
- Reeve, J., & Tseng, C. M. (2011). Agency as a fourth aspect of students' engagement during learning activities. *Contemporary Educational Psychology*, 36(4), 257–267. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2011.05.002>
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2015). *Training Engagement Theory : A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training*. XX(X), 1–25. <https://doi.org/10.1177/0149206315574596>
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung:Alfabeta
- Sari, A. P., Sari dkk. (2021). Kepemimpinan Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Salsabila, Ananda Putri dkk. (2023). Pengaruh Pelatihan Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 3(1), 397–403. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.7103>
- Setiawan, V., & Hidayat, R. (2015). Pengaruh metode pelatihan terhadap kompetensi karyawan NDT (Non Destructive Test) pada PT XYZ. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 142-149. <https://doi.org/10.1234/jaemb.v3i2.1234>
- Susilo, S., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Taiho Nusantara. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 535-551. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3043>
- Idrus, Shanty Irma. (2019). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kompetensi manajerial Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Jurnal Mirai Managemnt*, 5(1), 1–26. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/702/410>
- Yoon, H. J., Song, J. H., Donahue, W. E., & Woodley, K. K. (2010). Leadership competency inventory: A systematic process of developing and validating a leadership competency scale. *Journal of Leadership Studies*, 4(3), 39–50. <https://doi.org/10.1002/jls.20176>
- Zuhriatusobah, J., & Nisa, S. R. (2022). Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Bank Y divisi marketing. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 774–788. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2470>

## TABEL



Gambar 1. Tabel Kontinum Interval Kelas  
Sumber: Sugiyono (2022)

Tabel 1. Rekapitulasi Nilai Keterlibatan Training

| Kategori   | Sangat Rendah | Rendah | Cukup | Tinggi | Sangat Tinggi | Jumlah |
|------------|---------------|--------|-------|--------|---------------|--------|
| Jumlah     | 1             | 0      | 16    | 44     | 14            | 75     |
| Persentase | 1,3%          | 0,0%   | 21,3% | 58,7%  | 18,7%         | 100%   |

Sumber: Hasil olah data, 2025

Tabel 2. Rekapitulasi *Informal Workplace Learning* (IWL)

| Kategori   | Sangat Rendah | Rendah | Cukup | Tinggi | Sangat Tinggi | Jumlah |
|------------|---------------|--------|-------|--------|---------------|--------|
| Jumlah     | 0             | 0      | 10    | 47     | 18            | 75     |
| Persentase | 0%            | 0,0%   | 13,3% | 62,7%  | 24%           | 100%   |

Sumber: Hasil olah data, 2025

Tabel 3. Rekapitulasi Kompetensi Kepemimpinan

| Kategori   | Sangat Rendah | Rendah | Cukup | Tinggi | Sangat Tinggi | Jumlah |
|------------|---------------|--------|-------|--------|---------------|--------|
| Jumlah     | 1             | 1      | 13    | 46     | 14            | 75     |
| Persentase | 1,3%          | 1,3%   | 17,3% | 61,3%  | 19%           | 100%   |

Sumber: Hasil olah data, 2025

Tabel 4. Hasil Uji F

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 18.278         | 2  | 9.139       | 53.479 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 12.304         | 72 | .171        |        |                   |
|       | Total      | 30.582         | 74 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Leadership

b. Predictors: (Constant), IWL, Training

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26.0

Tabel 5 Uji T & Persamaan Regresi Linier Berganda

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | .890                        | .297       |                           | 2.992 | .004 |
|       | Training   | .766                        | .090       | .779                      | 8.546 | .000 |
|       | IWL        | -.012                       | .101       | -.011                     | -.118 | .906 |

a. Dependent Variable: Leadership

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26.0